

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	Diseño De Un Programa De Formación Para El Desarrollo De Las Competencias Gerenciales En Los Directores De Agencia De Sevicol Ltda		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Díaz Infante, Gilma Patricia		
	Uribe Navarro, Claudia Marcela		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	• Competencias		• Liderazgo
	• Perfiles		• Trabajo en equipo
	• Competencias gerenciales		• Pensamiento estratégico
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El objetivo de ésta investigación aplicada de tipo cualitativo fue Diseñar un Programa de Formación que permita desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos para los Directores de las Agencias de SEVICOL LTDA a nivel nacional.</p> <p>Los resultados obtenidos en las evaluaciones de las competencias Gerenciales permitieron identificar las necesidades de formación las cuales contribuyeron a la creación del programa de formación orientado a fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas.</p> <p>En conclusión, las competencias Gerenciales proporcionaron la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en los Directores de agencia validando y midiendo el grado en que se encuentran asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE  
LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTORES DE AGENCIA  
DE SEVICOL LTDA**

**GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE  
CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO**

**DIRECTORA  
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
BUCARAMANGA  
2013**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE  
LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTORES DE AGENCIA  
DE SEVICOL LTDA**

**GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE  
CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO**

**DIRECTORA  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de:  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DEL  
DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
BUCARAMANGA**

**2013**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Director**

---

**Firma del Coordinador**

---

**Firma Calificador**

---

**Bucaramanga, 18 de Enero de 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, damos gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por habernos puesto en el camino aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

De igual forma agradecemos, a nuestros Padres por brindarnos el apoyo incondicional y a nuestros hijos por darnos el aliento necesario para asumir este reto en este momento de nuestras vidas.

Finalmente agradecemos a SEVICOL LTDA por facilitarnos las herramientas necesarias para la elaboración de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. DELIMITACION .....	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	20
5.1 MARCO TEORICO .....	20
5.1.1 Administración de Recursos Humanos .....	20
5.1.2. La Gestión del Talento Humano .....	22
5.1.3 Competencias .....	24
5.1.4 Competencias gerenciales.....	29
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	322
5.3 MARCO LEGAL .....	35
5.4. GENERALIDADES .....	37
5.4.1. Reseña Histórica .....	377
5.4.2. MISIÓN.....	377
5.4.3. VISIÓN.....	38
5.4.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA .....	388
5.4.5. AGENCIAS EN .....	388
5.4.6. SERVICIOS OFRECIDOS .....	388
6. METODOLOGÍA .....	41
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
6.2 POBLACIÓN.....	411
6.3 FUENTES DE INFORMACION.....	411
6.4 INSTRUMENTOS .....	411
6.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION .....	422
6.5.1 Re inducción de Planeación Estratégica.....	422
6.5.2 Sensibilización al modelo de competencias.....	422
6.5.3 Diseño de Instrumentos .....	433
6.5.4. Definición de Competencias Gerenciales .....	444
6.5.5. Aplicación de la Evaluación de competencias Gerenciales .....	466
6.5.6. Recopilación y Análisis de la información .....	477
6.5.7 Divulgación de los resultados de la medición de Competencias gerenciales.....	588

7.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	59
8.	DISCUSIÓN .....	600
9.	CONCLUSIONES.....	622
10.	RECOMENDACIONES .....	633
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	654
12.	ANEXOS .....	677

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Análisis de la Cartera de las principales Agencias de SEVICOL con corte Octubre de 2011. ....	12
Tabla 2. Algunas pérdidas por deficiencias operativas presentadas en los últimos años.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3. Pérdidas por indemnizaciones laborales de los años 2010 y 2011	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4. Histórico de Ingresos Operacionales 2007 Vs. 2011	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5. Escala numérica para transformación de las competencias .....	49
Tabla 6. Ponderación del grado de la competencia observada Vs. la frecuencia .....	49
Tabla 7. Ponderación del grado de la competencia observada Vs. la frecuencia .....	50
Tabla 8. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Barrancabermeja.....	51
Tabla 9. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Cartagena. ....	52
Tabla 10. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Villavicencio.....	53
Tabla 11. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Barranquilla. ....	54
Tabla 12. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Bogotá .....	55
Tabla 13. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de Agencia Yopal .....	56
Tabla 14. Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del Director de agencia Cúcuta. ....	57
Tabla 15. Resultados generales de la evaluación de competencias.....	58

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Modelo del Iceberg.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 2. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barrancabermeja .....	51
Gráfica 3. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cartagena.....	52
Gráfica 4. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Villavicencio .....	53
Gráfica 5. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barranquilla.....	54
Gráfica 6. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Bogotá .....	55
Gráfica 7. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia Yopal.....	56
Gráfica 8. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cúcuta .....	57

## LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Organigrama .....	67
Anexo B. Perfil del Cargo director de Agencia.....	68
Anexo C. Instrumento de Medición Competencias Gerenciales .....	71
Anexo D. Plan de formación para los directores de agencia .....	79

## INTRODUCCION

Es importante considerar que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad que inciden en la dinámica de las empresas. Son los trabajadores, los portadores de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización al éxito; apoyándose en el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y la satisfacción de la labor a ejecutar.

Actualmente considerando la era de la Información como movimiento que influye en el actuar de los integrantes de una organización se legitima el termino Talento Humano y con ella el constructo Gestión del Talento Humano. Por ende, para una organización el poder contar con el personal competente que aporte y contribuya al cumplimiento de objetivos es una premisa fundamental.

Teniendo en cuenta lo anterior, en SEVICOL Ltda.se pretende identificar las competencias gerenciales de los directores de agencia, población escogida por ser claves en el proceso de gestión organizacional a nivel nacional. Este aspecto es fundamental tanto para efectuar selección de personal gerencial nuevo en la organización, así como para medir las competencias gerenciales de los directores actuales, cuyos resultados serán la base para diseñar el programa de formación para el desarrollo de estas competencias orientado al desarrollo de habilidades para la mejora continua de su desempeño, alineados con los objetivos de la organización.

Para adelantar este estudio será necesario hacer una re inducción de la planeación estratégica y una sensibilización al modelo por competencias con el personal objeto de estudio; los instrumentos que se utilizaran serán: entrevistas y panel de expertos.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

SEVICOL LTDA. Es una empresa Santandereana que en más de treinta y nueve años ha crecido y se ha consolidado como una de las primeras compañías del sector de los servicios de la seguridad privada a nivel nacional que cuenta con certificaciones en: ISO 9001:2008 obtenida en 2003/08/26, OHSAS 18001:2007 obtenida en 2008/10/10, ISO 14001:2004 obtenida en 2011/01/17, así mismo se encuentra afiliada y certificada por el Consejo Colombiano de Seguridad con el RUC desde el 14/07/2005, Certificado anti contrabando BASC desde 2005 y actualmente se encuentra documentando el sistema de RESPONSABILIDAD SOCIAL bajo la norma ISO 26000. Cuenta con una oficina principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga y agencias en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Barrancabermeja, Villavicencio y Yopal. El equipo de Directores de Agencias está conformado en su mayoría por funcionarios que tienen más de 10 años de antigüedad en la organización, con formación académica media y profesional de las ramas administrativas o de ingeniería y/o con formación militar.

Hechos presentados como el gran número de No Conformidades encontradas en las Auditorías Internas de los Sistemas de Gestión, las demoras repetitivas en el envío de reportes, las inconsistencias de la información contenida en los documentos requeridos por el área administrativa y operativa, el poco crecimiento o gestión comercial, el desinterés por la cartera y el pago de indemnizaciones por fallas en el servicio o por aspectos laborales en las agencias, son evidencia del pobre desempeño de los Directores de las Agencias. A continuación se presentan algunos resultados que soportan los hechos mencionados anteriormente:

**Tabla No. 1.** Análisis de la Cartera de las principales Agencias de SEVICOL con corte Octubre de 2011.

<b>BARRANCABERMEJA</b>			<b>CUCUTA</b>		
AÑO	VALOR	PARTICIPACION	AÑO	VALOR	PARTICIPACION
2007	762.610	0,13%	2007	0	0,00%
2008	23.543.218	3,95%	2008	18.050.880	5,23%
2009	15.064.000	2,53%	2009	100.099.148	29,02%
2010	152.864.924	25,67%	2010	82.119.456	23,81%
2011	403.368.453	67,72%	2011	144.690.203	41,94%
<b>TOTAL</b>	<b>595.603.205</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>344.959.687</b>	<b>100,00%</b>

<b>BOGOTA</b>			<b>VILLAVICENCIO</b>		
AÑO	VALOR	PARTICIPACION	AÑO	VALOR	PARTICIPACION
2007	7.983.362	0,92%	2007	0	0,00%
2008	66.476.931	7,69%	2008	880.604	0,66%
2009	47.333.026	5,48%	2009	15.363.051	11,52%
2010	356.030.152	41,21%	2010	24.374.245	18,27%
2011	386.079.968	44,69%	2011	92.770.449	69,55%
<b>TOTAL</b>	<b>863.903.439</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>133.388.349</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Tabla No. 2.** Algunas pérdidas por deficiencias operativas presentadas en los últimos años

RELACION DE PERDIDAS POR EVENTOS PRESENTADOS			
FECHA NOVEDAD	CASO	VALOR	AGENCIA
Año 2010	ROBO DE DINERO	20.649.764	BOGOTA
FEBRERO DE 2011	ATRACO OFICINA	49.000.000	BARRANQUILLA
MAYO DE 2011	PERDIDA CABLE	10.566.904	BOGOTA
MAYO DE 2011	ROBO BONOS	1.862.052	BARRANCABERMEJA
JULIO DE 2011	ROBO CADENA	400.000	BARRANQUILLA
ENERO DE 2012	CLONACION DE CAJEROS	26.600.000	BOGOTA
TOTAL		\$ 109.078.720,00	

Fuente: Autoras del Proyecto

**Tabla No.3.** Pérdidas por indemnizaciones laborales de los años 2010 y 2011

AÑO	AGENCIA	NOMBRE TRABAJADOR	CARGO	VALOR
2010	Bogotá	Pinzón Calderón Diego	Escolta	\$ 1.109.334
2010	Bogotá	Manco Ocampo Liliana	Comand Center	2.019.528
2011	Barranquilla	Candanosa Alfredo	Analista de Seguridad	910.000
2011	Bogotá	Perez Martha Lucía	Comand Center	6.690.202
2011	Bogotá	Sanchez Luz Angelica	Comand Center	5.750.000
2011	Cartagena	Cortes Cristina Eugenia	Comand Center	1.247.994
2011	Cartagena	Martinez Chavez Emilce	Comand Center	1.247.994
2011	Cartagena	Herrera Neira Margarita	Comand Center	1.247.994
2011	Cartagena	Henriquez De Avila Soendra	Comand Center	1.247.994
2011	Cúcuta	Quiñonez C.Silvestre	vigilante	6.500.000
2012	Yopal	Zárate Alexander	vigilante	1.265.368
2012	Bogotá	Carreño Jorge Eliécer	Escolta	4.426.437
2012	Barrancabermeja	Torres Castro Héctor	vigilante	3.400.200
				<b>\$ 37.063.045</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Tabla No. 4.** Histórico de Ingresos Operacionales 2007 Vs. 2011

DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos Operacionales	45.495.862.472	66.616.965.632	88.492.286.356	99.699.518.458	105.428.710.695
Tasa de Crecimiento		31,71%	24,72%	11,24%	5,43%
Diferencia anual			-7%	-13,48%	-6%

Fuente: Autoras del Proyecto.

En las Agencias el cargo de Director, no era reconocido como estratégico, sin embargo, la responsabilidad que tiene en las áreas administrativa, operativa, comercial, en el manejo del personal y en el mantenimiento de los Sistemas de Gestión en cada región, hace que se consideren hoy en día fundamentales para lograr la sostenibilidad de la compañía. Por lo anterior se hace necesario, identificar las Competencias Gerenciales para el grupo de Directores de Agencia y diseñar un programa de formación para el desarrollo y fortalecimiento de las

mismas. El resultado de la puesta en marcha de este proyecto se reflejará en la mejora de su desempeño, en el cumplimiento de las metas organizacionales, en el impacto positivo del clima, cultura y comunicación organizacional.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De qué manera la falta de protocolos internos en los procesos de selección y formación del personal directivo de las agencias, han afectado los resultados financieros, operativos y administrativos de SEVICOL en los últimos 3 años?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Para llevar a cabo la investigación hay que descomponer la pregunta formulada en pequeñas preguntas o sub problemas.

1. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la falta de competencias de los directores de agencia sobre el resultado financiero de la organización?
2. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la falta de competencias de los directores de agencia sobre el resultado operativo de la organización?
3. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la falta de competencias de los directores de agencia sobre el resultado administrativo de la organización?
4. ¿Por qué no se ha identificado el cargo de Director de Agencia como estratégico para la organización?
5. ¿De qué manera la organización asegura que una vez establecidos los perfiles para los cargos estratégicos, se apliquen en los procesos de selección y formación?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La experiencia nos ha mostrado que las verdaderas ventajas y el factor diferenciador en las organizaciones se centra en su capital humano. Esto coincide con lo que dice Calderón, Álvarez y Naranjo en el libro Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación, en donde hacen referencia a la teoría de Barney (1991) y Peteraf (1993), denominada teoría de recursos y capacidades, la cual resalta la importancia de los recursos y en especial los intangibles para alcanzar la competitividad y que estos deben agregar valor a la organización, y que le corresponde entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus recursos estas características a través del desarrollo de competencias. Las empresas competitivas deben aplicar estrategias orientadas a la modernización y simplificación de sus estructuras y procesos introducir mejoras en los recursos tanto humanos como tecnológicos y reconocer la importancia de disponer de "talento humano" competente para el alcance de sus objetivos.

Al respecto, Fernández &, Fajardo<sup>1</sup> consideran que : “La organización del futuro se creara en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones”. Esto nos indica que se presentara un mayor interés en las competencias de las personas. Si se refiere a las “personas” como elementos para crear las organizaciones, éstas las formaremos en torno a “lo que esas personas aportan”, en otras palabras: sus “competencias”.

Como consecuencia de la constante evolución, el nuevo siglo se caracteriza por disimiles cambios que implican transformaciones en todas las esferas sociales. De allí, que las organizaciones empiecen a buscar la forma de mejorar de manera

---

<sup>1</sup>FERNÁNDEZ, Guadalupe & FAJARDO, Placido. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y Formación, S.L. 18. 2004.

permanente basados en unos criterios de calidad y teniendo como objeto fundamental el cambio hacia el desarrollo y optimización del recurso físico, tecnológico, económico y humano.

Para esto, se requiere que las organizaciones asuman y enfrenten nuevos desafíos entre los que se encuentra la gestión del cambio de la cultura organizacional de forma tal que todos los integrantes sean partícipes de manera proactiva frente a los retos que demandan potencial humano que fomenten la creatividad y contribuyan a concretar procesos de transformación fundamentados en las competencias humanas y el aprendizaje.

Existen infinidad de beneficios que generan una adecuada integración y aplicación del modelo ya que imprime a la organización una serie de valores agregados que hace que se facilite la aplicación de un modelo estratégico que contribuya a maximizar la productividad, que se focalice en contar con personal que cuente con las habilidades y aptitudes necesarias para su área específica de trabajo, de forma tal que ofrece nuevos desafíos a los que se exige asumir la co-responsabilidad en garantizar los mejores resultados que permitan el propio desarrollo y el de la organización.

SEVICOL LTDA., debido a los cambios vertiginosos que impone el mercado, cada vez más complejos y competitivos, decide implementar este modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales, el cual supone una serie de reestructuraciones internas en el que prima el factor humano, debido a que se enfoca en las cualidades profesionales y personales que permita lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Desde el área de Gestión Humana de la organización, a través de su plan de desarrollo se ha diseñado entre otros este material relacionado con el tema de Competencias y Desempeño:

- Manual de Funciones y Perfiles de cargos. Primera emisión en el año 2005 y actualización en los años 2009 y 2010.
- Elaboración de perfiles de cargo basados en el modelo de Gestión por Competencias. 2009.
- Diseño de Evaluación de Desempeño para personal administrativo. 2009
- Diseño de Evaluación de desempeño basado en competencias. 2010
- Aplicación de Evaluación de desempeño basado en competencias para el personal del área administrativa en la oficina principal. 2011.

Debemos tener en cuenta que a pesar de contar con éstos estudios previos, hasta ahora no se ha trabajado con el grupo específico de directores de agencia, desconociendo en parte, la importancia que estos cargos tienen por el impacto que tiene su gestión en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la presente investigación se definirán las competencias gerenciales y se realizara la medición de estas competencias de acuerdo a los niveles establecidos a la población objeto, conformada por 6 Directores de Agencia. De ésta forma, se podrán identificar las necesidades de formación que contribuyan a la creación de programas que generen y fortalezcan el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que potencialicen el talento humano a nivel gerencial para la mejora continua de su desempeño.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Programa de Formación que permita desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos para los Directores de las Agencias de SEVICOL LTDA a nivel nacional.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

3.2.1. Definir las Competencias Gerenciales de los Directores de Agencia de SEVICOL LTDA.

3.2.2. Establecer los niveles requeridos por cada competencia Gerencial.

3.2.3. Realizar la medición de las Competencias Gerenciales de cada Director de Agencia.

3.2.4. Diseñar programas de formación basados en el modelo de gestión por competencias, que permita ajustar los resultados obtenidos con los resultados deseados.

#### **4. DELIMITACION**

El presente trabajo va desde el establecimiento de las competencias Gerenciales para el cargo de Directores de Agencia, hasta el Diseño de un programa de formación para el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEORICO

**5.1.1 Administración de Recursos Humanos.** “La administración de recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará”<sup>2</sup>.

Dado que, el factor fundamental que diferencia el éxito de las organizaciones está en su capital humano, se pone de manifiesto la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos que promueva la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización.

Es fundamental reconocer que al interior de las organizaciones han surgido cambios los cuales generan la redefinición de su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y servicios. Anteriormente las áreas organizacionales se manejaban de manera independiente y en la actualidad se consideran como fundamentales para el desarrollo y funcionamiento de los negocios. Teniendo presente esta premisa el área de Gestión Humana tiene la responsabilidad de contribuir a la estrategia y logro de los objetivos de la organización.

Reconociendo el valor del individuo como actor transformador de las organizaciones y la implicación del constante movimiento de los sectores productivos y de servicios las empresas se dieron cuenta de que las personas son

---

<sup>2</sup>ALLES, Martha. A. Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2ª ed. 12. Buenos aires. 2008.

el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

Por lo tanto, es relevante reconocer la importancia que representa el talento humano en las operaciones diarias de cualquier tipo de organización. El área de gestión del talento humano es la encargada de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal, es decir que entre sus actividades más importantes están la inclusión o implementación de métodos de comunicación, selección, capacitación, desarrollo, resolución de conflictos, etc. con el fin de obtener un excelente clima organizacional. El área de gestión Humana debe administrar muy bien todos los puntos que se relacionen o afecten al personal con el fin de que la organización funcione; cuanto mejor lo haga la organización podrá afrontar los desafíos y oportunidades del mundo cambiante en el que actualmente vivimos. Es por esto que en la medida en que los desafíos de la sociedad van aumentando, todas las organizaciones se han visto en la imperiosa necesidad de perfeccionarse y esto no se logra si no existe un cambio desde adentro de la organización para enfrentarse a los nuevos retos; por esto se hace necesario que la primera entidad dentro de una empresa que debe mejorar su eficiencia es el área de talento humano, pues es esta la encargada de reestructurar el trabajo del personal mediante cambios de mentalidad.

Por lo anterior, el área de gestión humana puede convertirse en punta de lanza o en talanquera a la hora de implementar cambios en la evolución de una organización; todo dependerá de la capacidad y apertura al cambio que tengan los encargados del área, para poder llevar a buen término la reestructuración constante que debe sufrir toda organización.

En la actualidad las empresas han comenzado a centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su talento humano, generando espacios que permitan un mejor clima laboral y como resultado de este la mayor participación de sus empleados, con proyectos innovadores, creativos y de mejoramiento, por esto deben contar

con personal idóneo que esté dispuesto a unir esfuerzos para alcanzar el plan estratégico trazado, por esto las empresas se encuentran en la aplicación de un sistema de gestión por competencias como una estrategia para seleccionar su talento humano e impulsar la formación que les permita lograr un equilibrio entre lo que necesita la organización y sus colaboradores.

### **5.1.2. La Gestión del Talento Humano.**

La administración de recursos humanos se estableció desde sus inicios como el departamento funcional encargado de realizar los procesos básicos de interacción con las personas, reconociendo a la gente como recursos y actores importantes para el incremento de la productividad del negocio.

Las antiguas organizaciones necesitaban conocer de otros conceptos que facilitaran la agrupación de las características de los empleados, para de ésta forma realizar un proceso de desarrollo y gestión. El fin único de ésta labor era el de realizar un separación del significado de las personas en referencia a los puestos de trabajo una vez identificados cada uno de ellos se detectó la importancia de hablar de gestión del talento humano como punto de clave para dar reconocimiento y valor al personal dentro de su ejercicio laboral. Las organizaciones se vieron en la necesidad de explorar en todo lo relacionado a los comportamientos, conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y características en general del personal de la organización dando inicio a un nuevo modelo llamado competencias.

La implementación de modelo en SEVICOL LTDA., inicia a través del aporte de las universidades mediante la asignación de estudiantes en práctica que apoyan y aportan desde su quehacer, la potencialización y modernización de sus prácticas a fin de desarrollar, mantener y mejorar los procesos desarrollados a nivel organizacional e ir convirtiendo a la empresa en generadora de valor.

En el caso del proceso de selección, se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se realiza la evaluación de dichas competencias. Es por esto, que primeramente la organización se concientizó que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo posee características propias para lo cual es necesario el desarrollo del talento humano para garantizar que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización mediante la aplicación de técnicas que permitan evaluar las habilidades, conocimientos y aptitudes que debe poseer una persona para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización. Para ello, fue necesaria la construcción de perfiles de cargo en el que se definieron las competencias tanto organizacionales y específicas del cargo, seguido por una validación e implantación del sistema de gestión basado en competencias laborales.

Luego de que la organización ha implementado un esquema de gestión por competencias, el área de recursos humanos se pregunta: ¿Cómo están los trabajadores en relación con las competencias definidas? ¿Si las poseen? ¿Es posible optimizar o incorporar esas competencias?

Estas preguntas sólo se pueden responder si la empresa cuenta con un sistema que permita evaluar las competencias. De esta manera, la organización inició un proceso de evaluación de competencias organizacionales a través de la descripción de conductas observables que permitieran medir el desempeño de cada uno de los niveles de la organización. De esta manera, la empresa ha contado con criterios que le permiten saber qué hacer si el resultado de la evaluación no es el esperado a través del entrenamiento y desarrollo de su personal.

No obstante, actualmente la organización se encuentra en un proceso de reestructuración del modelo de gestión por competencias aplicadas en sus inicios ya que faltó un elemento esencial para desarrollar de manera eficiente y obtener mejores resultados en la gestión realizada por el área de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Por tanto, el paso siguiente es elaborar el propio diccionario de competencias de Sevicol Ltda., definiendo los niveles en que se puede desarrollar o presentar cada una de las competencias.

**5.1.3 Competencias.** Como parte de las tendencias en la Gestión del Talento Humano se ha ido instaurando la Gestión por Competencias, convirtiendo en un esquema que traspasa todos los procesos de la Psicología Organizacional. A partir de los autores se identifica una asociación de los conceptos talento y competencia, pero al analizar el modelo de Gestión del Talento por Competencia se reconoce su objetivo de facilitar la comprensión objetiva y medible del comportamiento del ser humano, al igual que su transformación organizada y evaluable.

“Bajo el concepto Gestión del Talento Humano, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares”.<sup>3</sup>

Es por lo anterior, que los cambios que sufren las organizaciones afectan el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los líderes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de sus seguidores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada

---

<sup>3</sup>Disponible en Internet. <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>. Consultado el 12 de noviembre de 2012

día más imprescindible que todos los líderes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

La Gestión por competencias se centra en atraer, desarrollar y conservar el Talento Humano mediante la formación consistente de los procedimientos de personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente dentro de la organización.

El concepto de competencia es indispensable para la comprensión del modelo de gestión por competencias, ya que con base en esta se desarrolla el capital o talento humano de toda organización, debido a que son características que hacen parte de la personalidad que dirigen la forma de percibir contextos y el comportamiento, facilitando la anticipación del desempeño de una persona en un cargo específico.

Partiendo de lo antes mencionado, para ampliar la definición de competencia en la literatura se han planteado diferentes clasificaciones de las mismas, tales como la de Spencer y Spencer<sup>4</sup> que destaca cinco principales competencias como son: la motivación, características físicas y respuestas consistentes a situaciones e información, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad.

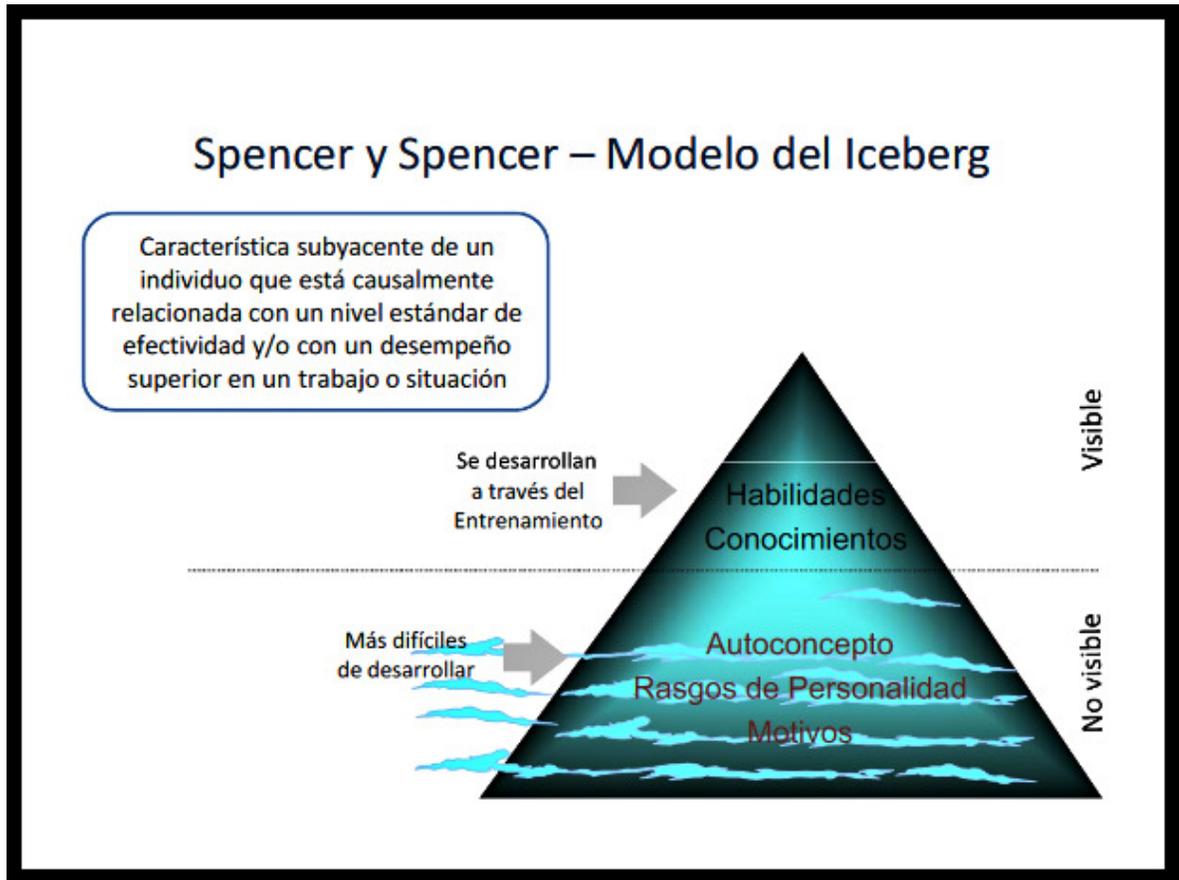
Spencer y Spencer citados por Alles<sup>5</sup> ubican la clasificación de competencias descrita en una estructura conocida como el Modelo del Iceberg, el cual las divide en dos grupos; el primero hace referencia a las más fáciles de desarrollar y detectar como las destrezas y conocimientos, y el segundo grupo son las más difíciles de detectar y desarrollar tales como el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad y actitudes.

---

<sup>4</sup>ALLES. Op. Cit.

<sup>5</sup>Ibíd.

Gráfico No. 1. Modelo del Iceberg



**Fuente:** Spencer, L. y Spencer, M. (1999). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. Recuperado el 04 de septiembre de 2011, de <http://es.scribd.com/Libro-Competencias-Spencer>

El Modelo del Iceberg no es la única clasificación que de los autores citados por Alles en el 2005,<sup>6</sup> ya que los autores en síntesis determinaron que las competencias se pueden clasificar en: competencias de logro y acción,

---

<sup>6</sup>Ibíd.

competencias de ayuda y servicio, competencias de influencias, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal.

Otro autor que manifiesta una clasificación de las competencias es la francesa Claude Levy – Leboyer, citada por Alles<sup>7</sup> que diferencia las competencias individuales de las empresariales, destacando que la primera hace referencia a las cualidades y conocimiento de un individuo que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de una empresa, y las competencias empresariales se reflejan en el posicionamiento de dicha organización en el mercado.

Con base en lo mencionado, se logra destacar que las competencias son de gran importancia tanto para las personas como para las empresas, y son el punto de partida para la gestión por competencia en el Área de talento humano actualmente en el desarrollo de cada uno de sus procesos.

“Al tener una concepción clara sobre las competencias y sus clasificaciones, cabe reconocer que una de las funciones que hoy por hoy se ha estipulado a la administración del recurso humano es la aplicación del modelo de gestión por competencia a todos los procesos que en esta se llevan a cabo tales como, el proceso de selección de personal, evaluación de desempeño, gestión de conocimiento, entre otro”.<sup>8</sup>

Partiendo de lo dicho, para la apropiación de la gestión por competencia en los procesos del Área, son requeridos profesionales con orientación humanista que por su bagaje en el conocimiento del comportamiento humano, puedan identificar las competencias y potencializar el capital humano de una organización.

“La organización del futuro se creara en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezara a poner un mayor interés en

---

<sup>7</sup>Ibíd.

<sup>8</sup>Ibíd.

las competencias de las personas. Si se utiliza a las “personas” como elementos para crear las organizaciones, éstas las formaremos en torno a “lo que esas personas aportan”, en otras palabras: sus “competencias”.<sup>9</sup>

Para concluir hay que reconocer a las organizaciones como unidades sociales compuestas por personas, que necesitan la intervención del área de talento humano direccionado por el modelo de gestión por competencias, para la realización de procesos fundamentales como la selección de personal, la identificación, evaluación y desarrollo de las cualidades propias de cada empleado según los cargos requeridos, con el fin mejorar la productividad y rentabilidad de compañías que tienen como finalidad establecerse como aliados estratégicos de sus clientes.

Con base a lo anterior, la implementación de este modelo en la organización se inicia a través del aporte de las universidades mediante la asignación de estudiantes en práctica que apoyan y aportan desde su quehacer, la potencialización y modernización de sus prácticas a fin de desarrollar, mantener y mejorar los procesos desarrollados a nivel organizacional e ir convirtiendo a la empresa en generadora de valor.

En el caso del proceso de selección, se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se realiza la evaluación de dichas competencias. Es por esto, que primeramente la organización se concientizó que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo posee características propias para lo cual es necesario el desarrollo del talento humano para garantizar que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

---

<sup>9</sup>FERNÁNDEZ. Op. Cit.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización mediante la aplicación de técnicas que permitan evaluar las habilidades, conocimientos y aptitudes que debe poseer una persona para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización. Para ello, fue necesaria la construcción de perfiles de cargo en el que se definieron las competencias tanto organizacionales y específicas del cargo, seguido por una validación e implantación del sistema de gestión basado en competencias laborales.

**5.1.4 Competencias gerenciales.** González C. (2005)<sup>10</sup>, afirma que este concepto para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente por ejemplo en la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios y en el desarrollo de currículos a nivel de educación. En el mundo del trabajo este concepto puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

El determinar cuáles son las competencias que una organización necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las necesidades que los niveles gerenciales deben cubrir a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

---

<sup>10</sup>EUMED. Citado en el 2011 disponible en [http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias\\_generales.html](http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias_generales.html). Consultado el 04 de septiembre de 2012

Al respecto es importante tener en cuenta que las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Referido a la gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente aprehendidas a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

“El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado”<sup>11</sup>

“Al no poder concebir una acción gerencial sin la idea de futuro, el reto presentado a la gerencia dentro de esta imprevisible realidad es el guiar de las organizaciones a través del ejercicio de acciones dirigidas hacia un nuevo porvenir, basándose en procesos efectivos de comunicación e información capaces de integrar acciones y voluntades de los sujetos que las conforman”.<sup>12</sup>

Es de esta forma cómo surge la imperiosa necesidad de que los gerentes aprendan a liderar las capacidades del personal; capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe ser una gerencia

---

<sup>11</sup> BONACHE, J., Cabrera, A. Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times Prentice Hall. 2002

<sup>12</sup>RAMÍREZ, Marchant. L. Ed. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario* Edición electrónica. 2005. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2005/lm](http://www.eumed.net/libros/2005/lm)

y un liderazgo decisivo, oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

Al respecto Marchant afirma:<sup>13</sup>El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas”.

El alto rendimiento de las personas es el resultado de los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los talentos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

---

<sup>13</sup>RAMIREZ- op. cit.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

En el presente modelo se han identificado términos que se definen a continuación:

**Competencia:** “Abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico”. Recomendación 195 de la OIT sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos: Educación, Formación y Aprendizaje Permanente. Año 2004.

"Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes", NTC-ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

"Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades", NTC-ISO 19011:2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental”<sup>14</sup>.

**Identificación de competencias:**“Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente”<sup>15</sup>.

**Formación basada en competencias:** “Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los

---

<sup>14</sup>Procedimiento para certificar competencias laborales. Dirección Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá D. C., Julio de 2007 p. 10.

<sup>15</sup>VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. COMPETENCIAS EN LA FORMACION Y COMPETENCIAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. CONVERGENCIAS Y DESAFIOS.ConsultorCinterfor/OIT Agosto del 2002.

participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores”<sup>16</sup>.

**Directores de Agencia.** “Representantes de la organización en las diferentes agencias. Tienen como objetivo principal liderar y gestionar los procesos administrativos y operativos en cada zona. Reportan directamente a los Directores de Área de la oficina principal. Este nivel impacta directamente en la estrategia organizacional”<sup>17</sup>.

**Panel de Expertos.** “Es una reunión donde participan personas que conocen profundamente la organización y el trabajo, con el objetivo de analizar los cargos de Directores de agencia de la organización, su desempeño, resultados, desafíos y situaciones críticas, con el fin de que a partir del análisis de las variables, sea posible establecer las competencias requeridas que debe poseer estas personas, así mismo determinar los criterios de excelencia de las competencias”<sup>18</sup>.

**Competencias Específicas:** Hacen referencia al conjunto de competencias que cada integrante de la organización requiere para un excelente desempeño de las funciones y acciones de su puesto de trabajo en concreto.<sup>19</sup>

**Conducción de Grupos de Trabajo.** Según Castro, F. (2005) es la “capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad”<sup>20</sup>.

**Liderazgo.** Según Castro, F. (2005) es la “habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

---

<sup>16</sup>Ibid.

<sup>17</sup>ALLES. Op. Cit.

<sup>18</sup>Ibid.

<sup>19</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA 2012

<sup>20</sup>EUMED.Op. Cit.

Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, inte-grando las opiniones de los otros”<sup>21</sup>.

**Dirección de Personas.** Según Castro, F. (2005) “es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tan-to por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización”<sup>22</sup>.

**Pensamiento estratégico.** “Analiza la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se tomarán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro”<sup>23</sup>

**Competencias Organizacionales:** Son las competencias generales o cardinales que pertenecen y soportan el desarrollo de toda la Institución, siendo estas parte de la Cultura Organizacional. Estas competencias son aplicables a todos los integrantes de la organización.<sup>24</sup>

**Búsqueda de Información:** Esta competencia se describe como la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Se interesa en buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere

---

<sup>21</sup>Ibid.

<sup>22</sup>EUMED.Op. Cit.

<sup>23</sup>ALLES. Op. Cit.

<sup>24</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA. 2012

en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro.<sup>25</sup>

**Orientación a los Resultados:**Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Asimismo tiene habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.<sup>26</sup>

**Orientación al cliente Interno y Externo:**Sevicol Ltda., demuestra sensibilidad por las necesidades o exigencias que diferentes clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia con atención al cliente en que esta última tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.<sup>27</sup>

### **5.3 MARCO LEGAL**

La gestión de los Directores de agencia se enmarcan dentro del Código Sustantivo del trabajo, en lo establecido en la Primera Parte, en el Título I, Capítulos I, II, III, IV, V, VI., En el Titulo VIII, Capítulos II y IV. Además en la Normatividad Legal de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Diccionario Competencias SEVICOL LTDA 2012

## **PRIMERA PARTE DERECHO INDIVIDUAL DEL TRABAJO.**

**TITULO I Contrato Individual De Trabajo.** Capítulo I definición y normas generales. Capítulo II capacidad para contratar. Capítulo III representantes del empleador y solidaridad. Capítulo IV modalidades del contrato. Capítulo V ejecución y efecto del contrato. Capítulo VI terminación del contrato de trabajo.

**TITULO VIII Prestaciones Patronales Comunes.** Capítulo II. Accidentes de trabajo y enfermedades. Capítulo IV calzado y overoles para trabajadores

## **NORMATIVIDAD LEGAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

- **Decreto 356 de Febrero 11 de 1994.** Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada
- **Ley 61 de Agosto 12 de 1993.** Normas sobre Armas, Municiones y Explosivos.
- **Ley 119 de Diciembre 27 de 2006** Actualización de Registro y permisos para el control de porte y tenencia de Armas de Fuego.
- **Decreto 4950 de Diciembre 27 de 2007.** Por el cual se fijan tarifas mínimas para el cobro de servicios de Vigilancia y Seguridad Privada prestados por las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada.}
- **Decreto 3222 de Diciembre 27 de 2002.** Reglamentación parcial del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada contenido en el Decreto Ley 356/94 relacionado con las Redes de Apoyo.
- **Resolución 1235 de 3 de Abril de 2008.** Modificación de la resolución 1016 del 13 de Marzo de 2008 relacionado con la Seguridad Social y Parafiscales.
- **Resolución 4973 de 2011.** Ciclos de Capacitación de Vigilancia y Seguridad Privada.
- **Circular Unificada del 22 de Abril de 2004.** Ministerio de la Protección Social. República de Colombia. Dirección General de Riesgos Profesionales. Unifica

las instrucciones para la vigilancia, control y administración del sistema general de riesgos profesionales.

- LEY 1090 del 6 de Septiembre de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

## 5.4. GENERALIDADES

### 5.4.1. Reseña Histórica



**SEVICOL LTDA.** Es una empresa Santandereana fundada en el año de 1973 ante la notaria primera de la ciudad de Bucaramanga, mediante escritura pública No. 0829 el día 11 de abril. SEVICOL en treinta y nueve años se ha consolidado como una de compañías más importantes del sector de los servicios de la Seguridad Privada.

### 5.4.2. MISIÓN

“Somos la mejor empresa prestadora de servicios integrales en seguridad y vigilancia privada, fundamentada en la ética y el compromiso social, con solidez,

estabilidad y permanencia, garantizando protección, confianza y tranquilidad a nuestros clientes”.

### 5.4.3. VISIÓN

“Consolidarnos como líderes en el sector de la seguridad privada con tecnología de punta, que nos permita expansión continua con alto sentido humano”.

### 5.4.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA

Oficina Principal:  
Bucaramanga  
KM 4 Vía Girón No. 40-40  
PBX (7) 6457003  
Fax (7) 6374050  
[www.sevicol-ltda.com](http://www.sevicol-ltda.com)  
[principal@sevicol-ltda.com](mailto:principal@sevicol-ltda.com)



### 5.4.5. AGENCIAS EN:

Barrancabermeja, Bogotá, Villavicencio,  
Cúcuta, Cartagena, Barranquilla y Yopal

### 5.4.6. SERVICIOS OFRECIDOS

- Vigilancia Física:  
Consiste en la prestación del servicio de vigilancia por medio de personal armado, sin armas y con medio tecnológico a instalaciones físicas con el fin

de proteger personas y bienes tanto muebles como inmuebles, con el apoyo de un servicio de supervisión permanente durante 24 horas utilizando nuestra flota de vehículos y motocicletas además de los diferentes equipos de comunicación.

Este servicio se presta con personal altamente capacitado y entrenado que responde a las necesidades de nuestros clientes, a los estándares de nuestra empresa y a las especiales condiciones de seguridad del país.

- Seguridad Electrónica

Los sofisticados mecanismos de seguridad y la tecnología de punta que se utilizan actualmente para prevenir actos que atenten contra la vida y los bienes de la sociedad no servirían de nada, sin la debida preparación y compromiso del personal al que diariamente se encomienda esta labor a través de la empresa privada.

- Vigilancia Canina

Servicio de vigilancia conformado por un binomio “manejador-can” que se presta con perros entrenados en defensa, búsqueda de narcóticos y explosivos, según las necesidades del cliente. Entrenamiento en Búsqueda y rescate bajo el curso de formación del método ARCÓN en pista de entrenamiento propia.

- Escolta A Personas Y Mercancías

Servicio de acompañamiento, protección y reacción con el fin de salvaguardar la vida de las personas y garantizar el traslado seguro y efectivo de vehículos y mercancías, bajo la política de la prevención, la minimización y el control de los riesgos.

Bajo este propósito se ha dispuesto de un riguroso proceso de selección, que se refleja en un alto sentido de confiabilidad y seguridad para nuestros clientes. Así mismo respaldamos nuestro personal con un intenso proceso de capacitación y entrenamiento, actualizándolos permanentemente en áreas como manejo de armas, polígono, manejo defensivo y ofensivo, atención de emergencias, tácticas, estrategias y esquemas de reacción.

Nos apoyamos en nuestra sólida infraestructura en materia de armamento, equipos de comunicaciones, motocicletas de alto cilindraje, vehículos blindados, chalecos antibalas y acompañamiento permanente desde nuestras centrales de control para un excelente desarrollo de esta labor.

- **Asesorías y Consultorías**

Nuestra compañía cuenta con un equipo de profesionales especializados certificados como Consultores, Asesores e Investigadores avalados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, con el fin de asesorar y orientar a personas y a instituciones de cualquier nivel estableciendo estándares y medidas de seguridad que permitan disminuir sus niveles de riesgo.

Dentro de esta modalidad ofrecemos: Diseños de servicios de seguridad integral, Elaboración e implementación de estudios de seguridad a personas e instalaciones, Capacitación mediante talleres y seminarios dirigidos a nuestros clientes.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Este estudio se enmarca en una investigación aplicada de tipo Cualitativo.

### **6.2 POBLACIÓN**

La población estuvo constituida por los Directores de las agencias de Bogotá, Cartagena, Villavicencio, Barrancabermeja, Cúcuta, Barranquilla y Yopal de la empresa SEVICOL LTDA.

### **6.3 FUENTES DE INFORMACION**

Las fuentes que se utilizaron fueron primarias y secundarias. Las primarias con la obtención de los datos y cifras de los análisis financieros y la observación directa con el personal. Y las secundarias con la consulta bibliográfica de Gestión por competencias y recursos humanos y algunos trabajos de investigación realizados sobre el tema.

### **6.4 INSTRUMENTOS**

- Re inducción del plan estratégico de la empresa: Divulgación de la Misión, Visión, Valores institucionales, Organigrama y Modelo de negocio de SEVICOL LTDA
- Sensibilización al Modelo de Competencias: Capacitación en conceptos básicos de Competencias y presentación de las competencias organizacionales y Gerenciales

- Entrevistas: Se realizó intercambio de información con los Directores de área para determinar el impacto del trabajo de los Directores de Agencia en cuanto a los resultados a nivel administrativo, operativo y financiero y entrevista semi estructurada con los Directores de Agencia para revisar las funciones de cargo.
- Panel de expertos: Se realizaron varias sesiones de trabajo en donde los Directores de área como especialistas exponen sus opiniones y puntos de vista sobre las competencias que deberían tener los funcionarios que ocupen los cargos de Directores de Agencia.

## **6.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION**

### **Procedimiento:**

El proyecto se desarrolló través de la ejecución de seis (6) etapas como lo son:

### **Etapas I:**

#### **6.5.1 Re inducción de Planeación Estratégica**

A través de jornadas de videoconferencia de dos horas todos los Miércoles durante cuatro semanas, se reunieron los Líderes de área y los directores de Agencia para la divulgación de la Misión, Visión, Valores institucionales, Organigrama y Modelo de negocio de SEVICOL LTDA.

### **Etapas II:**

#### **6.5.2 Sensibilización al modelo de competencias**

Con el propósito de dar a conocer a los Directores de Agencia la necesidad de evaluar su desempeño en la organización, porque y para que evaluar y

capacitarlos en conceptos Básicos de Competencias, se adelantan dos jornadas de 1 hora mediante videoconferencia.

Posterior a la construcción de las competencias GERENCIALES se adelantaron dos jornadas de dos horas una vez a la semana para la divulgación de las competencias para el cargo de Director de agencia haciendo énfasis en la importancia de éstas competencias para el desarrollo y ejecución de las labores.

### **Etapas III:**

#### **6.5.3 Diseño de Instrumentos**

Para dar inicio al diseño de los instrumentos se realizaron las siguientes actividades:

**Entrevistas:** De manera individual con los Directores de Agencia haciendo uso de la videoconferencia, se realizaron las entrevistas semi-estructuradas de requisitos específicos del perfil de cargo.

Se revisaron las funciones y responsabilidades del cargo y se determinó el impacto del trabajo de los Directores de Agencia en cuanto a los resultados a nivel administrativo, operativo y financiero.

**Panel de expertos:** Se realizó una sesión de trabajo en donde los Directores de área como especialistas exponen sus opiniones y puntos de vista sobre las competencias que deberían tener los funcionarios que ocupen los cargos de Directores de Agencia. Se hace revisión previa de las funciones específicas de dichos cargos, así como del diccionario de competencias organizacionales existente. Igualmente el panel de expertos realizó un análisis exploratorio de competencias definidas para cargos similares, sacando un listado de posibles competencias gerenciales requeridas para la población objeto.

#### **Etapas IV:**

#### **6.5.4. Definición de Competencias Gerenciales (Establecimiento de los niveles requeridos)**

Se realizó una reunión con el panel de expertos, para la revisión de los resultados de las entrevistas y del listado de competencias posibles. En esta jornada se definen las competencias gerenciales para el cargo de Directores de Agencia:

**Capacidad de Planificación y de Organización:** Establece de manera eficaz objetivos y prioridades de las funciones de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos en su equipo de trabajo. Esta habilidad incluye la disposición y organización de mecanismos que permitan realizar seguimiento y verificación de la información.<sup>28</sup>

**Liderazgo.** El liderazgo consiste en las capacidades de una persona para proporcionar orientación, y dirigir las actividades laborales de su equipo de trabajo en una dirección determinada para lograr con entusiasmo y compromiso los objetivos institucionales. Asimismo la persona líder vela por la estabilidad, crecimiento de la compañía, competitividad, y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.<sup>29</sup>

**Pensamiento estratégico.** Para Sevicol Ltda., el pensamiento estratégico consiste en tener habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado de seguridad, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Esta competencia se considera como una pauta de decisiones para asignación de recursos, que incluye: escoger las regiones

---

<sup>28</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA. 2012

<sup>29</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA. 2012

geográficas en las que conviene llevar el servicio de la empresa, elegir la mejor tecnología.<sup>30</sup>

**Relaciones Públicas.** Las relaciones públicas consiste en el proceso mediante el cual se desarrolla estrategias de negocios para establecer y mantener relaciones con clientes o posibles clientes cuya cooperación es necesaria para promover aspectos que mantenga la imagen y competitividad de Sevicol Ltda en el mercado de seguridad y vigilancia privada.<sup>31</sup>

**Construcción del Formato para medir el desempeño por competencias.** Con base en esto, se construye el formato para medir el desempeño por competencias de los Directores de agencia, compuesto por una autoevaluación y una evaluación de 90° realizada por los directores de las áreas Administrativa, Financiera y de Gestión Humana, fundamentado en el formulario de evaluación por competencias de la autora Martha Alles (2006)según la cual, “el método basado en comportamiento, permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto”<sup>32</sup>

El formulario consta de varios apartados:

- 1 .Identificación del evaluado y evaluador
2. Instrucciones para diligenciar el formulario de evaluación por competencias.
3. Definición de la competencia a evaluar
4. Descripción de los grados y ponderación por frecuencia de la competencia.

---

<sup>30</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA. 2012

<sup>31</sup>Diccionario Competencias SEVICOL LTDA. 2012

<sup>32</sup>Alles, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación de 360° Pág. 33

En la evaluación de desempeño se describe los niveles o grados por medio de comportamientos observables. Esta evaluación consta de tres grados:

Grado A (100%): alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.

Grado B (75%): bueno, por sobre el estándar

Grado C (50%): mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.

Asimismo, el formato de evaluación de desempeño por competencias consta de una escala que mide la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. La escala de frecuencia según la autora Martha Alles (2006)<sup>33</sup>, es la siguiente:

Siempre 100%

Frecuente 75%

La mitad del tiempo 50%

Ocasional 25%

## **Etapas V:**

### **6.5.5. Aplicación de la Evaluación de competencias Gerenciales**

Una vez estructurado el formato se programó encuentro de Directores de Área y Directores de agencia a través de videoconferencia para explicar el modelo de evaluación. Se les explica cómo está construido, la forma en la que deben responder, la importancia de ser objetivos y honestos en las respuestas, se

---

<sup>33</sup>Alles. Martha, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. EVALUACION DE 360°. Buenos Aires. Ed. Granica. 2006. 3ª edición. Pág. 52

establecen fechas límites para entregar resuelto el formato de evaluación. Se envió a cada Director de agencia el cuestionario para autoevaluación y se hizo entrega a los directores de Área para evaluación de desempeño de cada uno de los Directores de Agencia.

## **Etapas VI:**

### **6.5.6. Recopilación y Análisis de la información**

El análisis de los resultados del proyecto se fundamenta en la teoría de la autora Martha Alles (2006) que explica que la evaluación de desempeño por competencias implica analizar / evaluar las competencias de una persona dentro del periodo evaluado. Por lo tanto se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa compañía en particular.

En este esquema de evaluación del desempeño, el evaluador deberá valorar la eficiencia del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día. Para mayor efectividad de la evaluación del desempeño por competencias gerenciales se prevé una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales de tareas de alta complejidad, plazos cortos, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación. El concepto de la frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.

Para el análisis del proyecto se empleo el método de corrección descendente, este parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método.

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

**Siempre 100%:** el evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.

**Frecuente 75%:** el evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

**La mitad del tiempo 50%:** el evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

**Ocasional 25%:** el evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

Entre los aspectos favorables que mencionamos, uno de los más importantes es la posibilidad de ofrecerle al evaluador una mejor manera para evaluar, para observar las conductas del evaluado. Es frecuente que los evaluadores recuerden momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinen el grado correspondiente de la conducta.

Al introducir el concepto de la frecuencia, se lo obliga a “pensar dos veces”. Primero al seleccionar el grado, y en segundo término, al ubicar la frecuencia.

El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿esta conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.

En la apertura de grados propuesta en esta obra, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

**Tabla No. 5.** Escala numérica para transformación de las competencias

Competencia	Referencia numérica en %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50

**Fuente:** Libro Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Marta Alles, Pág.124

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea “siempre” (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.

En este ejemplo la resultante sería igual a 75 (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre”, conserva su mismo grado.

**Tabla No. 6.** Ponderación del grado de la competencia observada Vs. la frecuencia

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75*1	B

**Fuente:** Libro Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Martha Alles, Pág.124

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que esa conducta sólo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad del tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo

cual una competencia observada en grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en grado C.

**Tabla No. 7.** Ponderación del grado de la competencia observada Vs. la frecuencia

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	$100 * 0,50 = 50$	C

**Fuente:** Libro Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Martha Alles, Pág.124

El método de corrección descendente es más confiable y también más costoso, requiere mayor entrenamiento de los evaluadores y mayor coste de procesamiento.

En síntesis, para el análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los Directores de Agencia, se realizó a través del método de corrección descendente, el cual nos permite conocer el grado resultante por ponderación del personal.

### **Análisis de Resultados**

A continuación se pueden observar los resultados de la Evaluación de desempeño por competencias gerenciales de los Directores de Agencia de SEVICOL LTDA., obtenidos de la autoevaluación por parte de los Directores de agencia y de la evaluación de 90° realizada por los Directores de las Áreas: Administrativa, Financiera y de Gestión Humana. Los resultados se presentan en tablas y gráficos estadísticos por cada evaluado, que muestran el nivel requerido, la autoevaluación, y los resultados de la evaluación de los Directores de área de Gestión Humana (Jefe 1) Área Financiera (Jefe 2) y Área Administrativa (Jefe 3), de las cuatro competencias evaluadas.

## Director Agencia Barrancabermeja

En la autoevaluación, el evaluado se sitúa en un nivel bueno (75%), por sobre el estándar.

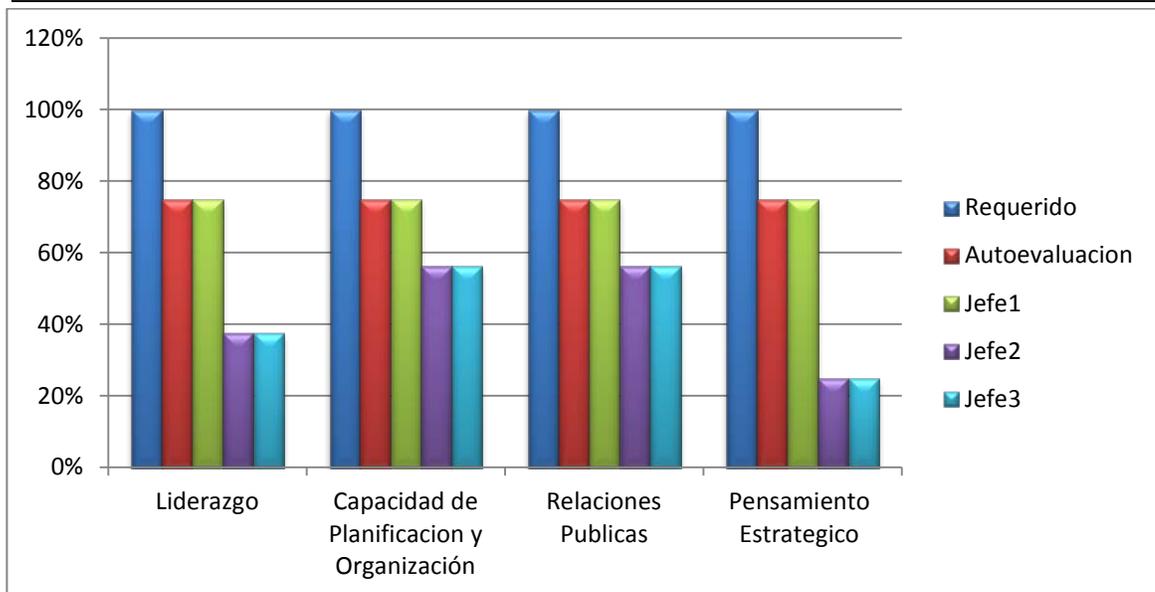
En cuanto a la evaluación de 90° se observa en los resultados de los jefes 2 y 3 que las competencias Liderazgo y Pensamiento Estratégico, se encuentran por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

**Tabla No. 8.** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Barrancabermeja

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe1	Jefe2	Jefe3
Liderazgo	100%	75%	75%	37,50%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	75%	75%	56,25%	56,25%
Relaciones Publicas	100%	75%	75%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75%	75%	25,00%	25,00%

Fuente: Autoras del proyecto

**Grafica 2:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barrancabermeja



Fuente: Autoras del proyecto

## Director Agencia Cartagena

En la autoevaluación, la capacidad en las relaciones públicas y orientación al cliente interno y externo se encuentra por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

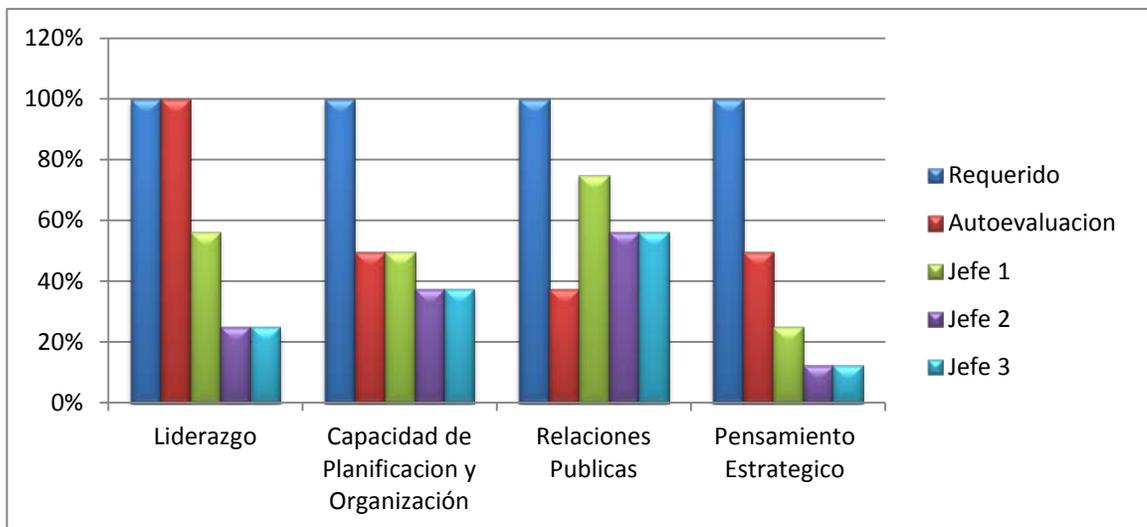
En la evaluación del jefe 1 se percibe que la competencia de pensamiento estratégico se deben reforzar, pues los resultados son de 25% puntaje bajo en cuanto al promedio requerido para el perfil del cargo. El jefe 2 y jefe 3 demuestran que el evaluado debe mejorar las siguientes competencias: Liderazgo, Capacidad de Planificación y Organización y Pensamiento Estratégico.

**Tabla No. 9.** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Cartagena

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	56,25%	25,00%	25,00%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	50,00%	50,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	37,50%	75,00%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%

Fuente: Autoras del proyecto

**Grafica 3:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cartagena



Fuente: Autoras del proyecto

### Director Agencia Villavicencio

En su autoevaluación, muestra que los porcentajes son altos ya que oscilan entre 75% y 100%, aunque la competencia de Relaciones Publicas se encuentra en un porcentaje del 50% nivel mínimo para el puesto de trabajo.

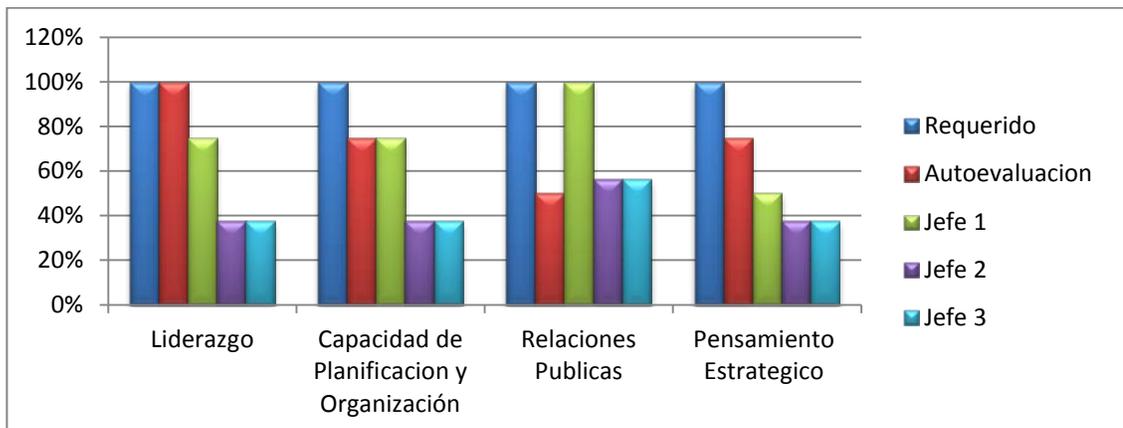
En los resultados de la evaluación del jefe 1 se observa que tres competencias oscilan entre 75%, aunque la competencia de Pensamiento Estratégico está en un nivel mínimo para cargo. Además el jefe 2 y jefe 3 manifiestan en los porcentajes de la evaluación que las competencias: Liderazgo, Capacitación de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico, están por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

**Tabla No. 10:** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de Agencia de Villavicencio

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	75,00%	37,50%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	75,00%	75,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	50,00%	100%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75,00%	50,00%	37,50%	37,50%

Fuente: Autoras del proyecto

**Grafica 4:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Villavicencio



Fuente: Autoras del proyecto

## Director Agencia Barranquilla

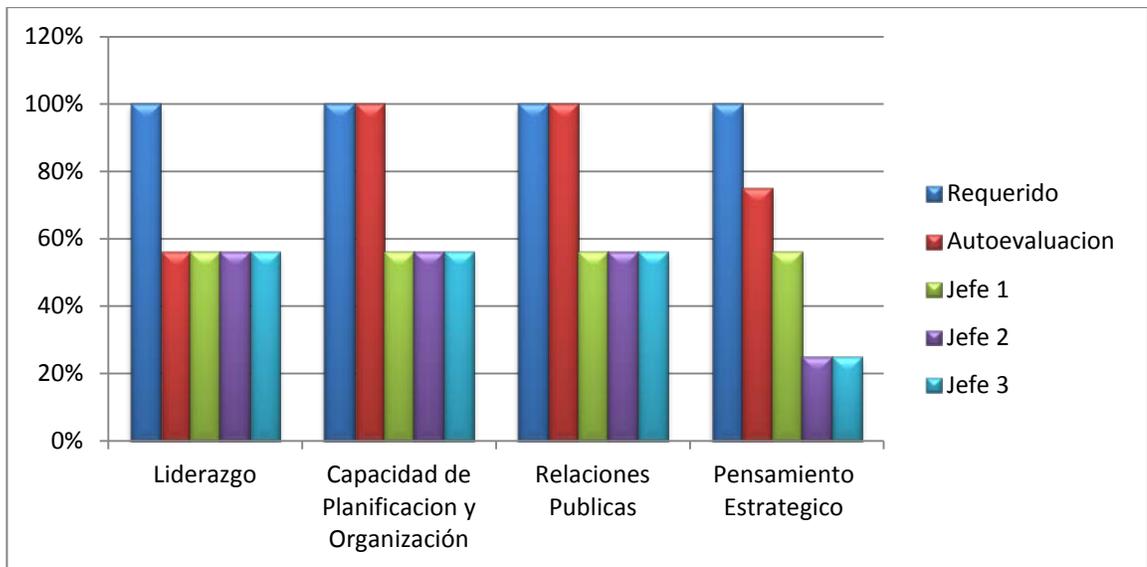
Los resultados de la autoevaluación del señor Director de Barranquilla se encuentran entre 56.25%, 75% y 100%. En cuanto a la evaluación por parte del jefe 1 las competencias de este sujeto se encuentran en un nivel mínimo para ejercer el cargo. En la valoración del jefe 2 y jefe 3 se muestra que deben mejorar la competencia de Pensamiento Estratégico ya que se encuentra por debajo del porcentaje mínimo que se requiere para ejercer el puesto.

**Tabla No. 11** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Barranquilla

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	56,25%	56,25%	56,25%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	100%	56,25%	56,25%	56,25%
Relaciones Publicas	100%	100%	56,25%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75,00%	56,25%	25,00%	25,00%

Fuente: Autoras del proyecto

**Grafica 5:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barranquilla



Fuente: Autoras del proyecto

## Director Agencia Bogotá

Los datos obtenidos en los puntajes de la autoevaluación de la Directora de Agencia de Bogotá, demuestran que tres de las competencias están por debajo del puntaje mínimo que se necesita para el perfil del cargo. Es necesario capacitar a esta persona para desarrollar las competencias capacidad de Planificación y Organización y Pensamiento Estratégico.

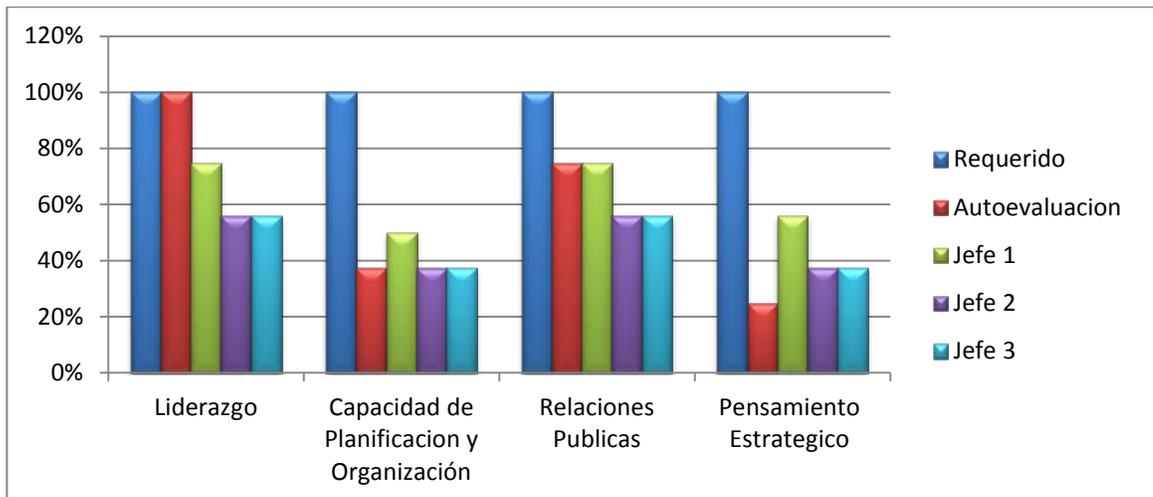
Así mismo; se puede ver en los resultados de la evaluación del jefe 2 y jefe 3 que la persona obtuvo un puntaje menor al 50%, lo que evidencia la necesidad de reforzar las competencias de: Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico.

**Tabla No. 12.** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Bogotá

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	75,00%	56,25%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	37,50%	50,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	75,00%	75,00%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	25,00%	56,25%	37,50%	37,50%

Fuente: Autoras del proyecto

**Grafica 6:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Bogotá



Fuente: Autoras del proyecto

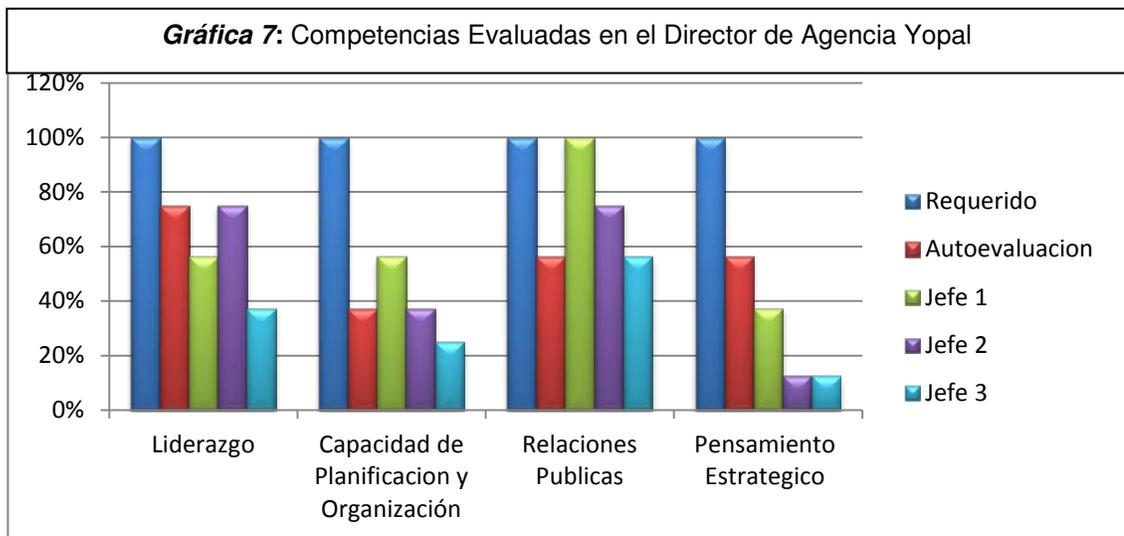
### Director Agencia Yopal

En los resultados de la autoevaluación, se muestra que tiene debilidades en la competencia de pensamiento estratégico. Según los resultados de la evaluación del jefe 1, se observa que debe capacitarse al sujeto en las competencias de: relaciones públicas y pensamiento estratégico. En los resultados de las evaluaciones tanto del jefe 2 y jefe3 se observa que todas las competencias están por debajo 50% el nivel mínimo para perfil del cargo.

**Tabla No. 13.** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Yopal

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	75,00%	50,00%	12,50%	25,00%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	56,25%	50,00%	12,50%	18,75%
Relaciones Publicas	100%	75,00%	25,00%	12,50%	37,50%
Pensamiento Estratégico	100%	18,75%	25,00%	12,50%	12,50%

Fuente: Autoras del proyecto



Fuente: Autoras del proyecto

### Director Agencia Cúcuta.

En los datos obtenidos de la autoevaluación, se conoce la percepción que tiene de sus conocimientos y habilidades.

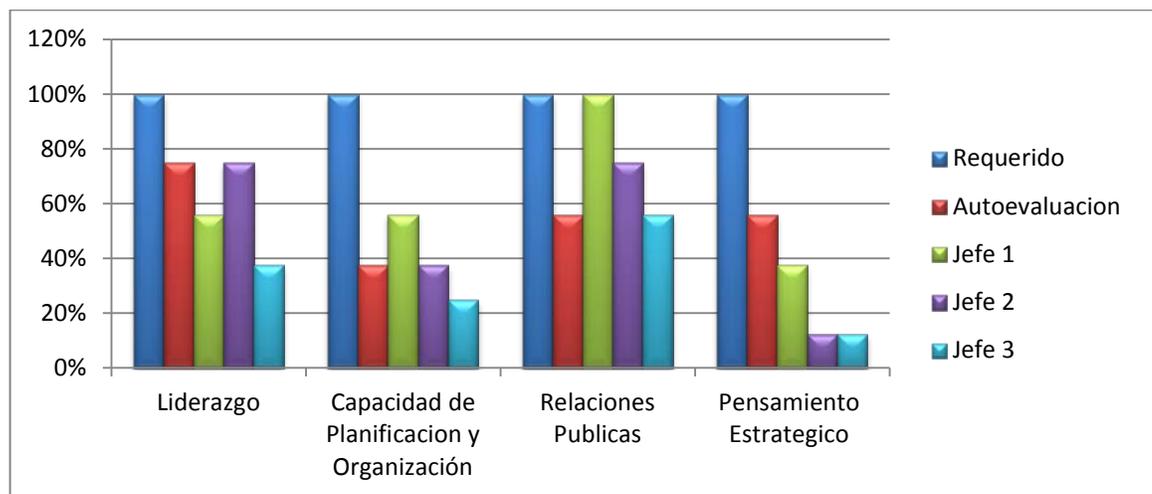
Observando los resultados de la evaluación del jefe 1, se sugiere mejorar la competencia de “Pensamiento Estratégico”. En cuanto a la evaluación que les hace el jefe 2 y jefe 3 se observa en los resultados que existen falencias en varias de las competencias.

**Tabla No. 14.** Resultados de la autoevaluación y evaluación de Jefes de la Dirección de la Agencia de Cúcuta.

Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	75,00%	56,25%	75,00%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	37,50%	56,25%	37,50%	25,00%
Relaciones Publicas	100%	56,25%	100,00%	75,00%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	56,25%	37,50%	12,50%	12,50%

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfica 8:** Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cúcuta



Fuente: Autoras del proyecto

**Tabla No. 15.** Resultados generales de la evaluación de competencias

COMPETENCIA	Barranca bermeja	Cartagena	Villavicencio	Barranquilla	Bogotá	Yopal	Cúcuta
Liderazgo	50,00%	35,42%	50,00%	56,25%	29,17%	29,17%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	62,50%	41,67%	50,00%	56,25%	41,67%	27,08%	39,58%
Relaciones Publicas	62,50%	62,50%	70,83%	56,25%	62,50%	25,00%	77,08%
Pensamiento Estratégico	41,67%	16,67%	41,67%	35,42%	43,75%	16,67%	20,83%

**Fuente:** Autoras del Proyecto.

De acuerdo a los resultados, se manifiesta que la competencia “Pensamiento Estratégico” en todos los casos de los directores evaluados, es la que tiene el mínimo promedio, ya que está por debajo del 50%, se evidencia su poca ejecución y aplicación. Por otra parte, la competencia de mayor promedio es la de “Relaciones Públicas” en la totalidad de los evaluados se aprovecha y desarrolla en el cargo.

Teniendo en cuenta los porcentajes de los tres grados la mayoría de las competencias Gerenciales se ponderan en el Grado C, esto significa que el personal evaluado presenta debilidades en sus destrezas, actitudes y conocimientos que hacen parte de sus funciones diarias.

## **Etapa VII**

### **6.5.7 Divulgación de los resultados de la medición de Competencias gerenciales**

Los Directores de agencia son citados a la oficina principal en donde se realiza actividad con cada Director de agencia a través de videoconferencia dando a conocer el resultado cuantitativo y cualitativo de cada competencia evaluada

## 7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### PLAN DE FORMACION SEVICOL

De acuerdo los resultados obtenidos en la medición de las competencias Gerenciales de los Directores de Agencia de **SEVICOL LTDA** se diseñó el siguiente programa de formación para desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos. Ver Anexo D.

## 8. DISCUSIÓN

En la actualidad, las organizaciones deben mantenerse al tanto de las implicaciones y los cambios universales y empresariales que afecten de manera positiva o negativa su productividad y desarrollo.

La Gestión por Competencias tras su implementación, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

Por su parte, SEVICOL LTDA, es una empresa caracterizada, por estar siempre al tanto de los cambios e innovaciones del sector de seguridad y vigilancia ; situación que ha logrado posicionarla actualmente como la primera empresa en Santander . Orientados por esta filosofía de cambio, mejoramiento e innovación continua, es así como dentro de los procedimientos internos se encuentra el modelo de gestión humana por competencias, el cual es un enfoque complejo de implementar y relativamente nuevo, especialmente en Latinoamérica; sin embargo, dicha organización se encuentra en proceso de implementarlo en su totalidad, acercándose cada vez más al cumplimiento de todas las fases que lo componen.

Una muestra clara de esto es el actual proyecto denominado, *“Diseño de un programa de formación para el desarrollo de las competencias gerenciales en los directores de agencia de SEVICOL LTDA”*

Este proyecto surgió como respuesta a la necesidad de elevar la competitividad a través del talento humano, y lograr así un sistema de alta calidad y reconocimiento en el mercado, por medio de la mejora continua de los procesos internos de la empresa, tales como, selección y formación, buscando que el trabajador sea el idóneo para el cargo y su desempeño sea efectivo.

Por lo tanto, la implementación del proyecto en mención, genera un valor agregado a la organización en cuanto a la calidad de los procesos internos que allí se manejan y el nivel de desempeño que se espera en cada uno de sus trabajadores, puesto que contarán con cada una de las competencias gerenciales requeridas por el cargo.

A través de la implementación del proyecto en mención, se definieron las competencias gerenciales, se establecieron los niveles requeridos por cada competencia Gerencial y se realizó la medición de cada una de ellas en los Directores de agencia para finalmente diseñar el programa de formación basados en el modelo de gestión por competencias.

Lo anterior, con el fin de crear un impacto positivo en la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, haciéndolos cada vez más competentes en su labor y actuando de la mano con la estrategia organizacional.

De igual forma, con este Programa de Formación los Directores de agencia pueden desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas a la creación de programas que generen y fortalezcan el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que potencialicen el talento humano a nivel gerencial para la mejora continua de su desempeño; siendo de vital importancia ya que, a partir de los mismos se puede proponer comportamientos más acordes con las demandas de la organización y las exigencias del entorno.

## 9. CONCLUSIONES

El conocimiento del perfil del cargo y de las competencias gerenciales de los directores de agencia facilitó la comprensión que cada uno tiene sobre los aspectos que la organización considera claves en su gestión, y de esta manera resalta la importancia de enfocar los esfuerzos hacia aspectos que son realmente relevantes para la estrategia organizacional.

Las competencias Gerenciales proporcionaron la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en los Directores de agencia validando y midiendo el grado en que se encuentran asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.

La implementación del Modelo de Gestión permitió generar valor agregado a la organización, al definir, establecer y medir las competencias Gerenciales de los Directores de agencia de SEVICOL LTDA, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la cultura organizacional.

La medición de las competencias gerenciales permitió vincular a los directores de agencia y hacerlos sentir importantes reconociendo su labor y demostrando el interés de la Gerencia porque todo el personal de la organización a través de su misión y visión, reconozcan sus objetivos organizacionales y a raíz de este sentimiento incrementen su compromiso laboral en búsqueda de la mejora continua de su desempeño, alineados con los objetivos de la organización.

A través de la medición de las competencias Gerenciales se identificaron las necesidades de formación las cuales contribuyeron a la creación del programa de formación orientado a fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que potencialicen el talento humano a nivel gerencial para la mejora continua de su desempeño.

## 10. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados identificados con la aplicación de la evaluación de competencias Gerenciales en los Directores de agencias de SEVICOL, se hizo evidente algunos aspectos por mejorar:

En primer lugar, es necesario confeccionar el diccionario de competencias y comportamientos, donde se pueda identificar de manera clara y concisa los niveles de cada una de las competencias que existan en los diferentes cargos de la institución.

Por lo anterior, se considera de gran importancia dar continuidad a la ejecución del modelo en todas las áreas de la organización, así como dar mejora continua a las competencias y los comportamientos establecidos a medida que la organización crece y aumentan las exigencias para los cargos.

De igual forma, se sugiere desarrollar periódicamente una evaluación de desempeño basada en las competencias establecidas para cada cargo, que permita, detectar las necesidades de los trabajadores y establecer planes de formación y entrenamiento, que aporte en el desarrollo del Capital Humano, y permita elevar las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Por otra parte, se evidencia la necesidad de implementar el plan de formación que se diseñó como resultado de ésta investigación para de ésta forma desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos.

Se sugiere establecer espacios de encuentros con todos los directores de agencias y con los directores de cada área de la organización, donde se realice seguimiento del trabajo desarrollado a nivel administrativo, operativo, comercial y financiero identificando las fortalezas y debilidades a fin de resaltar los logros obtenidos y determinar las oportunidades de mejora a implementar.

Finalmente, se recomienda realizar anualmente una evaluación de 360° con los directores de agencias, ya que proporciona información más amplia del desempeño de sus labores, puesto que ésta evaluación involucra al jefe del jefe, jefes directos, pares, cliente interno y externo, clientes y subordinados.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. Desempeño por competencias: evaluación 360°, (pp. 27-61). Buenos aires, editorial Granica. 2005.
- Alles, M. Diccionario de competencias: gestión por competencias. Buenos aires, editorial Granica. 2004.
- Alles, M. Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2ª ed. 12. Buenos aires. 2008
- BONACHE, J., Cabrera, A. Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times Prentice Hall. 2002.
- FERNÁNDEZ, Guadalupe & FAJARDO, Placido. (2004) *las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y Formación, S.L. 18
- GALVIS PARRA, Yury Marcela. Diccionario Competencias SEVICOL LTDA 2009, Bucaramanga, 2009.
- Procedimiento para certificar competencias laborales. Dirección Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá D. C., Julio de 2007 p. 10.
- RAMÍREZ, Marchant. L. Ed. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2005/lm](http://www.eumed.net/libros/2005/lm). 2002.
- Spencer, L. y Spencer, M. Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. Recuperado el 04 de septiembre de 2011, de <http://es.scribd.com/Libro-Competencias-Spencer>
- VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. Consultor Cinterfor/OIT Agosto del 2002.

## BIBLIOGRAFÍA EN INTERNET

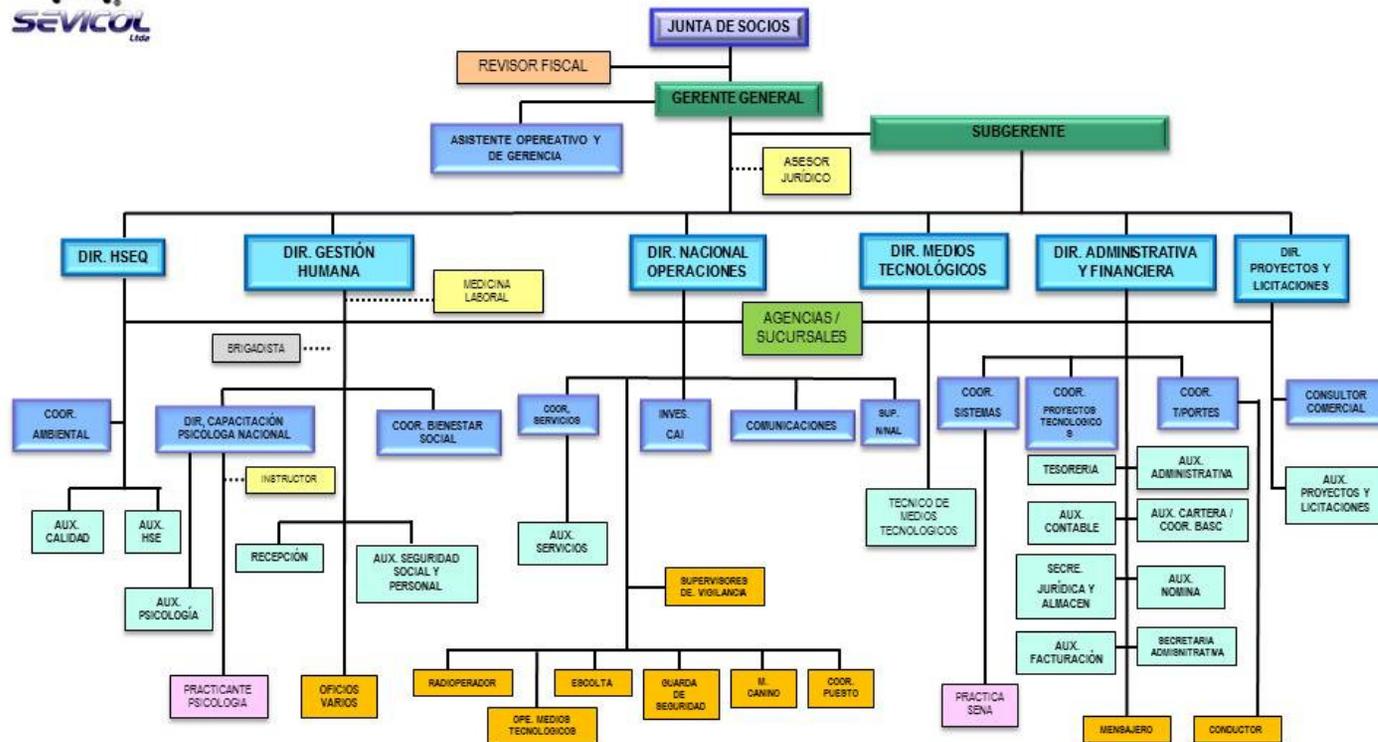
- EUMED. Citado en el 2011 disponible en:  
[http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias\\_generales.html](http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias_generales.html)
- Monografías. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>. Consultado el 1 de octubre de 2013.

## 12. ANEXOS

### Anexo A. Organigrama



## ORGANIGRAMA SEVICOL LTDA. SEDE PRINCIPAL.



**COPASA:** REPRESENTANTES POR LA GERENCIA Y POR LOS TRABAJADORES.

**COMITÉ DECLARATIVO:** DIR. GESTIÓN HUMANA, DIR. OPERACIONES, COOR. SERVICIOS, SECRETARÍA JURÍDICA Y VIGILANTE.

**COMITÉ ADMINISTRATIVO:** GERENTE GENERAL, SUBGERENTE, DIR. GESTIÓN HUMANA, DIR. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, DIR. OPERACIONES, DIR. PROYECTOS Y LICITACIONES Y DIR. HSEQ.

**COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL:** PSICOLOGA NACIONAL, SUPERVISOR, PROF. BIENESTAR SOCIAL, RECEPCIÓN, COOR. SERVICIOS, VIGILANTE, RADIOOPERADOR, OPERADOR MEDIOS TECNOLÓGICOS.

REVISION 10  
JUNIO 2011

## **Anexo B. Perfil del Cargo director de Agencia**

### **DIRECTOR DE AGENCIA**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**1.1 Nombre del cargo:** Director de Agencia

**1.2 Jefe Inmediato:** Junta de Socios y Gerente General. Apoyo con la Dirección Administrativa y Financiera.

**1.3 Supervisa el trabajo de(Autoridad):** Director de Operaciones, Director Comercial, Director Jurídico y Gestión Humana, Jefe de Suministros, Jefe de Nomina, Auxiliar de Tesorería y Asistente de Gerencia.

**1.4 Nivel Jerárquico:** Alta Gerencia.

**1.5 Área de la Organización:** Dirección de Agencia

#### **2. MISIÓN DEL CARGO**

Persona encargada de velar por la estabilidad de la agencia propiciando el crecimiento de la misma, no solo a través de la satisfacción de los clientes sino también a través del cumplimiento de los requerimientos de la organización sin dejar de lado la administración del personal tanto operativo como administrativo.

#### **3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES GENERALES**

- Escuchar y solucionar asertivamente las inquietudes tanto de los clientes internos como de los clientes externos.
- Planificar y asistir a las reuniones, convocatorias, invitaciones e interventorías que hace cada cliente externo con el fin de afianzar lazos comerciales y solidificar el desempeño de la agencia.
- Relacionarse permanentemente con las entidades bancarias, agencias nacionales, agencias de viajes y demás entidades que puedan facilitar en gran medida el desarrollo y desempeño de la agencia.
- Realizar seguimiento y gestión del desempeño de los diferentes departamentos de la agencia a través de la revisión de procedimientos con el fin de optimizar los resultados a partir de mejoras y replanteamientos según sea necesario.
- Mantener la estabilidad del clima laboral de la agencia a través de la comunicación constante con el personal no solo en cuanto a nivel laboral sino también a nivel personal.
- Realizar los diferentes comités con el personal administrativo y operativo según sea el caso con el fin de escuchar las inquietudes y necesidades.

- Direccionar los objetivos específicos a cumplir dentro de cada uno de los departamentos de la agencia
- Coordinar presupuesto con la agencia principal para darle cumplimiento a lo proveedores y los egresos de liquidaciones finales.
- Coordinar con el comité administrativo la satisfacción de las necesidades de cada uno de los clientes externos teniendo en cuenta las especificaciones de los contratos y las necesidades que surjan.
- Elaborar Informes semanales para las diferentes interventorías que sean solicitadas por el cliente externo
- Realizar seguimiento a las investigaciones de seguridad para tomar las respectivas estrategias a realizar y esclarecer la situación de la mejor manera.
- Reunir al personal específico para cada uno de los contratos teniendo en cuenta eventuales necesidades con el fin de apoyar la parte disciplinaria y esclarecer procedimientos, desempeño y normas a seguir.
- Coordinar las capacitaciones y el entrenamiento de los escoltas pertenecientes a los escoltas de contratos específicos.
- Constatar la relación del personal activo y con el personal listado por las pólizas de vida.
- Acompañar al manejo estratégico que se les da a los vehículos de la agencia.
- Organizar la logística del desplazamiento del personal administrativo.
- Realizar seguimiento a la entrada de correspondencia a la agencia, la entrega de dotación.
- Visar y firmar todos los pagos de todos los egresos económicos que genera la agencia.
- Firmar los contratos laborales que genera la agencia.
- Aprobar previamente todos los movimientos bancarios que se vayan a realizar en la agencia.
- Visar las cuentas de cobro específicamente para el contrato de ECOPETROL.

#### **4. COMPETENCIAS**

**4.1 Educación:** Profesional en Administración de empresas y/o ciencias Humanas. Cursos en normatividad legal de contratación y/o seminarios del área de Seguridad.

**4.2 Formación:** Política ambiental, Programas ambientales, Requisitos legales ambientales, Identificación de aspectos ambientales.

**4.3 Experiencia:** Tres años en cargos afines

**4.4 Conocimientos Específicos:** Normatividad Legal de las empresas de Seguridad Privada, Programación de turnos, Conocimientos básicos de Salud Ocupacional, Conocimientos básicos de contratación, conocimientos básicos de selección de personal y básico de facturación y office.

#### 4.5 Competencias específicas

COMPETENCIA	APLICA	NO APLICA
Pensamiento Estratégico	X	
Modalidades De Contacto		X
Desarrollo de Equipo		X
Habilidad Analítica	X	
Trabajo en Equipo		X
Atención al detalle		X
Desarrollo de las personas		X
Relaciones Públicas	X	
Autoeficacia		X
Preocupación por el orden y la claridad		X
Planificación y Organización		X
Autocontrol		X
Empowerment	X	
Confiabilidad		X
Integridad		X
Liderazgo II		X
Adaptabilidad		X
Dinamismo		X
Servicio		X
Adaptabilidad al cambio		X
Tolerancia a la Presión		X
Calidad de Trabajo		X
Comunicación		X
Iniciativa		X

## Anexo A. Instrumento de Medición Competencias Gerenciales

### EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS



AUTOEVALUACION \_\_\_\_\_

EVALUACION DE 90° \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado:	Cargo: DIRECTOR DE AGENCIA
Nombre del evaluador:	Cargo:
Fecha de evaluación:	Agencia:

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las competencias específicas en las cuales se describen rasgos o características del desempeño, que permiten evaluar el nivel requerido del cargo. Marque con una X el grado que usted considera que cumple y la frecuencia con que se presenta dicha conducta.

#### Liderazgo

El liderazgo consiste en las capacidades de una persona para proporcionar orientación, y dirigir las actividades laborales de su equipo de trabajo en una dirección determinada para lograr con entusiasmo y compromiso los objetivos institucionales. Asimismo la persona líder vela por la estabilidad, crecimiento de la compañía, competitividad, y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Competencias Específicas y Grado		Ponderación por Frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
<p><b>Grado A</b></p> <p>Capacidad de determinar y coordinar las actividades de su equipo de trabajo realizando apoyo y retroalimentación del desempeño, motivando con su ejemplo y acciones cotidianas al cumplimiento de los objetivos, misión, visión y políticas de Sevicol Ltda., asegurando así, la competitividad, efectividad y crecimiento de la compañía.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p><b>Grado B</b></p> <p>Muestra disposición a actuar de manera proactiva para la realización de las actividades planeadas. Usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p><b>Grado C</b></p> <p>Realiza de manera responsable y completa el seguimiento a las labores encomendadas a su equipo de trabajo, de forma tal que actúa con prontitud y sentido de exigencia para optimizar la toma de decisiones.</p>	<input type="checkbox"/>				

## EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS



**AUTOEVALUACION** \_\_\_\_\_

**EVALUACION DE 90°** \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado:	Cargo: DIRECTOR DE AGENCIA
Nombre del evaluador:	Cargo:
Fecha de evaluación:	Agencia:

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las competencias específicas en las cuales se describen rasgos o características del desempeño, que permiten evaluar el nivel requerido del cargo. Marque con una X el grado que usted considera que cumple y la frecuencia con que se presenta dicha conducta.

### **Capacidad de Planificación y de Organización**

Establece de manera eficaz objetivos y prioridades de las funciones de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos en su equipo de trabajo. Esta habilidad incluye la disposición y organización de mecanismos que permitan realizar seguimiento y verificación de la información.

<b>Competencias Específicas y Grado</b>		<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
<b>Grado A</b>  Define y traza planes de acción y seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas de manera individual y a su grupo de trabajo, estableciendo prioridades y controlando la calidad del trabajo a fin de asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	<input style="width: 50px; height: 50px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>				

<p><b>Grado B</b></p> <p>Capacidad de lograr la planificación de sus tareas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el entorno, sector, mercado y recursos disponibles.</p>					
<p><b>Grado C</b></p> <p>Puntualiza las actividades a desarrollar, teniendo en cuenta el tiempo de ejecución, la asignación de responsabilidades y organizando equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.</p>					

## EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS



**AUTOEVALUACION** \_\_\_\_\_

**EVALUACION DE 90°** \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado:	Cargo: DIRECTOR DE AGENCIA
Nombre del evaluador:	Cargo:
Fecha de evaluación:	Agencia:

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las competencias específicas en las cuales se describen rasgos o características del desempeño, que permiten evaluar el nivel requerido del cargo. Marque con una X el grado que usted considera que cumple y la frecuencia con que se presenta dicha conducta.

### Relaciones Públicas

Las relaciones públicas consiste en el proceso mediante el cual se desarrolla estrategias de negocios para establecer y mantener relaciones con clientes o posibles clientes cuya cooperación es necesaria para promover aspectos que mantenga la imagen y competitividad de Sevicol Ltda en el mercado de seguridad y vigilancia privada.

<b>Competencias Específicas y Grado</b>		<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
<b>Grado A</b>					
Entiende y escucha con interés las preocupaciones, intereses y necesidades de los clientes, aplicando indicadores de cambio y evolución del entorno a través de la identificación de oportunidades de negocio en el mercado de la seguridad y vigilancia privada.	<input style="width: 50px; height: 50px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>				

<p><b>Grado B</b></p> <p>Interviene a partir de las peticiones, reclamos y necesidades de los clientes y del servicio prestado, proporcionando soluciones a los problemas potenciales que afecten el desarrollo de la agencia.</p>	<input data-bbox="787 315 901 409" type="checkbox"/>				
<p><b>Grado C</b></p> <p>Emplea estrategias de negocios para conseguir nuevos clientes, estableciendo y manteniendo relaciones positivas a fin de fortalecer los vínculos con los distintos clientes.</p>	<input data-bbox="787 613 901 707" type="checkbox"/>				

## EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.



AUTOEVALUACION \_\_\_\_\_

EVALUACION DE 90° \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado:	Cargo: DIRECTOR DE AGENCIA
Nombre del evaluador:	Cargo:
Fecha de evaluación:	Agencia:

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las competencias específicas en las cuales se describen rasgos o características del desempeño, que permiten evaluar el nivel requerido del cargo. Marque con una X el grado que usted considera que cumple y la frecuencia con que se presenta dicha conducta.

### **Pensamiento Estratégico**

Para Sevicol Ltda., el pensamiento estratégico consiste en tener habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado de seguridad, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Esta competencia se considera como una pauta de decisiones para asignación de recursos, que incluye: escoger las regiones geográficas en las que conviene llevar el servicio de la empresa, elegir la mejor tecnología.

Competencias Específicas y Grado		Ponderación por Frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
<p><b>Grado A</b> Demuestra capacidad para tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar la empresa en el mercado de la seguridad y vigilancia privada, mediante el trabajo permanente con la matriz DOFA, convirtiéndose ésta en una de las herramientas más poderosas para su gestión futura en la organización.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p><b>Grado B</b> Evalúa el mercado para comprender su evolución e identifica las nuevas tendencias y dificultades de su propia compañía, analizándolas en función del contexto, para generar alternativas viables que permitan definir objetivos y transformarlos en resultados. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p>	<input type="checkbox"/>				
<p><b>Grado C</b> Persona con capacidad de diseñar estrategias que se adaptan a la realidad del mercado en el que se mueve Sevicol Ltda., a fin de alcanzar los objetivos al menor costo y el máximo beneficio detectando nuevas oportunidades de negocios.</p>	<input type="checkbox"/>				

## Anexo B. Plan de formación para los directores de agencia

COMPETENCIA A DESARROLLAR	TEMA	OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO	METODOLOGIA	MODALIDAD	INTENSIDAD HORARIA
<b>LIDERAZGO</b>	Motivación, Desarrollo personal y liderazgo	Suministrar conceptos, elementos y técnicas de automotivación, desarrollo personal y habilidades de liderazgo que mejoren la gestión del desempeño.	Definición del perfil del Líder de alto desempeño y autor del cambio organizacional. Ideas claves para la generación de nuevos retos ejerciendo un liderazgo eficaz. Aspectos elementales en la motivación. Estrategias efectivas para generar automotivación. La optimización del desempeño como una variable de la motivación y logro de metas. Técnicas y elementos claves que impulsan el desarrollo personal	Seminario taller realizado mediante esquema teórico práctico. Es decir, se presentara la información necesaria para conocer las técnicas y al mismo tiempo se realizaran actividades que hagan referencia a ellas.	Videoconferencia	16 Horas ( 4 talleres de 4 horas) 1 mes sábados de 8-12
	Comunicación Asertiva y Equipos de Alto Rendimiento	Establecer estrategias y elementos claves para el desarrollo de habilidades que potencialicen los talentos del personal en la gestión de equipos de alto desempeño.	Características que identifican a un equipo de alto desempeño. Modelo de equipos de alto rendimiento. Estrategias de comunicación asertiva en la gestión de equipos de alto desempeño. Elementos claves de empoderamiento en el equipo.	Constructivista que se basa en aprender haciendo. Para ello, durante las sesiones el formador hará la presentación del magistral del marco conceptual que permitirá a los participantes	Presencial	24 Horas ( 3 días en jornadas de 8 horas fin de semana*

				elaborar su propio modelo.		
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Desarrollo de Habilidades Gerenciales para la Planeación Estratégica	Identificar y establecer técnicas tendientes a incorporar los hábitos propios de personas altamente efectivas, incluyendo un nuevo esquema de pensamiento	Planeación como herramienta estratégica para la gestión gerencial. Técnicas de entrenamiento para el desarrollo de habilidades en la gestión gerencial. Criterios para la toma de decisiones acertadas. Identificación y tratamiento a los esquemas organizacionales que dificultan la gestión gerencial.	El taller posee un enfoque aplicado que permite la obtención de conceptos y conocimientos de manera práctica (aprender haciendo) para ello se tiene prevista la realización de trabajos prácticos	Videoconferencia	12 Horas (3 talleres de 4 horas) sábados 8-12* 1 mes
	Proyección de empresas de manejo estructural por proyectos.	Establecer los factores claves de la gestión por proyectos	Estructuras organizativas: funcional, lineal, por proyectos. Ventajas y desventajas de las estructuras organizativas. Porqué las empresas deben trabajar con estructura por proyectos? Los proyectos y los objetivos organizacionales Factores claves de éxito en la gestión de proyectos Los procesos de la dirección de proyectos. Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos. La triple restricción en la gestión de proyectos:	Sesiones que involucran la teoría y la práctica. Los conceptos se aplicaran a través del desarrollo de talleres y el uso de herramientas computacionales según corresponda el tema.	Videoconferencia	24 Horas ( 4 sesiones de 2 horas y 4 sesiones de 4 horas) viernes de 6 a 8 y sábados 8-12 : 1 mes

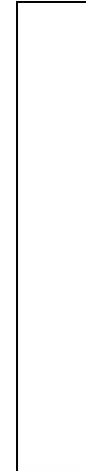
			Alcance, tiempo y Costo.			
<b>CAPACIDAD DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b>	Inteligencia Emocional y Administración Eficaz del Tiempo	Suministrar conceptos, elementos y herramientas para controlar y reducir el estrés, optimizando la gestión del desempeño organizacional	Factores determinantes e identificación de los tipos de estrés laboral. Cómo prevenir y enfrentar el estrés laboral, estilos de afrontamiento de conflictos. Técnicas sencillas para controlar el estrés. La naturaleza de la inteligencia emocional y su contribución en el manejo de conflictos. La administración del tiempo, herramienta clave para reducir el estrés laboral. El ABC de la gestión del tiempo.	Programa es vivencial y se fundamenta en la construcción de contenidos temáticos que correspondan de manera clara a las necesidades del cliente, articulados con la estrategia corporativa. El método se basa en la combinación de la Andragogía, la lúdica y el constructivismo.	Videokonferencia	24 Horas ( 4 sesiones de 2 horas y 4 sesiones de 4 horas) viernes de 6 a 8 y sábados 8-12 1 mes
	Herramientas Gerenciales	Facilitar al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsar además, la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente	La planificación base para la gestión administrativa y de personal Habilidades directivas El planeamiento y control de gestión como camino compartido Las mejores prácticas de Dirección. Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Gerencia estratégica del cambio	Metodología Constructivista Participativa: Juego de roles, presentaciones, ejemplos y participación permanente de los asistentes para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje	Presencial	16 Horas (2 jornadas de 8 horas) fin de semana **

COMPETENCIA A DESARROLLAR	TEMA	OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO	METODOLOGIA	MODALIDAD	INTENSIDAD HORARIA
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	Relaciones empresariales y negociación	Establecer estrategias de actuación para construir relaciones empresariales perdurables.	El mundo de las relaciones. Gestionar la relación con los usuarios destacados para generar mayor valor agregado. El ciclo de la negociación. Técnicas para construir relaciones empresariales perdurables. Generando confianza y Fidelización empresarial. Cierre de negociaciones.	Sesiones que involucran la teoría y la práctica. Los conceptos se aplicaran a través del desarrollo de talleres.	Videoconferencia	8 Horas ( 4 talleres de 2 horas) martes a viernes 6 a 8 ** 1 mes **
	La programación neurolingüística: Herramienta para obtener resultados extraordinarios.	Incrementar el pensamiento positivo y proactivo del capital humano empresarial como motor para obtener resultados extraordinarios.	Qué es la Programación Neurolingüística- PNL? Mapas Mentales para la Excelencia. PNL y las su modalidades. Técnicas de programación Neurolingüística Ejercicios prácticos para eliminar límites mentales y mejorar la autoestima.	Metodología Constructivista Participativa: Juego de roles, presentaciones, ejemplos y participación permanente de los asistentes para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje	Presencial	16 horas (2 jornadas de 8 horas) fin de semana de cierre 1 mes

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTORES DE AGENCIA DE SEVICOL LTDA.
3	AUTOR(es)	URIBE NAVARRO CLAUDIA MARCELA DIAZ INFANTE GILMA PATRICIA
4	AÑO Y MES	2013 ENERO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLA CAMACHO MARIA EUGENIA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El objetivo de ésta investigación aplicada de tipo cualitativo fue Diseñar un Programa de Formación que permita desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos para los Directores de las Agencias de SEVICOL LTDA a nivel nacional.</p> <p>La población estuvo compuesta por 7 Directores de la agencia en la empresa SEVICOL LTDA.</p> <p>Para el desarrollo del estudio y el cumplimiento de los objetivos se aplicaron varios instrumentos: Re-inducción del plan estratégico de la empresa, sensibilización al modelo de competencias, identificación de las competencias gerenciales de los directores de agencia a través de entrevistas y panel de expertos, construcción del formato para medición de las competencias gerenciales.</p> <p>Los resultados obtenidos en las evaluaciones de las competencias Gerenciales permitieron identificar las necesidades de formación las cuales contribuyeron a la creación del programa de formación orientado a fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que potencialicen el talento humano a nivel gerencial para la mejora continua de su desempeño.</p> <p>En conclusión, las competencias Gerenciales proporcionaron la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en los Directores de agencia validando y midiendo el grado en que se encuentran asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función lo cual permitió cumplir con los objetivos planteados en éste proyecto</p> <p><b>ABSTRACT</b></p> <p>The aim of this one applied investigation of qualitative type was To design a Program of Formation that allows to develop and to fit the Managerial Competitions of agreement to the profiles established for the Directors of SEVICOL's Agencies national LTDA.</p> <p>The population was composed by 7 Directors of the agency in the company SEVICOL LTDA.</p> <p>For the development of the study and the fulfillment of the aims several instruments were applied: Re-induction of the strategic plan of the company, awareness to the model of competition, identification of the managerial competitions of the directors of agency across interviews and experts panel, construction of the format for measurement of the managerial competitions.</p> <p>The results obtained in the evaluations of the Managerial competitions allowed to identify the needs of formation which contributed to the creation of the program of formation orientated to strengthening the development of skills, knowledge and skills that promote the human talent to managerial level for the constant improvement of his performance.</p> <p>In conclusion, the Managerial competitions provided the way of identifying, of measuring and developing behaviors in the Directors of agency validating and measuring the degree in which they are associated with a positive result in the performance of his function which allowed to fulfill with the aims raised in this project.</p>
7	PALABRAS CLAVES	COMPETENCIAS, PERFILES DE CARGO, COMPETENCIAS GERENCIALES, PLAN DE FORMACION , DIRECTOR DE AGENCIA.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SERVICIOS
9	TIPO DE ESTUDIO	TRABAJO APLICADO
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un Programa de Formación que permita desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo a los perfiles establecidos para los Directores de las Agencias de SEVICOL LTDA a nivel nacional.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Definir las Competencias Gerenciales de los Directores de Agencia de SEVICOL LTDA. de las Competencias Gerenciales de cada Director de Agencia.</p> <p>Establecer los niveles requeridos por cada competencia Gerencial.</p> <p>Diseñar programas de formación basados en el modelo de gestión por competencias, que permita ajustar los resultados obtenidos con los resultados deseados</p> <p>Realizar la medición</p>

12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>Es importante considerar que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad que inciden en la dinámica de las empresas. Son los trabajadores, los portadores de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización al éxito; apoyándose en el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y la satisfacción de la labor a ejecutar.</p> <p>Actualmente considerando la era de la Información como movimiento que influye en el actuar de los integrantes de una organización se legitima el término Talento Humano y con ella el constructo Gestión del Talento Humano. Por ende, para una organización el poder contar con el personal competente que aporte y contribuya al cumplimiento de objetivos es una premisa fundamental.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, en SEVICOL Ltda se pretende identificar las competencias gerenciales de los directores de agencia, población escogida por ser claves en el proceso de gestión organizacional a nivel nacional. Este aspecto es fundamental tanto para efectuar selección de personal gerencial nuevo en la organización, así como para medir las competencias gerenciales de los directores actuales, cuyos resultados serán la base para diseñar el programa de formación para el desarrollo de estas competencias orientado al desarrollo de habilidades para la mejora continua de su desempeño, alineados con los objetivos de la organización.</p> <p>Para adelantar este estudio será necesario hacer una re inducción de la planeación estratégica y una sensibilización al modelo por competencias con el personal objeto de estudio; los instrumentos que se utilizarán serán: entrevistas y panel de expertos.</p>
13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>El conocimiento del perfil del cargo y de las competencias gerenciales de los directores de agencia facilitó la comprensión que cada uno tiene sobre los aspectos que la organización considera claves en su gestión, y de esta manera resalto la importancia de enfocar los esfuerzos hacia aspectos que son realmente relevantes para la estrategia organizacional.</p> <p>Las competencias Gerenciales proporcionaron la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en los Directores de agencia validando y midiendo el grado en que se encuentran asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.</p> <p>La implementación del Modelo de Gestión permitió generar valor agregado a la organización, al definir, establecer y medir las competencias Gerenciales de los Directores de agencia de SEVICOL LTDA, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>La medición de las competencias gerenciales permitió vincular a los directores de agencia y hacerlos sentir importantes reconociendo su labor y demostrando el interés de la Gerencia porque todo el personal de la organización a través de su misión y visión, reconozcan sus objetivos organizacionales y a raíz de este sentimiento incrementen su compromiso laboral en búsqueda de la mejora continua de su desempeño, alineados con los objetivos de la organización.</p> <p>A través de la medición de las competencias Gerenciales se identificaron las necesidades de formación las cuales contribuyeron a la creación del programa de formación orientado a fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas que potencialicen el talento humano a nivel gerencial para la mejora continua de su desempeño.</p>



14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles, M. Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2ª ed. 12. Buenos aires. 2008</li> <li>• BONACHE, J., Cabrera, A. Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times Prentice Hall. 2002.</li> <li>• FERNÁNDEZ, Guadalupe &amp; FAJARDO, Placido. (2004) las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y Formación, S.L. 18</li> <li>• GALVIS PARRA, Yury Marcela. Diccionario Competencias SEVICOL LTDA 2009, Bucaramanga, 2009.</li> <li>• Procedimiento para certificar competencias laborales. Dirección Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá D. C., Julio de 2007 p. 10.</li> <li>• RAMÍREZ, Marchant. L. Ed. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario. Edición electrónica. Texto completo en <a href="http://www.eumed.net/libros/2005/lm">www.eumed.net/libros/2005/lm</a>. 2002.</li> <li>• Spencer, L. y Spencer, M. Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. Recuperado el 04 de septiembre de 2011, de <a href="http://es.scribd.com/Libro-Competencias-Spencer">http://es.scribd.com/Libro-Competencias-Spencer</a></li> <li>• VARGAS ZÚNIGA, Fernando. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. Consultor Cinterfor/OIT Agosto del 2002.</li> <li>• EUMED. Citado en el 2011 disponible en: <a href="http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias_generales.html">http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias_generales.html</a></li> <li>• Monografias. Disponible en: <a href="http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml">http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml</a>. Consultado el 1 de octubre de 2013.</li> </ul>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA