

**PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA COMERCIAL EN LOS
CARGOS DE GERENTE COMERCIAL, SUBGERENTE COMERCIAL, ASESOR
COMERCIAL, RADICADOR, ANALISTA DE CRÉDITO Y AUXILIAR
OPERATIVO DE LA FINANCIERA FINESA S.A DE LA CIUDAD DE CALI**

CAROLINA LOZADA ÁNGEL

CÓDIGO 0557276

JOHANA VICTORIA MOTTA

CÓDIGO 0557328

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2012

**PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA COMERCIAL EN LOS
CARGOS DE GERENTE COMERCIAL, SUBGERENTE COMERCIAL, ASESOR
COMERCIAL, RADICADOR, ANALISTA DE CRÉDITO Y AUXILIAR
OPERATIVO DE LA FINANCIERA FINESA S.A DE LA CIUDAD DE CALI**

CAROLINA LOZADA ANGEL

JOHANA VICTORIA MOTTA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas

Directora:

MARTHA CECILIA SABALA

Magister en Psicología
Énfasis Organizacional

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Palmira, Marzo del 2012

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz de nuestras vidas, quien nos muestra su amor inmenso todos los días, en cada acción que realizamos y quien nos permitió que este trabajo se realizará, para el toda la honra.

A nuestros padres, hermanos y demás familiares que han contribuido en nuestra formación personal y profesional.

A nuestras amistades por su apoyo y optimismos día a día

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Francisco José Siniestra Gerente Comercial de Finesa S.A por su apoyo y colaboración en la realización de nuestro trabajo

Al Área Comercial de Finesa S.A por su atención y colaboración.

Directora de grado la profesora Martha Cecilia Sabala por su apoyo y valiosa orientación.

Los profesores de la Universidad del Valle por los aportes durante la carrera.

A nuestros padres por su respaldo incondicional, y ayudarnos con su esfuerzo y dedicación a alcanzar nuestras metas

Todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de nuestro proyecto.

CONTENIDO

pág.

RESUMEN.....	15
INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES	17
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
4. OBJETIVOS.....	25
4.1 OBJETIVO GENERAL	25
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
5. MARCO REFERENCIAL	26
5.1 MARCO TEÓRICO	26
5.2 MARCO CONTEXTUAL	33
5.3 MARCO LEGAL	35
6. METODOLOGÍA	38
6.1 TIPO DE ESTUDIO	38
6.2 ENFOQUE	38
6.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	39
6.3.1 Primarias	40
6.3.2 Secundarias	41
6.4 PROCEDIMIENTO	42
7. RESULTADOS.....	43
7.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE FINESA S.A.	43

7.1.1 Servicios	43
7.1.2 Estructura organizacional	43
7.2 ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS DEL ÁREA COMERCIAL	44
7.2.1 Cargo: Gerente Comercial	44
7.2.1.1 Actividades	44
7.2.1.2 Responsabilidades	45
7.2.2 Cargo: Subgerente Comercial	45
7.2.2.1 Actividades	45
7.2.2.2 Responsabilidades	45
7.2.3 Cargo: Asesor Comercial	46
7.2.3.1 Actividades	46
7.2.3.2 Responsabilidades	46
7.2.4 Cargo: Radicador	46
7.2.4.1 Actividades	46
7.2.4.2 Responsabilidades	46
7.2.5 Cargo: Analista De Crédito	47
7.2.5.1 Actividades	47
7.2.5.2 Responsabilidades	47
7.2.6 Cargo: Auxiliar Operativo	47
7.2.6.1 Actividades	47
7.2.6.2 Responsabilidades	48
7.2 COMPETENCIAS QUE SE REQUIEREN EN LA ORGANIZACIÓN PARA DESEMPEÑAR CADA UNO DE LOS CARGOS DEL ÁREA COMERCIAL DE FINESA S A	48
7.2.1 Definición (ó revisión) de la misión y visión del área comercial.	48
7.2.2 Definición de las competencias cardinales como específicas	48

7.2.1.1 Competencias cardinales	49
7.2.2.2 Competencias específicas	50
7.2.2.3 Asignación de competencias y grados a los diferentes puestos	61
7.2.2.4 Perfiles de los cargos	65
8. CONCLUSIONES	78
9. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de las competencias	30
Cuadro 2. Nivel de Ventas (en millones de pesos)	34
Cuadro 3. Competidores reales	34
Cuadro 4. Cargos y personas	44
Cuadro 5. Competencias cardinales	49
Cuadro 6. Competencias específicas	50
Cuadro 7. Gerente Comercial	50
Cuadro 8. Sub Gerente Comercial	53
Cuadro 9. Asesor Comercial	55
Cuadro 10. Radicador	57
Cuadro 11. Analista de Crédito	58
Cuadro 12. Auxiliar Comercial	60
Cuadro 13. Competencias del Gerente Comercial	62
Cuadro 14. Competencias del Sub-Gerente Comercial	63
Cuadro 15. Competencias del Asesor Comercial	63
Cuadro 16. Competencias del Radicador	64
Cuadro 17. Competencias del Analista de crédito	64
Cuadro 18. Competencias del Auxiliar Comercial.....	65
Cuadro 19. Perfil del Gerente General	65
Cuadro 20. Perfil del Subgerente Comercial	68
Cuadro 21. Perfil del cargo de Asesor Comercial	70

Cuadro 22. Perfil del cargo de Radicador	72
Cuadro 23. Perfil del cargo de Analista de Crédito	74
Cuadro 24. Perfil del cargo de Auxiliar Operativo	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión por competencias	28
Figura 2. Los subsistemas de recursos humanos	30
Figura 3. Organigrama del Área Comercial	43

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Cuestionario de Entrevistas	81
Anexo B. Cuestionario para el Director Comercial de la Compañía Finesa S.A. ..	83
Anexo C. Entrevista aplicada a Francisco José Sinisterra Reyes	85

RESUMEN

El siguiente estudio muestra el diseño de perfiles por el modelo de competencias laborales de los cargos de Gerente Comercial, Subgerente Comercial, Asesor Comercial, Analista de Crédito, Radicador y Auxiliar Operativo, que conforman el área comercial de la Financiera FINESA S. A. de la ciudad de Cali.

Este estudio es de tipo descriptivo - explicativo; descriptivo porque se buscó especificar las propiedades, características y los perfiles de personas de la organización, donde se midió, evaluó y recolectó datos sobre diversos conceptos, aspectos importantes y funciones, que ayudaron a la realización de una asesoría que permitió identificar el tipo de competencias requeridas por cada uno de los individuos que van a desempeñar un cargo dentro del área comercial. Lo explicativo se basó fundamentalmente en el análisis de la situación actual de la organización y sus variables, para diseñar un instrumento de evaluación que determine las competencias laborales de la compañía.

El uso de fuentes primarias como las entrevistas y la observación en períodos de desempeño en las actividades cotidianas en los cargos del área comercial, permitieron la socialización y el contacto directo con los funcionarios de la Financiera y el uso de las fuentes secundarias como tesis, monografías, libros, hojas de vida de los empleados, documentos, artículos y testimonios permitieron la recolección de datos que dieron como resultado un esquema que distingue las competencias requeridas por cada cargo, dando origen a la realización del formato del diseño de perfil por competencias.

Palabras clave: diseño, competencia, modelo, entrevista, perfil, conocimiento, destrezas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado demuestra que los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la academia generan información que les permite a las estudiantes organizar una serie de recomendaciones como las que se muestran en esta asesoría realizada a la Financiera Caleña Finesa S.A. para el diseño de perfil por competencias en el área comercial de la compañía.

Para Finesa S A, una de sus mayores dificultades es la falta de un esquema que le permita identificar las competencias específicas y cardinales con las que debe contar su personal, por esta razón se propuso diseñar un modelo de perfiles por competencias laborales para cada uno de los cargos del área comercial.

Con esta asesoría se permitió identificar el tipo de competencias y el nivel que debe cumplir cada una en los diferentes cargos, lo que conlleva a localizar a personas más capacitadas y con mayor grado de desempeño de las funciones, logrando así una negociación mas asertiva porque reduce sus tiempos de espera y da solución a las necesidades y expectativas del cliente final.

El perfil por competencias dentro de una organización juega un papel importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el contar con personas capacitadas en el tema permite que se aborde con mayor facilidad y confiabilidad cualquier complejidad en una negociación.

En este sentido, tanto la organización como los individuos que cooperan en ella, deben desarrollar todos sus conocimientos y habilidades, para disminuir la complejidad en los procesos las organizaciones deben buscar el desarrollo continuo de las competencias en las personas logrando determinar un alto nivel competitivo en la compañía.

1. ANTECEDENTES

En el año 2003 se realizó el trabajo de grado titulado “diseño de perfiles por competencias para los cargos administrativos del Instituto Universitario de Tecnología de Venezuela” por la estudiante Milena Figueroa Leal, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez de la República Bolivariana de Venezuela. Donde se tuvo como objetivo general proponer los perfiles por competencias para el personal directivo de I.U.T.V, sus objetivos específicos son: analizar modelos de gestión por competencias, identificar las competencias para cada uno de los cargos directivos del I.U.T.V y diseñar los perfiles para los cargos directivos del I.U.T.V. El estudio fue de tipo descriptivo y se fundamentó en la recolección de información por medio de la observación directa del desempeño de los colaboradores, entrevistas, datos históricos de la organización y así verificar el estado de la organización en cuanto a si los cargos manejaban perfil por competencias, llegando así a la conclusión de que se debe poner una alta cuota de empirismo y de intuición a la hora de la selección.

Esta investigación dio un aporte importante al trabajo de grado en su estructura y metodología, sirvió como guía y soporte en la manera como clasifican las responsabilidades, funciones y competencias para cada cargo.

En el año 2008 se realizó el trabajo de grado titulado “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P”, por las estudiantes Ana Milena Ladino Torres y Diana Carolina Orozco Acosta, en la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Dicho estudio tuvo como objetivo general diseñar un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional, alineado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P., cuyos objetivos específicos fueron: identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, realizar un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal y describir el modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias en los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional. Este estudio se clasificó como descriptivo y se fundamentó en la recolección de información primaria y secundaria observando el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. Las fuentes primarias utilizadas fueron la observación directa, para el análisis detallado de cada una de las funciones diarias de los empleados, la entrevista para abordar a los empleados de manera directa. La fuente secundaria fue la investigación de libros y, artículos

de autores y temas relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal. El instrumento utilizado para el desarrollo de este trabajo de grado se basó en el diseño de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, a partir del análisis del plan estratégico y el despliegue de los propósitos institucionales.

Los resultados principales concurren con el logro de promover y desarrollar cualidades diferenciadoras que determinaron el éxito en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, aquí el diseño usado fue práctico y eficiente para agrupar las competencias funcionales del desarrollo del modelo y la definición de los niveles de descripción de conductas en las competencias organizacionales.

En el año 2009 se realizó el trabajo de grado titulado "Manual de Competencias Laborales del Ingenio María Luisa S.A", por la estudiante Viviana Alfaro Tascón, para la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle de Cali. Dicho estudio tiene como objetivo general lograr la meta de cinco cargos aproximadamente, en la certificación de competencias laborales para el personal operativo en el ingenio María Luisa S.A con el fin de elevar la competitividad y estandarizar procesos, donde sus objetivos específicos se basan en conocer las normas para las competencias laborales avaladas por el SENA, para el caso de la mesa sectorial del azúcar, aplicar instrumentos de evaluación para cada norma de competencia laboral completa, al personal seleccionado para tal fin, realizar la elaboración de instrumentos de evaluación para las normas de competencia que no estén completas.

Este estudio es de tipo descriptivo para determinar cuál es la situación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las primarias fueron la observación directa, y la entrevista que es la forma más directa de llegar a los trabajadores para abordar temas que lleven al cumplimiento del objetivo del trabajo. Para las fuentes secundarias se utilizaron las visitas a la biblioteca de la universidad del valle, páginas web, libros, trabajos de grado, datos históricos, artículos, estadísticas, etc. El instrumento utilizado en este estudio es la evaluación con cuestionarios, lista de chequeos de desempeño, lista de chequeo del producto y entrevista en cada norma de competencia laboral, el cual trajo como resultado el diseño de un manual de competencias en donde se esclarece la clase de competencia requerida para cada uno de los cargos de objeto de estudio.

Este trabajo de grado aporta a la asesoría su metodología y la herramienta para el diseño del manual de competencias siendo un método para la evaluación de las competencias laborales.

En el año 2009 se realizó el trabajo de grado titulado "Identificación y formulación de las competencias laborales para la institución La Luz del Sol del Club Activo 20-30 de Palmira", por los estudiantes Katherine López Aguilar y Suly Luz Valencia para la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Dicho estudio tiene como objetivo general identificar y formular las competencias laborales que se requieren para los cargos existentes en la institución “La luz del sol club activo 20-30 de Palmira”. Los objetivos específicos son: identificar las actividades y responsabilidades que se desarrollan en cada cargo dentro de la organización, determinar las competencias laborales requeridas en cada uno de los colaboradores y por último presentar un modelo de evaluación de las competencias.

Este estudio fue de tipo descriptivo y permitió identificar y describir las características, formas de comportamiento, habilidades, destrezas de las personas vinculadas en la organización. Las fuentes primarias manejadas fueron la observación directa de las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores, las entrevistas que permiten formular la misión y las responsabilidades de cada cargo y como fuentes secundarias se obtuvieron por la consulta en bibliotecas, la web y la información suministrada por la organización. Los procedimientos y los instrumentos utilizados fueron la observación directa, el análisis y la síntesis de las entrevistas a los colaboradores dando como resultado el reconocimiento de los conocimientos, comportamientos y destrezas necesarias para desarrollar en cada uno de los cargos.

Este estudio ofreció un aporte bastante significativo al trabajo de grado, debido que sus objetivos estaban muy ligados a la asesoría, por ello su metodología en cuanto a elaboración del perfil de cargos por competencias dan apoyo y una asesoría directa a todos los procesos considerados.

2. JUSTIFICACIÓN

El mercado automotriz es uno de los sectores con mayor movimiento en la industria manufacturera. Los consumidores exigen los últimos avances tecnológicos, seguridad y servicios a un precio competitivo. El éxito de la industria automotriz se compone de factores tan importantes como la habilidad de innovar, mejorar el tiempo de disponibilidad al mercado y adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo.

Para la mayoría de las grandes economías, ya sean desarrolladas o en vía de desarrollo, el sector automotriz es un sector clave, siendo el origen de grandes innovaciones, transformando radicalmente un gran número de procesos manufactureros y convirtiéndose en una actividad articulada de gran variedad de industrias de las que depende la fabricación del vehículo (acero, aluminio, vidrio, plástico, caucho, componentes electrónicos y textiles, etc.)

La obsolescencia programada (programación o planificación de la vida útil de un producto) ha causado que los productos se vuelvan inservibles en un período determinado de tiempo, de ahí la idea que el automóvil sea uno de los símbolos más notorios en el consumismo del “primer mundo”, de un consumismo “sostenido”, porque está orientado a suscitar la compra de vehículos último modelo, con diversas presentaciones.

El último informe sobre inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe realizado por la CEPAL en el año 2010, muestra que el sector automotriz no ha permanecido ajeno al proceso de globalización, se ha acelerado el proceso de deslocalización de la producción, desde los principales países desarrollados, hacia un selecto grupo de economías emergentes, estas últimas combinan grandes mercados internos con menores costos de producción y cercanía a importantes mercados de exportación. La mayor aceleración la han experimentados los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y junto con la república de Corea, México y algunos miembros de la unión Europea (Eslovaquia, Polonia y República Checa), que comienzan a considerarse como los nuevos polos productivos de la industria.

En América Latina, Brasil y México, se concentran más del 90% de la producción de automóviles, lugares considerables entre los mayores productores del mundo, al igual que Colombia, el cual ocupa el quinto lugar de producción de automóviles en Latinoamérica¹.

¹ BBVA RESEARCH LATAM. Análisis Económico Latinoamérica Situación Automotriz. [en línea]. [Consultado el 3 de Diciembre de 2010]. Disponible en internet: http://www.bbva-research.com/KETD/fbin/mult/ESTAULT_14122010_tcm346-239499.pdf?ts=1392011

En Colombia la industria automotriz representa el 6.2% del PIB y emplea alrededor del 2.5% de la población activa.

Durante los últimos siete años en Colombia el parque automotor ha tenido un incremento del 31% equivalente a 1.2 millones de unidades ensambladas en el país, mostrando así una dinámica positiva para el crecimiento de la industria automotriz con un promedio anual del 11%.

En el año 2010 se obtuvo un crecimiento del 37,1% frente a las ventas registradas durante el año 2009 de 185.129 unidades ².

El sector automotriz ha sido uno de los más dinámicos de la economía nacional, gracias a las bajas tasas de interés, el incremento de la demanda interna y externa y la revaluación del peso frente al dólar. Las dos actividades fundamentales en el sector automotor son la fabricación y comercialización de vehículos y autopartes (repuestos)³.

Estos registros expresan la probabilidad que tiene la financiera para crecer en el mercado de financiación vehicular, puesto que en el año 2010 se vendieron 253.869 unidades de vehículos, una cifra record en la historia del país, haciendo parte del 2.9% de la producción total del nación ⁴.

En Colombia, la modalidad de oferta de servicios financieros más generalizada se basa sobre acuerdos en atención directa entre las entidades financieras y los concesionarios, con presencia comercial de las diferentes entidades dentro de cada vitrina de venta, permitiendo agilizar la prestación de servicios financieros e imprimir eficacia en todo proceso de compra de vehículos.

El valor financiado también muestra diferencia entre países. En promedio, América Latina los créditos para la compra de vehículos financian el 70% del valor del vehículo, aunque esta situación difiere dentro de la región. En Chile, el desarrollo del sector financiero ha permitido que se financie cerca del valor total de las compras, en Colombia ese porcentaje disminuye hasta el 75-80%, mientras que en Argentina, la volatilidad de la economía y las elevadas tasas de interés durante prolongados períodos, hace que la financiación se reduzca hasta el 50% ⁵.

² EL ESPECTADOR. En 2011 el mercado automotor espera vender alrededor de 254.000 vehículos. Artículo 246139. En: El Espectador (20 enero de 2011).

³ FIDUCOLDEX – FIDEICOMISO PROEXPORT COLOMBIA, VICEPRESIDENCIA DE INVERSIÓN EXTRANJERA. Sector Automotor Colombiano, Invierta en Colombia Trabajo Compromiso Ingenio. Volumen I - No. I. [en línea]. Enero 2010. [Consultado el 7 de octubre de 2011]. Disponible en internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/078_Perfil-Automotriz-esp.pdf.

⁴ PORTAFOLIO. "2011 un año que despierta optimismo en el sector automotriz. En: Portafolio, (10 febrero de 2011).

⁵ BBVA RESEARCH LATAM, op. cit., p. <http://www.bbvaresearch.com>

Con esto se muestra la gran influencia que ha tomado el mercado de automóviles en la economía colombiana, punto a favor para la Financiera Finesa S A, la cual presenta un porcentaje de participación notable dentro de las estadísticas realizadas a abril del 2010 por parte de la secretaría de tránsito y transporte de la ciudad de Cali, donde Finesa S A es la cuarta financiera local, con un porcentaje de participación del 12% equivalente a 816 vehículos pignorados.

La globalización y la competitividad ha hecho que las organizaciones implementen modelos de gestión de talento humano por competencias, lo que les permitirá el alcance de las metas y objetivos organizacionales. Estos sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias muestran técnicas de administración, entre ellas el reclutamiento y selección de personal, por esta razón, es considerable que Finesa S. A. implemente programas y estrategias para que sus colaboradores desempeñen actividades de modo asertivo y ágil, al tener personal más capacitado y con buen conocimiento, puede ser más viable entablar una negociación directa y efectiva con el consumidor, lo que fortalecería su capacidad de cobertura del mercado en los años venideros según las estadísticas y pronósticos realizados.

La idea es que con esta investigación la organización, pueda determinar cuáles son las funciones que debe cumplir cada uno de los funcionarios del área comercial y cuáles son las competencias con las que debe contar cada individuo permitiendo así una mayor capacidad de adaptabilidad en el mercado competente.

Este tema le sirve de ayuda para que el estudiante de Administración de Empresas aplique conceptos e identifique dentro de una organización que es un cargo y que rol debe desempeñar cada individuo para el cumplimiento de las competencias. También permite brindar asesorías a grandes empresas para el mejoramiento de sus procesos y la calidad de sus productos.

Se benefician con este proyecto:

Los estudiantes: con la aplicación de los conocimientos, que es lo que les permite asesorar a la empresa en este proceso.

La organización: con el mejoramiento de sus procesos de selección y la ubicación de personal idóneo en cada uno de sus cargos.

Los empleados: con el progreso de las tareas, el conocimiento y la aplicación de los mismos.

Los clientes: con soluciones más eficientes y eficaces al momento de la toma del crédito, con un mayor acompañamiento por parte del asesor comercial, permitiendo que el cliente tenga mejor claridad al momento de la negociación.

El mayor aporte es la habilidad para aplicar las teorías vistas durante 5 años de carrera, permitiendo exponer ante una organización el conocimiento visto mediante un buen asesoramiento.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de un perfil por competencias dentro de una organización puede lograr la conformidad de algunos aspectos que permitirán el cumplimiento de objetivos, establecer una metodología que acceda a identificar las funciones específicas de un cargo dentro de una organización, facilita que en el momento de selección de personal, se haga un reclutamiento exhaustivo el cual brinde mayor confiabilidad en el momento de una contratación.

Para el departamento comercial de la Financiera Finesa S.A. el no tener estructurado un perfil por competencias de cada cargo, ha llevado a presentarle dificultades en el proceso de selección y por consiguiente a contratar personas que no cumplen con las características y habilidades que necesita el desempeño adecuado de las funciones, trayendo consigo problemas de alta rotación de personal, desconocimiento de los procesos por parte del colaborador, deficiente atención al cliente externo por desconocimiento en los procesos y los servicios que se les ofrece, la falta de capacidad para afrontar contrariedades con los vendedores de los concesionarios, los tiempo de espera en los procesos y aprobaciones de los créditos, la distorsión de información, disgustos, malos entendidos y demás problemas en el clima organizacional, poco trabajo en equipo, distanciamiento, inconformidades, mayor volumen de trabajo, entre otras.

Lo anterior ha hecho que la organización examine el estilo de reclutamiento de personal para esclarecer el tipo de competencias que se requieren en los cargos de Gerente Comercial, Subgerente Comercial, Asesor Comercial, Radicador, Analista de Crédito y Auxiliar Operativo.

De acuerdo a lo descrito con anterioridad se hace necesario un análisis de las funciones de cada cargo, para reconocer las competencias con las que debe contar el colaborador para ejercer sus actividades, con los resultados de esta investigación se presentara una propuesta de desarrollo de competencias para cada uno de los cargos del área comercial.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias requeridas para desempeñar los cargos de Gerente Comercial, Subgerente Comercial, Asesor Comercial, Radicador, Analista de Crédito, Auxiliar Operativo, que conforman el área comercial de la financiera FINESA S A?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar perfiles de competencias laborales para el diseño de los cargos de Gerente Comercial, Subgerente Comercial, Asesor Comercial, Analista de Crédito, Radicador, Auxiliar Operativo que conforman el área comercial de la Financiera FINESA S A de la ciudad de Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar las competencias que se requieren en la organización para desempeñar cada uno de los cargos del área comercial de Finesa S A.

Identificar las actividades y responsabilidades que se desarrollan en los cargos de Gerente Comercial, Subgerente Comercial, Asesor Comercial, Analista de Crédito, Radicador, Auxiliar Operativo que conforman el área comercial de la Financiera FINESA S A

Proponer un diseño de perfil por competencias laborales en los cargos del área comercial.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Durante la historia de la administración es fácil identificar tres tipos de eras organizacionales: la primera la era industrial clásica, la segunda que va desde la revolución industrial hasta el año 1950 y se caracteriza por tener una estructura organizacional burocrática basada en la departamentalización y la centralización de las decisiones, la tercera es la era industrial neoclásica, la cual se extiende desde 1950 hasta 1990, vive cambios más rápidos, posee estructura matriarcal, tiene mayor interés en el comportamiento organizacional de los trabajadores y niveles gerenciales. Luego de 1990 hasta hoy en día se da paso a la era del conocimiento, se caracteriza por cambios bruscos, impredecibles, caracterizados por estructuras planas donde el recurso humano es valorado y premiado.⁶

El término competencia laboral toma fuerza por varios interesados en el tema. Atkinson con el poder incentivador del dinero sobre el trabajo, David McClellan con el tipo de necesidad y los trabajadores necesarios; la evaluación de competencias y no de inteligencia. Luego de esto se determinó que son; las características de los trabajadores lo que hace exitoso un puesto de trabajo, esto es lo que hoy en día se conoce como competencias⁷.

Otros autores que han interactuado con este tema han sido:

Taylor quien buscaba integrar la parte administrativa y obrera para incrementar la productividad y a su vez repartir las ganancias entre las dos partes.

Idalberto Chiavenato: expresa “las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, la primera pregunta que se nos ocurre es ¿qué cargo ocupa?. Así conocemos que hace en la organización”⁸, ya con esto las personas se hacen una idea clara de sus funciones dentro de las compañías y el nivel de jerarquía con el que este cuenta dentro de la misma. Los cargos dentro de una

⁶ ALARCÓN MARTÍNEZ, Carolina Astrid; HERNÁNDEZ ROBLES, Paula Andrea y SOTO BERMEDO, Gisela Angélica. Construcción de perfiles de cargo por competencias genéricas y específicas para los cargos de médico de familia y enfermera del Centro de Salud Familiar Gómez Carreño de Viña del Mar. Valparaíso, 2007. Trabajo de Grado. Licenciatura en Psicología. Universidad del Mar. Escuela de Psicología.

⁷ Ibid.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. España: McGraw-Hill, 2007, p.291.

organización se fundamentan básicamente en la función que cumple el individuo y su autoridad.

Para Chiavenato los cargos se fundamentan en las nociones de tareas, atribuciones y fundaciones, las tareas son aquellas actividades individuales que se ejecutan por el ocupante del cargo y suelen ser simples y rutinarias (obreritos o aquellas personas que ejercen labores por horas); la atribución es una actividad individual ejecutada por el ocupante del cargo, esta hace referencia a algo más diferenciado (trabajos por meses o empleados de oficina), y las funciones son conjuntos de tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña de manera sistemática y reiterada; para lograr que un conjunto de tarea o atribuciones se convierta en una función estas deben realizarse de modo repetitivo y constante. Mientras que el cargo lo define como un conjunto de tareas con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. En el fondo son relaciones con dos o más personas.⁹

Para Chiavenato todas las actividades que desempeña un colaborador deben tener una posición formal y definida dentro de un organigrama, es así como un cargo constituye una unidad de la organización, su posición en organigrama y define su nivel jerárquico.

Para Martha Alicia Alles, personaje conocido en el mundo de la administración por sus buenos aportes y su aplicación de la teoría de perfil por competencias, la gestión del recurso humano por competencias es un modelo que permite ordenar el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocio facilitando a su vez el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización.¹⁰ Para esta controvertida autora un cargo en una organización no debe estar basado en conocimientos y experiencias, también debe contar con las competencias de los individuos, factor que abarca muchas más cosas. La gestión por competencias se fundamenta en las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes con las que cuentan las personas, se habla de algo más amplio.

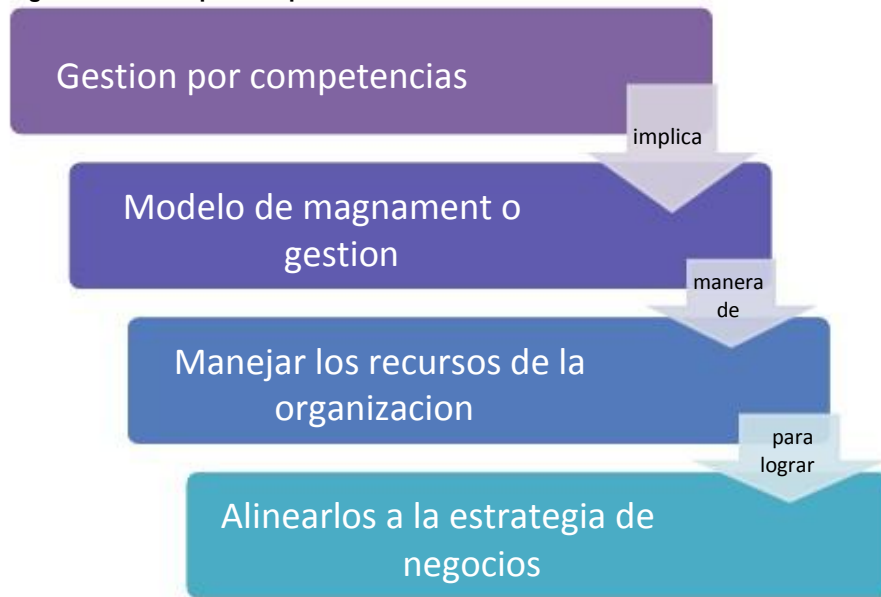
Para la autora, el aplicar metodología de perfil por competencias en la organización debe estar basado en la implementación de un modelo integral de gestión por competencias, modelo que debe ser conciso, fiable y efectivo, para poder pronosticar un buen desempeño del colaborador en su cargo. A continuación se presenta un breve resumen de lo que propone la autor en su metodología.

⁹ Ibid., p.294

¹⁰ ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del Talento humano Basado en Competencias. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica, 2005, p. 18.

La gestión por competencias implica un modelo de management o gestión de manera que se manejen los recursos de la organización para lograr alinearlos a la estrategia de la organización.

Figura 1. Gestión por competencias



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del Talento humano Basado en Competencias. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica, 2005, p. 18.

Para implementar un sistema de gestión por competencias, Martha Alles, propone una metodología con los siguientes pasos:

-Definición (ó revisión) de la misión y visión de la empresa. Para implementar el modelo por competencias se debe partir de la definición estratégica de la organización: Misión (que hacemos) Visión (hacia dónde vamos), para esto debemos contar con información de los directivos para asegurarnos de tener información actualizada y conforme a la estrategia.

-Definir las competencias cardinales como específicas. Cada organización debe ser quien defina sus propias competencias o factores claves de éxito.

Competencias Cardinales: Son aquella que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias Específicas: Son aquellas que deben tener ciertos grupos, divididos por áreas o funciones.

Confección de documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos.

Es necesario elaborar un diccionario de competencias y comportamientos a la medida de la empresa, debido al dinamismo de las organizaciones y al cambio de las personas dentro de ella.

-Asignar competencias y grados a los diferentes puestos. Tanto las competencias como los grados deben estar desarrollados a la medida de cada organización.

Determinar brechas entre competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes.

Esto se determina analizando las características del talento requerido Vs el talento con el que cuentan las personas a evaluar.

-Diseño de procesos de recurso humano por competencia: selección, desempeño y desarrollo.

Las competencias pueden cambiar de grado y nivel jerárquico, la competencia no es estática, varía según los puestos dentro de la organización y las personas que las posean

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes aspectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.¹¹

La Figura 2 representa cada uno de los subsistemas que conforman los recursos humanos, los cuales se integran en la planeación estratégica del recurso humano¹².

¹¹ Competencias del recurso humano. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en http://datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/cache/files/selecci_n_por_competencias.pdf

¹² ALLES, Martha. . Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica. [en línea]. 2006. [Consultado el 2 de octubre, 2011]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/215312/Modulo-1-E.-Metodolog%C3%ADa-Martha-Alles>

Figura 2. Los subsistemas de recursos humanos



Fuente: ALLES, Martha. . Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica. [En línea]. 2006. [Consultado el 2 de octubre, 2011]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/215312/Modulo-1-E.-Metodolog%C3%ADa-Martha-Alles>

Las competencias se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 1. Clasificación de las competencias

Tipo de competencia	Concepto
Personal	Participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades
Técnica	Conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral
Profesional	Son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Fuente: TOBÓN, S. Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá, Colombia: Ecoe. 2006.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Competencia: es una característica subyacente en un individuo, que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en su trabajo o situación. La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Las competencias, son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo".¹³

Perfil: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones optimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión ¹⁴.

Cargo: para una organización es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización" ¹⁵

Es un conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. ¹⁶

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella, una organización solo existe cuando ¹⁷:

Hay personas capaces de comunicarse,

Están dispuesta a actuar conjuntamente, y

Desean obtener un bien común.

Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. ¹⁸

¹³ ALLES, Martha Alicia. Gestión por Competencia. Argentina: Ediciones Gratica S.A. 2005, p. 22.

¹⁴ Perfil. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en www.recursosees.uji.es

¹⁵ Ibíd., p. www.recursosees.uji.es

¹⁶ CHIAVENATO, op. cit., p.291

¹⁷ Ibíd., p. 7.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia. Gestión por Competencia, op. cit., p. 24.

Es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal.

Habilidad: capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. Gestión por competencia.¹⁹

Habilidad es un conjunto de procedimientos que pueden ser realizados casi sin atención consciente.²⁰

Destreza: habilidad adquirida casi siempre mediante una técnica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.²¹

Actitud: se trata sobre un sentimiento sobre algo o hacia algo, o bien una reacción mental y emocional ante circunstancias, personas u objetos.²²

Metodología: es una sucesión de pasos ligados entre sí por un propósito.²³

Entrevista: proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona (el informante), dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tiene el informante respecto a su vida, experiencias o situaciones.²⁴

Competencias laborales: es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no solo de la instrucción, sino también en gran medida del aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.²⁵

Nivel de Competencias: grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función

¹⁹ *Ibíd.*, p. 24.

²⁰ SOUSA, David. *Cómo aprende el cerebro*. Segunda edición. Argentina: Editorial Corwin Press, 2002, p. 97.

²¹ PORRET GELABERT, Miquel. *Recursos humanos*. 2da edición. Madrid: Esic editorial, 2007, p. 210.

²² MINCHINTON, Jerry. *Mejora esa actitud*. España: editorial Sirio, p. 7.

²³ PARDINAS, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: siglo XXI editores, 1969, p.56.

²⁴ Ladino Torres, Ana Milena y Orozco Acosta, Diana Carolina. *Modelo de reclutamientos y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira*. , Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial, Pereira, 2008

²⁵ *Ibíd.*

productiva²⁶.

Perfil de Competencias: es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior²⁷.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

FINESA S.A. es una Compañía de Financiación Especializada, cuyo capital es 100% privado; fue creada en Cali el 22 de diciembre de 1998, por un grupo de ejecutivos con muchos años de experiencia en el tema de financiación de vehículos a través de créditos con garantía prendaria.

La oficina principal está en la ciudad de Cali y tiene agencias comerciales en Bogotá, Medellín, Pereira, Manizales, Armenia y Pasto.

De acuerdo al número de trabajadores es una mediana empresa que cuenta con 123 colaboradores. Cabe anotar que empezó con 12 trabajadores.

FINESA S.A. se distingue en el mercado por prestar un servicio ágil y personalizado, como respuesta a las necesidades particulares de sus clientes.

Adicionalmente, a través de CREDIVESA, se maneja el mismo producto en el resto del país, en una alianza con Megabanco, hoy Banco de Bogotá operando la marca "CRECER".

Su portafolio está conformado por los siguientes productos:

CRÉDITO VEHICULOS: otorga créditos para la adquisición de vehículos nuevos o usados, nacionales o importados por concesionarios autorizados de servicio particular o público.

Esta es la operación principal de FINESA, y se maneja también en CREDIVESA (en alianza con Banco de Bogotá).

Mensualmente se colocan recursos en créditos nuevos por un valor aproximado de \$40.000 millones, repartidos en las diferentes ciudades donde se maneja la operación. A través de FINESA \$10.000 millones y de CREDIVESA- BANCO DE BOGOTÁ \$30.000 millones.

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd.

En el Cuadro 2 se evidencian los ingresos y el movimiento en captación y colocación.

Cuadro 2. Nivel de Ventas (en millones de pesos)

Año	Presupuesto Finesa	Colocación Finesa	Cumplimiento	Créditos Desembolsados	Créditos por mes
2002	\$ 37.360	\$ 35.156	94%	1414	118
2003	\$ 55.030	\$ 48.958	89%	1962	164
2004	\$ 72.000	\$ 60.290	84%	2411	201
2005	\$ 75.000	\$ 61.911	83%	2476	206
2006	\$ 83.200	\$ 84.274	101%	3370	286
2007	\$ 120.000	\$ 113.914	95%	4556	380
2008	\$ 138.000	\$ 78.181	57%	3126	261
2009	\$ 81.450	\$ 58.940	72%	2414	201
2010	\$ 41.050	\$ 48.304	118%	1826	261
TOTALES	\$ 703.090	\$ 589.928	84%	23555	

Fuente: FINESA S.A.

Oferta: Los competidores reales se relacionan en el Cuadro 2.

Cuadro 3. Competidores reales

ENTIDAD	VEHÍCULOS PIGORADOS	PARTICIPACIÓN
SUFINANCIAMIETO	1.253	19%
OCCIAUTOS	1.215	18%
DAVIVIENDA	904	14%
FINESA	816	12%
GMAC	451	7%
FINANDINA	426	6%
INVERGRUPO	366	6%
COLPATRA	342	5%
COOMEVA	272	4%
PICHINCHA	189	3%
BBVA	132	2%
CLAVE 2000	125	2%
OTRAS	105	3%
TOTAL	6.596	100%

Fuente: FINESA S.A.

El mercado demandante son todas las personas naturales y jurídicas interesadas en la financiación de crédito para compra de vehículo, al igual que cada uno de los concesionarios involucrados en dicha negociación.

Finesa S.A. maneja pocas estrategias de mercado, entre ellas las directas, como son la aprobación de crédito en 24 horas, y la ampliación de la financiación para clientes establecidos, esto con el fin de evitar que los usuarios decidan buscar otras entidades prestadoras del mismo servicio.

Finesa S. A. se encuentra ubicada en Cali, en la parte norte de la ciudad, en la Avenida 6ª Norte No. 25 AN 31, oficina 203, del Edificio del BBVA, en el barrio Santa Mónica Residencial; sede alquilada hasta este año, pues debido a su rentabilidad y la escasez de espacio actualmente construye su sede propia en el Barrio San Fernando, donde contará con un edificio de seis pisos, y toda una infraestructura audaz y moderna, que le permitirá zonas de mayor espacio y comodidad para el desempeño de sus colaboradores y ofrecer un óptimo servicio a sus clientes.

En Finesa S. A. el uso de la tecnología, es un punto clave para el desempeño de sus labores y la agilidad de sus procesos, hace aproximadamente tres años, cambiaron su sistema operativo, implementando un nuevo software llamado SIIF, sistema usado por entidades como Sufinanciamiento, Banco de Occidente, Inversora Pichincha, entre otras; lo que le ha facilitado el manejo de la información. Al igual cuenta con un área de sistemas conformada por seis personas que brindan un amplio soporte en el medio tecnológico de la compañía, de la misma manera los equipos de cómputo son renovados con un tiempo menor al de su vida útil, esto con el fin de mejorar los tiempos de espera en procesos de radicaciones y desembolsos de los negocios debido al volumen que tienen los programas y la información necesaria para estos pasos.

Es una Sociedad Anónima, la cual cuenta con 1 accionista mayoritario y 5 minoritarios

Cuenta con 8 departamentos que son: Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad, Comercial, Cartera, Tesorería y Seguros.

5.3 MARCO LEGAL

El marco legal está definido por la OIT y por lo establecido en el decreto número 249 de 2004, donde se contempla el desarrollo de las competencias dentro de una organización.

Desarrollo de las competencias

Los miembros deberían:

a) promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto; b) reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación; c) apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva; d) prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación; e) reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral; f) promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante: i) la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales; ii) la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y iii) la utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimientos, junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación; g) instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos) desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades; i) fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y apoyar la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo; j) invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías, tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país; k) promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector; l) promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales, familiares y de aprendizaje permanente.

El Sistema Nacional de Formación del Trabajo es un instrumento que permitirá al país avanzar en el desarrollo de la agenda interna para enfrentar los procesos de integración y tratados de libre comercio, en cuanto se refiere a: la definición de estándares o normas de competencia laboral requeridos para el mejoramiento de la calidad y productividad del desempeño de los trabajadores; la puesta en marcha de servicio de certificación de las competencias de los trabajadores; el diseño e inversión en programas para el fortalecimiento institucional de los actores del sistema; el mejoramiento de la

pertinencia y calidad de la oferta de formación para el trabajo, la flexibilidad en la administración de programas mediante el enfoque de la formación por competencias para facilitar la cadena de formación y movilidad educativa de los usuarios de la formación y capacitación; y la ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado. ²⁸

²³ SENA. Sistema Nacional de Formación del Trabajo. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en internet: <http://observatorio.sena.edu.co>

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizó con la compañía Finesa S. A. es de tipo descriptivo - explicativo.

Descriptivo: estos estudios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.²⁹

Los estudios explicativos sirven fundamentalmente para analizar una situación o una serie de variables y proponer soluciones.³⁰

6.2 ENFOQUE

El enfoque de este proyecto es de tipo cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.³¹

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.³²

En esta investigación se plantea un problema, pero no se sigue un proceso claramente definido, los planteamientos no son tan específicos, y su enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no hay mediciones numéricas, ni análisis estadísticos. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones,

²⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: editorial Mc Graw Hill, 2006, p. 83.

³⁰ *Ibíd.*, p. 82.

³¹ *Ibíd.*, p. 5.

³² *Ibíd.*, p. 21.

sus experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resulta de interés las interacciones entre individuos, grupos y comunidades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba dato expresados a través de lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias y personales.³³

6.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo.

Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria³⁴.

Como propone Le Boterf (2000), razonar en términos de competencias requeridas es esencial para identificar las necesidades de competencias. Las técnicas disponibles están delimitadas y son las clásicas de las ciencias sociales de acuerdo con la situación que se afronte. Se deben considerar las condiciones previas y escoger las técnicas más adecuadas para la situación y preparar a quienes las van a aplicar mediante un entrenamiento corto. Entre las técnicas se encuentran³⁵:

La observación: consiste en la captación, sin interacción con el ocupante del cargo, de las actividades que realiza, con el fin de consignar los comportamientos que lo componen, para luego, a partir de una organización de éstos, poder inferir las competencias.

La observación se emplea en cargos simples y/o en aspectos puntuales de cargos complejos para obtener un panorama no contaminado de un cargo, o cuando la situación no permite, por variadas circunstancias, el uso de otra técnica. Se debe realizar un análisis previo del cargo para preparar una rejilla de consignación idónea de los puntos destacados que se van a observar ³⁶.

Los incidentes críticos: Técnica empleada para recabar en los “momentos de verdad” o en los aspectos que plantean la diferencia entre un buen y un mal

³³ Ibíd., p. 8.

³⁴ Perfil. [en línea]. [Consultado el 28 de diciembre 2011]. Disponible en internet: <http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>

³⁵ MARTÍNEZ, Álvaro Enrique. De las competencias al centro de evaluación, Editorial Universidad Del Valle, 2009, p. 22

³⁶ Ibíd., pp.22-23.

desempeño de una competencia. Combina una observación participante y una entrevista de complemento y aclaración. Trata de apartarse de la actuación normal y encontrar los desempeños extremos de un cargo, y los que definirán el éxito y el fracaso en una actividad³⁷.

La entrevista semi-estructurada: Swan (1992) propone que las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Respecto a la entrevista no estructurada, plantea que un entrevistador puede solicitar información a través de enunciados como: "háblame de su empleo más reciente". En una entrevista semiestructurada, se sigue un patrón previsto de entrevista, pero también se puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas, como por ejemplo ¿Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente?, ¿Qué logros obtuvo en ese puesto y cuál es su valor en comparación con el rendimiento normal esperado en él?, ¿A quién se podría consultar para verificar esos logros? Si es necesario profundizar, hará uso de técnicas de sondeo por medio de preguntas, etc³⁸.

6.3.1 Primarias

Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad³⁹.

Las fuentes primarias son las personas que forman parte del área comercial y el gerente de la compañía.

Se utilizó la observación directa, donde se logró un análisis detallado de cada una de las funciones diarias que desempeñan el personal del área comercial de la empresa Finesa S.A. este proceso se llevó a cabo durante una semana, un día por cargo y solo en horas de la mañana, periodos de cuatro horas, donde se tomaba atenta nota de cada uno de las funciones que cumplía cada empleado dependiendo el cargo que ejerce, se tomaban en cuenta tiempos, tipo de información y responsabilidades de cada uno de los puestos del área comercial.

Estas entrevistas se realizaron después de los tiempos de observación, con el fin de tener una idea más clara de cada cargo, y el conocimiento previo de las responsabilidades, de ahí se procedió a estructurar una serie de preguntas que

³⁷ Ibíd., p.23.

³⁸ Ibíd., p.23.

³⁹ Perfil. en línea]. [Consultado el 28 de diciembre 2011]. Disponible en internet: <http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>

en internet:

llevaron a conocer más de los cargos y a identificar características de cada uno de los colaboradores, se le repartió a cada uno y se le dio un tiempo prudente para resolverla.

La entrevista fue la forma más directa de llegar a los involucrados, con esta se pudo identificar que no hay documentos de apoyo o soporte para la selección o reclutamiento del personal. Esta entrevista apuntó directamente al objetivo que es identificar el perfil por competencias de los cargos del área comercial.

En la entrevista que se le realizó al personal del Área Comercial de FINESA S.A, se le formularon preguntas donde se identificaban características de los perfiles, actividades y responsabilidades de los empleados en cada uno de los puestos del área comercial, a su vez se indagó acerca de la planeación estratégica de la compañía, presupuestos, proyecciones, metas, análisis de resultados, autoevaluaciones, propuestas por la gerencia general para verificar la eficacia y eficiencia de sus procesos.

Con los resultados de la entrevista se observó que Finesa S.A. es una compañía informal la cual no cuenta con documentos o formatos escritos o magnéticos que puedan demostrar de forma precisa cuáles son sus propósitos a corto, mediano y largo plazo (misión, visión, valores, políticas, principios, organigramas, entre otros) ni un perfil con el que debe contar un colaborador en el momento de la selección para el área comercial; lo que llevó a realizar un trabajo de campo más directo con los empleados de esta área, para lograr proponer un perfil por competencia para cada uno de los cargos del área comercial.

En el Anexo A se presenta el formato de entrevista para el área comercial y en el Anexo B el formato de la entrevista al director comercial. El Anexo 3 contiene las respuestas a la entrevista del director comercial.

6.3.2 Secundarias

Son registros escritos que proceden también de un contacto con la realidad, pero que han sido recogidos y muchas veces procesados por sus investigadores.

En cuanto a las técnicas de recolección secundaria tenemos que decir, que los datos de información secundaria suelen encontrarse diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información. La técnica de la fuente de información secundaria se denomina documental y sus fuentes principales son: Internet, las bibliotecas, organismos estatales y de empresas, librerías etc⁴⁰.

Comentario [LyG1]: Aquí se debería remitir a los formatos solamente o presentar todas las entrevistas aplicadas. Si debemos remitir a los anexos. Yo anexé lo que me enviaron, me refiero a que se colocan todas las entrevistas respondidas o sólo los formatos. Sería bueno anexarlas todas.

⁴⁰ Ibid.

Las fuentes secundarias fueron obtenidas a través de visitas a la biblioteca de la Universidad del Valle sede Palmira, páginas web, personal administrativo de la empresa Finesa S.A, trabajos de grados, libros, artículos.

6.4 PROCEDIMIENTO

El proyecto se realizó en tres fases:

Fase 1. Descriptiva: contiene la recolección de la información primaria y su interpretación. secundaria y

Fase 2. Explicativa: se refiere al análisis de la información recopilada.

Fase 3: Resolutiva: se refiere a la propuesta del perfil de los cargos de acuerdo con las competencias que se requieren de acuerdo a los resultados de la investigación.

Para esto se contó con todos los funcionarios del Área Comercial de la compañía, (Gerente y Subgerente Comercial, Asesores Comerciales, Radicadores, Analistas de Crédito y Auxiliares Operativos.

7. RESULTADOS

La información que se presenta a continuación, fue el resultado del trabajo de campo realizado por las estudiantes en los procesos de recolección de datos y observación obtenida por los directivos y colaboradores de cada cargo de la compañía.

7.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE FINESA S.A.

El área comercial en las empresas es una función de primer orden, ya que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas.

Vender bien significa establecer relaciones estables y duraderas con los clientes.

7.1.1 Servicios

En el área comercial de esta compañía se analiza básicamente el perfil del cliente, se estudia su experiencia crediticia y su comportamiento en el medio, sus ingresos y flujos de caja, además se asesora al usuario para que haga un buen uso de sus ingresos y realice una compra adecuada y favorable para sus finanzas.

7.1.2 Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama del Área Comercial



Fuente: las autoras

Cuadro 4. Cargos y personas

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente Comercial	1
Sub-Gerente Comercial	1
Asesor Comercial	11
Radicador	2
Analista de Crédito	3
Auxiliar Comercial	2

Fuente: las autoras con base en información de la empresa

7.2 ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS DEL ÁREA COMERCIAL

A continuación se especifica el tipo de responsabilidad y actividad desempeñado por cada colaborador en su cargo dentro del área comercial. Esta información se obtuvo con una entrevista realizada al Gerente Comercial de la compañía y se verificó con la observación que tuvimos con cada uno de los colaboradores en los puestos de trabajo.

7.2.1 Cargo: Gerente Comercial

El gerente comercial es la persona encargada de administrar todo el personal que conforman el área comercial, y de darle fin al proceso de créditos.

7.2.1.1 Actividades

- Diseñar la proyección de las colocaciones anuales.
- Control en los procesos de aprobación y desembolsos de créditos.
- Conducir a los empleados del área comercial al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Acompañar al asesor comercial en negociaciones.
- Informar a la gerencia general las dudas con clientes o sus ingresos.
- Dar solución a los clientes inconformes.

7.2.1.2 Responsabilidades

- Responsable de todo el personal comercial.
- Aprobación de montos de créditos hasta por 60 millones de pesos.
- Manejo de información confidencial de los clientes
- Manejo de información confidencial de la compañía, esto hace referencia a estrategias de mercadeo y proyecciones en las colocaciones anuales
- Manejo de equipos de oficina

7.2.2 Cargo: Subgerente Comercial

El sub-gerente comercial es la persona encargada de administrar todo el personal que labora en el área comercial de las sucursales y a su vez cumple el cargo de gerente general cuando este se encuentra ausente.

7.2.2.1 Actividades

- Controlar los procesos de aprobación de crédito por parte de las sucursales.
- Conducir a los empleados del área comercial en las sucursales al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Acompaña al asesor comercial de las sucursales en negociaciones.
- Informar a la gerencia general las dudas con clientes o sus ingresos de los créditos en las sucursales.
- Dar solución a los clientes inconformes de las sucursales.

7.2.2.2 Responsabilidades

- Responsable de todo el personal comercial de las sucursales.
- Aprobación de montos de créditos hasta por 40 millones de pesos.
- Manejo de información confidencial de los clientes
- Manejo de información confidencial de la compañía, esto hace referencia a estrategias de mercadeo y proyecciones en las colocaciones anuales
- Manejo de equipos de oficina

7.2.3 Cargo: Asesor Comercial

Este grupo de personas cuenta con la habilidad de capturar, vincular y mantener a los clientes reales y potenciales, llevando a cabo estrategias comerciales que le permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7.2.3.1 Actividades

Visitar concesionarios en busca de nuevos clientes.

Orientar al cliente en procesos de financiación

Resolver dudas relacionadas con los métodos de financiación.

Atender llamadas y visitas de los clientes.

7.2.3.2 Responsabilidades

Cumplimiento de metas mensuales y anuales propuestas por la compañía.

Seguimiento del manejo de clientes durante la permanencia de su crédito

Maneja información de primera mano tanto de la compañía como de cada uno de sus clientes.

7.2.4 Cargo: Radicador

Estas personas deben identificar el estado de los documentos requeridos por la compañía.

7.2.4.1 Actividades

Verificar las fechas de expedición de los documentos

Revisar centrales de riesgo de los clientes

Digitar todos los datos del cliente en el sistema

Archivar los documentos de cada cliente.

Enviar cartas de aprobación a los concesionarios

7.2.4.2 Responsabilidades

Manejo de información personal y financiero de los clientes

Manejo de equipos de oficina

Manejo de documentos.

7.2.5 Cargo: Analista De Crédito

Estas personas son las encargadas de plantear el negocio al comité de crédito.

7.2.5.1 Actividades

Llamar a cada uno de los clientes para revisar la información

Verificar la consistencia de los datos suministrados por el cliente.

Verificar antecedentes disciplinarios de los clientes

Realizar flujos de caja.

Analizar la viabilidad del cliente y del crédito.

7.2.5.2 Responsabilidades

Manejo de un alto grado de confidencialidad, debido a la información que suministra el cliente

Manejo de información personal y financiero de los clientes

Manejo de información confidencial de la compañía

Manejo de equipos de oficina

Manejo de documentos.

7.2.6 Cargo: Auxiliar Operativo

Estas personas son las encargadas de elaborar documentos jurídicos y realizar el respectivo desembolso.

7.2.6.1 Actividades

Elaborar prendas y pagares

Tomar firmas a los clientes

Elaborar desembolsos

Elaborar el cierre mensual

Pagar comisiones a los asesores externos

Elaborar plantillas para el pago de nomina de cada asesor comercial

7.2.6.2 Responsabilidades

Información confidencial del cliente

Información confidencial de presupuesto de la compañía

Información confidencial del nivel de rentabilidad de la compañía

Información confidencial de ingreso del asesor comercial

Información confidencial de ingreso del asesor externo

Manejo de equipos

Manejo de documentos

7.2 COMPETENCIAS QUE SE REQUIEREN EN LA ORGANIZACIÓN PARA DESEMPEÑAR CADA UNO DE LOS CARGOS DEL ÁREA COMERCIAL DE FINESA S A

7.2.1 Definición (ó revisión) de la misión y visión del área comercial.

Para implementar el modelo por competencias se debe partir de la definición estratégica de la organización:

Misión (que hacemos) la empresa no cuenta con una misión establecida, pero al entrevistar a cada uno de los funcionarios del área comercial, se puede identificar la igualdad de los pensamientos en cuanto a la actividad que desarrolla la organización, para sus empleados Finesa S. A. es una compañía que presta un servicio de financiación a nivel nacional para la compra de vehículos de consumo o comerciales, buscando el bienestar de la organización sus empleados y sus usuarios.

Visión (hacia dónde vamos), la empresa no cuenta con una visión, al entrevistar a los directivos, todos comentaron que la finalidad de la organización era sostenerse en el mercado, siendo una de las compañías con mayor número de vehículos pignorados y tener un incremento considerable en la participación de créditos automotores en la economía del país, siendo así una de las financieras de mayor reconocimiento país.

7.2.2 Definición de las competencias cardinales como específicas

Para la financiera Finesa S.A. no existe dentro de su planeación estratégica una especie de documento o ficha técnica que especifique el tipo de competencias con las que debe contar una persona al momento de la convocatoria para desempeñar un cargo en el área comercial. A falta de esta información y en conjunto con los directivos y colaboradores se realizó un trabajo de investigación donde se recopiló datos por medio de la entrevista y la observación para

identificar un listado de competencias requeridas para el desempeño de estos cargos.

7.2.1.1 Competencias cardinales

Estas competencias son todas aquellas con las que debe contar todos los individuos de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Estas fueron diseñadas por el gerente comercial, los participantes del área comercial de la organización y las autoras del trabajo; usando instrumentos como la entrevista y la observación, y a su vez compartiendo información de cada uno de ellos, también investigando en libros para complementar los datos obtenidos se pudo lograr organizar la información e identificar las competencias cardinales.

Cuadro 5. Competencias cardinales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	Capacidad para orientar apoyar y conducir los procesos y actividades asignadas al equipo.
Poder de decisión	Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva
Resolución de conflictos	Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles.
Planeación y control	Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades.
Delegación	Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y/o oportunos.
Comunicación	Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.
Proactividad	Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.
Análisis de información	Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas
Toma de riesgo	Capacidad para intentar cosas nuevas con el fin de cumplir un objetivo que acarree el éxito.

Fuente: Gerente Comercial, los colaboradores y las autoras

7.2.2.2 Competencias específicas

Son aquellas con las que debe contar ciertos grupos, divididos por áreas o funciones. En el área comercial se requieren una serie de competencias específicas debido a la complejidad del cargo, estas también fueron diseñadas por el gerente comercial, los participantes del área comercial de la organización y las autoras del trabajo; usando instrumentos como la entrevista y la observación, y a su vez compartiendo información de cada uno de ellos, también investigando en libros para complementar los datos obtenidos se pudo lograr organizar la información e identificar las competencias específicas.

Cuadro 6. Competencias específicas

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Capacidad de negociar	Habilidad para negociar ideas, procesos, espacios, buscando una relación de mutuo beneficio para las partes involucradas.
Conocimiento financiero	Habilidad para buscar estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.
Conocimiento economía	de Comprensión y análisis de los agentes que afectan el bienestar de las personas en un país.
Autoridad sobre individuos y grupos	Poder que posee un individuo dentro de una organización para tomar decisiones que afectan a otros.

Fuente: Gerente Comercial, los colaboradores y las autoras.

Para identificar los descriptores conductuales que debe disponer cada individuo en el cumplimiento de las competencias requeridas del área comercial, se realizó un trabajo de observación directa y una entrevista con cada uno de los funcionarios del área comercial.

Cuadro 7. Gerente Comercial

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Liderazgo	Identifica las funciones para delegar tareas.
Capacidad para orientar apoyar y conducir los procesos y actividades asignadas al equipo	Comparte problemas, escucha opiniones para dar soluciones. Argumenta sus decisiones para que sean tomadas con mejor disposición.

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Poder de decisión	Enfrenta conflictos y disputas de manera asertiva
Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva	Comparte Opiniones con sus colaboradores Indaga y analiza documentos Revisa Entrevistas del Cliente Revisa Información tomada por los analistas y asesores Comparte información con sus colaboradores
Resolución de conflictos	Escucha a las partes afectadas
Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles las partes.	Analiza la situación e interactúa con sus empleados. Busca el método adecuado para la solución sin afectar
Planeación y control	Establece un margen de prioridades
Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades.	Identifica tiempos y funciones para programar actividades. Busca propuestas con sus empleados para el adelanto de proyectos. Delega líderes para la elaboración de proyectos
Delegación	Identifica tiempos y funciones para programar actividades.
Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y/o oportunos	Verifica las tareas propuestas
Comunicación	Revisa tiempos
Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.	Escucha Expresa ideas claras y concisas Utiliza canales apropiados en la comunicación

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Proactividad	Estudia posibilidades de mejora continua
Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Tiene iniciativa y busca que sus empleados la tengan
Análisis de información	Aporta y comparte ideas
	Se interesa por adquirir nuevos conocimientos.
	Evaluar documentos
Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas	Capacitación continua
Conocimiento financiero	Interactúa con el medio financiero para actualizar información.
	Realiza flujos de caja
Habilidad para identificar una estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.	Verifica información financiera
	Análisis estadísticos, matemáticos y financieros
	Manejo de herramientas contables
	Conocimientos matemáticos
Conocimiento de economía	Estudios de economía y documentación en cuanto al tema. Indaga e investiga estadísticas económicas
Comprensión y análisis de los agentes que afectan el bienestar de las personas en un país.	Aplicación de técnicas matemáticas, financieras y macroeconómicas.
Autoridad sobre individuos y grupos	Delega tareas
Poder que posee un individuo dentro de una organización para tomar decisiones que afectan a otros.	Controla tiempos y actividades
	Verifica información, tareas, tiempos y actividades
	Comparte tareas con su equipo de trabajo
	Comparte opiniones con sus subalternos.
Toma de riesgo	Implementa nuevas técnicas
Capacidad para intentar cosas nuevas con el fin de cumplir un objetivo que acarrearía el éxito.	Motiva a sus colaboradores y realiza lluvias de ideas que permitan crear nuevos procesos o mejorar los existentes

Fuente: las autoras

Cuadro 8. Sub Gerente Comercial

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Liderazgo Capacidad para orientar apoyar y conducir los procesos y actividades asignadas al equipo.	Identifica las funciones para delegar tareas. Comparte problemas, escucha opiniones para dar soluciones. Argumenta sus decisiones para que sean tomadas con mejor disposición.
Poder de decisión Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva	Enfrenta conflictos y disputas de manera asertiva Comparte Opiniones con sus colaboradores Indaga y analiza documentos Revisa Entrevistas del Cliente Revisa Información tomada por los analistas y asesores Comparte información con sus colaboradores
Resolución de conflictos Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles.	Escucha a las partes afectadas Analiza la situación e interactúa con sus empleados. Busca el método adecuado para la solución sin afectar las partes para la solución sin afectar las partes.
Planeación y control Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades.	Establece un margen de prioridades Identifica tiempos y funciones para programar actividades. Busca propuestas con sus empleados para el adelanto de proyectos. Delega líderes para la elaboración de proyectos
Delegación Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y/o oportunos.	Identifica tiempos y funciones para programar actividades. Verifica las tareas propuestas Revisa tiempos

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Comunicación Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.	Escucha Expresa ideas claras y concisas Utiliza canales apropiados en la comunicación
Proactividad Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Estudia posibilidades de mejora continua Tiene iniciativa y busca que sus empleados la tengan Aporta y comparte ideas Se interesa por adquirir nuevos conocimientos.
Análisis de información Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.	Evaluar documentos Capacitación continua Interactúa con el medio financiero para actualizar información.
Conocimiento financiero Habilidad para identificar una estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.	Realiza flujos de caja Verifica información financiera Análisis estadísticos, matemáticos y financieros Manejo de herramientas contables Conocimientos matemáticos
Conocimiento de economía Comprensión y análisis de los agentes que afectan el bienestar de las personas en un país.	Estudios de economía y documentación en cuanto al tema. Indaga e investiga estadísticas económicas Aplicación de técnicas matemáticas, financieras y macroeconómicas
Autoridad sobre individuos y grupos Poder que posee un individuo dentro de una organización para tomar decisiones que afectan a otros.	Delega tareas Controla tiempos y actividades Verifica información, tareas, tiempos y actividades Comparte tareas con su equipo de trabajo Comparte opiniones con sus subalternos.

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Toma de riesgo	Implementa nuevas técnicas
Capacidad para intentar cosas nuevas con el fin de cumplir un objetivo que acarreará el éxito.	Motiva a sus colaboradores Realiza lluvias de ideas que permitan crear nuevos procesos o mejorar los existentes

Fuente: las autoras

Cuadro 9. Asesor Comercial

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Poder de decisión	Comparte Opiniones
Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva	Analiza documentos e información Revisa Entrevistas del Cliente Da respuestas de manera oportuna y rápida
Capacidad de negociar	Genera confiabilidad y convence
Habilidad para negociar ideas, procesos, espacios, buscando una relación de mutuo beneficio para las partes involucradas	Brinda información Satisfacción de necesidades Asesora y acompaña
Comunicación	Escucha
Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.	Expresa ideas claras y concisas Utiliza canales apropiados en la comunicación Escucha asertiva
Relaciones interpersonales	Solidaridad
Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo, clientes de la empresa, sin afectar la productividad.	Coopera en las tareas propuestas por su equipo de trabajo Comparte información útil con sus compañeros de trabajo.

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Proactividad Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Tiene iniciativa para la resolución de conflictos y la toma de decisiones Aporta y comparte ideas con sus jefes y compañeros Se interesa por adquirir nuevos conocimientos No se estanca en los problemas, busca respuestas y soluciones prontas y eficaces.
Análisis de información Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.	Comparte información con sus compañeros de área Analiza y comparte información que le permita ideas más claras Confiabilidad y honestidad en el manejo de la información Responsabilidad y respeto con los datos suministrados por los clientes de la compañía. Prudencia con los datos, cifras y demás información suministrada.
Conocimientos financieros Habilidad para identificar una estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.	Verifica información financiera de sus clientes Manejo de herramientas contables y conocimientos matemáticos Identifica con rapidez tasas y planes de amortización.
Orientación al servicio Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, brinda solución efectiva y económica.	Rapidez de respuesta con las consultas Amabilidad y cordialidad en el trato y actitud de servicio Busca que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y acompaña al cliente antes durante y después de tomar el crédito Busca el beneficio y confort del cliente

Fuente: las autoras

Cuadro 10. Radicador

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Relaciones interpersonales Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo, clientes de la empresa, sin afectar la productividad.	Es solidario con sus compañeros de área Coopera en las tareas propuestas por su equipo de trabajo Es tolerante y colaborador con sus compañeros de trabajo Comparte información con su equipo de trabajo
Análisis de información Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.	Notifica de manera precisa los datos obtenidos en sus procesos, los comunica y expone a sus compañeros Evaluar documentos Agilidad en la toma de la información Confiabilidad en los datos digitados en el sistema Archiva documentos Honestidad con la información suministrada por el cliente y la misma compañía Responsabilidad con los documentos físicos y la información proveniente por el cliente Respeto por sus compañeros y la información manejada Prudencia con los datos suministrados por el cliente.
Clasificación de la información Manejo del técnicas para ordenar documentación.	Archiva documentos Digita información Organiza y recepciona documentos suministrados por el cliente Responsable con la información y los documentos Ágil con la digitación.

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Uso de herramienta informática	Manejo del computador
Habilidad para manejar todo tipo de equipos y software que permiten un mejor desempeño de las actividades.	Manejo de programas operativos

Fuente: las autoras

Cuadro 11. Analista de Crédito

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Poder de decisión	Comparte opiniones
Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva	Valora información Confronta datos Pide soportes y se asesora de otras personas
Comunicación	Escucha
Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.	Expresa ideas claras y concisas
Relaciones interpersonales	Utiliza canales apropiados en la comunicación Comparte responsabilidades y trabajo con sus compañeros
Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo, clientes de la empresa, sin afectar la productividad.	Coopera en las tareas propuestas por su equipo de trabajo Es comprensivo con sus compañeros y los mismos clientes al momento de tener respuestas rápidas Franqueza y comunicación con sus compañeros
Proactividad	Da prioridad a los procesos y negocios que revisa.
Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Tiene iniciativa para tomar decisiones Aporta ideas que mejoren los procesos Interés por adquirir nuevos conocimientos.

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Oportunidad de respuesta Genera solución a las labores encomendadas en el menor tiempo posible con eficiencia y eficacia.	Rapidez en la respuesta de los negocios y agilidad para verificar la información. Crea estrategias de trabajo con sus compañeros de área para realizar tareas de manera más rápida y confiable Comparte información con sus compañeros.
Análisis de información Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.	Analiza documentos Entrevista del cliente Revisa Información y confirma documentos Comparte información con el cliente y a su vez con los asesores comerciales Confiabilidad en el manejo de datos y estados financieros del cliente Mesura con la información suministrada por el cliente Responsabilidad con los documentos y las entrevistas Respeto por la compañía y por el nivel de confiabilidad que maneja Prudencia con los datos
Conocimientos financieros Habilidad para identificar una estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.	Realiza flujos de caja Realiza análisis de financieros del cliente Verifica información bancaria Manejo de herramientas contables Conocimientos matemáticos
Uso de herramienta informática Habilidad para manejar todo tipo de equipos y software que permiten un mejor desempeño de las actividades.	Manejo del computador Manejo de programas operativos Manejo de Word y Excel

Fuente: las autoras

Cuadro 12. Auxiliar Comercial

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Poder de decisión	Comparte opiniones y valora información
Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de manera efectiva.	Confronta datos y pide soportes
Comunicación	Se asesora de otras personas
Recepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con claridad y autonomía.	Escucha
Relaciones interpersonales	Expresa ideas claras y concisas
Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo, clientes de la empresa, sin afectar la productividad.	Utiliza canales apropiados en la comunicación
	Brinda respaldo a sus compañeros en el momento necesario, coopera en las tareas propuestas por su equipo de trabajo
	Es paciente con sus compañeros y colabora con los procesos
	Brinda confianza y sirve de soporte a sus compañeros en la atención de los clientes
Proactividad	Establece prioridades y crea estrategias para realizar su trabajo de manera mas adecuada, oportuna y rápida.
Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.	Tiene iniciativa y aporta ideas que le permitan mejorar los tiempos de espera.
	Interés por adquirir nuevos conocimientos.
Oportunidad de respuesta	Rapidez en los procesos de desembolso y agilidad con la elaboración de los cheques
Genera solución a las labores encomendadas en el menor tiempo posible con eficiencia y eficacia.	Puntualidad al momento de la entrega del desembolso
	Establece prioridades con el fin de dar respuestas oportunas siempre y se preocupa por el bienestar y por generar soluciones de manera ágil.
	Confiabilidad en los datos ingresados al sistema.
	Coopera en las tareas propuestas por su equipo de trabajo

COMPETENCIA	DESCRIPTORES CONDUCTUALES
Análisis de información Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.	Analiza documentos Entrevista del Cliente Revisa Información Confirma documentos Comparte información con sus compañeros, la analiza y propone mejoras Confiabilidad en la información manejada Honestidad con los datos numéricos que se manejan en la compañía Responsabilidad con los procesos que se llevan a cabo en su área Respeto por sus compañeros, la institución y su información. Prudencia con los datos manejados
Conocimientos financieros Habilidad para identificar una estabilidad económica, a través de actividades que miden las variables cuantitativas producidas por un capital determinado en el tiempo.	Realiza flujos de caja Realiza análisis de financieros del cliente Verifica información bancaria Manejo de herramientas contables Conocimientos matemáticos
Uso de herramienta informática Habilidad para manejar todo tipo de equipos y software que permiten un mejor desempeño de las actividades.	Manejo del computador Manejo de programas operativos Manejo de Word y Excel

Fuente: las autoras

7.2.2.3 Asignación de competencias y grados a los diferentes puestos

Al terminar la elaboración de los descriptores conductuales, se paso a plantear un formato donde se identifica el valor que debe tener las competencias designadas para cada cargo, a lo cual se le llamo nivel. Esto se realizo durante una semana

en la cual se observó cada una de las actividades desarrolladas por los colaboradores en su cotidianidad laboral, con esta información, mas las entrevistas y la asesoría de las autoras y el gerente comercial, se diseñó el formato que permite identificar el nivel con el que debe contar cada competencia dentro de cada cargo.

Nivel Alto: Debe tener los conocimientos claros y llevar al cabo el desarrollo de la competencia en todos los aspectos para un mayor compromiso, responsabilidad y ejecución en el cargo.

Nivel Medio: la competencia debe ser desarrollada en un nivel intermedio, teniendo claro el concepto y la función a cumplir dentro del cargo.

Nivel Bajo: el individuo debe identificar y tener un mínimo conocimiento de la competencia para lograr el cumplimiento de sus funciones.

Cuadro 13. Competencias del Gerente Comercial

DESCRIPCIÓN DE CARGO				
CARGO	Gerente Comercial			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO	19			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ALTO	NIVEL MEDIO	BAJO
PERSONALES	Liderazgo	X		
	Comunicación	X		
	Delegación	X		
	Proactividad	X		
	Poder de Decisión	X		
TECNICAS	Resolución de Conflictos	X		
	Análisis de Información			
	Toma de Riesgo			
			X	
		X		
PROFESIONALES	Autodidacta en Individuos y Grupos	X		
	Conocimientos Financieros	X		
	Conocimientos en Economía		X	
	Planeación y Control	X		

Fuente: Gerente Comercial y las autoras

Cuadro 14. Competencias del Sub-Gerente Comercial

DESCRIPCIÓN DE CARGO				
CARGO	Sub-Gerente Comercial			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO	18			
		NIVEL		
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
PERSONALES	Liderazgo	X		
	Comunicación	X		
			X	
	Delegación	X		
	Proactividad		X	
TÉCNICAS	Poder de Decisión		X	
	Resolución de Conflictos		X	
	Análisis de Información			X
	Toma de Riesgo		X	
	Autoridad en Individuos y Grupos	X		
PROFESIONALES	Conocimientos Financieros		X	
	Conocimientos en Economía		X	
	Planeación y Control			
Fuente: Gerente Comercial y las autoras				

Cuadro 15. Competencias del Asesor Comercial

DESCRIPCIÓN DE CARGO				
CARGO	Asesor Comercial			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO				
		NIVEL		
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
PERSONALES	Proactividad	X		
	Comunicación	X		
	Relación Interpersonales	X		
	Poder de Decisión		X	
TÉCNICAS	Análisis de Información		X	
	Orientación al Servicio	X		
	Capacidad de Negociación	X		
	Conocimientos Financieros			X
PROFESIONALES				

Fuente: Gerente Comercial y las autoras

Cuadro 16. Competencias del Radicador

DESCRIPCION DE CARGO				
CARGO	Radicador			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO				
		NIVEL		
TIPO COMPETENCIA PERSONALES	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
	Relaciones Interpersonales	X		
	Análisis de Información		X	
	Uso de Herramientas Informáticas			X
TECNICAS	Clasificación de la Información	X		

Fuente: Gerente Comercial y las autoras

Cuadro 17. Competencias del Analista de crédito

DESCRIPCION DE CARGO				
CARGO	Analista de Crédito			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO				
		NIVEL		
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ALTO5-4	MEDIO3-3.9	BAJO2-1
PERSONALES	Comunicación	X		
	Relaciones Interpersonales		X	
	Proactividad		X	
	Poder de Decisión		X	
TECNICAS	Análisis de Información			
	Oportunidad de Respuesta	X		
	Uso de Herramientas Informáticas	X		
	Conocimientos Financieros		X	
PROFESIONALES			X	

Fuente: Gerente Comercial y las autoras

Cuadro 18. Competencias del Auxiliar Comercial

DESCRIPCION DE CARGO				
CARGO	Auxiliar Comercial			
AREA	Comercial			
PERSONAL A CARGO				
		NIVEL		
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
PERSONALES	Comunicación	X		
	Relaciones Interpersonales	X		
	Proactividad			
	Poder de Decisión		X	
TECNICAS	Análisis de la Información		X	
	Oportunidad de Respuesta		X	
	Uso de Herramientas			
	Informáticas	X		
	Conocimientos Financieros			
PROFESIONALES			X	

Fuente: Gerente Comercial y las autoras

7.2.2.4 Perfiles de los cargos

A continuación se presenta el perfil de cada cargo.

Cuadro 19. Perfil del Gerente General



PERFIL DE CARGO FINESA S.A

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	GERENTE COMERCIAL
División /Departamento /Oficina (Lugar de Desempeño)	Dirección Principal, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	No aplica
Género	No aplica

¿A quiénes supervisa?	Sub gerente Comercial
	Asesor Comercial
	Radicador
	Analista de Crédito
	Auxiliar Operativo

Objetivo del Cargo

Planificar y gestionar eficientemente los recursos financieros de la compañía de acuerdo a los lineamientos y normativas del Servicio, coordinando y supervisando su equipo de trabajo y las normatividades de la compañía.

Funciones Principales

Diseñar la proyección de las colocaciones anuales.

Control en los procesos de aprobación y desembolsos de créditos.

Conducir a los empleados del área comercial al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al asesor comercial en negociaciones.

Informar a la gerencia general las dudas con clientes o sus ingresos.

Dar solución a los clientes inconformes.

REQUISITOS

Formación profesional	Título profesional universitario (a) del área de las ciencias económicas y administrativas, carrera de a lo menos 10 semestres de duración, emitido por una Universidad. Deseable formación como Administración de Empresas, Derecho, finanzas o Mercadeo. Adjuntar fotocopia simple del Certificado de Título.
-----------------------	---

Cursos de especialización	Posgrados y maestrías en áreas relacionadas con el cargo.		
Trayectoria profesional (años de experiencia y áreas de desempeño profesional)	Experiencia mínima de cinco años en administración financiera, Experiencia en, cargos de Dirección, en áreas relacionadas con temas Administrativos, Jurídicos y Financieros en entidades del Sector Público y Privado		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
	Alto	Medio	Bajo
LIDERAZGO	X		
COMUNICACIÓN	X		
DELEGACIÓN	X		
PROACTIVIDAD	X		
PODER DE DECISIÓN	X		
RESOLUCION DE CONFLICTOS	X		
TOMA DE RIESGOS	X		
AUTORIDAD EN INDIVIDUOS Y GRUPOS	X		
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS	X		
PLANEACION Y CONTROL	X		
CONOCIMIENTOS EN ECONOMIA		X	
ANALISIS DE INFORMACION		X	
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta		
Fecha	10 de Octubre de 2011		

Cuadro 20. Perfil del Subgerente Comercial



PERFIL DE CARGO FINESA S.A.

Identificaciones del Cargo	
Nombre del cargo	SUBGERENTE COMERCIAL
División /Departamento /Oficina (Lugar de Desempeño)	Dirección Principal, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	No aplica
Sexo	No aplica
¿A quiénes supervisa?	Asesor Comercial , Radicador, Analista de Crédito y Auxiliar Operativo

Objetivo del Cargo
Planificar y gestionar eficientemente los recursos financieros de la compañía de acuerdo a los lineamientos y normativas del Servicio, coordinando y supervisando su equipo de trabajo y las normatividades de la compañía.

Funciones Principales
Controlar los procesos de aprobación de crédito por parte de las sucursales. Conducir a los empleados del área comercial en las sucursales al cumplimiento de los objetivos propuestos. Acompañar al asesor comercial de las sucursales en negociaciones. Informar a la gerencia general las dudas con clientes o sus ingresos de los créditos en las

sucursales.
Dar solución a los clientes inconformes de las sucursales.

REQUISITOS			
Formación profesional	Título profesional universitario (a) del área de las ciencias económicas y administrativas, carrera de a lo menos 10 semestres de duración, emitido por una Universidad. Deseable formación como Administración de Empresas, Derecho, finanzas o Mercadeo. Adjuntar fotocopia simple del Certificado de Título.		
Cursos de especialización	Posgrados y maestrías en áreas relacionadas con el cargo.		
Trayectoria profesional (años de experiencia y áreas dedesempeño profesional)	Experiencia mínima de dos años en administración financiera, Experiencia en, en áreas relacionadas con temas Administrativos y Financieros en entidades del Sector Público y Privado, haber desarrollado actividades de ventas en el sector de las finanzas.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
	Alto	Medio	Bajo
LIDERAZGO	X		
COMUNICACIÓN	X		
DELEGACIÓN		X	
PROACTIVIDAD	X		
PODER DE DECISIÓN		X	
RESOLUCION DE CONFLICTOS		X	
TOMA DE RIESGOS			X
AUTORIDAD EN INDIVIDUOS Y GRUPOS		X	
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS	X		
PLANEACION Y CONTROL		X	

CONOCIMIENTOS EN ECONOMIA		X	
ANALISIS DE INFORMACION		X	
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta		
Fecha	10 de Octubre de 2011		

Cuadro 21. Perfil del cargo de Asesor Comercial



PERFIL DE CARGO FINESA S.A.

Identificaciones del Cargo	
Nombre del cargo	ASESOR COMERCIAL
División /Departamento /Oficina (Lugar de Desempeño)	Departamento Comercial, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	No aplica
Sexo	No aplica
¿A quiénes supervisa?	No aplica

Objetivo del Cargo
Estructura mecanismos de venta establecidos por la dirección de la compañía con el fin de efectuar los objetivos propuestos en las proyecciones de ventas.

Funciones Principales
Visitar concesionarios en busca de nuevos clientes. Orientar al cliente en procesos de financiación Resolver dudas relacionadas con los métodos de financiación. Atender llamadas y visitas de los clientes.

REQUISITOS			
Formación profesional	Título profesional universitario (a) del área de las ciencias económicas y administrativas, carrera de a lo menos 10 semestres de duración, emitido por una Universidad. Deseable formación como Administración de Empresas, Contaduría, Finanzas o Mercadeo. Adjuntar fotocopia simple del Certificado de Título.		
Cursos de especialización	No aplica		
Trayectoria profesional (años de experiencia y Experiencia mínima de dos años en el sector comercial o haber áreas de desempeño desarrollado actividades de ventas en el sector de las finanzas. profesional)			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
	Alto	Medio	Bajo
PROACTIVIDAD	X		
COMUNICACIÓN	X		
RELACIONES INTERPERSONALES	X		
PODER DE DECISION		X	
ANALISIS DE INFORMACION		X	

ORIENTACION AL CLIENTE	X		
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS			X
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	X		
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta		
Fecha	10 de Octubre de 2011		

Cuadro 22. Perfil del cargo de Radicador



PERFIL DE CARGO FINESA S.A.

Identificaciones del Cargo	
Nombre del cargo	RADICADOR
Oficina/Departamento /División (Lugar de Desempeño)	Departamento Comercial, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	18 – 24 años
Sexo	No aplica
¿A quiénes supervisa?	No aplica

Objetivo del Cargo
Recolecta, organiza e identifica información del cliente para ser utilizada en otros procesos, todo bajo los parámetros y normatividades implementadas por la organización.

Funciones Principales	
Verificar las fechas de expedición de los documentos	
Revisar centrales de riesgo de los clientes	
Digitar todos los datos del cliente en el sistema	
Archivar los documentos de cada cliente.	
Enviar cartas de aprobación a los concesionarios.	

REQUISITOS			
Formación básica	Título bachiller comercial con manejo en técnicas de oficina.		
Cursos de especialización	No aplica		
Trayectoria profesional (años de experiencia y áreas de desempeño profesional)	Experiencia mínima de un año como digitador o manejo de archivos, practicantes o auxiliar en cargos semejantes.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
	Alto	Medio	Bajo
RELACIONES INTERPERSONALES	X		
ANALISIS DE LA INFORMACION		X	
USO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS			X
CLASIFICACION DE LA INFORMACION	X		
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta		
Fecha	10 de Octubre de 2011		

Cuadro 23. Perfil del cargo de Analista de Crédito



PERFIL DE CARGO FINESA S.A.

Identificaciones del Cargo	
Nombre del cargo	ANALISTA DE CREDITO
División /Departamento /Oficina (Lugar de Desempeño)	Departamento Comercial, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	No aplica
Sexo	No aplica
¿A quiénes supervisa?	No aplica

Objetivo del Cargo
Clasificar la información según parámetros señalados por la organización para efectuar estudios de viabilidad de créditos.

Funciones Principales
Llamar a cada uno de los clientes para revisar la información Verificar la consistencia de los datos suministrados por el cliente. Verificar antecedentes disciplinarios de los clientes Realizar flujos de caja. Analizar la viabilidad del cliente y del crédito.

REQUISITOS				
Formación profesional	Título profesional universitario (a) del área contable y administrativas, carrera de a lo menos 10 semestres de duración, emitido por una Universidad. Deseable formación como Administración de Empresas, Contaduría y Finanzas.			
Cursos de especialización	No aplica			
Trayectoria profesional (años de experiencia y áreas dedesempeño profesional)	Experiencia mínima de cuatro años como analista de crédito en el sector bancario o financiero.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:				
	Alto	Medio	Bajo	
COMUNICACIÓN	X			
RELACIONES INTERPERSONALES		X		
PROACTIVIDAD		X		
PODER DE DECISION		X		
ANALISIS DE LA INFORMACION	X			
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA	X			
USO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS		X		
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS		X		
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta			
Fecha	10 de Octubre de 2011			

Cuadro 24. Perfil del cargo de Auxiliar Operativo



PERFIL DE CARGO FINESA S.A.

Identificaciones del Cargo	
Nombre del cargo	AUXILIAR OPERATIVO
División /Departamento /Oficina (Lugar de Desempeño)	Departamento Comercial, Santiago de Cali, Región del Valle del Cauca
Edad	No aplica
Sexo	No aplica
¿A quiénes supervisa?	No aplica

Objetivo del Cargo
Planificar y estructurar el control y los procesos del departamento comercial para dar cumplimiento a la normatividad de la compañía en cuestiones de tiempos de entrega y efectividad de la información.
Funciones Principales
* Elaborar prendas y pagares * Tomar firmas a los clientes * Elaborar desembolsos * Elaborar el cierre mensual * Pagar comisiones a los asesores externos * Elaborar plantillas para el pago de nómina de cada asesor comercial

REQUISITOS			
Formación profesional	Título profesional universitario (a) del área contable y administrativas, carrera de a lo menos 10 semestres de duración, emitido por una Universidad. Deseable formación como Administración de Empresas, Contaduría, ingeniería Industrial y Finanzas.		
Cursos de especialización	No aplica		
Trayectoria profesional (años de experiencia y Experiencia mínima de tres años en áreas del sector bancario o áreas de desempeño financiero. profesional)			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
	Alto	Medio	Bajo
PROACTIVIDAD		X	
COMUNICACIÓN	X		
RELACIONES INTERPERSONALES	X		
PODER DE DECISION		X	
ANALISIS DE LA INFORMACION		X	
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA	X		
USO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS		X	
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS		X	
Elaborado por	Carolina Lozada Ángel, Johana Victoria Motta		
Fecha	10 de Octubre de 2011		

8. CONCLUSIONES

Se conoce competencia a todo el grupo de características que hacen exitosa una persona en su desempeño laboral, esto se encuentra muy ligado al contexto organizacional, debido a que las empresas deben apropiarse del desarrollo de las competencias que requieren sus colaboradores, para la responsabilidad y la ejecución de la planeación estratégica de la organización.

El perfil por competencias es una herramienta fundamental en el proceso de selección y reclutamiento dentro de una organización, siendo su objetivo asignar el candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo muy claro su capacidad intelectual, su potencial y la adaptabilidad.

El perfil por competencias hace que una organización identifique con mayor claridad y asertividad el tipo de persona que ejercen cada cargo, haciendo más confiable el desempeño de las tareas por parte de cada uno de los colaboradores.

Los niveles de descriptores conductuales que evidencia una competencia permiten en el proceso de selección identificar candidatos más habilidosos, además de establecer las áreas de conducta que se pueden mejorar en cada uno de los colaboradores.

Las competencias están basadas en el rendimiento profesional de cada individuo por esta razón el estudio no se basa solo en teorías psicológicas de comportamientos sino que se compone básicamente de la observación y la interacción con el individuo.

La palabra competencia implica factores de conocimientos tanto teóricos como prácticos, destrezas, habilidades, conocimientos y todo aquello que caracteriza a un individuo para ejercer un rol o ejecución de una tarea con un rendimiento superior a los demás.

La elaboración de un perfil por competencias se hace más complejo cuando la organización no cuenta con una estructura en su planeación estratégica, generando una labor más dispendiosa al no tener claro sus objetivos a corto largo y mediano plazo.

9. RECOMENDACIONES

Implementar el formato de descripción del cargo donde se definen las competencias que debe poseer cada individuo y a su vez implementar el descriptor conductual, que permitirá establecer el nivel de participación de cada una de las competencias dentro de los cargos.

La organización debe establecer una misión y una visión que le permita tener mayor claridad a cada uno de los colaboradores de lo que piensa alcanzar la compañía, esto con el fin de que se cumplan los objetivos de forma más apropiada.

Se recomienda establecer un proceso de selección y reclutamiento bajo el diseño de perfil por competencias, el cual brinda un proceso práctico y eficiente en el momento de la contratación.

Elaborar un formato donde se evalúen las brechas entre las competencias definidas por el modelo propuesto y las que poseen actualmente los integrantes. Esto se determina analizando las características del talento requerido Vs el talento en que se encuentran las personas a evaluar.

Completar de manera constante el perfil de competencias elaborado anteriormente donde se encuentra la competencia, la definición, las conductas que la evidencian para tener un manejo más eficaz de las mismas.

Se sugiere que a los cargos que manejan información privada del cliente se les haga una investigación de antecedentes penales, judiciales y disciplinarios con el fin de reducir riesgos en el filtro de la información que puedan perturbar la imagen de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN MARTÍNEZ, Carolina Astrid; HERNÁNDEZ ROBLES, Paula Andrea y SOTO BERMEDO, Gisela Angélica. Construcción de perfiles de cargo por competencias genéricas y específicas para los cargos de médico de familia y enfermera del Centro de Salud Familiar Gómez Carreño de Viña del Mar. Valparaíso, 2007. Trabajo de Grado. Licenciatura en Psicología. Universidad del Mar Escuela de Psicología.

ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del Talento humano Basado en Competencias. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica, 2005, 357p.

ALLES, Martha Alicia. Gestión por Competencia. Argentina: Ediciones Gratica S.A. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. España: McGraw-Hill, 2007, 516p.

Competencias del recurso humano. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en http://datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/cache/files/selecci_n_por_competencias.pdf

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: editorial McGraw Hill, 2006, p. 83.

MINCHINTON, Jerry. Mejora esa actitud. España: editorial Sirio.

PARDINAS, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: siglo XXI editores, 1969.

Perfil. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en www.recursosees.uji.es

PORRET GELABERT, Miquel. Recursos humanos. 2da edición. Madrid: Esic editorial, 2007.

SENA. Sistema Nacional de Formación del Trabajo. [en línea]. [Consultado el 3 de mayo de 2011]. Disponible en <http://observatorio.sena.edu.co>

SOUSA, David. Cómo aprende el cerebro. Segunda edición. Argentina: Editorial Corwin Press, 2002.

Anexos

Anexo A. Cuestionario de Entrevistas

CUESTIONARIO PARA EL AREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FINESA S.A.

Asesor Comercial, Radicador, Analista de crédito y Auxiliar Operativo

Se hace una breve entrada donde se le informa básicamente el tipo de preguntas que se le van a hacer y la finalidad de estas.

Preguntas:

1. Fecha de creación de Finesa
2. ¿Quién la creo?
3. ¿Con qué finalidad?
4. ¿Qué hace la empresa?
5. ¿Cuál es el objetivo de la compañía?
6. ¿Cuál es la misión y la visión de la compañía?
7. Desde hace cuanto tiempo usted hace parte de esta entidad
8. ¿Por qué Finesa S A no cuenta con una misión y una visión?

Preguntas enfocadas en el área comercial:

1. ¿Cuántas personas hacen parte del área comercial?
2. ¿Cuáles son los cargos existentes?
3. Nos puede realizar un breve resumen del cargo que desempeña
4. Para usted cuales deben ser las características mas representativas que debe tener el individuo que ejerce este cargo?
5. Según su conocimiento en esta área y el cargo cuales deben ser las áreas de conocimiento con las que debe contar el colaborador para desempeñar este cargo?

6. Bajo que parámetros se rigen para realizar la convocatoria de cada uno de los cargos
7. ¿Cuáles son las características o competencias con las que debe contar cada colaborador para desempeñar sus funciones laborales?
8. Piensa usted que el proceso de selección que llevan actualmente en esta área es el más adecuado.

Anexo B. Cuestionario para el Director Comercial de la Compañía Finesa S.A.

Comentario [LyG2]: ¿??? Esta no solo presenta el cuestionario sino las respuestas. Discutir. Esto no se, yo pensaría que es mejor anexar solo las preguntas, para tener claro el esquema de la entrevista, las respuestas omitámoslas.

Se hace una breve entrada donde se le informa básicamente el tipo de preguntas que se le van a hacer y la finalidad de estas.

Fue el jefe de personal de la compañía quien nos sugirió realizar esta entrevista al gerente comercial de Finesa debido a que es esta área a la cual se le está ejecutando la asesoría.

Preguntas:

9. Fecha de creación de Finesa
10. ¿Quién la creo?
11. ¿Con qué finalidad?
12. ¿Qué hace la empresa?
13. ¿Cuál es el objetivo de la compañía?
14. Desde hace cuanto tiempo usted hace parte de esta entidad
15. ¿Por qué Finesa S A no cuenta con una misión y una visión?

Preguntas enfocadas en el área comercial:

9. ¿Cuántas personas hacen parte del área comercial?
10. ¿Cuáles son los cargos existentes?
11. Nos puede realizar un breve resumen de cada cargo
12. ¿Cómo es el proceso de selección para cada uno de los cargos?
13. Bajo que parámetros se rigen para realizar la convocatoria de cada uno de los cargos
14. ¿Cuáles son las características o competencias con las que debe contar cada colaborador para desempeñar sus funciones laborales?
15. ¿Qué tipo de examen o prueba realizan ustedes a cada uno de los convocados?
16. Realizan ustedes algún tipo de control (antecedentes judiciales, visita domiciliaria, antecedentes familiares, etc.) a cada uno de los convocados

17. Piensa usted que el proceso de selección que llevan actualmente en esta área es el más adecuado.

Nota: las preguntas serán realizadas directamente por las estudiantes el día miércoles 28 de septiembre a las 8:30 AM en las instalaciones de la compañía.

Anexo C. Entrevista aplicada a Francisco José Sinisterra Reyes

Fue el jefe de personal de la compañía quien nos sugirió realizar esta entrevista al gerente comercial de Finesa debido a que es esta área a la cual se le está ejecutando la asesoría.

Preguntas:

16. Fecha de creación de Finesa

La fecha exacta no la tengo presente, se que se dio al público en mayo de 1999

17. ¿Quién la creo?

Un grupo de empresarios caleños los cuales estaban motivados con el tema de financiación de crédito vehicular, y con un amplio conocimiento en todo lo relacionado con este tema. También querían brindarles facilidad a cada uno de nuestros clientes la facilidad de cumplir una necesidad y porque no decirlo el sueño de tener su bien automotor.

18. ¿Con qué finalidad?

Como lo dije antes, la finalidad de la empresa es satisfacer las necesidades de un mercado bastante amplio como lo es el automotriz, a su vez es buscar un nivel de rentabilidad para el cliente y la compañía, generando un ambiente de confianza y seguridad para nuestro mercado.

19. ¿Qué hace la empresa?

Como lo dice su nombre, Finesa S A, es una compañía de financiamiento especializado para crédito de consumo en el área vehicular y con garantía prendaria, donde lo que hacemos básicamente es facilitarle a las personas un crédito para comprar su bien automotor, bien sea de tipo comercial o de consumo, dejando como garantía su automóvil durante el tiempo de permanencia del préstamo.

20. ¿Cuál es el objetivo de la compañía?

Su objetivo principal y por el que trabajamos en conjunto todos los departamentos, es básicamente el de prestar un servicio ágil y personalizado a nuestros clientes, lo que nos ha permitido a futuro, convertirnos en una compañía reconocida en el mercado y con un buen nombre dentro de los concesionarios.

21. Desde hace cuanto tiempo usted hace parte de esta entidad

Llevo 12 años trabajando con la compañía, inicié como asesor comercial y ahora soy el gerente comercial.

22. ¿Por qué Finesa S A no cuenta con una misión y una visión?
Hace algunos años, se estuvo estudiando la posibilidad de buscar una persona que nos ayudara a realizar este tipo de cosas de manera formal, armar un portafolio de servicios como el de cualquier banco para tener de manera más clara lo que queríamos lograr a futuro. Pero nunca se concretó esta idea, y aun ahora seguimos siendo muy informales en ese tipo de asuntos.

Preguntas enfocadas en el área comercial:

18. ¿Cuántas personas hacen parte del área comercial?

*11 asesores comerciales
 03 analistas de crédito
 02 radicadores
 02 auxiliares operativos
 01 sub-gerente comercial
 01 gerente comercial
 20 personas en total*

19. ¿Cuáles son los cargos existentes?

- Gerente Comercial
- Sub-Gerente Comercial
- Asesor Comercial
- Auxiliar Operativo
- Analista De Crédito
- Radicador

20. Nos puede realizar un breve resumen de cada cargo

CARGO	FUNCION
Radicador	i. Persona encargada de digitar todos los datos del cliente en el sistema Siif, para que las analistas de crédito le den el uso adecuado en su proceso. ii. Debe archivar correctamente los documentos de cada cliente. iii. Revisar centrales de riesgo de cada uno de los clientes. iv. Enviar cartas de aprobación a los concesionarios cuando el asesor comercial se encuentra fuera de la

	oficina. I. Persona encargada de verificar datos los clientes, cartas laborales, contratos, entre otros. II. Se encargan de realizar los respectivos flujos de caja de cada cliente para verificar capacidades de pago. Analizan la viabilidad del cliente y del crédito. III. Manejan un alto grado de IV. confidencialidad, debido a la información que suministra el cliente. Elaboración de prendas y pagares
Analista de Crédito	
Auxiliar Operativo	I. Toma de firmas a los clientes II. Elaboración del desembolso III. Elaboración el cierre de cada mes IV. Pagan comisiones a los asesores externos V. Llevan controles y estadísticas de las colocaciones de la compañía VI. Manejan un alto grado de confidencialidad, debido a la información que suministra el cliente. VII. Es el encargado de visitar los concesionarios para traer los respectivos negocios.
Asesor Comercial	I. Atender el cliente en el momento de dudas o malos entendidos II. Atender a cada uno de los asesores comerciales de los concesionarios con sus necesidades. III. Cumplimiento de metas mensuales y anuales propuestas por la compañía. Atender llamadas de clientes que solicitan crédito, al igual que aquellos que visitan nuestras instalaciones. IV. Llamar y tratar de ubicar aquellos clientes de difícil recaudo. V. Participa en la proyección de las colocaciones anuales. VI. Encargado de todo el personal comercial.
Gerente Comercial	I. Controla procesos de aprobación y desembolsos de créditos. II. III.

	IV. <i>Direcciona a todos los empleados del área comercial al cumplimiento de los objetivos propuestos durante cada colocación mensual</i> V. <i>Acompaña a cada asesor comercial a citas o reuniones propuestas por clientes o concesionarios para un mejor desempeño y esclarecimiento de dudas propuestas por los consumidores. Aprueba montos de créditos hasta por 60 millones de pesos.</i> VI. <i>Presenta negocios ante la gerencia general cuando hay dudas con el cliente o sus ingresos.</i> VII. <i>Atiende aquellos consumidores a los cuales el asesor comercial no les da una buena solución.</i> VIII. <i>Realiza las mismas funciones del gerente comercial, pero en las sucursales.</i>
Sub-Gerente Comercial	I. <i>Realiza todas las funciones del gerente comercial cuando este se encuentra ausente.</i> II. <i>Sirve de respaldo a los asesores comerciales cuando el gerente comercial no se encuentra</i> III.

21. ¿Cómo es el proceso de selección para cada uno de los cargos?
Finesa S A, no maneja un proceso de selección establecido, todo se hace vos a vos, así se informa de las vacantes y entre los mismos empleados recomendamos personas que se asemejen o que den la talla por así decirlo para cada uno de los cargos, de aquí se le hacen dos o tres entrevistas y dependiendo el cargo a desempeñar se le realiza una pequeña prueba para revisar sus conocimientos. Luego de este proceso se toma una decisión.
22. Bajo que parámetros se rigen para realizar la convocatoria de cada uno de los cargos
Como les comentaba en la pregunta anterior, Finesa S A, no tiene parámetros y mucho menos un proceso de selección para sus vacante.
23. ¿Cuáles son las características o competencias con las que debe contar cada colaborador para desempeñar sus funciones laborales?

Eso depende del cargo a desempeñar, pero nos apoyamos básicamente en la recomendación que nos da la persona que la trae a la compañía, y el desempeño que tiene esta durante su periodo de prueba.
Pero básicamente nos fijamos en el comportamiento de la persona, su experiencia, y como les decía anteriormente, en su desempeño durante su periodo de prueba.

24. ¿Qué tipo de examen o prueba realizan ustedes a cada uno de los convocados?

La verdad es que en el área comercial no se usa ningún tipo de examen o prueba para su ingreso, como le decía, casi siempre son personas recomendadas por los mismos funcionarios de la compañía, por lo tanto no se ha establecido ningún formato de entrevista, examen o prueba.

25. Realizan ustedes algún tipo de control (antecedentes judiciales, visita domiciliaria, antecedentes familiares, etc.) a cada uno de los convocados

No, la verdad es que Finesa S A, es como una familia, y tal vez por esta razón a veces pecamos en la elección de nuestros funcionarios. Nunca elaboramos ningún tipo de control o de revisión de antecedentes, confiamos plenamente en la información que nos brinda la persona que lo recomienda.

26. Piensa usted que el proceso de selección que llevan actualmente en esta área es el más adecuado.

No, siempre he pensado que debemos tener más controles y una metodología mas práctica y segura para la selección de personal, muchas veces he propuesto que hagamos los procesos por medio de una agencia de empleos temporales, algo que nos demuestre mayor seguridad y confiabilidad para la empresa y sus empleados.

Nota: las preguntas serán realizadas directamente por las estudiantes el día miércoles 28 de septiembre a las 8:30 AM en las instalaciones de la compañía.