

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL SECTOR
FINANCIERO EN COLOMBIA: UN ENFOQUE DESDE EL SERVICIO AL CLIENTE.



PRESENTADO POR:
ROCIO DEL PILAR ALVAREZ LINARES

ASESOR:
JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2016

CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
RESUMEN	3
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
2. ANTECEDENTES	5
2.1 Gestión por competencias en Colombia.	5
2.2. La satisfacción del cliente bancario en Colombia.	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. OBJETIVO GENERAL.....	10
4.1. Objetivos específicos.....	10
5. MARCO TEÓRICO.....	10
5.1 Modelos de Gestión en las Organizaciones.	10
5.1.2. Mezcla actual de los modelos de gestión.	11
5.1.2.1 Gestión del Talento Humano.	12
5.1.2.2 Gestión del conocimiento.	13
5.1.2.3 Gestión por competencias.	14
5.2 Fundamentos del servicio al cliente.....	16
5.2.1 Triangulo de servicio.	16
6. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	17
6.1 Estructura de los modelos de gestión por competencias.	17
6.2 Importancia de los modelos de gestión por competencias dentro del sector financiero.	19
6.3 Competencias y La Generación de Valor.....	20
6.4 Las Competencias y El Desempeño Laboral.	21
6.5 Tendencia de la satisfacción del servicio entre 2007 a 2015.	24
6.6 Análisis de la tendencia del sector en cuanto a servicio al cliente.	25
7. CONCLUSIONES	27
8. TABLA DE ILUSTRACIONES.....	29
9. REFERENCIAS.....	29

ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION POR COMPETENCIAS DEL SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA: UN ENFOQUE DESDE EL SERVICIO AL CLIENTE.

RESUMEN

El sector bancario en Colombia, constituye uno de los mejores escenarios para la implementación de los modelos de gestión por competencias como herramienta de mejora continua debido a que la comercialización de sus productos y la implementación de nuevas tecnologías exigen el reconocimiento de las habilidades de los colaboradores; desde la perspectiva del servicio al cliente las competencias son una herramienta fundamental que permite la maximización del recurso humano y su conocimiento, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector, logrando fidelizar a los clientes actuales y a su vez atraer nuevos clientes.

El propósito de esta investigación es determinar si los modelos de gestión por competencias impacta de manera positiva o negativa, en el desempeño laboral de los colaboradores del sector financiero y al servicio al cliente que ofrecen estas entidades; para ello se realiza un análisis de las características principales de los modelos de gestión por competencias y la importancia que cobran al interior del sector financiero colombiano; también se determina el papel de las competencias en la generación de valor para la empresa y el desempeño laboral como claves de éxito en el mercado cambiante; se analiza también la teoría del servicio al cliente, y una descripción acerca de la evolución de la satisfacción del cliente financiero frente al servicio de las entidades bancarias desde el año 2007 y hasta el año 2015.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Según (PEREZ, 2013) en la actualidad las empresas en Colombia están implementando modelos de gestión por competencias en sus organizaciones, con el fin de identificar las competencias idóneas para cada colaborador en el rol específico que desempeña para lograr los objetivos propuestos y mejorar la productividad empresarial.

(MARTIN, 2000) Plantea que los modelos de gestión por competencias se basan en la teoría de recursos y capacidades del talento humano como son las habilidades, destrezas, capacidad comunicación, y trabajo en equipo de forma individual; sin embargo sostiene que las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva a través del desarrollo de estas competencias en su personal. De acuerdo con lo analizado por (VELASQUEZ, 2009) en el año 2009 los modelos de gestión por competencias al interior del sector financiero hacen parte fundamental en la consecución de metas al interior de la organización a través del desarrollo de las mismas en sus colaboradores, ubicando distintos modelos en cinco bancos del sector; sin embargo no es posible evidenciar claramente si los líderes de la organización y sus colaboradores han logrado determinar la relación existente entre las competencias establecidas por cada entidad y su impacto en el servicio al cliente externo. Así las cosas es necesario analizar si la metodología planteada frente a estos modelos de gestión y la implementada por las empresas financieras, conllevan a un efectivo cumplimiento de las promesas de servicio, permitiendo mejorar la percepción del cliente dentro de su experiencia con la entidad, por lo que se busca determinar si ¿Existe relación entre los modelos de gestión por competencias establecidos, el desempeño laboral, y su impacto frente al de servicio al cliente?

2. ANTECEDENTES

2.1 Gestión por competencias en Colombia.

Los siguientes documentos analizados como antecedentes para esta investigación fueron tomados debido a que dentro de la literatura revisada son las investigaciones que han centrado su desarrollo en el análisis de los modelos de gestión por competencias en el ámbito de las empresas colombianas enfocados en la importancia que dan los empresarios a dichos modelos de gestión y la aplicación al sistema financiero en Colombia.

En el diplomado dictado por (Torres, 2007) se delimitan las siguientes etapas de la gestión del talento humano en Colombia así:

- Etapa laboral: 1960- 1970: se gestiona el conflicto entre Empresa/trabajadores; se emplean estrategias de reducción de costos y gestión de acuerdos colectivos.
- Etapa de los recursos humanos 1970 - 1990: se genera un importante cambio en donde se hace énfasis en la gestión por competencias, se realiza un enfoque hacia el trabajo en equipo; se presenta alineación entre los colaboradores y la estrategia organizacional.
- Etapa de gestión estratégica: 1990 – 2007: se flexibiliza la gerencia de recurso humano enfocándose en la gestión por competencias de cada individuo, convirtiendo al colaborador en socio estratégico dentro de la función empresarial.

Esta evolución da cuenta de la migración de las empresas a modelos de gestión por competencias que permiten aumentar la productividad empresarial proponiendo estrategias de formación y desarrollo del individuo orientado a la detección de problemas y a la búsqueda de fortalezas que permitan crear mayor valor a la organización. (Torres, 2007)

“¿Cuál es la importancia que tiene el modelo de gerencia basado en gestión por competencias? ¿Un buen gerente es aquel que implementa el modelo de gestión por competencias?” (PEREZ, 2013); De acuerdo con esta investigación el problema se basa en la importancia que existe en que los gerentes en la actualidad conozcan y basen su estilo de gerencia en los modelos de gestión por competencias implementados en sus empresas con el fin de desarrollar y fortalecer las habilidades y conocimientos en el talento humano, logrando así la sinergia de las personas con los objetivos organizacionales.

Dentro del estudio, se realiza un análisis de la teoría relacionada con la gestión del talento humano y su evolución en Colombia, la descripción de los modelos de gestión por competencias, las habilidades necesarias y su generación de valor.

Los hallazgos encontrados dentro de este ensayo determinan que dentro de la gerencia organizacional es necesario implementar los modelos de gestión por competencias como base del desarrollo del talento humano, de la mano con la apropiación de cada líder del modelo para lograr el desarrollo esperado en cada colaborador. También se resalta la importancia del papel que debe tomar el área de recursos humanos dentro de las organizaciones con el fin de perfilar a las personas con mayores habilidades para cada rol o cargo.

2.2. La satisfacción del cliente bancario en Colombia.

Según el informe realizado desde el año 2007 en Colombia (Customer Index Value , 2014) la banca personal y corporativa colombiana se encuentra posicionada con el mejor nivel de satisfacción por parte de los clientes frente a países como Estados Unidos, Rusia, España entre otros como se observa en la siguiente gráfica a 2013:

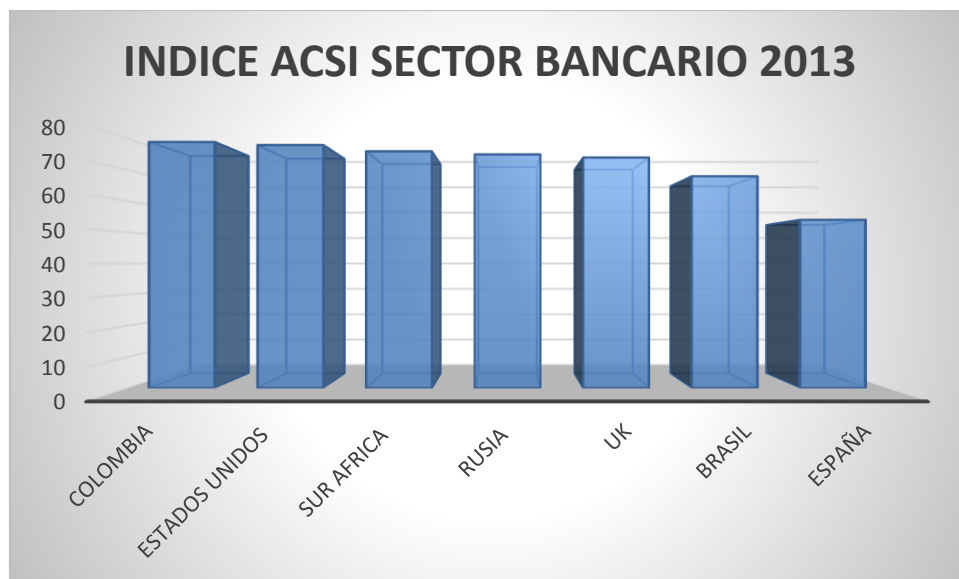


Ilustración 1. Índice ACSI Sector Bancario 2013. Construcción propia a partir del CIV

Este estudio se ha llevado a cabo en Colombia realizando una encuesta de satisfacción aplicada en las cuatro ciudades principales del país, entre 3000 clientes de diferentes bancos que operan en el país. El inicio de este estudio en el año 2007 en Colombia se lleva a cabo solo con 8 entidades financieras que deciden participar; el análisis mostró un resultado del sector financiero, en una escala de 0 a 100 puntos de 77, el cual disminuye para los años siguientes 2008 y 2009 pasando a 72 y 74 puntos respectivamente.

A hoy participan del informe 12 entidades que corresponden al 75% del mercado involucrando bancos grandes y pequeños los que permite tener un mejor resultado de la perspectiva del cliente acerca del servicio prestado por las entidades financieras colombianas; el sector ha logrado un aumento en la calificación de la satisfacción del cliente desde 2007 con 77 a 2013 con 79 superando potencias mundiales que cuentan con sectores financieros más robusto y estables.

De acuerdo con los documentos analizados anteriormente se puede evidenciar que se ha logrado recopilar información acerca de la perspectiva de los empresarios sobre la aplicación

de los modelos de gestión por competencias, y la importancia de la implementación de los mismos dentro de las empresas, con el fin de lograr una ventaja competitiva dentro del mercado y la globalización. En paralelo, el sector financiero colombiano se ha preocupado por evaluar sus niveles de satisfacción de servicio percibido por sus clientes y el impacto que esto genera en el crecimiento de sus entidades; sin embargo no se logra evidenciar si el desarrollo de los modelos de gestión por competencias, dentro del sector financiero han tenido un impacto directo en el crecimiento de su calificación de satisfacción del cliente.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo busca analizar los modelos de gestión por competencia según lo evaluado por (PEREZ, 2013) y el nivel de comprensión y apropiación de los líderes y colaboradores de las empresas en del sector financiero en Colombia según (VELASQUEZ, 2009); a su vez se pretende evaluar si la aplicación de estos modelos de gestión en las empresas del sector financiero han influido o no, en el crecimiento de la satisfacción de los clientes directa o indirectamente pues por lo que se logra evidenciar en lo expuesto por (Customer Index Value , 2014), el sector financiero ha logrado posicionarse dentro de los mejores en servicio al cliente, explicando que esta tendencia se da debido a que la banca en Colombia se ha fortalecido en su nivel de servicio con la llegada de nuevos competidores internacionales (Corpbanca, Falabella, Scotiabank, Procredit, Bancamía entre otros).

También contempla la entrada de nuevos bancos locales como Coomeva o Finandina los cuales han creado un mercado más competitivo, con mejores beneficios para el cliente financiero.

Por lo anterior es necesario indagar acerca de los modelos implementados en Colombia, y si realmente están generando impacto en la consecución de metas y objetivo organizacionales enfocadas a un mejor servicio al cliente, pues debido a la homogeneidad de los productos

financieros el servicio se convierte en la mayor ventaja competitiva dentro del sector, lo que les permitirá ganar mayor participación de mercado y más fidelidad por parte de los clientes de los clientes actuales cada entidad.

Según (J, 2006) Las empresas que tienen como prioridad al cliente y aseguran el mantenimiento del negocio, son las que más se aproximan a una cultura interna de servicio. En el sector financiero actualmente está encaminando a la disminución de las reclamaciones presentadas por los cliente existentes y buscan mejorar la percepción de usuarios y clientes potenciales con el fin de ganar mayor participación de mercado; la cortesía, amabilidad, agilidad, claridad en la información, efectividad y la calidad, de los productos y servicios se convierten en clave de éxito que han permitido que estas organizaciones logren posicionarse mejor que otros países del primer mundo.

Para lograr consolidar un mejor servicio al cliente es necesario que las empresas apropien una cultura organizacional que según (ESTRADA, 2009) comprende todas las conductas, valores y creencias que se encuentran en común en los funcionarios de una empresa; estas tendencias comunes entre los empleados logran mitigar de forma significativa las amenazas del entorno cambiante permitiendo una adaptación rápida y sencilla integrando todas las áreas de la organización apuntando a un objetivo único para todos.

4. OBJETIVO GENERAL

Analizar los modelos de gestión por competencias en el sector financiero en Colombia y su relación con la satisfacción del cliente externo.

4.1. Objetivos específicos.

- Identificar las características de los modelos de gestión por competencias y su importancia dentro de las entidades financieras colombianas.
- Determinar la relación e importancia existente entre el desempeño laboral y las competencias establecidas para cada cargo.
- Analizar los resultados de las mediciones de satisfacción de clientes del sector financiero y su evolución de 2007 a 2014.

5. MARCO TEÓRICO

Teniendo claridad sobre los objetivos de estudio es necesario indagar acerca de los temas planteados, con el fin de apoyar, guiar y argumentar la propuesta investigativa del presente trabajo; según la bibliografía revisada se documentan los siguientes hallazgos.

5.1 Modelos de Gestión en las Organizaciones.

5.1.1 Antecedentes de la Gestión Organizacional.

Según lo descrito por (GALLEGO, JULIO.AGOSTO.SEPTIEMBRE. 2000) la migración de las empresas al análisis de los modelos de gestión por competencias o habilidades del individuo surge en el año 1973 donde el departamento de estado

norteamericano decide emprender un estudio orientado a evaluar y mejorar la selección de personal; la investigación se centró en determinar las características que conducirían al éxito laboral en las organizaciones, tomando como eje de la investigación el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas excelentes en la ejecución de su labor; con esta investigación se concluyó que el hacer bien las cosas en el puesto de trabajo está estrechamente ligado a las características propias de cada individuo, que a los conocimientos y habilidades principales criterios a la hora de realizar la selección de personal.

En Colombia en el marco de la celebración de los 40 años de SENA durante 1997 se realiza el lanzamiento de la primera edición en español del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” del economista Holandés Leonardo Mertens, con el fin de lograr que en el país se generaran procesos de realimentación y reflexión acerca de la implementación de los modelos de gestión por competencias en las empresas colombianas. En la actualidad son muchas las organizaciones que viene implementando la gestión por competencias, lo cual permite que se tenga un mayor impacto y contribución en la consecución de metas y logro de objetivos organizacionales al interior del país.

5.1.2. Mezcla actual de los modelos de gestión.

Como se puede evidenciar los modelos de gestión por competencias a nivel mundial se toman como fuente principal de desarrollo al interior de las organizaciones que quieren crecer y mantenerse dentro del cambio y globalización que enfrente el mundo actual; sin embargo según los expuesto por (ZABALETA, 2003) los modelo de gestión por competencias deben estar a ligados a dos modelos más de gestión organizacional para lograr una verdadera sinergia empresarial basada en criterios de calidad, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, satisfacción, compromiso y participación.

5.1.2.1 Gestión del Talento Humano.

Según expresa (ZABALETA, 2003)

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

Desde la perspectiva empresarial, la gestión del Talento Humano se basa en certificar que el potencial de los seres humanos está claramente relacionado con los procesos productivos, eficientes y efectivos. Desde esta óptica lo que propone el autor es que la Alta Gerencia, paralelamente a su gestión administrativa logre adquirir e implementar teorías que le permitan apoyar, impulsar y desarrollar los talentos de sus colaboradores como nueva tendencia del cambio organizacional.

De lo anterior se evidencia que los lineamientos estratégicos de la organización y su pensamiento gerencial deben ser claramente congruentes con la ambición por desarrollar el talento de las personas que hacen parte de ella, basándose claramente en la siguiente premisa “la búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades” (ZABALETA, 2003). El modelo de gestión del talento humano en las organizaciones cobra sentido bajo esta afirmación, ya que de no ser por el desarrollo individual y las diferencias, no sería posible generar el cambio organizacional.

Cuando se habla de transformación empresarial, el pensamiento gerencial de las organizaciones debe hacerse consiente del valor del aprendizaje y desarrollo; las empresas deben visualizarse como ambientes de aprendizaje que conlleven a la adquisición y desarrollo de potencialidades que permitan generar el cambio esperado al interior de la organización. De acuerdo con lo analizado es posible concluir que “El

conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional ya que es la esencia de la nueva gestión.” (ZABALETA, 2003).

5.1.2.2 Gestión del conocimiento.

Según (VEGA., 2001):

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual de una organización aumentar significativamente, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

De otro lado (ZABALETA, 2003) afirma que:

Se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.

La gestión del conocimiento se puede evidenciar según (VEGA., 2001), como la conservación y gestión de los activos intangibles de la organización, relacionados con la estructura organizacional y su durabilidad a través del tiempo, sin embargo esta definición no incluye de forma directa la importancia de los colaboradores dentro de este proceso de gestión

del conocimiento; en contra parte (ZABALETA, 2003) incluye a la organización y precisa acerca de la importancia de aprovechar el talento como herramienta fundamental el desarrollo del conocimiento a través del tiempo dentro de la empresa.

5.1.2.3 Gestión por competencias.

De acuerdo con (McClelland, 1973) la gestión por competencias es un modelo que permite evaluar los conocimientos, habilidades y características específicas de un individuo, para desarrollar una función en un puesto de trabajo, con miras a desarrollar nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el ámbito empresarial. Los modelos de gestión por competencias deben permitir:

- Agrupar los procesos y las personas de forma compartida y coherente.
- Vincular la capacidad individual y grupal agregando valor a los procesos organizacionales.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia organizacional.
- Administrar adecuadamente el concepto de competencia delimitado para cada cargo, asegurando que se convierta en una ventaja competitiva para la organización.

La gestión por competencias según (Torres, 2007) es una herramienta que permite impulsar las habilidades individuales de acuerdo con las necesidades de la organización; la gestión se basa en ejecutar acciones que permitan el logro de los objetivos a través de las competencias logrando la administración del potencial de las persona.

(ZABALETA, 2003) Afirma que la gestión por competencias surge de la relación entre la gestión del talento y la gestión del conocimiento y las habilidades innatas del ser así:

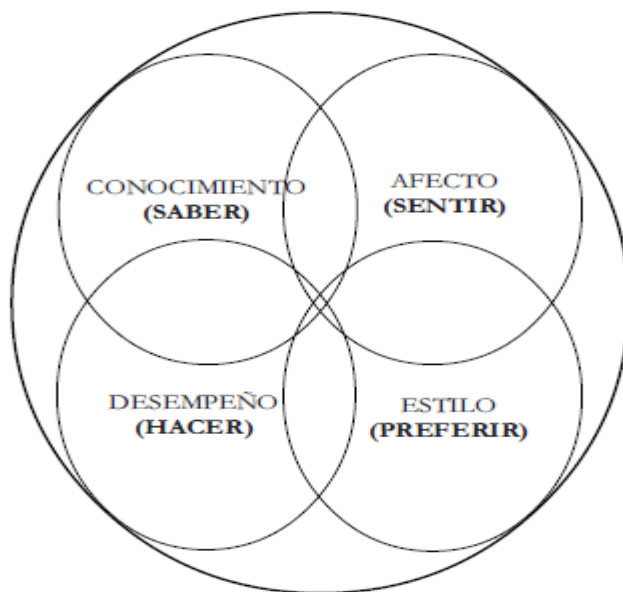


Ilustración 2 Dimensiones de la gestión por competencias., (ZABALETA, 2003)

El significado de este modelo se describe por (ZABALETA, 2003) como las dimensiones que constituyen el modelo de competencias general así:

La congruencia y la actividad integrada de estas dimensiones van constituyendo y construyendo las competencias; pero no se pueden dejar por fuera de estos procesos dos variables centrales: el contexto y la interacción. La primera es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la interacción le da forma a la competencia, en el sentido de que aprendemos, cambiamos, nos transformamos gracias a las interacciones que establecemos, ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social.

5.2 Fundamentos del servicio al cliente.

Según (ALBRECHT, 2001) indica que el servicio al cliente surge con la necesidad de diferenciar el producto o servicio por el cual el cliente paga y los beneficios que surgen alrededor de este. El servicio al cliente es todo aquello que implica atender al cliente y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas y reclamos. Es común encontrar confusión entre la “Atención al Cliente” y el “Servicio al Cliente” debido a que la primera es la forma como la empresa brinda un servicio y como su personal desempeña las actividades necesarias para tal fin; el Servicio al Cliente se centra en la ventaja competitiva de la compañía, es lo que busca brindar al cliente con el fin de retenerlo y fidelizarlo en el tiempo. El servicio al cliente no solo se debe encaminar al Front Office de la organización, este debe ser apropiado como un cultura interna, para luego ser transmitida al cliente externo.

5.2.1 Triangulo de servicio.

Karl Albrecht (ALBRECHT, 2001) ilustro la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes.

- El Cliente: Quien compra los productos, bienes y servicios que ofrece la compañía. “Es a quien se debe identificar y conocer” (UMB VIRTUAL SERVICIO AL CLIENTE, 2007)
- La Estrategia: luego de conocer al cliente se establece la estrategia, “La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la PROMESA DEL SERVICIO que se ofrece a los clientes” (UMB VIRTUAL SERVICIO AL CLIENTE, 2007).
- El personal: Es todo el personal de la organización. “Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio”. (UMB VIRTUAL SERVICIO AL CLIENTE, 2007)
- Los Sistemas: “Son las herramientas que permiten la dirección del negocio”. (UMB VIRTUAL SERVICIO AL CLIENTE, 2007)

Figura 3. El triángulo del Servicio



Ilustración 3. Triángulo del servicio. (ALBRECHT, 2001)

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para lograr dar una respuesta al problema de investigación planteado es necesario indagar acerca de temáticas claves que permitan concluir y definir los objetivos específicos planteados dentro de la investigación; para ello se delimitan la siguientes temáticas y su desarrollo con el fin de obtener información que permita dar conclusiones acerca de lo planteado.

6.1 Estructura de los modelos de gestión por competencias.

De acuerdo con la literatura revisada y entendiendo la importancia del modelo de gestión por competencias que involucra los cuatro ejes fundamentales de la gestión empresarial y de personal definidas por el autor como conocimiento, afecto, desempeño y estilo (ZABALETA, 2003), es necesario delinear una estructura general de dichos modelos con el fin de identificar las características principales. Para ello se tendrá como teoría lo

planteado por (VEGA., 2001) quien delimita de forma clara y acertada la estructura general del modelo basado en cuatro características fundamentales que debe contener.

Según (VEGA., 2001) la identificación de las competencias se define como el proceso que se desarrolla con el fin de establecer las competencias clave en el desarrollo de una actividad de trabajo, las cuales permitirán conseguir el éxito y la ventaja competitiva para conseguir el cumplimiento de las estrategia planteada por la organización. La cobertura de la competencia definida debe abarcar lo particular y lo general de la actividad o labor debe abarcar desde el puesto de trabajo hasta el área ocupacional o ámbito laboral en el que se desarrolla.

Una vez identificadas las competencias es necesario describirlas según lo expuesto por (VEGA., 2001), con el fin de hacerla comprensible a toda la organización; de igual forma se normaliza el sistema diseñado de tal forma que puede perdurar hacia el futuro, esto permitirá que la competencia identificada y descrita en un procedimiento común se convierta rápidamente en un norma o referente valido para toda la empresa. Luego de realizar la identificación y estandarización de la competencia es necesario diseñar y aplicar procesos de formación especializados hacia cada cargo que permitan interiorizar su concepto para así conseguir la eficiencia en la labor clarificando los procesos acerca de las normas existentes que vinculen directamente el proceso de gestión por competencias con las necesidades empresariales. El siguiente paso sugiere (VEGA., 2001) , es la certificación en competencias demostrada; para esta certificación es necesario aplicar una evaluación de las competencias que permita medir el nivel alcanzado por el colaborador en las competencias establecidas para su cargo y así lograr una certificación de las mismas, según los estándares definidos.

6.2 Importancia de los modelos de gestión por competencias dentro del sector financiero.

Como ya se ha analizado los modelos de gestión por competencias están íntimamente ligados con la cultura organizacional, por ello es necesario revisar el concepto de cultura organizacional al interior de las entidades financieras en Colombia; (SALA, 2006) afirma que las empresas son directamente responsables de la producción y reconocimiento de competencias así como de la legitimización de los mecanismos para poner en práctica las mismas; el sector bancario constituye uno de los mejores escenarios para tal propósito organizacional, debido a que la comercialización de las actividades bancarias, de la mano con la implementación de las nuevas tecnologías de la información implican nuevas necesidades del reconocimiento de las aptitudes de los trabajadores y de los posible candidatos a serlo; esto hace que el concepto de gestión por competencias cobre una alta importancia dentro de las empresas del sector, apropiando dentro de sus modelos de cultura organizacional competencias que permitan fortalecer el negocio y lograr un crecimiento sostenido como lo son el compromiso con el cliente, la orientación a resultados, la actitud de cambio e innovación, y la identificación con cada una de las empresas donde laboran los funcionarios de sector.

(SALA, 2006) Expone que el sector bancario reúne una serie de escenarios que los obliga a mejorar sus procesos internos y que permiten el desarrollo y reconocimiento de competencias las cuales se describen a continuación:

- Las empresas del sector son robustas lo que implica que sus herramientas de gestión de recursos humanos sean calculadas y diseñadas de tal forma que permitan administrar de forma eficiente y eficaz a cada individuo y sus capacidades.
- Es un sector que exige emplear mano de obra calificada, y que por su desarrollo constante se esté recalificando con frecuencia.

- La homogeneidad de los productos ofrecidos por las compañías del sector hace que busquen esquemas de diferenciación de unas frente a las otras, a través de estrategias de servicio; de igual forma el contar con clientes más informados en el mercado implica que las organizaciones cuente con personal altamente calificado y con formación especializada que permita la persuasión de los mismos, con el fin de captar más cliente.

En Colombia el sector financiero en la actualidad busca el desarrollo continuo para responder a las nuevas exigencias del entorno cambiante, en un mercado cada vez más competitivo el cual exige un constante desarrollo y crecimiento sostenido. Por ello como lo expone (VELASQUEZ, 2009) desde el año 2001 el sector financiero ha migrado de procesos asilados de evaluación personal de colaboradores, a implementar la gestión por competencias organizacionales. El proceso inicia modificando la de evaluación simple, al modelo de 360° que implica no solo la evaluación de los líderes, sino una evaluación de un par y una autoevaluación que en conjunto arrojan un resultado más objetivo acerca del desempeño laboral del funcionario. Entre los años 2005 y 2006 se ahonda el en concepto de Gestión Integral del Talento humano, el cual permito como lo explica (VELASQUEZ, 2009) enfocar todas las áreas de talento humano hacia la gestión por competencias, actualizando los procesos de descripción de cargos, estructuración de modelos de gestión por competencias que segmentan dos áreas importantes dentro de las compañías del sector la Administrativa y la Comercial así como las competencias organizacionales genéricas para todos los cargos; también se alinean con el modelo las áreas de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

6.3 Competencias y La Generación de Valor.

El éxito de las organizaciones en el mercado se mide a través de la generación de valor que estas tienen, este no es más que la medición de su capital financiero y su capital intelectual valorado por el mercado. Según (PEREZ, 2013) :

El valor de la empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa, se crea valor en la empresa, cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Basados en esta definición y enfocándolo al concepto de gestión por competencias según (PEREZ, 2013) la generación de valor a partir de las competencias diseñadas para cada cargo se fundamenta en un soporte estratégico organizacional, que permitirá crear una ventaja competitiva no solo a nivel de productos y/o servicios sino, a través de la maximización del capital humano y su conocimiento. También es importante resaltar que con un soporte administrativo seleccionado y desarrollando las competencias críticas para el negocio se optimizan costos que contribuyen a la optimización de las utilidades.

Esto nos muestra que evidentemente la gestión por competencias aplicadas adecuadamente dentro de cualquier modelo organizacional permite, impactar positivamente todas las áreas funcionales de la empresa; el sector financiero se ha enfocado en estas estrategias logrando la gestión integral del talento humano y a su vez maximizando sus utilidades.

6.4 Las Competencias y El Desempeño Laboral.

Como ya se ha analizado anteriormente el desarrollo de las competencias laborales, permite la creación de nuevas habilidades para conseguir consolidar nuevos valores culturales al interior de la organización en el corto, mediano y largo plazo; sin embargo es necesario determinar si realmente el desarrollo de estas competencias impacta significativamente en el desempeño laboral.

Desde esta perspectiva (KURT, 2014) afirma que el desempeño laboral surge de la apreciación objetiva, entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad del trabajo en el contexto empresarial que se desarrolla, en función de los estándares e indicadores queridos por la organización; esta puede ser analizada desde diferentes puntos de vista con el fin de reajustar y orientar las acciones desarrolladas con el fin de aumentar el desempeño. El autor plantea que el desempeño laboral es una variable directamente proporcional frente al nivel de competencia de los individuos, la actitud frente a la labor desempeñada y la disponibilidad de los recursos para el desarrollo de la misma y lo define como “saber, poder y querer”.

Como ya se analizó en las dimensiones fundamentales del modelo de gestión, el “sentir” es un eje fundamental en el desarrollo de las competencias del individuo, (KURT, 2014) desde este eje fundamental propone que el desempeño laboral está íntimamente ligado con la calidad de las relaciones humanas al interior de los equipos de trabajo, al igual que el estilo de liderazgo que se aplique, debido a que la interacción entre los miembros del equipo de trabajo, sus distintos puntos de vistas, los estilos de personalidad y las estrategias que el equipo y la organización propongan, impactan positiva o negativamente en el desempeño, individual y empresarial, reflejándose en la consecución o no de los objetivos estratégicos de la misma.

Otro aspecto que involucra el desempeño laboral según (KURT, 2014), es la distribución de tareas y funciones entre el número de trabajadores de la organización; la desigualdad en las funciones asignadas y la sobrecarga laboral, impacta de manera directa en el desempeño del individuo; en el desarrollo de modelos de gestión por competencias se pretende disminuir las posibles desigualdades en la carga laboral para los empleados, ya que estos modelos parten de la premisa que los individuos tendrán una carga laboral y unas funciones específicas y acorde con las capacidades con las que cuenta al momento de desarrollar su labor.

La cuarta variable analizada por (KURT, 2014) es la adecuada evaluación, el inadecuado diseño de los estándares de medición, que deben ser incluidos en la implementación de un modelo de gestión humana, impiden la correcta evaluación del desempeño de los individuos y la toma de decisiones frente a los mismos. En quinto lugar el autor propone la selección y promoción, ya que esta al hacerse de forma errada afecta los niveles de desempeño, debido a que seleccionar el personal inadecuado o no minimiza o amplía las brechas entre el trabajo realizado por el individuo y lo esperado por la organización impide que las personas puedan alcanzar los estándares y expectativas del cargo. La retroalimentación oportuna también hace parte del logro de un alto desempeño laboral, debido a que la mejora continua y la búsqueda de altos niveles de rendimiento, implican la corrección oportuna de las desviaciones presentadas en el desarrollo de las tareas; cuando el desempeño laboral solo se mide y no se evalúa y retroalimenta se genera altas barreras de resistencia al cambio y no se logra generar cambios positivos dentro del personal y la organización.

Finalmente (KURT, 2014) contempla el desempeño laboral desde el punto de vista del empleado, en donde afirma que el personal percibe un buen desempeño laboral cuando la organización retribuye y reconoce sus esfuerzos y sus resultados en el desarrollo de una actividad o función, al igual que le permite desplegar abiertamente las capacidades adquiridas a través de los procesos de formación y desarrollo en competencias, a través de las motivaciones suficientes que le permitan el alcance de los logros propuestos.

De lo anterior es evidente que el desempeño laboral no es una constante en los individuos al interior de la organización, por esta razón es necesario que las empresas se concentren en atender y dar manejo a las variables anteriormente mencionadas con el fin de brindar las herramientas necesarias al colaborador, para conseguir la excelencia en el desempeño.

6.5 Tendencia de la satisfacción del servicio entre 2007 a 2015.

Desde 2007 la empresa Customer Index Value (CIV) quien es representante exclusivo para Colombia de la multinacional American Customer Satisfaction Index, realiza en Colombia el estudio de satisfacción del cliente para el sector financiero, esta es una organización que se encarga de aportar a las empresas del sector financiero la percepción del cliente en lo que se refiere a la satisfacción de servicio, con el fin de optimizar la propuesta de valor de cada una de ellas, para ello selecciona 250 clientes de cada entidad financiera y aplica una encuesta de satisfacción frente a la entidad, en la cual el consumidor financiero da una puntuación de 1 a 100 sobre cada ítem; con base en los estudios realizados por esta compañía se muestra a continuación la evolución de la percepción del servicio de los clientes en el sector financiero colombiano desde 2007 hasta 2015:

Figura 4. Tendencia de la satisfacción del cliente en el sector financiero colombiano.



Ilustración 4. Tendencia de la satisfacción del cliente en Colombia. Construcción propia a partir de (Customer Index Value , 2014)

Fuente: construcción propia a partir de (Customer Index Value , 2014).

6.6 Análisis de la tendencia del sector en cuanto a servicio al cliente.

De acuerdo con la gráfica anterior se realizará el análisis del comportamiento de la puntuación de la satisfacción del cliente según la firma evaluadora (Customer Index Value); durante el año 2007 el sector financiero en Colombia obtuvo una calificación de 77 puntos sobre 100, para ser esta la primera evaluación de satisfacción del servicio, obtuvo una buena calificación frente a la banca internacional; para 2008 la encuesta arroja un resultado de 72 puntos, esto explica la compañía encuestadora se produjo por la el crecimiento en las moras de los clientes para este año, lo que hace que los usuarios no se sientan tan cómodos con las entidades financieras; de igual forma otro punto importante que hizo que cayera en tres puntos la calificación general del sector se debía a que en su momento las tasa de interés tendieron al alza, lo que impacto en la percepción del cliente en pagar más por los mismos servicios recibidos. Durante 2009 y 2010 el sector se mantiene estable con una calificación de 74 puntos aumentando en dos unidades con respecto a 2008, según (Customer Index Value) la satisfacción del cliente logra aumentar pero no lo suficiente debido a que surge la figura de compra de cartera entre entidades la cual hace que los clientes se vuelvan menos fieles a su banco inicial y salten inesperadamente de una entidad a otra buscando solo beneficio de tasas.

Para 2011, 2012 y 2013 el sector toma fuerza nuevamente ubicándose con una calificación de 75.9 para 2011 y 79 puntos para 2012 y 2013, las dos últimas puntuaciones fueron las más altas desde 2007 CIV afirma que el aumento en la satisfacción de los clientes, estuvo ligada a la baja en los costos financieros en todo el sector, incluso se llegó en algunos productos a cero costo, esto hizo que los cliente se sintieran más conformes con sus entidades financieras y mejorara la satisfacción de los mismos; también tuvo un alto impacto en estos resultados la caída de las tasa de interés, lo que provocó que aumentara el consumo de crédito en el país. Para 2012 (Customer Index Value) realiza una comparación del sector financiero colombiana con la banca

Española que para ese mismo año obtuvo una calificación de 54 puntos, y con la banca estadounidense y del reino unido que obtuvieron una puntuación de 74 y 77 respectivamente; (Customer Index Value) afirma que cuando un sector obtiene una puntuación de 79 en adelante, significa en este caso que el sector financiero colombiano comienza a ser más competitivo ya a generar valor, indica también que el mercado está creciendo y que los bancos se convierten en grandes empresas de talla internacional.

Sin lugar a dudas el año con más éxito dentro los evaluados es el año 2014, para este año el sector financiero colombiano logro tener una puntuación de 80, las cifra más significativa en los últimos ocho años de evaluación del sector; Según (Customer Index Value) esto se debe a que para este año la banca Colombiana revolucionó el mercado con nuevos productos y servicios como lo fueron la reducción en las tarifas, mejores tasas para la línea de captación, acceso a la banca a través de sistemas tecnológicos novedosos como lo es la aparición de la banca móvil y la banca virtual que permitieron una apertura del mercado y una mayor captación de clientes satisfechos dentro del sector; afirma también que tuvo alto impacto la calidad del personal en las oficinas y los esfuerzos del sector en fomentar la educación y la adquisición de vivienda a través de sus líneas de crédito. También disminuyo significativamente las quejas y reclamos impuestas por los usuarios pues solo el 10% de los clientes presentaron quejas ante los bancos menos de la mitad que lo que se venía registrando 6 años atrás.

Final mente vemos que a 2015 el sector tiene una fuerte caída pasando de 80 a 73,5 puntos en la escala de una a 100 propuesta por CIV, esto se atribuye principalmente a la fuerte crisis económica que se enfrente a nivel mundial; sin embargo (Customer Index Value) afirma que Colombia se encuentra en la lista de los 10 países con clientes más satisfechos del mundo en donde la calificación más alta fue de 76 puntos. La banca colombiana supera a 2015 países como Reino Unido, Singapur, Dinamarca y Brasil. Sin embargo la diferencia de 7 puntos de un año a otro no deja de asombrar, y tiene su origen en las lazas de las tasas de interés que desde noviembre de 2015 a Abril de 2016 subieron casi 4 veces pasando de tener tasas de 0,8 NMV a 2,3 para este año.

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, la base teórica y los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

- Las características principales de los modelos de gestión por competencias, se centran en el saber, hacer, sentir y preferir de las personas a través de una estructura basada en la identificación, descripción, estandarización y certificación de las competencias requeridas para cada cargo dentro de la organización; es evidente que el sector financiero se ha convertido en uno de los mejores escenarios para la aplicación y desarrollo de dicha teoría de mejora continua, ya que sus estructuras, procesos y tecnología cambiante requieren personal altamente formado en competencias, que le permitan a la organización afrontar el entorno cambiante. Sin lugar a dudas los modelos de gestión por competencias se ha convertido en pieza fundamental en el crecimiento y proyección futura del sector financiero en Colombia; la homogeneidad de los productos de las compañías del sector hace que el concepto de gestión por competencias cobre alta importancia dentro de sus modelos de cultura organizacional y de la gestión del talento humano permitiendo fortalecer el negocio y lograr un crecimiento sostenido a través de competencias clave como lo son el compromiso con el cliente, la orientación a resultados, la actitud de cambio e innovación, y la identificación con cada una de las empresas donde laboran los funcionarios de sector.
- El desempeño laboral no es más que la apreciación objetiva de la labor desempeñada por el colaborador, los logros alcanzados y la calidad en función de los estándares e indicadores requeridos por la organización; de acuerdo con la investigación realizada es posible determinar que existe una relación directa entre el desempeño laboral y las competencias establecidas para cada cargo dentro del sector financiero, debido a que el desempeño laboral no es una constante para el empleado pues depende de variables como, el clima laboral, la carga laboral y las herramientas entregadas por la empresa para el desarrollo de su labor; es en este punto donde el modelo de gestión por

competencias definida para cada cargo juega un papel fundamental, debido a que es con esta herramienta gerencial que la organización logra atender y manejar de manera óptima las variables que impactan el desempeño de sus colaboradores, logrando así la excelencia en el desempeño. Según (PEREZ, 2013) :

Cuando los programas se ejecutan eficientemente decimos que impacta la eficiencia, si se desarrollan capacidades humanas y organizacionales impacta sobre capacidades, si se logra el desarrollo de competencias y desempeños requeridos se impactan las competencias, los desempeños impactan en los resultados esperados y cuando los beneficios económicos superan los costos incluidos, se impacta el retorno de la inversión.

Esta afirmación nos demuestra que el desempeño laboral y la gestión por competencias, son la llave maestra que ha permitido el éxito del sector financiero en Colombia desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

- Frente al análisis de la evolución de la satisfacción del servicio prestado por las entidades financieras en Colombia se puede concluir que el sector se ha preocupado durante los últimos años por brindar mejores productos y servicios a sus clientes para lograr la satisfacción de los mismos. Desde 2007 el sector se ha sometido a la valuación de su servicio por parte de los clientes y ha logrado unos puntajes significativamente altos frente a algunas bancas del mundo; es posible afirmar a través de esta investigación que inevitablemente existe una relación en la implementación de los modelos de gestión por competencias y la satisfacción del cliente financiero, debido a que hacia 2007 comenzó a implementarse en el sector la gestión de competencias para las diferentes áreas, a partir de la evolución de la evaluación de satisfacción de servicio y el análisis que realiza la firma CIV, se pudo evidenciar que el mejoramiento en los procesos de las compañías, el desarrollo del personal y la cultura de servicio implementada en el sector, como estrategia de diferenciación, permitió alcanzar para 2014 el puntaje más alto de la historia de satisfacción de servicio del cliente financiero, y se logró reducir a la mitad las quejas presentadas por los usuarios.

8. TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Índice ACSI Secto Bancario 2013. Construcción propia a partir del CIV	7
Ilustración 2 Dimensiones de la gestión por competencias., (ZABALETA, 2003)	15
Ilustración 3. Triángulo del servicio. (ALBRECHT, 2001)	17
Ilustración 4. Tendencia de la satisfacción del cliente en Colombia. Construcción propia a partir de (Customer Index Value , 2014)	24

9. REFERENCIAS

ALBRECHT, K. (2001). *GERENCIA DEL SERVICIO* . LEGIS.

CUSTOMER INDEX VALUE . (2014). *Americana Customer Satisfacción Index (Acsi)* .

ESTRADA, D. J. (OCTUBRE de 2009). *SCIELO* . Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

GALLEGO, M. (JULIO.AGOSTO.SEPTIEMBRE. 2000). *GESTION HUMANA BASADA EN COMPETENCIA* . *REVISTA UNIVERSIDAD EAFIT* , 71.

J, O. (2006). *Aplicación de la cultura de servicio en la cultura corporativa de una entidad Financiera*. BOGOTA: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

KURT, G. Z. (15 de JULIO de 2014). Obtenido de Variables Que Afectan El Desempeño Laboral.: <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>

MARTIN, E. K. (2000). *DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY* .

McClelland. (1973). *Modificando la competencia más que la inteligencia*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos .

PEREZ, L. H. (2013). *IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA DE HOY*.

- PEREZ, L. H. (2013). *REPOSITORY UNIMILITAR*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11759/1/Ensayo%20Importacia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf>
- SALA, G. (2006). CAMBIO DE NOCION. LA GESTION POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR BANCARIO . *TRAYECTORIAS VOL VIII* 22, 14.
- Torres, H. A. (2007). Diplomado de Formacion Gerencial por Competencias BBVA. Bogotá, Colombia .
- UMB VIRTUAL SERVICIO AL CLIENTE. (2007). www.umbvirtual.edu.co/Pregrado-Virtual. Obtenido de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf
- VEGA., P. C. (Agosto. de 2001). LA GESTION POR COMPETENCIAS . Antofagasta, Chile .
- VELASQUEZ, M. C. (SEPTIEMBRE de 2009). ESTUDIO CORPORATIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN CINCO BANCOS COLOMBIANOS. CHIA , CUNDINAMARCA , COLOMBIA .
- ZABALETA, A. T. (2003). *LOS MODELOS ACTUALES DE GESTION EN LS ORGANIZACIONES. GESTION DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTION POR COMPETENCIAS*. BARRANQUILLA.