

**ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA CARGOS CRÍTICOS  
CASO GRUPO HONOR & LAUREL: METODOLOGÍA PROPUESTA PARA  
EMPRESAS DE SERVICIOS DE SEGURIDAD**

**SONIA YANETH ARAGÓN MUÑOZ**

**ERCILIA MARIA MONROY SANCHEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D. C., NOVIEMBRE DE 2009**

**ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA CARGOS CRÍTICOS  
CASO GRUPO HONOR & LAUREL: METODOLOGÍA PROPUESTA PARA  
EMPRESAS DE SERVICIOS DE SEGURIDAD**

**SONIA YANETH ARAGÓN MUÑOZ**

**ERCILIA MARIA MONROY SANCHEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
GUSTAVO ADOLFO RIVEROS**

**MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D. C., NOVIEMBRE DE 2009**

*A Dios, por guiar siempre mis  
pasos, a mis padres y mis amigas por  
estar siempre hasta en las buenas, y a ti  
mi dulce amor que desde que estás en mi  
vida, soy mejor persona.*

*Shila*

A mi Señor, porque con Él, todo es  
posible, a mi familia por el apoyo y amor  
que me brindaron durante este proceso y a  
mi amigo, mi cómplice, mi esposo... mi  
amor, por la paciencia, la comprensión, el  
apoyo y el tiempo que compartiste  
conmigo en este reto.

*Sonia*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Las autoras desean agradecer toda la colaboración y apoyo brindado por el Grupo Honor & Laurel, especialmente por sus directivas y personal operativo, cuya participación activa hizo posible la realización del presente trabajo.*

*También agradecemos el interés, apoyo y orientación demostrados por el Dr. Gustavo Riveros. Gracias Doc!!*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>3</b>
1.1. CONTEXTO DEL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.....	14
<b>1.1.1 Generalidades del Sector.....</b>	<b>14</b>
1.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA SEGURIDAD PRIVADA.....	18
<b>1.1.2 Principales Empresas del Sector en el Mundo.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.3 El mercado Colombiano .....</b>	<b>22</b>
<b>2. EL CASO GRUPO HONOR &amp; LAUREL LTDA.....</b>	<b>25</b>
2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
2.2. MERCADO DE LOS GERENTES DE RIESGO.....	28
<b>3. METODOLOGÍA PROPUESTA .....</b>	<b>29</b>
3.1. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS? .....	29
3.2. DESARROLLO DEL MODELO.....	32
<b>3.2.1. Dirección Estratégica Organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2. Identificación de factores claves de éxito de los clientes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.3. Descripción de perfil y funciones generales del Gerente de Riesgos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.4. Selección y contratación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.5. Formación y desarrollo.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.6. Planes de sucesión.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.7. Gestión del desempeño.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.8. Remuneración basada en competencias.....</b>	<b>44</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
BIBLIOGRAFIA.....	47

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Certificaciones de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional.....	18
Tabla 2 Ventas Anuales Principales Empresa a Nivel Mundial 2004 .....	19
Tabla 3 Participación de los servicios de seguridad y vigilancia privada.....	23
Tabla 4 Top ten de competencias del Grupo Honor & Laurel.....	34
Tabla 5 Competencias Organizacionales Grupo Honor & Laurel .....	35
Tabla 6 Correspondencia de competencias con valores organizacionales.....	37

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Cadena productiva Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada .....	15
Figura 2 Cadena productiva Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada .....	15
Figura 3 Clasificación de los servicios de vigilancia y seguridad privada.....	16
Figura 4 Clasificación de los servicios de vigilancia y seguridad privada.....	17
Figura 5 Composición del mercado mundial de la Seguridad Privada.....	18
Figura 6 Distribución del PIB.....	22
Figura 7 Desempleo en Colombia.....	22
Figura 10 Variación propuesta por las autoras al modelo de Martha Alles. ....	31
Figura 11 Conexión de Visión, Misión y Política de Calidad.....	32
Figura 12 Conexión de Visión, Misión y Política de Calidad.....	33

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A
Anexo B
Anexo C
Anexo D

## GLOSARIO

- **Cargo crítico**

Posición, dentro de la estructura organizacional del Grupo Honor & Laurel, responsable de mantener y mejorar las relaciones de negocios directas con el cliente y que por su acercamiento e impacto en la estructura del mismo y en el cumplimiento de sus objetivos, influencia de forma importante la continuidad de sus negocios y por tanto la perdurabilidad de la compañía.

- **Competencia**

Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

- **Gerente de Riesgo**

Profesional responsable de la implementación del programa de gestión de riesgos en el cliente en el que es asignado, con el fin de controlar los riesgos de su cadena de valor, para asegurar su permanencia en el mercado, buscando una adecuada relación costo – beneficio.

- **Gestión del riesgo**

Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la dirección, intervención y control eficaz de las posibilidades potenciales de daño y los efectos adversos que causarían. Incluye las siguientes actividades:

- **Valoración del riesgo:** Proceso general de análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
- **Control del riesgo:** Parte de la gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, normas, procedimientos y cambios físicos a fin de eliminar o minimizar los riesgos adversos.
- **Identificación del riesgo:** Proceso para determinar lo que puede

sucedan, por qué y cómo.

- **Tratamiento del riesgo:** Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del riesgo.

- **Proceso de gestión del riesgo**

Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas, a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo.

- **Riesgo**

Posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos de una organización. Se mide en términos de consecuencias y posibilidad de ocurrencia.

- **Servicios de vigilancia y seguridad privada<sup>1</sup>**

Actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual, en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo fin.

---

<sup>1</sup> Artículo 2, Decreto 356



## RESUMEN

El presente trabajo, intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones que se dedican a la vigilancia y seguridad privada en lo que se refiere al personal que impacta directamente al cliente desde la gerencia de riesgos, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas talento humano desde una perspectiva estratégica.

Con este objetivo, se abordan, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una cabal comprensión de cómo se caracteriza el sector de la seguridad privada, un conocimiento de la Organización en donde se desarrolló este estudio de caso y el enfoque de competencias y su terminología, en todas sus dimensiones. Esto significa, a grandes rasgos, una aproximación a la metodología para mantener candidatos aptos que desempeñen estos cargos de las organizaciones dedicadas a la gestión de riesgos.

Después, se tratarán las competencias desde la perspectiva organizacional, esto es, desde su gestión; abordando distintos aspectos generales útiles a saber previo a una decisión de implantación de la metodología descrita.

Luego, se ofrece una visión generalizada acerca de los procesos de implantación, culminando, con la metodología propuesta para un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

**Palabras clave:** Seguridad privada, gestión del riesgo, competencias.

## ABSTRACT

This paper attempts to clarify the potential of a competency management system for surveillance and private security companies, regarding personnel whom directly impact the customer from the risk management area, for an eventual development and implementation of human resources policies from a strategic perspective.

In order to achieve this goal, the work tackles different useful aspects to a good comprehension of the private security sector, the company where the study was developed and terminology and competency approach. This means, an approximation to the methodology for suitable candidates who hold positions within risk management services organizations.

Then, it will approach the competencies from an organizational perspective, from its management, addressing various general useful aspects prior to a decision of implementing the methodology described.

Finally, offers a general view about the implementation process, with a proposed methodology to implement a competency management system using a behavioral approach.

**Keywords:** private security, risk management, competencies.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos la era del conocimiento, en esta era, en la que las organizaciones buscan afanosamente un diferenciador de sus competidores, es imperioso volver los ojos hacia los individuos que trabajan en ella, es indudable, que en ellos reside la responsabilidad de la competitividad empresarial, convirtiéndose en el activo más valioso que posee una organización, incluso sobre los activos físicos y financieros y los demás intangibles.

Este diferenciador, está constituido básicamente por las competencias de los individuos, es decir: los conocimientos, las habilidades y las cualidades internas de los trabajadores, de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles<sup>2</sup>.

Para el Grupo Honor & Laurel, la gestión por competencias en cargos críticos, adquiere gran importancia, debido a que el aprendizaje individual y colectivo son considerados como una línea estratégica para su desarrollo y sostenibilidad por ser una posibilidad de distinguirse en el mercado como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.

El sector de la seguridad privada en Colombia, ha tenido durante los últimos 10 años, un auge importante, convirtiéndose en una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país. La fuerte competencia al interior del gremio, el ingreso de la inversión extranjera y la evolución y uso constante de la tecnología,

---

<sup>2</sup> En síntesis, las competencias que poseen los trabajadores, son vitales dentro de las competencias distintivas de una organización (capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional, y capital humano propiamente tal). Puesto que, además de ser el único recurso vivo y orgánico susceptible de ser desarrollado y optimizado, es la base de generación de los otros tres tipos de capital.

hacen que este sector se enfrente a retos importantes en los cuales, incluso se juegue la permanencia de las organizaciones.

El 80% de los costos en la actividad de seguridad, se derivan de la gestión del talento humano, desde el reclutamiento de personal hasta la desvinculación del mismo, ésta actividad es clave para cualquier organización que pertenezca a este gremio, pues de la correcta gestión del talento humano, no sólo depende el correcto uso de los recursos, sino su permanencia en el mercado.

Desde un punto de vista más formal, este modelo busca fortalecer el mantenimiento permanente de cargos críticos del Grupo Honor & Laurel, identificando y gestionando el valor que aportan estas personas desde su cargo, a los resultados esperados por la organización.

Con dicha gestión, el Grupo Honor & Laurel dispondrá de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de gestión del talento humano para Gerentes de Riesgo; apoyar procesos de evaluación del desempeño y, en general, para orientar su inversión en desarrollo de recursos humanos.

La gestión por competencias, también brinda grandes ventajas para los trabajadores actuales y futuros, debido a que contarán con un mecanismo para certificar tanto los conocimientos adquiridos como las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, y disponiendo de información sobre las mismas, para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

La importancia del recurso humano en las empresas ha sido identificada desde el inicio de la humanidad y la gestión del mismo ha cobrado gran fuerza ya que ven en dicho recurso un factor clave para impulsar la productividad y la generación de ventajas competitivas en el corto plazo para las organizaciones, JIM COLLINS, en su libro EMPRESAS QUE SOBRESALEN, manifiesta que: “Los ejecutivos que iniciaron la transformación de empresas buena a sobresalientes no empezaron por resolver adónde dirigir el auto bus para luego conseguir quiénes lo llevaran allá. Lo que primero hicieron fue llevar a bordo personas competentes, y solo entonces pensaron adónde ir”.

En el transcurso de La historia de la humanidad se ha podido ver como la administración de personal ha sido un tema que no surgió de improviso, y si bien no se ha podido señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, lo que se ha determinado es que la gestión de este recurso es condición indispensable para el desarrollo de la civilización.

Desde la más remota antigüedad el hombre tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir o aceptar un liderazgo. Desde la organización de Clanes hasta los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad necesitaron de la organización y gestión de personal, es así como en los clanes se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. Ya avanzada la humanidad los arquitectos y constructores tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. El establecimiento de la familia como célula básica de la

sociedad determina la división de las tareas alcanzado la definición de roles que permitirían luego la aparición de la nación<sup>3</sup>.

Los tipos de gestión de recursos humanos se van posicionando en los sistemas de organización utilizados por los gobernantes; lo cual se evidencia en el extraordinario progreso que muestran los modelos de organización y de gestión de los recursos humanos.

Con el inicio de la revolución industria a mediados del siglo XVIII, con la producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción, lo que generó la necesidad de crear en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, la primera dependencia dedicada a los recursos humanos tenían las función de velar por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formaran los sindicatos.

Con la incorporación de la ciencia y tecnología a la Administración en el siglo XX, se inicia el movimiento de la “Administración Científica” de la corriente de Taylor y que cuyo principio es la mejora de la eficiencia favoreciendo la capacitación y especialización, generándose la necesidad de la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de la administración, cuando administró varias fábricas de hilados en New Lanark, desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia. Charles Babbage,

---

<sup>3</sup> José Luis Hernández Cabrera. /historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.04 de Agosto de 2006

promueve la división del trabajo, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos.<sup>4</sup>

Es así como a lo largo de los tiempos muchos estudiosos han formulado teorías que permitan el avance de la gestión de recursos humanos: Frederick W. Taylor (1856-1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble, Henry Gantt (1861-1919), trabajo en la diferenciación del sistema de tarifas, la cual no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, Gráfica de Gantt. Los esposos Gilbreth, escribieron la “psicología de la Administración”, estudiaron la fatiga y el movimiento y el bienestar del personal. Henry Fayol (1814-1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, Max Weber (1864-1920) creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. Mary Parker Follet (1868-1933) Teoría de transición, “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”. Chester Barnard (1866-1961) formuló las teorías de la vida organizacional. Elton Mayo (1880-1949) creador de la escuela de la ciencia del comportamiento. Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de “Hombre que se Realiza” explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.<sup>5</sup>

Después de la segunda Guerra Mundial aparece la escuela cuantitativa, la cual realiza investigaciones de operaciones y sus relaciones con la ciencia administrativa. Desarrollando técnicas matemáticas para modelar, analizar, y solucionar problemas de administración. Por otro lado el enfoque de sistemas, ve la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio, la clave del control del sistema es la retroalimentación.

---

<sup>4</sup> José Luis Hernández Cabrera. /historia-y-desafíos-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos. 04 de Agosto de 2006

<sup>5</sup> José Luis Hernández Cabrera. /historia-y-desafíos-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos. 04 de Agosto de 2006

El nuevo movimiento (enfoque de contingencia o Situacional) orienta integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

En dicha corriente encontramos a Tom Burns y Stalker “el principio de la sabiduría en la administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración”. Edwards Deming estableció los principios de “Calidad” en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros. Tom Peters y Waterman En su obra “La búsqueda de la Excelencia” descubren al hombre como ente sensitivo, intuitivo y creativo, en vez del hombre racional o el hombre motivado por el temor. Peter Drucker y Ouchi, la toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.<sup>6</sup>

En el principio de los 80, se tiene el boom de las competencias en el mundo empresarial, el cual surge luego de los hallazgos del doctor David Mc Clelland, en 1973. En este enfoque, las competencias se refieren a atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos. Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundándose progresivamente en muchas empresas, como guía de la gestión de personal. Ya a mediados de los años noventa, en muchos países y en una multitud de empresas, se habían realizado muchos intentos de implantar este novedoso enfoque.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> José Luis Hernández Cabrera. /historia-y-desafíos-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos. 2004

<sup>7</sup> Jorge Benítez R. Ensayo “Un Aporte Teórico y Metodológico para el Diseño de Instrumentos de Medición y la Evaluación de Competencias” 2008.



Antonio Blanco Prieto en su libro *Trabajadores Competentes* sostiene que desde los primeros planteamientos hasta nuestros días, el concepto de competencia ha ido ganando terreno en las organizaciones al mismo tiempo que se multiplicaron sus significados, llegando incluso a constatarse cierta desorientación entre los profesionales sobre el alcance real del término. Sin embargo parece existir cierto acuerdo al considerar que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral.

Para Boyatzi (1982) y Spencer y Spencer (1993) las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo.

La interpretación cognitiva de las competencias nos hace pensar que se trata del fruto de la combinación de atributos psicológicos de un trabajador, combinación que permite alcanzar un rendimiento eficiente en un contexto determinado si dicho trabajador produjo una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades. El grado de combinación de estas variables sólo puede detectarse por el resultado, es decir por la calidad y cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral concreto.

La interpretación cognitiva de las competencias presenta cierto paralelismo con los primeros planteamientos de la programación neurolingüística y más concretamente con el concepto de modelado de excelencia.

A finales de 1970 los profesores de la Universidad de Santa Cruz en California, Richard Bandler y John Grinder, comenzaron a defender una nueva visión dentro de la psicología humanística denominada programación neurolingüística, partieron del concepto base de modelado de excelencia para hacer referencia a aquellos programas mentales implícitos que siguen las personas consideradas excelentes en un determinado campo profesional, con el fin de descubrir que tienen los

profesionales éxitos en el campo profesional y así poder formar a otras personas con los hallazgos obtenidos.

Alejándose de la línea de estudio marcadamente cognitiva y en cierto modo introspectiva, existen quienes defienden que la evaluación de competencias debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar.<sup>8</sup>

**SABER:** Conjuntos de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas del trabajo.

**SABER HACER:** Integra las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje.

**SABER SER O SABER ESTAR:** Hace referencia a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo.

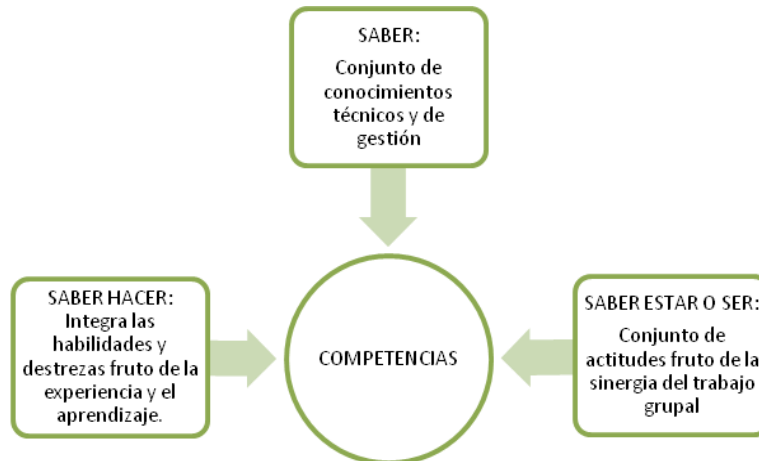
El Instituto de Empresa y el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, manifiesta la necesidad de desarrollar un enfoque tridimensional basado en el concepto de competencias para poder reinterpretar la gestión y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones contemporáneas.

En este sentido Bommensath considera que las competencias en la empresa se plasman a través de la combinación de tres vectores de análisis (Cantera,1997,

---

<sup>8</sup> Antonio Blanco Prieto. Trabajadores Competentes

382).



A partir de esta tríada básica, diferentes autores consideran que las políticas de gestión humana en las organizaciones contemporáneas deben adoptar un nuevo enfoque basado en la también triple dimensión de adquisición, estímulo y desarrollo de competencias de los trabajadores.

Lo anterior exige superar el enfoque de gestión basada en los rasgos de la personalidad para adoptar un enfoque de gestión integral basado en las competencias.

Pereda y Berrocal (2001) amplían la tríada al añadir el querer hacer o motivación personal y el poder hacer o conjunto de medios y recursos disponibles de una persona.

Aunque si bien estudios clásicos cuestionan el valor predictivo en el ámbito laboral de las teorías psicológicas como la personalidad o la inteligencia nos recuerdan que el enfoque de competencias no contradice el valor de las aptitudes ni de los rasgos de personalidad, sino por el contrario la complementación de todas estas variables, ya que se habla de la aplicación integrada del conjunto de aptitudes,

rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que permiten a una persona llevar a cabo sus funciones en una determinada organización.<sup>9</sup>

Este enfoque no subestima las aptitudes y los rasgos de personalidad en la generación por competencias, por el contrario hace énfasis en que para que la experiencia facilite la adquisición o mejora de las competencias deben poseerse las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, sin olvidar el carácter determinante de la inteligencia en la transformación de la experiencia en competencias.<sup>10</sup>

Las competencias y la gestión de recurso humano, pasar a ser un factor diferenciador frente a la competitividad de las organizaciones, ya que las organizaciones deben reflexionar sobre el valor de los recursos, pues su heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los mismos como fuentes de rentas apropiables por las empresas supondrán un punto de partida diferente para cada organización.

Las organizaciones pasa a hacer una diferenciación y valoración de los recursos tangible (físicos y financieros) e intangibles (fondo de comercio, cultura organizacional, capacidad de innovación, capital humano), siendo estos vitales para el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles.

La competitividad impulsa a las organizaciones a movilizar sus recursos para ajustarse a los requerimientos del entorno globalizante, inestable y extremadamente competitivo en el que se desenvuelven. Todo esto sin dejar de lado que en el tema de recurso humano, hablamos de personas y para que dichas personas puedan aceptar su papel como recursos, es necesario la creación de una estructura social en la cual los trabajadores no sean interpretados como un desafío, sino como participes del logro de objetivos.

---

<sup>9</sup> Antonio Blanco Prieto. Trabajadores Competentes

<sup>10</sup> Antonio Blanco Prieto. Trabajadores Competentes

Es así, como la nueva estructura social de las organizaciones, requiere de políticas de gestión de recursos humanos más integrales, implantando y desarrollando estrategias que de forma simultánea, sean centralizadas por el eje de la organización. En este sentido se comprende que el enfoque de competencias laborales, centrado en los comportamientos eficientes de los trabajadores puede cumplir este papel centralizador. Por tanto las competencias deben integrarse a las directrices estratégicas de las organizaciones<sup>11</sup>

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo, el cual introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al que se ha venido utilizando para la gestión del recurso humano durante la segunda mitad del siglo XX.

La recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo y el concepto de competencia frente al de función y tarea, tienen importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacados de ellos el incremento en la flexibilidad de la organización, la cual es condición necesaria para la supervivencia de las organizaciones frente a la alta competitividad y cambios acelerados en el entorno que enfrenta las organizaciones en actualidad.<sup>12</sup>

Según Spencer & Spencer, 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”

Para Spencer & Spencer los principales tipos de competencias son cinco:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea insistentemente.

---

<sup>11</sup> Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Capítulo 1.

<sup>12</sup> Gestión por competencias. Luis Sagi-Vela. Madrid 2004.

2. Características: Frecas y respuestas consistentes a situaciones o información
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: Conocimiento que una persona tiene sobre un área específica.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, lo cual nos da a pensar que son competencias relativamente fáciles de desarrollar y la manera más fácil de hacerlo es a través de la capacitación.

Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivación están más escondidas, más dentro de la personalidad, son más difíciles de desarrollar, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar<sup>13</sup>.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques”, a saber:

- El primero, denominado “funcionalista” concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado “conductista” la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Adicionalmente, cabe señalar que, “la definición de competencia cambia entre países, desde considerar aquellas de comportamiento hasta aquellas de aspecto

---

<sup>13</sup> Gestión por competencias. El diccionario. Martha Alles.

técnico. Sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo”.<sup>14</sup>

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es desde la perspectiva de las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, la cual hemos denominado – a nivel de países. Siguiendo esta perspectiva, el consultor Leonard Mertens (1996) señala que, “...el concepto de competencia emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra”.<sup>15</sup>

Según este autor, “...el problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación – formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos” (id.). Es así como, la situación experimentada, en especial, por Inglaterra (país protagónico en la aplicación y desarrollo de sistemas normalizados), motivó a la implantación de un sistema nacional de competencias.

Por otra parte, se puede abordar desde los orígenes de las competencias a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, “el movimiento hacia la adopción del “enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global”.

En particular Mertens (1996), “...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos” “es indudable que el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado con las transformaciones

---

<sup>14</sup> Gestión por competencias fundamentos y bases para su implementación: *Carlos Lira Zalaquett y Carlos Ramírez Guerra*

<sup>15</sup> Gestión por competencias fundamentos y bases para su implementación: *Carlos Lira Zalaquett y Carlos Ramírez Guerra*

productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente”.

## **1.1. CONTEXTO DEL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

### **1.1.1 Generalidades del Sector.**

La finalidad de los servicios de vigilancia y seguridad privada, en cualquiera de sus modalidades, es la de disminuir y prevenir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, la integridad a personas, el tranquilo ejercicio de legítimos derechos sobre bienes de la persona que recibe su protección, sin alterar o perturbar las condiciones para el ejercicio de los derechos y libertades públicas de la ciudadanía y sin invadir la órbita de competencia reservada a las autoridades<sup>16</sup>.

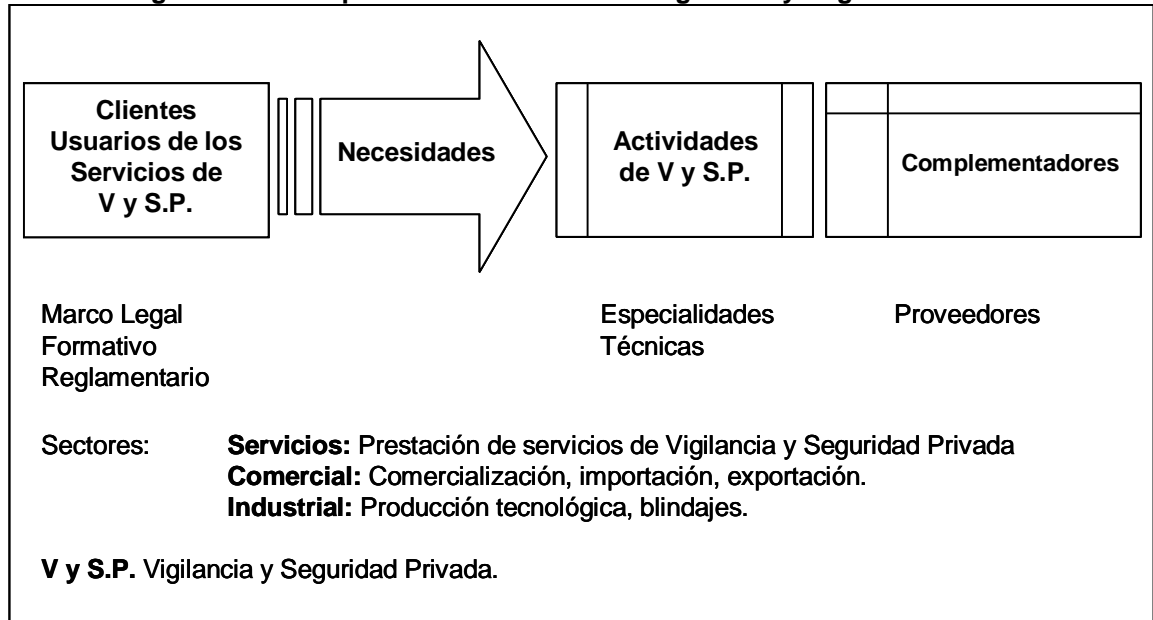
La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, es el ente gubernamental encargado de vigilar y asegurar que todas las empresas que se dedican a la prestación de este tipo de servicios, cumplan con la legislación vigente, la Superintendencia es un caso especial de la administración central, está adscrita al Ministerio de Defensa y no posee personería Jurídica.

---

<sup>16</sup> Artículo 73, Decreto 356.

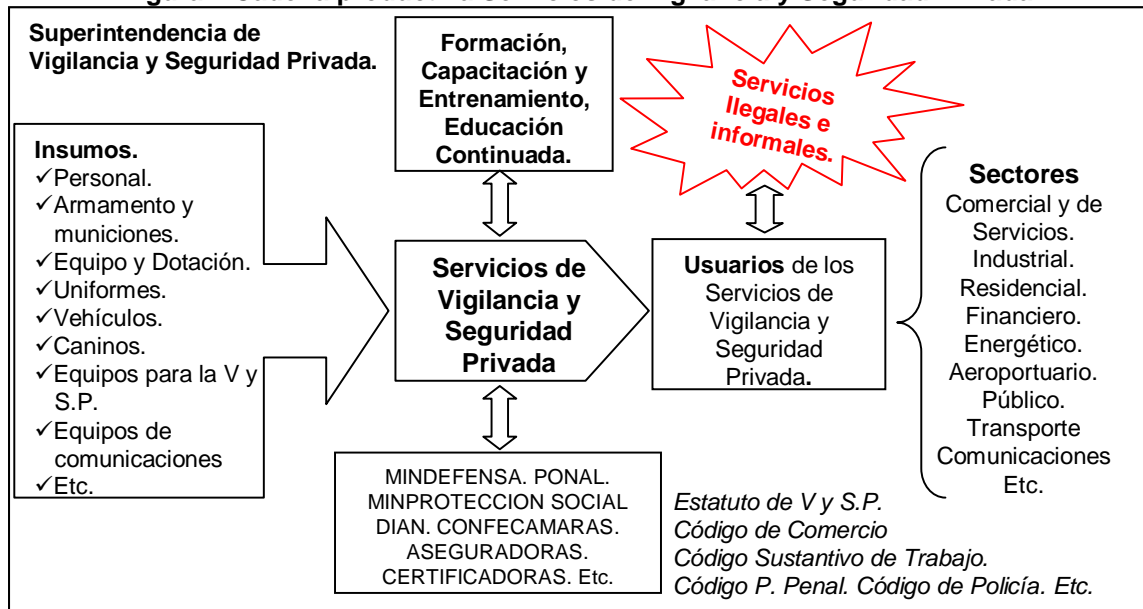


**Figura 1 Cadena productiva Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada**



Fuente: Estudio de caracterización del subsector de la Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial, 2006.

**Figura 2 Cadena productiva Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada**



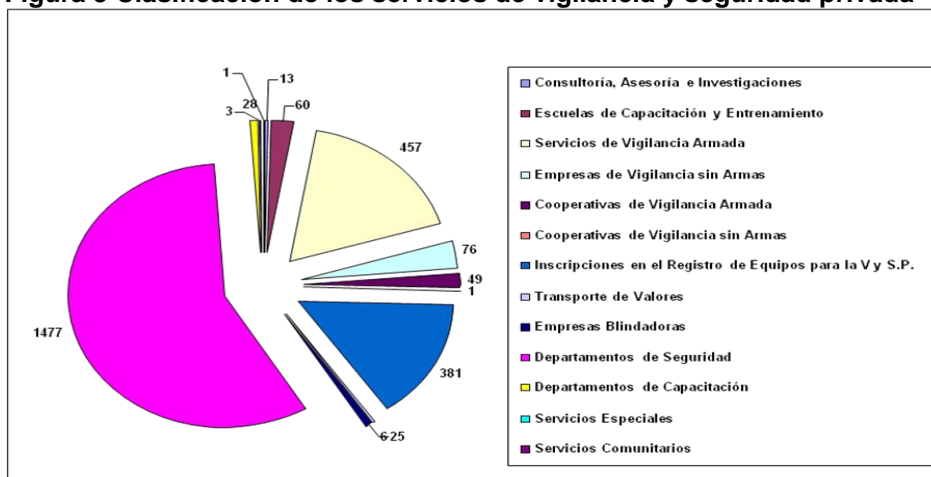
Fuente: Estudio de caracterización del subsector de la Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial, 2006.

Los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia conforme la norma, se clasifican así:

- Asesoría, consultoría e investigación
- Capacitación y entrenamiento
- Vigilancia y seguridad privada sin armas de fuego
- Vigilancia y seguridad privada con armas de fuego
- Cooperativas de vigilancia y seguridad privada sin armas de fuego
- Cooperativas de vigilancia y seguridad privada con armas de fuego
- Vigilancia con caninos
- Vigilancia con medios tecnológicos
- Transporte de valores
- Blindaje
- Servicios especiales
- Servicios comunitarios

El Grupo Honor & Laurel presta los servicios de asesoría, consultoría e investigación, capacitación y entrenamiento, vigilancia y seguridad privada con armas de fuego.

**Figura 3 Clasificación de los servicios de vigilancia y seguridad privada**



Fuente: Estudio de caracterización del subsector de la Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial, 2006.

Figura 4 Clasificación de los servicios de vigilancia y seguridad privada



Fuente: Estudio de caracterización del subsector de la Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial, 2006.

Los cargos críticos en los que se focaliza este trabajo, pertenecen al tipo de servicio clasificados como asesoría, consultoría e investigaciones.

Las empresas de seguridad, se han preocupado por mejorar su desempeño mediante la implementación de estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y comercio internacional seguro lo que ha mostrado el siguiente comportamiento:

**Tabla 1 Certificaciones de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional**

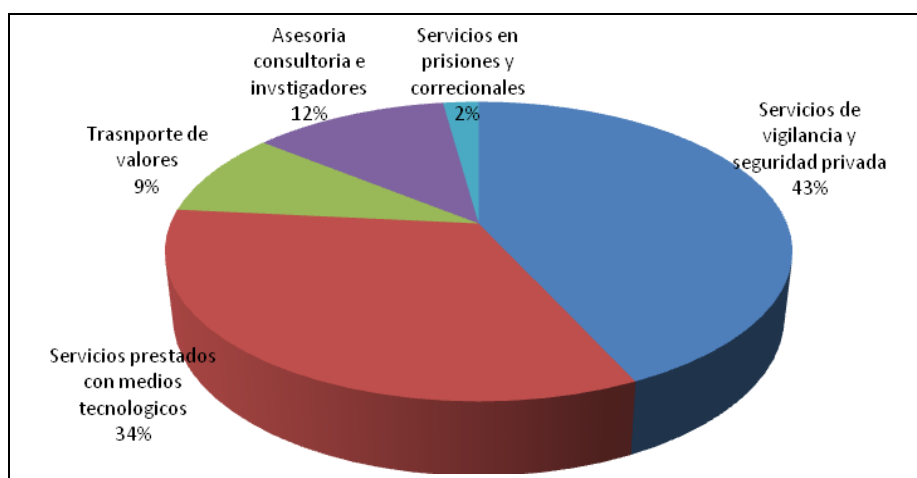
No.	CERTIFICACIÓN	CANTIDAD
1.	ICONTEC ISO 9001:2000	125
2.	BASC	18
3.	SGS Colombia	6
4.	CIDET	1
5.	RUC	28
<b>TOTAL</b>		<b>178</b>

Fuente: Estudio de caracterización del subsector de la Vigilancia y Seguridad Privada. Mesa Sectorial, 2006.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA SEGURIDAD PRIVADA

El mercado de la seguridad privada ha cambiado particularmente desde los últimos 10 años, a continuación se describen algunos de los retos que actualmente enfrenta, tanto a nivel mundial como a nivel nacional:

**Figura 5 Composición del mercado mundial de la Seguridad Privada**



Fuente: Estudio de Mercados. Grupo Honor & Laurel, 2009.

### 1.1.2 Principales Empresas del Sector en el Mundo.

En la actualidad, todos los competidores de alcance mundial facturan más de 1000 millones de dólares anualmente, los dos primeros facturan más de USD 6000M y todos crecen agresivamente de modo orgánico y por adquisiciones.

Tabla 2 Ventas Anuales Principales Empresa a Nivel Mundial 2004

VENTAS ANUALES PRINCIPALES EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL 2004					
millones de dolares					
EMPRESA	GUARDIAS	ALARMAS	TRANS. VALORES	OTROS	TOTAL
Securitas	\$ 6.860,00	\$ 740,00	\$ 1.420,00	\$ -	\$ 9.020,00
Group 4	\$ 5.320,00	\$ 620,00	\$ 1.410,00	\$ 240,00	\$ 7.590,00
Brinks	-	\$ 380,00	\$ 2.110,00	\$ -	\$ 2.490,00
Prosegur	\$ 750,00	\$ 80,00	\$ 410,00	\$ -	\$ 1.240,00
TOTAL					\$ 20.340,00

Fuente: Estudio de Mercados. Grupo Honor & Laurel, 2009.

En la actualidad en mercado de la seguridad privada enfrenta un ambiente caracterizado por:

- **Desaparición de fronteras**

Para la seguridad privada las fronteras están desapareciendo. Aunque esto es más visible en Europa, con la rápida consolidación de su mercado común. Esta característica por ahora solo es aprovechada por un puñado de empresas multinacionales de la seguridad: Securitas, Group 4, Brinks, Prosegur y otras pocas

- **Globalización de clientes**

La apertura económica mundial de la última década y la concentración, han llevado a la rápida globalización de los principales clientes corporativos de

seguridad privada. Esto contribuye a la concentración de los negocios del sector y a la tendencia a la sofisticación de la demanda, ya que debe garantizarse la seguridad de operaciones cada vez más complejas y de escala global.

- **Aumento de demanda**

En los países desarrollados la demanda aumenta, aunque a menores tasas que en nuestros países, de modo sostenido. Este aumento de la demanda se debe principalmente a los siguientes factores:

- Mayor percepción general de inseguridad particularmente luego del 11 de septiembre.
- Delincuencia más sofisticada, que en múltiples países incluye vínculos complejos con mafias locales y regionales, narcotráfico y terrorismo.
- Procesos corporativos más vulnerables, debidos a operaciones muy complejas gerenciadas por estructuras más pequeñas.
- Necesidad de soluciones integradas, frecuentemente en el marco de contratos unificados y un solo responsable.
- Nuevas amenazas, tales como el terrorismo, el narcotráfico y el espionaje, que amenazan de modo ocasional o permanente la continuidad de las operaciones en muchos países.
- Retroceso de la oferta de seguridad pública :Al igual que ocurre en nuestra región, en todos los países desarrollados la oferta pública de seguridad retrocede, por varios factores:
  - Restricciones presupuestarias, especialmente influyentes en la medida en que los recursos tecnológicos y el entrenamiento necesario para las fuerzas públicas son costosos.
  - Pérdida de personal, por las mismas causas que la pérdida en el sector privado

- Concentración en su "core", esas funciones que la sociedad estima que necesariamente deben ser cumplidas por fuerzas públicas, tales como la lucha contra el crimen organizado, el terrorismo, las drogas, la guerrilla, etc.

- **Escasez de mano de obra**

En los países desarrollados, a diferencia de lo que ocurre en los nuestros, hay una escasez creciente de mano de obra para funciones de seguridad esencialmente por las siguientes razones:

- Tipo de tarea, con duras condiciones de trabajo y que para muchas personas es una actividad poco atractiva y que se asume por necesidad.
- Quienes tienen fuerte inclinación hacia las funciones de seguridad, en general buscan ingresar en las fuerzas públicas.
- Crecimiento económico, que crea oportunidades laborales de mejor calidad y salarios más altos en otros sectores.

- **Otras características**

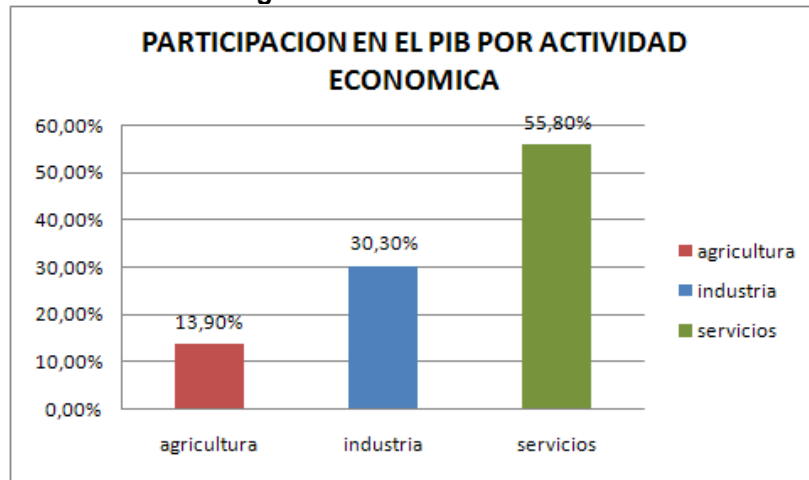
- Mayor regulación gubernamental y mayor presión social referente a su control, a medida que el sector privado de la seguridad gana tamaño con respecto al público.
- Continuo aumento de costos por la rotación de personal, por los crecientes costos operativos en general, en los sectores ligados a la tecnología por los costos de investigación y desarrollo, y por los crecientes costos en instrucción, capacitación y desarrollo, tanto de la fuerza de guardias como del equipo gerencial.

### 1.1.3 El mercado Colombiano

La economía de Colombia es la quinta más grande de América Latina tras las de Brasil, México, Argentina y Venezuela.

El (PIB) de Colombia para el año de 2007 fue aproximadamente 357 billones de pesos (\$357.421.000.000.000,00), lo cual equivale aproximadamente a 178 mil millones de dólares (USD 178.710.000.000,00)

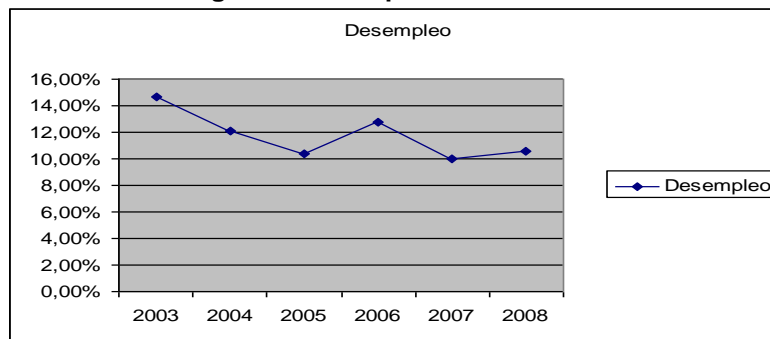
**Figura 6 Distribución del PIB**



Fuente: Estudio de Mercados. Grupo Honor & Laurel, 2009.

A continuación se muestra el comportamiento del índice de desempleo en los últimos 6 años

**Figura 7 Desempleo en Colombia**



	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08
Desempleo	14,70%	12,10%	10,40%	12,80%	9,96%	10,61%

Fuente: Estudio de Mercados. Grupo Honor & Laurel, 2009.



El sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia se puede dividir en dos grupos:

- Los esquemas de autoprotección: Destinados a que personas natural o jurídica puedan ejercer su propia protección (departamentos de seguridad, servicios comunitarios y especiales)
- Los esquemas de vigilancia privada: Derivan de su actividad un lucro comercial.

El mercado de la seguridad en Colombia para el año 2007, asciende a los \$3.165.193.658.043. A continuación se muestra la distribución del mercado de seguridad en Colombia, de acuerdo a la participación por tipo de empresas prestadoras:

**Tabla 3 Participación de los servicios de seguridad y vigilancia privada**

SERVICIO DE AEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA	CANT. EMPRESAS A 2008	INGRESOS OPERACIONALES A FEB 2008	% SERVICIO DE VIGILANCIA PRIVADA
Empresas de vigilancia armadas	380	\$ 2.418.668.524.059,38	76,4%
Empresas de vigilancia sin armas	45	\$ 165.238.592.878,00	5,2%
Cooperativas armadas	43	\$ 169.445.047.573,31	5,4%
Transportadora de valores	7	\$ 297.196.572.261,00	9,4%
empresas blindadoras	22	\$ 90.603.572.182,00	2,9%
escuelas de capacitacion	51	\$ 16.848.730.138,00	0,5%
asesoras, consultoras e investigadoras	6	\$ 7.192.618.952,00	0,2%
<b>INGRESO TOTAL DEL SECTOR 2007</b>	<b>554</b>	<b>\$ 3.165.193.658.043,69</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudio de Mercados. Grupo Honor & Laurel, 2009.

En cuanto a la oferta de Gerentes de Riesgos, el estudio realizado por el consultor del Grupo Honor & Laurel, determinó que solo tres empresas Colombianas (Honor

& Laurel y Defence Systems Colombia, Omnitempus), ofrecen este servicio, en condiciones similares entre unas y otras.

Esto significa que una de las ventajas competitivas del Grupo Honor & Laurel y dado que la consecución y mantenimiento dentro de la organización de las personas que poseen el perfil requerido para ocupar este cargo, por la especialización del mismo, no son fáciles de conseguir en el mercado laboral, por cuanto deben mezclar competencia administrativas, operativas y estratégicas, para desempeñar su labor exitosamente frente al cliente asignado.

Adicional a lo anterior este producto ofrece una rentabilidad mayor a la compañía con un bajo desgaste administrativo y operacional dado que el valor que un cliente paga por un Gerente de Riesgo, equivale, aproximadamente a lo que pagaría ese mismo cliente por 2,5 servicios de vigilancia física 24 horas, cubierto con 9 personas, por lo cual, el mantener e incrementar la prestación de servicio de Gerentes de Riesgos representa mayor rentabilidad y menor desgaste operativo para la compañía, sino que el riesgo laboral disminuye ostensiblemente a la vez que los recursos de la organización son utilizados de forma más eficiente al servicio de los clientes que adquieren este servicio.

## **2. EL CASO GRUPO HONOR & LAUREL LTDA.**

El Grupo Honor & Laurel nace por la creciente necesidad de brindar seguridad a las empresas, los empleados y sus familias, para que logren desarrollar sus actividades y den cumplimiento a sus objetivos según su planeación. Desde 1992, comienza el desarrollo de sus actividades con el fin de aportar soluciones de minimización y control de riesgos en seguridad.

Desde entonces, se ha distinguido por ser una de las organizaciones con mayor prestigio y reconocimiento en el gremio de la seguridad privada y entre sus clientes, debido al novedoso concepto que en manejo de seguridad ha aplicado desde sus inicios. Este concepto de manejo de riesgo, se ha desarrollado con éxito en operaciones de distinta índole en todo el territorio nacional y en América Latina, Estados Unidos y Europa

El Grupo Honor & Laurel cuenta con una infraestructura física, humana, técnica y operativa, de acuerdo con las necesidades de cobertura de sus clientes externos. Esto queda demostrado en la sede ubicada en la Carrera 7ª. # 75-01.

Teniendo en cuenta que la calidad del servicio de Manejo de Riesgos depende de cada uno de los colaboradores de la organización, el Grupo Honor & Laurel convoca a su equipo humano a enmarcar su desempeño dentro de las normas sociales y legales aceptadas, la buena fe, el respeto, la ética, la cortesía y la buena conducta dentro la organización y con nuestros clientes externos. Igualmente trabaja incansablemente en la formación y capacitación de su

personal, con el fin de alcanzar altos estándares profesionales en la prestación de sus servicios.

El Grupo Honor & Laurel trabaja para ser líder en el Manejo de Riesgos de Seguridad en América Latina y satisfacer ampliamente las necesidades de seguridad de sus clientes y así permanecer en el mercado a largo plazo sostenidos por la calidad de sus servicios, la innovación, el apoyo tecnológico y el desarrollo y bienestar de los miembros del Grupo.



Sede del Grupo Honor & Laurel en Bogotá

## **2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El Grupo Honor & Laurel es una organización de tipo familiar, que ha crecido y ha ido consolidándose durante los 16 años de trabajo que lleva en Colombia. Las directivas del Grupo siempre se han preocupado por mantener altos niveles de exigencia en el cumplimiento de las obligaciones legales y de los estándares de calidad que se han establecido con la experiencia, el Grupo tiene certificados los sistemas de gestión de calidad ISO 9001, BASC y RUC, actualmente está en proceso de certificación OHSAS 18000 e ISO 27000.

El marco en el que se mueve la organización esta dictado por la planeación estratégica y los lineamientos emitidos por la Presidencia y los socios, el resultado para el año 2009 es el siguiente:

- **VISIÓN**

Ser la solución de Máxima Efectividad en la Administración de Riesgos de Seguridad basados en el conocimiento y la innovación.

- **MISIÓN**

Proteger la vida, el patrimonio, la información y la cadena de valor de nuestros clientes con soluciones exclusivas de enfoque preventivo y estándar internacional.

- **VALORES DE HONOR & LAUREL INTERNACIONAL**

**INTEGRIDAD**

Actuamos con base en la honestidad, la ética y la justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluidos nosotros mismos).

**RESPONSABILIDAD**

Nuestras acciones y elecciones se orientan a hacer lo correcto y a asumir siempre las consecuencias de nuestros actos.

**ESPÍRITU DE SERVICIO**

El cliente es nuestra pasión, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros y generar valor en todo lo que hacemos.

**TRABAJO EN EQUIPO**

Unidos con un mismo fin, obtenemos resultados superiores.

## **MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

Siempre podemos hacerlo mejor.

### **2.2. MERCADO DE LOS GERENTES DE RIESGO**

En términos de servicios de vigilancia, las empresas tienden a ofrecer precios similares, con base en la tarifa regulada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Siete de las empresas revisadas tienen sus tarifas de vigilancia por encima de las de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Son aquellas empresas que se diferencian de las netamente de vigilancia.

Las empresas que son fundamentalmente de vigilancia, mantienen las tarifas de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

En cuanto a los servicios de inteligencia, investigaciones y consultoría, las diferencias frente al Grupo Honor & Laurel son sustanciales entre las empresas revisadas. En servicios de manejo de riesgos, se encuentra que son muy similares las propuestas básicas, algunas lo denominan Gerentes de Seguridad, y otras Gerentes de Riesgos.

Hemos dicho que la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, en el siguiente capítulo veremos la metodología propuesta.

### 3. METODOLOGÍA PROPUESTA

#### 3.1. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS?

Peter Drucker escribió en 1989<sup>17</sup>: *La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que “el conocimiento” ha llegado a hacer el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas. Continúa más adelante: Tendremos que redefinir el concepto de persona formada. Están cambiando de forma espectacular y rápida los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología.*

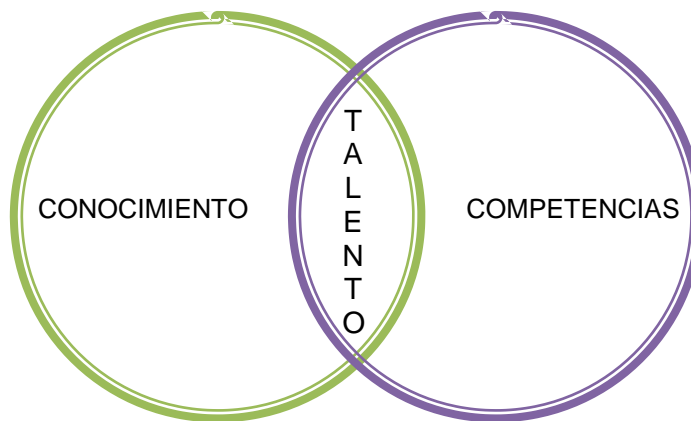
Aunque es interesante el planteamiento que hace Drucker respecto a que la información se debe convertir en un conocimiento “útil” y compromete directamente a las instituciones educativas, no se debe ignorar que la empresa también tiene la misión no sólo de la explotación de ese conocimiento, sino de la generación, construcción y mantenimiento del mismo, a través de la administración del talento humano, que al final de cuentas, es quien crea realmente la diferenciación para las organizaciones, construyendo su capital intelectual y estableciendo las características que le permitan su perdurabilidad.

---

<sup>17</sup> DRUCKER, PETER. Las nuevas realidades, citado por Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2007. p. 61.

A continuación se desarrollará la metodología propuesta, para la administración del talento humano en cargos críticos, con aplicación en el gremio de seguridad privada de alto nivel, (que maneje este tipo de cargos) y que tenga una estructura estratégica y corporativa establecida plenamente. Como este trabajo trata de administrar el talento de una persona en un cargo crítico, definiremos talento como el resultado de la interacción entre el conocimiento y las competencias existentes en una persona:

**Figura 8 Talento**



Fuente: Dirección del Talento Humano: basado en competencias. Granica, 2007.

El talento en el ámbito organizacional, que es que estamos tratando en este trabajo, tiene que ver con el conocimiento y competencias necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo.

La metodología que se propone, es la establecida por Martha Alles en su libro: Dirección estratégica de recursos humanos: basada en competencias, con una variación consistente en la identificación de los factores claves de éxito de los clientes a los cuales, los cargos críticos prestan sus servicios, con el fin de orientar más acertadamente las competencias identificadas para los mismos y asegurar no sólo la correcta selección, formación y sucesión de estos cargos, sino la satisfacción del cliente y por ende la permanencia de los mismos para asegurar la perdurabilidad de la empresa.



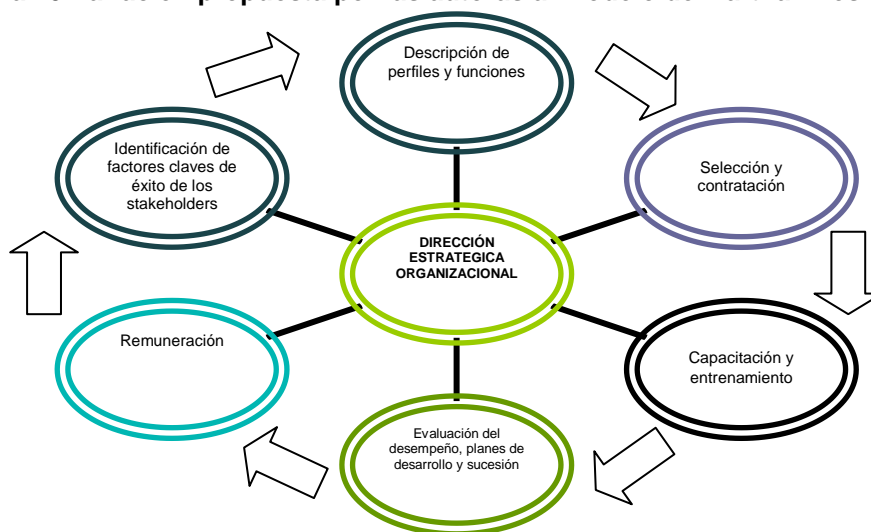
A continuación se muestran dos figuras, la número 9, refleja la metodología planteada por Martha Alles, y la figura numero 10, la planteada por las autoras:

**Figura 9 Metodología planteada por Martha Alles**



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Casos. Granica, 2006.

**Figura 10 Variación propuesta por las autoras al modelo de Martha Alles.**



Fuente: Propia

## 3.2. DESARROLLO DEL MODELO

### 3.2.1. Dirección Estratégica Organizacional.

El Grupo Honor y Laurel realiza anualmente el ejercicio de planeación estratégica para revisar o ajustar el rumbo estratégico de la organización, que permita alcanzar los objetivos planteados y por ende la visión de la compañía.

Figura 11 Conexión de Visión, Misión y Política de Calidad



Fuente: Manual de Calidad Grupo Honor & Laurel 2009.

Para el año 2009, dentro del cuadro de mando, que controla el cumplimiento de los objetivos estratégicos, quedó establecido el siguiente objetivo asociado al mejoramiento del talento humano de la organización:

**Figura 12 Conexión de Visión, Misión y Política de Calidad**

CUADRO DE MANDO - PLAN ESTRATEGICO 2009 - 2010								
MISIÓN: Proteger la vida, el patrimonio, la información y la cadena de valor de nuestros clientes con soluciones exclusivas de enfoque preventivo y estándar internacional.								
DIFERENCIACIÓN: Conocimiento, innovación, imagen								
FINES DEL GRUPO	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS CRUCIALES	INDUCTOR	RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR	OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS	METAS COMPLEMENTARIAS	INDUCTOR
2. CONSOLIDAR LA DIFERENCIACIÓN Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	DIFERENCIACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Asegurar la idoneidad del personal para soportar la diferenciación y el crecimiento de la compañía	Atender con personal competente el 100% de las necesidades comerciales y de servicio	Modelo de administración por competencias para Gerentes y Coordinadores de Manejo de Riesgo.	Directora de Apoyo Corporativo	Elevar las competencias estrategicas del personal	Alcanzar una calificación de evaluación de desempeño de 90%	Implementar el modelo de administración por competencias para cargos diferenciales a septiembre de 2009.
							Reducción de Rotación por bajo desempeño 2%	Reestructuración del Plan maestro de capacitación de Honor y el Programa de capacitación de Laurel
							90% de cobertura de capacitación	

Fuente: Cuadro de mando Grupo Honor & Laurel 2009.

Es sumamente importante para la realización de este modelo, el compromiso de la Alta Dirección de la Organización, debido a que se requiere invertir, tiempo, dinero y conocimiento de las personas involucradas en el mismo, además, la construcción e implementación del mismo, debe corresponder a los lineamientos estratégicos de la compañía, esto, con el fin de causar alto impacto en la consecución de los objetivos organizacionales, (no sólo los propios, sino los de las otras áreas), y por ende en las transformación y aseguramiento de la perdurabilidad organizacional y la correspondencia con el logro de la visión establecida.

En el Grupo Honor & Laurel, se entendió que la necesidad de mantener personal competente para la prestación de los servicios al cliente, es fundamental para la permanencia del mismo y la conquista de los nuevos, así como para el crecimiento y consolidación de la organización.

Para la definición y descripción de competencias de los cargos seleccionados, es imprescindible identificar las **competencias organizacionales**, es decir, las competencias que deben tener todas y cada una de las personas que pertenecen a la Organización, sin diferencia del cargo que ocupen o su rol dentro de la misma.

Para la identificación de las competencias Organizacionales del Grupo Honor & Laurel, se aplicó una encuesta al 60% personal operativo y al 100% del personal administrativo, con el fin de conocer sus percepciones e identificar puntos de encuentro comunes, se propusieron 10 competencias que respondieran a la cultura organizacional, con el fin de escoger 5, que son las que identificarán a todos los trabajadores del grupo Honor & Laurel. Un ejemplar de la encuesta se encuentra en el anexo 1. Los resultados de la aplicación de la encuesta, una vez tabulados, arrojan los siguientes resultados:

**Tabla 4 Top ten de competencias del Grupo Honor & Laurel**

TOP TEN COMPETENCIAS	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	3.6
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	3.4
RESPONSABILIDAD	3.4
TRABAJO EN EQUIPO	3.3
SERVICIO AL CLIENTE	3.2
CAPACIDAD DE APRENDER	3.2
BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA	3.2
POSITIVISMO Y OPTIMISMO	3.1
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	3.1
FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	3.0

Fuente: Propia

De este resultado se concluye que las competencias organizacionales del grupo Honor & Laurel son, con sus respectivas definiciones y comportamientos:

**Tabla 5 Competencias Organizacionales Grupo Honor & Laurel**

COMPETENCIAS ASOCIADAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gerenciando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño: establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.</li> <li>• Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos. Es autoexigente y disciplinado.</li> <li>• Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo.</li> <li>• Administra su tiempo enfocándolo en lo Importante y Urgente y no solamente en lo Urgente.</li> <li>• Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad</li> </ul>
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Reconoce, participa y comparte la orientación social de la organización (misión y visión), sus valores y políticas corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.</li> <li>• Se siente orgulloso de formar parte de una organización en particular</li> <li>• Entiende, acata y actúa dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.</li> <li>• Cumple y se compromete con las normas de la organización.</li> </ul>
RESPONSABILIDAD	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen los compromisos que adquieren.</li> <li>• Asumen las posibles consecuencias de sus actos.</li> <li>• Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.</li> </ul>

COMPETENCIAS ASOCIADAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claridad de los objetivos del equipo y aporta lo mejor de sus Competencias al logro de los resultados organizacionales.</li> <li>• Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.</li> <li>• Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente los objetivos y satisfacer a los clientes.</li> <li>• Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información</li> <li>• Valora las diferencias y los diferentes puntos de vista. Trabaja en cooperación con otros, más que competitivamente</li> </ul>
SERVICIO AL CLIENTE	Reconoce las condiciones o factores que afectan las necesidades del cliente y su solución y se compromete a satisfacerlas como propósito fundamental de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a desarrollar una cultura del cliente en la organización.</li> <li>• Conoce y resuelve los problemas y las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>• Conoce claramente a su cliente e interactúa con él para mejorar consistentemente la calidad de su producto.</li> <li>• Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable, cálida, honesta, de escucha empática y de servicio.</li> <li>• En sus soluciones aplica el modelo de Efectividad: Eficiencia en el manejo de los recursos y Eficacia en la satisfacción del cliente.</li> </ul>

Fuente: Propia

Con el fin de corroborar la definición de estas competencias, a continuación mostramos la correspondencia de estas competencias con los valores de la compañía:

**Tabla 6 Correspondencia de competencias con valores organizacionales**

TOP TEN COMPETENCIAS		VALORES	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	3.6	MEJORAMIENTO	Siempre podemos hacerlo mejor.
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	3.4	INTEGRIDAD	Actuamos con base en la honestidad, la ética y la justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluidos nosotros mismos).
RESPONSABILIDAD	3.4	RESPONSABILIDAD	Nuestras acciones y elecciones se orientan a hacer lo correcto y a asumir siempre las consecuencias de nuestros actos.
TRABAJO EN EQUIPO	3.3	TRABAJO EN EQUIPO	Unidos con un mismo fin, obtenemos resultados superiores.
SERVICIO AL CLIENTE	3.2	ESPIRITU DE SERVICIO	El cliente es nuestra pasión, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros y generar valor en todo lo que hacemos.

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla anterior, existe perfecta correspondencia entre las competencias organizacionales y los valores de la organización, lo que nos permite inferir que existe una cultura organizacional, fuertemente orientada al logro, al cliente u al cumplimiento de metas y compromisos.

Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado “normal”. Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

### **3.2.2. Identificación de factores claves de éxito de los clientes.**

Con el propósito de afinar el modelo de competencias aplicables a los Gerentes de Riesgo, nuestra propuesta es primero identificar qué es lo que los clientes buscan y desean de un gerente de Riesgos, aquellas características que hacen que tomen la decisión de mantener y retener una persona que maneje la seguridad de su negocio. Como el Grupo Honor & Laurel, maneja diferentes tipos de clientes, de

todos los sectores de la economía, hemos trabajado con los gerentes y sus colaboradores, con el fin de identificar estas características que hemos llamado, factores clave de éxito, (FCE), encontrando los resultados mostrados en el anexo C.

De estos resultados se infiere que el cliente desea para su servicio una persona que:

- Tenga excelente actitud se servicio
- Conozca de la situación de seguridad a nivel local y nacional
- Tenga la capacidad de recomendar cursos de acción
- Mantenga excelente relaciones interpersonales
- Tenga contactos con las autoridades
- Sea oportuno en la solución de problemas y requerimientos
- Se comunique asertivamente
- Administre los recursos del cliente de forma eficiente
- Maneje adecuadamente le personal que tiene a cargo
- Innovación para solucionar problemas

### **3.2.3. Descripción de perfil y funciones generales del Gerente de Riesgos.**

En esta fase, los procedimientos a seguir, deben orientarse a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en Gerente de Riesgo para asegurar que su desempeño sea el esperado desde el principio, garantizar que las metas que se logren, estén alineadas con las los objetivos del negocio del cliente y del Grupo Honor & Laurel, adicional a esto, se debe realizar el diseño del perfil y las funciones del cargo, que incluyan las características personales que debe tener el candidato. En el caso del Gerente de Riesgos, por ejemplo, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo,



la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que no se logran a través de capacitación o que en el evento conseguirlas, no le aseguran un desempeño sostenido como el que tendría una persona que lo posee en su personalidad de forma inherente, esta idea es interesante, por cuanto, tradicionalmente se cree que todas las personas son capaces de aprender todo y desempeñarse de forma sobresaliente.

Para el caso del Gerentes de Riesgos podemos definir las siguientes competencias, salida de los factores claves de éxito y de las necesidades de la cultura organizacional del Grupo Honor & Laurel, el perfil completo se puede ver en el anexo D.

Las competencias definidas tienen una definición, y unos niveles requeridos, esto debido a que pueden haber varios cargos que requieran esta misma competencias pero con un nivel de desarrollo diferente, es decir, no es el mismo grado de liderazgo el que debe manejar un gerente al liderazgo que deba manejar un supervisor, sin embargo, ambos cargos, requieren liderazgo.

Veamos las competencias identificadas para el Gerente de Riesgos:

## ORIENTACION AL LOGRO

Es la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados.

<b>GRADO A</b>	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.
<b>GRADO B</b>	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para todos los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.
<b>GRADO C</b>	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejorar, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
<b>GRADO D</b>	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida del tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

## LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias. Ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

<b>GRADO A</b>	Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
<b>GRADO B</b>	Capacidad para que el grupo lo reciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback o retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.
<b>GRADO C</b>	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
<b>GRADO D</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

## TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a lo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

<b>GRADO A</b>	Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización, expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo.
<b>GRADO B</b>	Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.
<b>GRADO C</b>	Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás, manteniendo una actitud abierta a aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
<b>GRADO D</b>	Habilidad para cooperar; participar de buen grado en el grupo, apoyar sus decisiones; Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

## CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

<b>GRADO A</b>	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
<b>GRADO B</b>	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.
<b>GRADO C</b>	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y posteriormente controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>GRADO D</b>	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

<b>DECISION</b>	
<p>Rápida ejecutividad ante dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p> <p>Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.</p>	
<b>GRADO A</b>	Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y simple, con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Habilidad para promover mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
<b>GRADO B</b>	Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las complicaciones cotidianas con efectividad.
<b>GRADO C</b>	Capacidad para resolver con rapidez complicaciones del día a día. Habilidad para poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
<b>GRADO D</b>	Pone en marcha con diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los problemas del día a día.

### 3.2.4. Selección y contratación.

Siguiendo con la metodología planteada, el siguiente paso es reclutar y seleccionar a la persona indicada para el cargo de Gerente de Riesgo. Dentro de los criterios de selección queda incluida la identificación de las competencias que debe poseer el candidato para asegurar su desempeño exitoso del cargo, esto quiere decir que dejan de tener importancia algunas características que en tiempos anteriores eran fundamentales como la edad, la formación de base, el sexo, para dar paso a las competencias de diferenciación, pues con esta metodología, se asegura que su desempeño será exitoso.

### 3.2.5. Formación y desarrollo.

Para el grupo Honor & Laurel, es importante la intervención del área de capacitación, pues ella coadyuva al logro de los objetivos estratégicos y operacionales, por lo cual, los planes de entrenamiento y formación para los Gerentes de riesgo, para tener plena conciencia del talento con que se cuenta y de esa forma potenciar sus competencias-

Desde la perspectiva que venimos analizando, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación de los trabajadores, surgen las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

### **3.2.6. Planes de sucesión<sup>18</sup>.**

Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se ha denominado Planes de Sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es mas frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

### **3.2.7. Gestión del desempeño<sup>19</sup>.**

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde la perspectiva que venimos tratando, será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con la hoja de vida, es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades,

---

<sup>18</sup> Gallego Franco, Mery. GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

<sup>19</sup> Gallego Franco, Mery. GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

### **3.2.8. Remuneración basada en competencias<sup>20</sup>.**

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supone, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

---

<sup>20</sup> Gallego Franco, Mery. GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS

Los puntos 3.2.4 al 3.2.8 dependerán del candidato que ocupe el cargo, pues pueden haber n tipos de capacitación, sucesión y remuneración, como gerentes de riesgo haya en el negocio, por tanto, estos numerales enuncian su desarrollo

#### 4. CONCLUSIONES

- El recurso humano es el factor de éxito o fracaso más crítico dentro de las organización, este factor es fundamental en la garantía de la perdurabilidad empresarial, pues son las personas quienes hacen las organizaciones, administran los recursos, manejan los cliente, en fin, hacen la empresa.
- El modelo planteado en este trabajo, permite a una organización como el Grupo Honor & Laurel, asegurar que el personal que ocupa cargos críticas en la organización, y de quien depende en gran medida la continuidad de las operaciones del empresa, hagan siempre su mejor esfuerzo y den los mejores resultados tanto para el cliente como para si mismos.
- El gremio de la seguridad privada, tienen un potencial inmenso, que con la entrada de los competidores internacionales, exigirá alas empresa nacional, mayor preparación para mantenerse en el mercado e incluso conquista nuevos países.
- La inversión en capital humano, es la mejor que pueden hacer las organización de cualquier tipo, pues con ella aseguran la perdurabilidad de si mismas y cumplen con una función social, como lo es la garantía de empleo permanente y de desarrollo profesional.



## BIBLIOGRAFIA

### COMPORTAMIENTO HUMANO

- Daza, Félix Martín Y Pérez Bilbao, Jesús, FACTORES PSICOSOCIALES: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.  
[http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_443.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_443.htm)
- Lloyd's Register Quality Assurance, Spain, INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN,  
[http://www.lrgaspain.com/essite/content/es\\_scope.htm#top](http://www.lrgaspain.com/essite/content/es_scope.htm#top)
- OIT, ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. 34. FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACIÓN. Directores del capítulo: Steven L. Sauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lennart Levi.  
<http://www.mtas.es/insht/EncOIT/pdf/tomo2/34.pdf>

### CULTURA ORGANIZACIONAL

- Aguilar Moreno, Margarita, Pereyra López, Luis Fernando y Alcazar, Ricardo Miguel. CLIMA, CULTURA, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.
- Alejandra Boni, EL PARADIGMA DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE. Universidad Politécnica de Valencia. Ingeniería sin fronteras.
- Brown González, Geraldo. DESARROLLO A ESCALA HUMANA – Matriz de Satisfactores.  
<http://tsocial.ulagos.cl/apuntes/desarrolloescalahumana.pdf>
- Max-Neef, Manfred A. EL DESARROLLO A LA MEDIDA HUMANA, D+C Desarrollo y Cooperación (No. 2, Marzo/abril 2002, p. 25 - 29)

[www.max-neef.cl](http://www.max-neef.cl)

## **CAMBIO**

- Merlano, Alberto. LECCIONES DE UNA EXPERIENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL - EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE ECOPETROL. Aciem – Asociación Colombiana de Ingenieros, Observatorio Col. Energía - 26 Jun - 11:04:50 AM.  
<http://www.aciem.org/Forum/ForoLista.asp?L=78>
- Ponce, Ramiro. MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO, Director General de RAMIRO PONCE Y ASOCIADOS.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/rescam.htm>

## **COMPETENCIA**

- Alles, Martha. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS. BUENOS Aires. Granica 2009.
- Cruz Muñoz, Peggy Karen Y Vega Lopez, Georgina M. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA NUEVA HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO – Proyecto de Grado - Universidad De Antofagasta, Facultad De Educación Y Ciencias Humanas, Carrera Administración De Empresas, Mención Recursos Humanos, 2001.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
- Ibarra Almada, Agustín. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIA LABORAL, conferencia dictada por el autor en el VII Congreso latinoamericano de innovaciones educativas, en la Universidad de las Américas, Puebla, México, marzo de 2001.
- Gallego Franco, Mery. GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS en <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.

- Mertens, L. DE LA NORMA DE COMPETENCIA A LOS INSTRUMENTOS DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN, Noviembre del 2000
- Mertens, L. ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL - EL ASEGURAMIENTO DEL APRENDIZAJE CONTINUO EN LA ORGANIZACIÓN, FORO MUNDIAL INLAC, Veracruz, México, Mayo del 2000.
- Mertens, L. PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA - HACIA UN MODELO SIMPLE Y SIGNIFICATIVO, Noviembre, 2000.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

- Melià, Josep Lluís y t Sesé, Alber. LA MEDIDA DEL CLIMA DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL. Universitat de Valencia, Anales de psicología, 1999, vol . 15, nº 2, 269-289, © Copyright 1999: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, Murcia (España). ISSN: 0212-9728.
- Tubán Félix, Reynaldo Jorge. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. Universidad de Cochabamba, Bolivia.
- Rueda, Salvador. HABITABILIDAD Y CALIDAD DE VIDA. Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio, Edición del 24-5-2004.

## ANEXO A

### VALORACIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

“Somos lo que hacemos día a día.  
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.”  
Aristóteles

Requerimos de su colaboración para identificar las competencias organizacionales del Grupo Honor & Laurel, para esto, por favor haga lo siguiente:

- 1- Tenga en cuenta las características de la cultura organizacional del Grupo Honor & Laurel.
- 2- Lea la descripción y el comportamiento de cada competencia que se encuentra a continuación
- 3- Por favor, califique cada competencia según los criterios económico, estratégico y de clientes que aparecen en el filtro de importancia. Evalúe cada competencia en una escala de -1 a 4 donde:
  - 4 = Alto impacto positivo
  - 0 = Ningún impacto
  - -1 = Impacto negativo

*Competencia organizacional: Capacidad integral que todo trabajador del Grupo Honor & Laurel debe tener para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la compañía a sus clientes .*

PILARES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	MISIÓN	Proteger la vida, el patrimonio, la información y la cadena de valor de nuestros clientes con soluciones exclusivas de enfoque preventivo y estándar internacional.				
	VISIÓN	Ser la solución de Máxima Efectividad en la Administración de Riesgos de Seguridad basados en el conocimiento y la innovación.				
	VALORES	INTEGRIDAD	RESPONSABILIDAD	ESPIRITU DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	MEJORAMIENTO CONTINUO
FILTRO DE IMPORTANCIA	CRITERIO ECONÓMICO	ESCALA DE -1 a 4	CRITERIO ESTRATEGIA	ESCALA -1 a 4	CRITERIO CLIENTES	ESCALA -1 a 4
	Incrementa el ingreso		Apoya directamente a las metas organizacionales		Aumenta la lealtad del cliente	
	Reduce costos		Apalanca las metas cruciales		Enciende pasión y energía a nuestra gente	
	Mejora el flujo de efectivo		Aumenta la fortaleza del mercado		Tienen un impacto favorable en los proveedores y socios	
	Mejora rentabilidad		Aumenta la ventaja competitiva		Responde a las necesidades de nuestros clientes	
COMPETENCIAS ASOCIADAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	FILTRO ECONÓMICO	FILTRO ESTRATEGIA	FILTRO CLIENTES	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Reconoce, participa y comparte la orientación social de la organización (misión y visión), sus valores y políticas corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.</li> <li>• Se siente orgulloso de formar parte de una organización en particular</li> <li>• Entiende, acata y actúa dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.</li> <li>• Cumple y se compromete con las normas de la organización.</li> </ul>				

Continua...

COMPETENCIAS ASOCIADAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	FILTRO ECONÓMICO	FILTRO ESTRATEGIA	FILTRO CLIENTES
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gerenciando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño: establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.</li> <li>• Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos. Es autoexigente y disciplinado.</li> <li>• Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo.</li> <li>• Administra su tiempo enfocándolo en lo Importante y Urgente y no solamente en lo Urgente.</li> <li>• Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad</li> </ul>			
SERVICIO AL CLIENTE	Reconoce las condiciones o factores que afectan las necesidades del cliente y su solución y se compromete a satisfacerlas como propósito fundamental de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a desarrollar una cultura del cliente en la organización.</li> <li>• Conoce y resuelve los problemas y las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>• Conoce claramente a su cliente e interactúa con él para mejorar consistentemente la calidad de su producto.</li> <li>• Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable, cálida, honesta, de escucha empática y de servicio.</li> <li>• En sus soluciones aplica el modelo de Efectividad: Eficiencia en el manejo de los recursos y Eficacia en la satisfacción del cliente.</li> </ul>			
TRABAJO EN EQUIPO	Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo. Acepta y valora las competencias de otros y busca hacer sinergia con sus colegas. Es lo opuesto a trabajar individual y competitivamente. Valora las diferencias y construye relaciones de respeto y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claridad de los objetivos del equipo y aporta lo mejor de sus Competencias al logro de los resultados organizacionales.</li> <li>• Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.</li> <li>• Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente los objetivos y satisfacer a los clientes.</li> <li>• Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas. Comunica ideas y comparte información</li> <li>• Valora las diferencias y los diferentes puntos de vista. Trabaja en cooperación con otros, más que competitivamente</li> </ul>			
FLEXIBILIDAD, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Busca alternativas para realizar su trabajo, acoge puntos de vista o posiciones diferentes, hace aportes a partir de su experiencia y capacidad de escucha en beneficio de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</li> <li>- Son recursivos.</li> <li>- Son innovadores y prácticos.</li> <li>- Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales</li> <li>- No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.</li> <li>- Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.</li> <li>- Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.</li> </ul>			

Continua...

COMPETENCIAS ASOCIADAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	FILTRO ECONÓMICO	FILTRO ESTRATEGIA	FILTRO CLIENTES
CAPACIDAD DE APRENDER	Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.</li> <li>• Realizan algún tipo de estudio regularmente.</li> <li>• Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.</li> <li>• El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.</li> </ul>			
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.</li> <li>• Responden al cambio con flexibilidad.</li> <li>• Son promotores del cambio.</li> </ul>			
RESPONSABILIDAD	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen los compromisos que adquieren.</li> <li>• Asumen las posibles consecuencias de sus actos.</li> <li>• Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.</li> </ul>			
BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA	Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.</li> <li>• No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.</li> <li>• No aceptan la mediocridad.</li> </ul>			
POSITIVISMOS Y OPTIMISMO	Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.</li> <li>• Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.</li> </ul>			

Fin.

## ANEXO B

### NORMA DE COMPETENCIA DEL PERSONAL DE SEGURIDAD EN COLOMBIA

**Nivel de Cualificación:** Definido generalmente por la complejidad de las funciones, el nivel de autonomía y responsabilidad de la ocupación en relación con otras y por consiguiente la cantidad, tipo y nivel de educación, capacitación y experiencia requeridos para su desempeño.

Es importante señalar que los niveles de cualificación no se refieren a la enunciación de una posición o prestigio socioeconómico sino que más bien se orientan a precisar los requisitos de ingreso presentes en una ocupación. En la C.N.O se identifican cuatro niveles de cualificación:

**Nivel A:** Las funciones de estas ocupaciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige un alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos; se requiere generalmente haber cumplido un programa de estudios universitarios o a nivel de postgrado.

**Nivel B:** Las funciones de las ocupaciones de este nivel son por lo general muy variadas, demandan responsabilidad de supervisión, un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo; se requiere generalmente de estudios técnicos o tecnológicos.

**Nivel C:** Las funciones de estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos variadas y complejas, con algún nivel de autonomía para su desempeño; por lo general se requiere haber cumplido un

programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia.

**Nivel D:** Las funciones de estas ocupaciones generalmente son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación, la experiencia laboral no es requerida o en el mejor de los casos es mínima; se requiere, por lo general, el mínimo de educación permisible.

### ***ESTRUCTURA DE LA C.N.O***

A partir de los criterios de clasificación utilizados para el desarrollo de la C.N.O, esta presenta una estructura jerárquica en tres niveles así:

- **Áreas Ocupacionales** (diferenciadas a dos dígitos) que es el resultado del cruce entre un área de desempeño y un nivel de cualificación; esta compuesta por uno o más campos ocupacionales.
- **Campos Ocupacionales** (diferenciados a tres dígitos), que es una mayor especificación de un área ocupacional, continua con el mismo nivel de cualificación; esta compuesto por una o más ocupaciones.
- **Ocupaciones** (diferenciadas a cuatro dígitos), definida dentro de un área de desempeño y a un nivel de cualificación determinado.

### **OCUPACIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA**

#### **01 OCUPACIONES DE GERENCIA MEDIA. Nivel de Cualificación. A.**

##### **0114 GERENTES DE OTROS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Planean, organizan, dirigen y controlan departamentos responsables por los servicios de seguridad.

**Ejemplos de Títulos Ocupacionales.** Jefe Departamento de Seguridad



## **Principales Funciones**

Realizan entre otras, algunas de las siguientes funciones:

- Dirigir y asesorar al personal encargado de las funciones administrativas, *de seguridad*, manejo financiero, provisión de recursos y administración de personal.
- *Recomendar y establecer sistemas de seguridad, para proteger las instalaciones, los equipos, vehículos, sistemas de información y las personas.*

## **0123 GERENTES DE OTROS SERVICIOS A LAS EMPRESAS**

Planean, organizan, dirigen y controlan operaciones de empresas proveedoras de servicios como consultoría administrativa, investigación de mercados, servicios de personal, de nómina, de publicidad y de seguridad.

**Ejemplos de Títulos Ocupacionales:** Gerente de Servicios de Seguridad y Vigilancia

## **Principales Funciones**

Realizan entre otras algunas de las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de empresas que proveen servicios de seguridad.
- Planear y organizar estos servicios y desarrollar procedimientos.
- Planear, administrar y controlar presupuestos para proyectos del cliente, contratos, equipos y suministros.

## ANEXO C

### FCE DE CLIENTES CON SERVICIO DE GERENTES DE RIESGO

CLIENTE	CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE DE RIESGOS	ALGUNAS FUNCIONES QUE DEBERIA EJECUTAR
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reuniones mensuales de seguimiento, con cada una de las áreas (Seg. Física, Seg. Electrónica, Recepcionistas)</li> <li>* Presentación de Indicadores de Gestión mensual.</li> <li>* Apoyo a situaciones críticas.</li> <li>* Empatía con el cliente</li> <li>* Actitud de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llevar las novedades de incidentes y hurtos en una base de datos, que sea real y que coincida con la información de la consola.</li> <li>* Correcta coordinación de servicios adicionales a nivel nacional.</li> <li>* Entregar semanalmente el informe de revistas por archivo Excel y avante en las regionales.</li> <li>* Entregar informes semanales</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 2 Visitas semanales al cliente y personal asignado al contrato.</li> <li>* Transmitir la información de manera rápida y oportuna a la organización.</li> <li>* Atender de forma oportuna los requerimientos del cliente.</li> <li>* Emitir conceptos acertados al personal que esta asignado a la operación.</li> <li>* A final de cada mes se debe entregar un consolidado de la operación.</li> <li>* Evaluar y modificar los procedimientos de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>* Ser puntual en las reuniones.</li> <li>* Tener conocimiento de HSEQ.</li> <li>* Manejar una comunicación respetuosa.</li> <li>* Entregar información oportuna de situaciones de orden publico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitoreo constante de la flota de vehículos por sistema GPS.</li> <li>* Análisis de rutas y desplazamientos a nivel nacional.</li> <li>* Emitir las alertas tempranas de orden publico que puedan alterar la operación.</li> <li>* Enviar los apoyos respectivos en caso de ser solicitados por el cliente o eventualidades que este tenga.</li> <li>* Coordinar con autoridades o fuerza pública los apoyos de la operación.</li> <li>* Cubrir de manera oportuna los puestos de la operación que no este cubiertos por situaciones del servicio (Calamidad, enfermedad, incapacidad).</li> <li>* Enviar el Daily y el Weekend travel a si mismo los tips de seguridad para fechas especiales ( vacaciones, semana santa, fin de año entre otras).</li> <li>* Estar atentos a los apoyos requeridos por el centro de crisis.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Una muy buena empatía con el cliente.</li> <li>* Apoyos a servicios adicionales y coordinaciones a novedades y eventos.</li> <li>* Coordinación de apoyos a ejecutivos, en cuanto a direccionamiento de eventos de seguridad.</li> <li>* Reuniones Bi mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener comunicación constante con el grupo de seguridad.</li> <li>* Controlar permanentemente el servicio nocturno de seguridad en la casa del gerente general.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Una reunión mensual para entregar indicadores.</li> <li>* Apoyo de situaciones críticas y permanentes "disponibilidad total".</li> <li>* Actitud de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un estricto control de la operación a nivel nacional, donde se reporte cada novedad y se filtre la información. Para poder generar estadísticas.</li> <li>* Solicitar reportes a los supervisores fijos y a los estáticos de los otros puestos, sobre todo en horas de la noche.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar funciones de jefe de seguridad.</li> <li>* Direccionar a los ejecutivos y ser drástico con ellos.</li> <li>* Correcto control del esquema de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un apoyo de reacción en caso de ser requerido, sobre todo en las horas de la noche, cuando el ejecutivo y sus familias quedan solos.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Una reunión mensual, con el responsable de seguridad.</li> <li>* Una reunión bimensual, para informar los temas de orden publico y seguridad a la gerente administrativa y financiera.</li> <li>* Verificación constante de los funcionarios de Honor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Como este cliente, cuenta con sistema de rastreo satelital, se debe procurar realizar las mejores reacciones ante alarmas de dichos vehículos.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>*análisis de rutas y operaciones de seguridad cuando se requiere para los movimientos de los ejecutivos de la compañía.</li> <li>*Comunicación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios adicionales con personal de acuerdo al perfil.</li> </ul>
XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar sobre los cursos de capacitación que se realicen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínima rotación del personal.</li> </ul>

## ANEXO D

### PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO GERENTE DE RIESGOS

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
---------------------------------

<b>ORGANIZACIÓN</b>	HONOR SERVICIOS DE SEGURIDAD LTDA.
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	GERENTE DE RIESGOS
<b>CARGO AL QUE REPORTA</b>	DIRECTOR DE OOPERACIONES
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	OPERACIONES HONOR
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN Y COORDINA</b>	TODOS LOS CARGOS OPERATIVOS DEL CLIENTE
<b>TIPO DE VACANTE</b>	PERMANENTE

<b>MISION DEL CARGO</b>
-------------------------

Administrar los riesgos en seguridad del cliente X, en su operación a nivel nacional, asegurando el funcionamiento permanente de la cadena de valor de su negocio y propiciando la creación de valor para la misma.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
--------------------------	---------------

Administrar estratégicamente la operación a nivel nacional para los proyectos del cliente X.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dejar la evidencia objetiva de todas las actividades que realizan de acuerdo a los parámetros establecidos.</li> <li>➤ Elaborar y brindar informes mensuales y trimestrales de gestión y resultados</li> <li>➤ Controlar los sistemas de seguridad humana, canina y electrónica.</li> <li>➤ Identificar los riesgos físicos de la sede principal.</li> <li>➤ Elaborar un reporte diario de seguridad.</li> <li>➤ Reportar todos los incidentes relacionados con seguridad a la Gerencia Administrativa.</li> <li>➤ Diseñar políticas y procedimientos de seguridad para sus instalaciones.</li> <li>➤ Velar por la ejecución de los planes de seguridad y de emergencias diseñado.</li> <li>➤ Elaboración de un preconcepto de seguridad para los viajes.</li> <li>➤ Comunicar a los empleados la aprobación o reprobación del viaje</li> <li>➤ Proporcionar la información de seguridad para el viajero y hacer las recomendaciones pertinentes.</li> <li>➤ Monitorear la salida y arribo a su destino de los viajeros a destinos críticos.</li> <li>➤ Proporcionar información incidental que sea necesario conocer por razones de seguridad.</li> </ul>
--	---

<b>RSPONSABILIDADES POR EL MANEJO DE INFORMACIÓN Y RECURSOS</b>		
---	--	--

TIPO DE RECURSO	RECURSO	PROPÓSITO
FINANCIERO	Presupuesto Caja Menor	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asegurar el uso correcto de los recursos y el control del presupuesto. Mantener evidencia de dicho uso.</li> </ul>
TECNICOS	Armas, radios, celulares, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> </ul>

ÁREA	CARGO	PROPÓSITO
OPERACIONES	COORDINADOR DE SEGURIDAD FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar la medición y desempeño de su gestión.</li> <li>• Solicitar apoyo para solucionar novedades de la operación</li> <li>• Solucionar inquietudes del servicio.</li> </ul>

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción del cliente</li> <li>➤ % de quejas por desempeño de su labor</li> <li>➤ % Oportunidad de respuesta a solicitudes de requerimientos</li> <li>➤ Disminución de pérdidas</li> </ul>

### PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<b>Nivel académico</b>	Profesional en Carreras Administrativas, y Oficial en uso de buen retiro de las Fuerzas Armadas, Preferiblemente con especialización en Administración de la Seguridad, bilingüe, conocimiento del conflicto internos y de administración estratégica de riesgos.
<b>Experiencia laboral</b>	Tres años en el desempeño de cargos Directivos o Gerencias en el manejo de Seguridad.
<b>Conocimientos</b>	Administración de Seguridad. Conflicto armado Manejo de personal Manejo de crisis
COMPETENCIAS PERSONALES ESPECÍFICAS	
COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO:</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Grado A
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. La visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, as sus clientes y proveedores internos como socios. Habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás.	Grado A
<b>LIDERAZGO:</b> capacidad para promover la eficacia del equipo, delegar responsabilidades y supervisarlas. Habilidad para transmitir al equipo los valores y visión del negocio y ser receptor de la confianza del grupo. Ser reconocido por el grupo como líder y modelo a seguir.	Grado A
<b>ORGANIZACIÓN:</b> Habilidad para realizar las tareas en el tiempo requerido, preocupándose por optimizar los recursos disponibles, planificar y definir prioridades tanto a corto como a largo plazo.	Grado A
<b>DESICIÓN:</b> capacidad para prever, en todo momento, los problemas potenciales y evaluar alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, viables y ponderadas. Habilidad para asumir plenamente las consecuencias de sus decisiones.	Grado A
PROFESIOGRAMA	
PERFIL PSICO - FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre o Mujer.</li> <li>• Evaluación psicológica satisfactoria.</li> <li>• Agudeza visual mínima: Cercana Binocular: 20/30</li> <li>• Lejana 20/20 con lentes o sin lentes</li> <li>• Práctica deportiva semanal (hora y media).</li> <li>• Curso de manejo de conflictos, motivación, asertividad.</li> </ul>
PRUEBA PSICO TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad-especifica escala relaciones interpersonales</li> <li>• Clima psicosocial</li> </ul>
EXÁMENES PARA - CLÍNICOS A SOLICITAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Alineación y curvaturas</li> <li>• Con énfasis en Sistema cardio vascular, osteomuscular miembros Superiores e Inferiores</li> <li>• Ausencia sintomatología lumbalgias.</li> <li>• Hemoclasificación</li> </ul>