

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS  
EN LA FUNERARIA LOS OLIVOS CALDAS**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**YURLEDY TRUJILLO GIRALDO**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**X COHORTE**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**MAYO DE 2013**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS  
EN LA FUNERARIA LOS OLIVOS CALDAS**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**YURLEDY TRUJILLO GIRALDO**

**DIRECTOR DE INVESTIGACION**

**EDUARDO BOTERO MANZUR**

**HECTOR MAURICIO SERNA G.**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**X COHORTE**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**MAYO DE 2013**

## CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	8
Presentación de la empresa	9
Reseña histórica	9
Misión	9
Visión	9
Valores	9
Aspectos generales de la Organización	10
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVOS	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
ANTECEDENTES	15
MARCO TEORICO	17
METODOLOGÍA	31

Tipo de estudio y diseño	31
RESULTADOS	34
CONCLUSIONES	53
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	55
PLAN DE ACTIVIDADES	56
CRONOGRAMA	63
PRESUPUESTO	64
BIBLIOGRAFIA	66

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca identificar y definir claramente las competencias organizacionales y técnicas de la funeraria los Olivos, ya que cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos, convirtiéndose las competencias en una herramienta estratégica indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje, adicionalmente los colaboradores cuentan con habilidades, actitudes y destrezas que se deben asociar a una competencia ya que en muchas ocasiones no se les saca el mayor provecho.

Así mismo este proyecto también ayudó a identificar las competencias tanto organizacionales como técnicas y adicionalmente nos facilitó un diccionario de competencias que más adelante serán de gran utilidad para iniciar el diseño del modelo de gestión de competencias, ya que con este modelo se puedan hacer cada una de las etapas de reclutamiento y selección fundamentados en competencias el cual será un importante instrumento para que la funeraria los Olivos Caldas elija sus colaboradores.

## **INTRODUCCION**

El presente proyecto se realizó en la Funeraria los Olivos Caldas viendo la necesidad de identificar las competencias organizacionales y técnicas, con el fin de tener personal altamente calificado en la organización, dado que el servicio que se presta afecta la vulnerabilidad de las personas porque se encuentran en proceso de duelo ante la pérdida de un ser querido.

Las organizaciones de hoy en día se preocupan por tener a sus clientes 100% satisfechos, pero para ello es indispensable tomar conciencia que hay que potencializar el cliente interno. Es por ello que la formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los funcionarios. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo funcionarios más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

Se pretende con el siguiente proyecto que cuando se hable de competencias en la organización implique "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta que los enfoques de gestión humana basado en competencias hoy en día están tomando una gran vigencia como estrategia para afrontar los retos de las organizaciones orientadas al desarrollo de personas, con un aprendizaje constante y que por innumerables ejemplos se ha comprobado que el desarrollo de competencias es muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales, implica prepararse internamente para los cambios, ya que las organizaciones tienen una gran necesidad de fortalecer su talento humano para afrontar las nuevas tendencias que le permita adecuar su estructura a los nuevos desafíos.

Una empresa que afronte de manera adecuada estos desafíos, tendrá más posibilidades de lograr niveles óptimos de productividad y competitividad.

La funeraria los Olivos Caldas cree tener el personal capacitado para afrontar esos nuevos retos, pero no es necesario con las evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo actualmente, pues se hace necesario identificar las competencias organizacionales y técnicas, como un primer paso para diseñar un modelo de gestión por competencias

En esta perspectiva el presente proyecto permite diseñar una estrategia que le permita fortalecer todo el talento humano con que cuenta por lo que se hace necesario identificar las competencias organizacionales. La funeraria los Olivos Caldas quiere integrar la personalidad de los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades, actitudes, y capacidades y de esta manera buscar la forma de fortalecerlas.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cuáles son las competencias organizacionales y técnicas de la funeraria los Olivos Caldas?

## **DESCRIPCION DEL PROBLEMA.**

Las exigencias del mercado actual, la globalización y el desarrollo de la administración del talento humano, hace necesario incrementar en los seres humanos el descubrimiento de las competencias necesarias para el beneficio de la organización; esto es un gran reto para el área de talento humano, puesto que debe conseguir hacer y mantener personas integrales humanas y competentes , logrando el desarrollo en el nivel individual y social, con el fin de obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Por lo tanto si no se identifican las competencias organizacionales y técnicas difícilmente se podrán reconocer en los colaboradores que conforman la organización y por consiguiente no se lograra un verdadero desarrollo de competencias, que impliquen más que un actuar frente al cambio.

Para la funeraria los Olivos Caldas este proyecto es de mucho aporte, porque actualmente cuenta con personal altamente calificado, pero se desconocen las competencias y estas son las que permiten un desempeño diferenciador y exitoso, son consideradas necesarias para el pleno desempeño de la ocupación, ya que estas son medibles e identificables.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:**

Los olivos es una empresa funeraria dedicada a ofrecer servicios exequiales complementarios en un marco de innovación y excelencia con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, brindando un buen destino final.

### **Reseña histórica**

La funeraria los Olivos se constituyó en la Ciudad de Manizales el 23 de Noviembre del año 1992 con el apoyo de 18 cooperativas y fondos de empleados, brindando un servicios con sentido humano, precios razonables, igualdad, respeto a la dignidad humana, con ética y sobre todo haciendo realidad los principios solidarios.

*Misión:* Comercializamos provisiones integrales y servicios exequiales complementarios, en un marco de innovación y excelencia, con personal satisfecho y competente, acorde a las necesidades de los clientes e inversionistas.

*Visión:* Alcanzar en el año 2014, el liderazgo en el área de influencias de los Olivos caldas, en la venta y presentación de servicios funerarios en todos sus componentes, reconocidos por la excelencia, con sentido humano y apoyando el bienestar integral de las familias.

### **Valores.**

*Excelencia:* Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

*Responsabilidad:* La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido.

*Respeto:* El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo.

*Honestidad:* Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.

*Discreción:* El sentimiento de respecto, credibilidad y confianza que provocamos en las demás personas está íntimamente ligado a los niveles de discreción con que nos manejamos en las actividades del diario vivir. La sensatez para formar juicio de valores, el tacto para hablar o callar en el momento preciso, las inflexiones correctas de la voz, las palabras bien empleadas para comunicarnos, el lenguaje corporal bien manejado e incluso una apropiada forma de vestir, son condiciones que proyectadas en conjunto definen a una persona discreta

### **Aspectos generales de la organización.**

La empresa cuenta con varias sucursales en todo el País y en varios municipios, la sucursal de Manizales se encuentra certificada y en el departamento de Caldas cuenta con un total de 51 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Área	Número de personas
Área Comercial	21 personas en los cargos de: 1 Director de mercadeo – 15 promotoras comerciales que se encuentran distribuidas en los diferentes municipios de caldas y 5 asesores comerciales.
Área. Administrativa	20 Personas en los cargos de: cartera – suscripción – Gerencia – Dirección Administrativa– contabilidad – sistemas y calidad.
Área de prestación del servicio	10 personas en los cargos de: Aux. de cafetería - Aux. de servicios(tanatologos) – Coordinador de servicios

La empresa brinda muy buena estabilidad laboral pues todas las personas ingresan con una contratación directa por la empresa, y actualmente se cuenta con personas con antigüedad de:

Antigüedad	Porcentaje
Personal que ingreso entre 1998-2005	32%
Personal que ingreso entre 2006-2009	36%
Personal que ingreso entre 2010-2012	25%
Personal que ingreso en el año 2013	7%

Se trabaja en un ambiente agradable, existe buen compañerismo y una muy buena gerencia, la empresa cuenta con un programa documentado de bienestar laboral, pues en esta compañía se encargan de satisfacer el cliente interno, con el fin de que ellos se encarguen de satisfacer el cliente externo, de esta manera los empleados están muy satisfechos ya que durante todo el año se les programa un gran número de actividades en su beneficio como: (celebración de cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, día del padre, amor y amistad, navidad entre otros. La empresa tiene la necesidad de diseñar el modelo de evaluación por competencias con el fin de tener personal calificado según el perfil requerido para ofrecer un servicio de excelente calidad a nuestros clientes que son la razón de ser de nuestra empresa, ya que la certificación implica mejoras constantes, para ello se hace necesario como primer paso identificar las competencias organizacionales y prácticas.

Dentro del programa de bienestar se cuenta con apoyo económico para estudio, así como el permiso para llevarlo a cabo, en este momento la empresa cuenta con:

Nivel de estudio	Cantidad	Porcentaje
Profesionales	8	13%
Técnicos y tecnólogos	13	26%
Bachilleres	30	59.5%
Básica primaria	1	1.5%

El proyecto de la empresa es motivar a su personal para que estudie, es por ello que brinda apoyo económico así como permisos para estudiar, siempre y cuando no descuiden las labores correspondientes.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación en la Funeraria los Olivos caldas es pertinente plantearlo, puesto que la organización desea poder evaluar a su personal, debido a que actualmente solo se pueden calificar con sus potenciales y habilidades, pero para los Olivos Caldas es muy importante poder definir las competencias. Con base a esto se propuso realizar el siguiente proyecto, en el que se permitió identificar las competencias organizacionales y técnicas, para contar con personal idóneo que garanticen el éxito en el cumplimiento de sus funciones y logros de la compañía.

Así mismo esta investigación ayuda a tomar conciencia de que hoy en día se deben dejar a un lado el miedo al cambio, ya que estamos en una economía muy acelerada que nos obliga a implementar nuevos programas y estrategias que le permitan a las organizaciones competir efectivamente, una herramienta muy eficaz es la implementación del sistema de gestión por competencias y para ello se hace necesario identificar las competencias organizacionales y técnicas en la funeraria los Olivos Caldas, para hacer aportes significativos en la potencialización del personal, en la ubicación de los colaboradores en el puesto adecuado respecto de sus capacidades y esto tiene una relación directa con la motivación, ya que esto para la empresa se convierte en un gana – gana, porque las personas disfrutan de sus tareas asignadas.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS GENERAL**

Identificar las competencias organizacionales y técnicas la Funeraria los olivos Caldas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las competencias organizacionales que se ajusten al direccionamiento estratégico de la Funeraria los Olivos Caldas.
- Ajustar las competencias organizacionales y técnicas a los perfiles y roles de los funcionarios.
- Presentar a los directivos de los Olivos caldas, las competencias organizacionales y técnicas identificadas.
- Desarrollar una propuesta para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias en la funeraria los Olivos.

### 3. ANTECEDENTES

A continuación se presenta cuatro antecedentes, que hacen referencia a investigaciones acerca del tema que se está abordando.

Titulo	Autores	Objetivo	Metodología	Resultados
Necesidades de entrenamiento del personal, basado en el enfoque de competencias.	Revista venezolana de gerencia Año 14 No. 46, 2009	Detectar las necesidades de entrenamiento de personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la Universidad Nacional Experimental	Población: 29 personas. Realizar un estudio para detectar las necesidades de entrenamiento, esta detección implica realizar un diagnóstico de carencias reales de algunas competencias, para que el trabajador pueda conocer y contrarrestar estas debilidades y cumplir eficientemente una función y tarea. Se utilizó fuentes primarias y secundarias, el personal utilizado para La prueba es el administrativo, se utilizó la técnica de revisión documental y la encuesta, se aplicó a la población con un cuestionario de 58 ítems.	Competencias genéricas: El 63% tiene un nivel de competencias mediano Competencias Laborales: El 51% posee medianamente las competencias laborales Competencias básicas: El 67% posee competencias medio altas Según los resultados el 75% del grupo de contaduría requiere desarrollar competencias en las siguientes actividades: desarrollo de canales de comunicación, acceso a la Internet, análisis de problemas y prever recursos. Sin embargo los resultados de la investigación visualizan la necesidad de continuar, con procesos de investigación para dar continuidad en este estudio, es decir, es importante detectar las necesidades en otro segmento del personal administrativo e implementar planes de entrenamiento que aporten soluciones a la situación.
Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral, Mayo, Junio año/vol 11, número	Universidad de las Américas, Santiago de Chile año 2004	Caracterizar y comparar las competencias exigidas por el mercado laboral y aquellas que adquiere el estudiante de psicología, en formación.	Este es un estudio descriptivo. Se tomó como muestra los estudiantes de la Universidad de las Américas. Se diseñó un cuestionario para cada una de las tres muestras, el cuestionario fue tomado de un diccionario de competencias, en donde un total de 48 competencias, se fue eliminando hasta dejar las competencias más	Según el análisis de los datos, las competencias que la muestra de estudiantes de cuarto año de psicología con orientación laboral/ organizacional identifica, ya que las pueden evocar, reconocer y ejemplificar, son las siguientes: Adaptabilidad, generar confianza, innovar, trabajo en equipo y visión global. El resto de las competencias que, según la respectiva muestra no poseen estos estudiantes de cuarto año de psicología con orientación laboral/organizacional son: Análisis, evaluación de problemas, conocimientos técnico- profesionales, energía, lograr el compromiso,

001,			básicas. Resultaron de esta forma 12 competencias.	planificación y organización, toma de decisiones y tolerancia al estrés.
Lineamientos estratégicos para la formación de competencias laborales Negotium, vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011, pp. 88-101	Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela	Implantar los lineamientos estratégicos para la formación de competencias laborales en el enfoque estructural de la Gerencia de Relaciones Oficiales de C.A. Danaven.	Población 13 personas. El instrumento fue la entrevista estructurada. Adicionalmente se utilizó como instrumento las notas de campo para registrar las observaciones. Otra de las técnicas utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de formación fue la tormenta de ideas con el grupo de colaboradores reunidos.	Se detecto las necesidades de formación de competencias orientadas a un 47,73% orientadas al Saber conocer (conocimientos), 18,18% en el Saber Hacer (de las competencias) y 34,09% en el Saber Ser- las Actitudes- (compromiso personal-en el Ser), según lo descrito en Cejas (2005) y en Tobón (2006) que se pretenden subsanar por medio de la formación.
Modelo para el desarrollo del potencial humano basado en competencias para el desarrollo de la actividad empresarial, en la población vulnerable de Santiago de Cali Entramado, vol. 6, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 22-39	Universidad Libre de Colombia	en diseñar, estructurar e implementar un modelo de gestión del potencial humano, basado en competencias, en la población vulnerable de Santiago de Cali, tomando como base de estudio e implementación, las comunas 20 y 21, que posibilite mejorar su actividad empresarial, y contribuya al mejoramiento de su calidad de vida	Uso de encuestas, entrevistas y observación directa Métodos estadísticos: para la evaluación cuantitativa, requerida en el proceso de estructuración, diseño e implementación del modelo. Método de análisis y síntesis: para detallar los procesos de estructuración y diseño, integración, implementación y validación del modelo.	Los principales elementos de un modelo para desarrollar competencias y fortalecer la actividad empresarial se fundamentan en procesos educativos para lograr el fortalecimiento del empresarismo y la autogestión comunitaria. Se desarrollan competencias propias para el fortalecimiento social; todos fundamentados en cohesión, civilidad, cooperación y trabajo en equipo, conformación de redes comunitarias de apoyo y solidaridad

## MARCO TEORICO

### GTH BASADO EN COMPENTENCIAS

Las competencias laborales deben estar bien identificadas para la realización de este trabajo, para ello es indispensable iniciar por conocer la definición de competencias según varios autores:

Según Martha Alles (2008). “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo debe tener diferentes características en empresas y /o mercados diferentes.”

Para Corominas, citada por Alles (2008) abocado al análisis etimológico del término competencias es una palabra tomada del latín competere que significa “ir una cosa al encuentro de otra”, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” que a su vez deriva de petere “dirigirse a pedir” y tiene el mismo origen de competencia “pertenecer, incumbir”.

Teniendo en cuenta que los comportamientos de las personas van ligadas a las competencias, se hace necesario definir que es un comportamiento, para Martha Alles (2008). Los términos “conducta” y “comportamiento” son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el diccionario de la lengua española, estos son los significados:

- **Conducta:** Manera o forma de conducirse o comportarse.

- **Comportamiento:** Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.
- **Un comportamiento:** es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- **Un comportamiento NO** es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.
- **Los comportamientos** son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

**Ciertos comportamientos**, como los de “pensamientos conceptual”, pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito

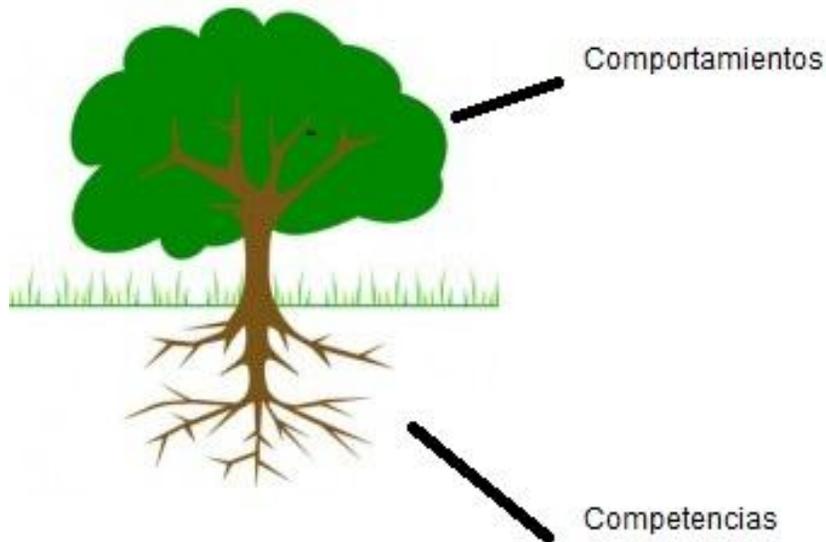
Con el fin de unificar los conceptos, es necesario definir la relación entre comportamiento y competencias de la siguiente manera:

## **RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS Y COMPETENCIAS**

Para darle al lector una mejor visión del tema. Utilizaremos la figura el árbol (ver gráfica 1), en la cual la parte visible – el tronco, las ramas y las hojas – representan lo que vemos en las personas – o sea, sus comportamientos-, y la raíz lo no visible – las competencias-. O sea, la parte observable de las competencias son los comportamientos.

Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen “visibles” las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades)

**Gráfica 1. Diagrama comportamientos y competencias.**



Las competencias como su definición lo expresa, son características profundas de personalidad, pero esta característica no deberá desvelar a su cliente interno. Él solo deberá observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos que luego de que han sido reconocidos, deberán ser contrastados con los comportamientos tipo que identifican las competencias y sus grados.

Después de definir claramente la relación entre competencias y comportamientos, como complemento es necesario mencionar a Jericó (2001) con el fin de dar a conocer lo que se requiere para poder enlazar bien los comportamiento y las competencias, lo menciona en su obra titulada gestión del talento en la que aclara lo siguiente: “el talento requiere de capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo” “si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no

alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.”

Como lo han descrito los dos autores anteriores, no basta saber cómo se hacen las cosas, o tener talento para hacerlas, se debe conjugar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y las competencias de una persona para lograr el éxito en el puesto de trabajo. Por lo tanto la tendencia debe ser que las personas ocupen los puestos de la organización de acuerdo a sus competencias; pero lo anterior no siempre se da, las personas llegan a las empresas y no siempre cumplen con el perfil requerido, o por cambios en las organizaciones (a nivel tecnológico, administrativo, o de sistemas) las personas deben mejorar sus competencias para lograr desempeñar a cabalidad la tarea asignada, además en muchas ocasiones las empresas ni se preocupan por identificar las competencias técnicas de las personas.

Para tener éxito en un puesto de trabajo se requerirán ciertas competencias, que marcan la diferencia entre un desempeño malo, uno estándar y uno superior, pero al mismo tiempo son necesarios ciertos conocimientos. Para lograr el nivel de competencia que cada persona posee o que requiere para su máximo desempeño. Alles (2008) propone expresar cada competencia de acuerdo a su definición y que las mismas se abren a su vez en grados. Para hacer más fácil su identificación las competencias se desagregan en comportamiento

observables que permiten evaluar talentos, detectar brechas, emprender acciones para mejorar el talento.

Otro autor sobresaliente en el tema de las competencias fue Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos; En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Ahora bien, llegando un poco más al tema a tratar, también existen conceptos de competencias laborales, las cuales para Boyatzis (1982) son las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo; sin importar el origen de dichos conocimientos y habilidades, que pudieron ser adquiridos por una educación formal o bien por experiencias informales dentro de diversos ámbitos tales como las experiencias de trabajo, autoformación, investigación, entre otras.

Representan entonces las competencias laborales la potencialidad de una persona para resolver problemas y realizar actividades que generen resultados que representen un alto valor para una organización. Concebidas de esta forma, las competencias laborales reflejan el potencial humano del ser, y su conocimiento, su medición e inclusive su desarrollo, se convierten en el reto de las empresas, toda vez que su proceso de cambio organizacional en búsqueda de la competitividad y productividad incluya y dependa del nivel de competencia de las personas que operacionalizan sus procesos.

En complemento al planteamiento de Boyatzis (1982), Vargas, Casanova & Montanaro (2001) identifica cuales son los métodos para identificar las competencias.

Según Vargas, Casanova, & Montanaro (2001) la identificación de competencias se realiza mediante un proceso de análisis cualitativo que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo. Este proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias, el cual se puede convertir en norma o estándar.

En complemento a esta apreciación, Levy Leboyer (2000), afirma que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, dentro de las culturas, en todas las empresas... Se deben elaborar listas de competencias para cada puesto o para un conjunto de puestos de trabajo, ya que las competencias son fruto de la experiencia pero que se adquiere a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Al analizar el puesto de trabajo, se requiere saber cuál es la misión de ese puesto de trabajo.

En la identificación de las competencias, como misiones, hay que tener en cuenta que ningún puesto de trabajo tiene un contenido fijo en el tiempo y que por lo mismo hay que evitar descripciones que hacen rígida la naturaleza de las misiones, que esta flexibilidad debe estar en un contexto económico y tecnológico, en un segundo lugar un puesto de trabajo puede ser ocupado por individuos diferentes, finalmente hay que desconfiar de las denominaciones de puesto, pues un mismo puesto en una misma empresa pueden

corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales. Es necesario precisar los objetivos del análisis de puesto considerado, así como las posibilidades que hay de recoger la información y elaborar un cuaderno de obligaciones precisando la forma en que se debe adoptar la lista de competencias. Puede tratarse simplemente de una lista de conceptos, a los que eventualmente se añadirán definiciones generales o ejemplos concretos.

Lo anteriormente dicho, guarda relación con el planteamiento que hacen Prahalad y Hamel (1990), quienes reconocen la estrecha relación entre las competencias de las personas y las competencias de la empresa, dado que las segundas están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las primeras, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire (comportarse con habilidad y tacto), conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. Como ponen de relieve Prahalad y Hamel (1990), resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa.

Las competencias estratégicas de la empresa son diferentes de las competencias individuales, pero existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos de competencias; así, las individuales pueden describirse mediante repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales; las de la empresa están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la empresa susceptibles de ser traducidas en resultados comerciales. Las competencias individuales son identificadas gracias al análisis de comportamientos; las competencias de la empresa en cambio

utilizando métodos de análisis. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible; el análisis de la competencia de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo. Las competencias individuales son propiedad del individuo; las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Del mismo modo, y siguiendo los resultados de la investigación realizada, en la identificación de las competencias organizacionales y técnicas, también está compuesto por varios elementos (como por ejemplo: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar) que a su vez constituyen subsistemas (políticas o procesos de recursos humanos por competencias) dentro del sistema global (sistema de gestión por competencias), con sus propias dinámicas internas (management/gestión o estilos de dirección).

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar:

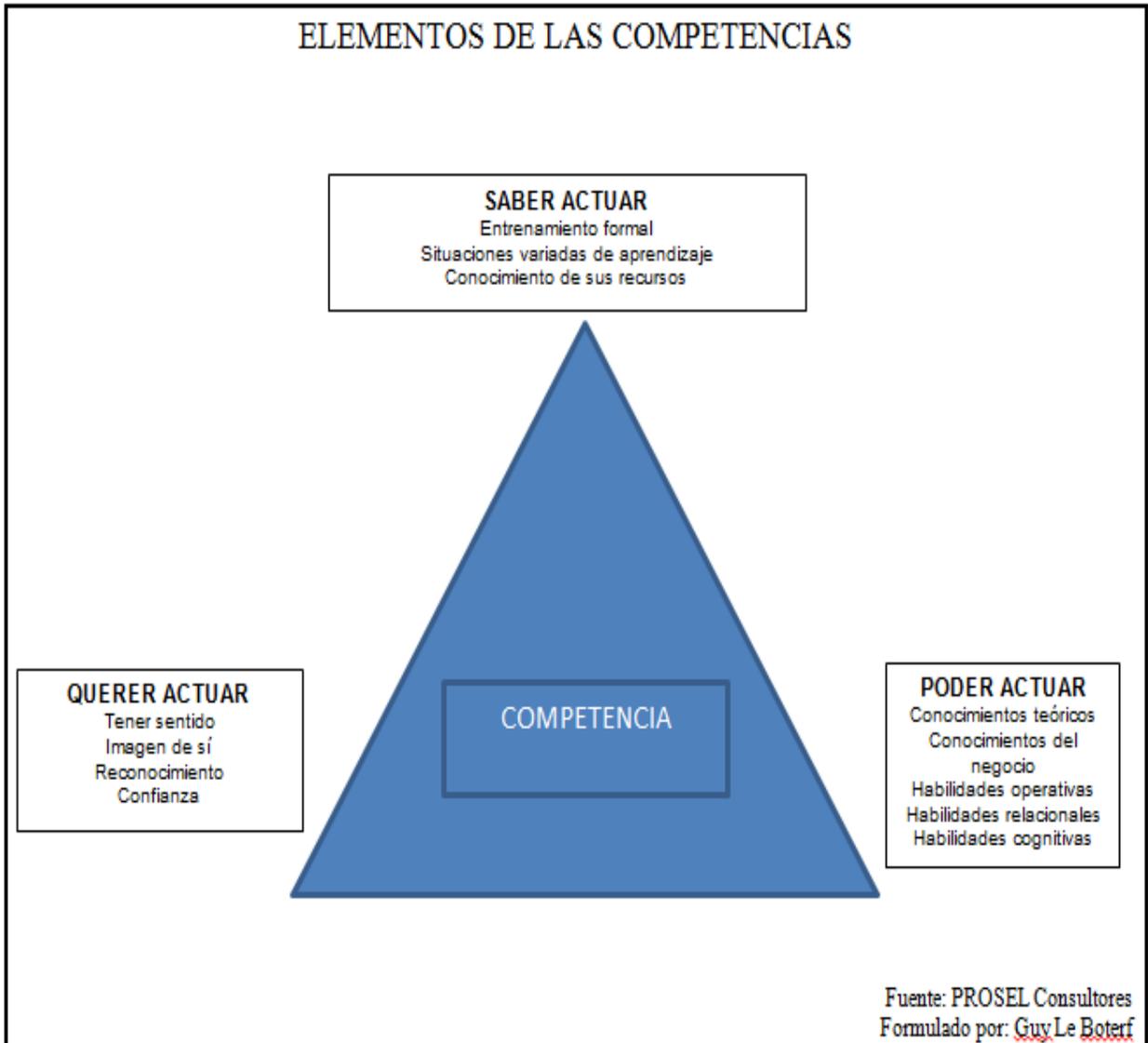
- **El saber actuar.** “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar.** “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma

respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

- **El poder actuar:** En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos tres componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona (ver gráfico 2).

***Gráfico 2. Componentes que estructuran las competencias.***



Otra forma de abordar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por Miguel García Sains (s.a), quién señala que la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer.

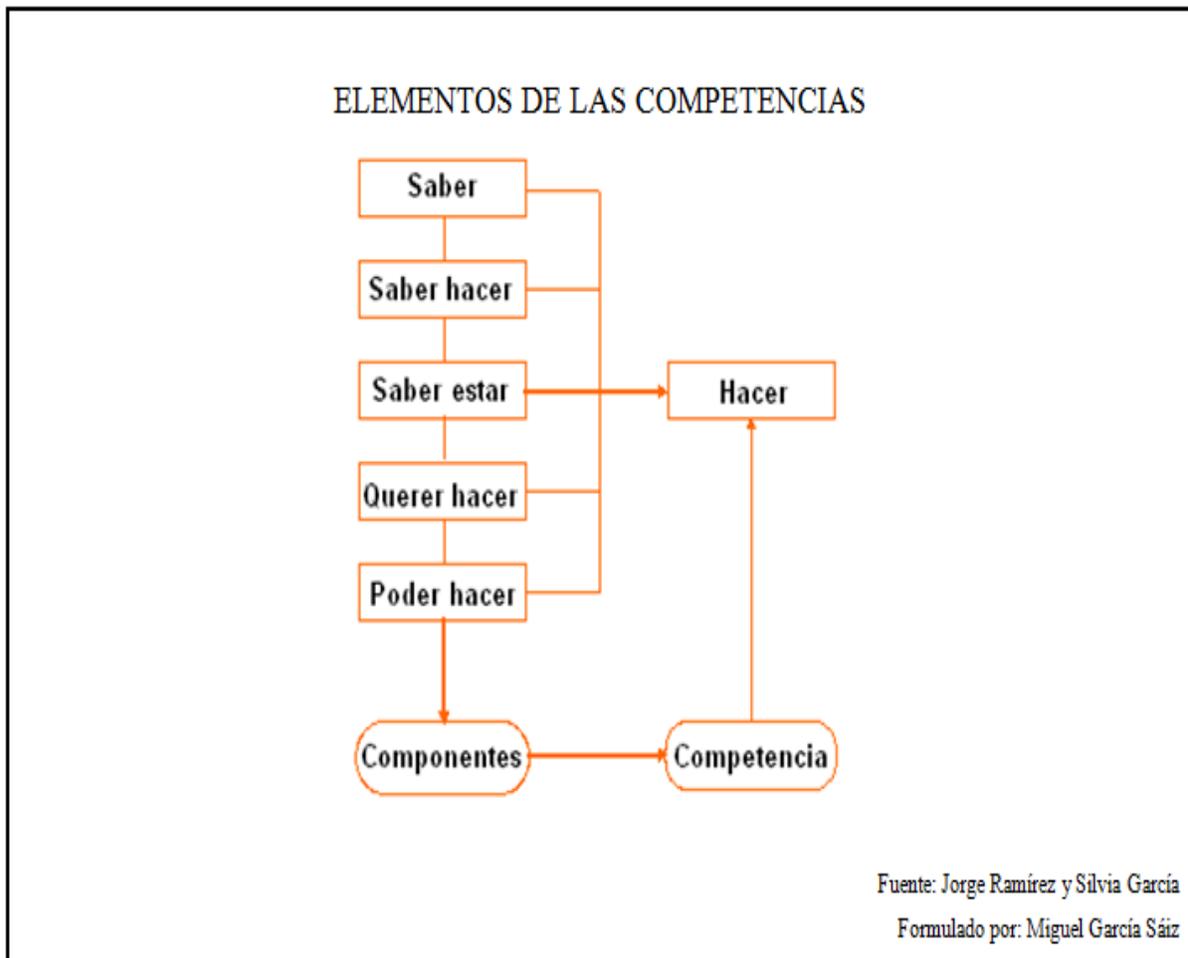
- **Saber.** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial.

- **Saber hacer.** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.
- **Saber estar.** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer.** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer.** Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

A continuación, se presenta un esquema donde se refleja la relación entre los cinco elementos cuya suma conceptual genera la competencia de la persona (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Elementos de las competencias de acuerdo a García (s/f).**



Concluyendo aquí con respecto a los elementos que estructuran las competencias desde la perspectiva de estos autores, – cabe señalar que, ambos modelos están en correspondencia con el enfoque conductista. Las razones en que se fundamenta lo expresado son las siguientes, a saber:

- En primer lugar, el modelo propuesto por Le Boterf (1996) coincide con los postulados de otros autores (Gonzci, Athanasou, Vargas, Casanova, Montanaro, Fernández, Baeza et al.),

quienes al referirse a las competencias en base al “enfoque conductista”, señalan que, su definición está dada por la conjunción de tres elementos fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar, y en segundo lugar, el modelo propuesto por García (s.a.) coincide en todas sus dimensiones, en lo que respecta a las características de las competencias, las cuales se encuentran en la base de la definición propuesta por los autores Spencer & Spencer (1993).

Por último, teniendo en cuenta todos los anteriores planteamientos y siguiendo el propósito de la investigación, se hace necesario definir las competencias organizacionales y técnicas, según el planteamiento de Axon Sarmiento (2011) define las competencias organizacionales y técnicas así:

#### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:**

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

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno. En la práctica, Axon Sarmiento (2011) sugiere que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y se desarrolle. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de todos los funcionarios, se pasa a la siguiente. Es más práctico, efectivo y mejor.

## **COMPETENCIAS TECNICAS:**

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

Con el fin de ampliar el concepto de competencias organizacionales y técnicas se hace necesario conocer y comparar las definiciones de otros autores.

Para Spencer & Spencer (1993) define las competencias técnicas así:

## **COMPETENCIAS TECNICAS:**

Son competencias derivadas del conocimiento y de habilidad, que están asociadas a los requerimientos concretos del puesto. Son las más fáciles de detectar y evaluar, por no ser intrínsecas del ser humano, y son la base para seguir adelante. Suelen ser excluyentes por lo que determinan, en un proceso de selección, si un candidato continúa el proceso o no. Pueden ser específicas de un grupo de puestos.

Ejemplos: (informática, contabilidad, idiomas etc.)

Para que una persona sea considerada como competente es necesario que lo demuestre en su actuación, evidenciando conductas o comportamientos observables.

Comportamiento Observable: Indicadores de desempeño, relacionados con la actuación consistente de una persona, y que permiten definir el grado de aplicación de una Competencia laboral.

Para Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), citada por Spencer & Spencer (1993) se dice que “una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerla. Si esta función tiene que ver con el trabajo y se lleva a cabo en condiciones de eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una competencia técnica.”

Vargas, (2004) define las **competencias organizacionales** como el conjunto de características de la organización de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuáles como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

En México, el organismo CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral) define a la competencia técnica como la “capacidad productiva de un individuo que se concreta y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí misma para un desempeño efectivo”.

(Cardona, 2003), (Vargas, Casanova, Montanaro, 2001), manifiestan que para que se cumplan los objetivos de la organización, es importante alinear estos al recurso humano para poder generar el valor en las estrategias y se de el vínculo procesos- clientes internos,

por medio de la definición de las competencias organizacionales, designar los perfiles y determinar los criterios de evaluación para el personal.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y el desarrollo de personal para las organizaciones, hoy en día en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (Vargas, 2001) en su artículo "las competencias en el nuevo paradigma de la globalización" realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y su significado desde una perspectiva psicológica.

## **METODOLOGIA.**

### **Tipo de estudio y diseño:**

La población que se tuvo en cuenta para la identificación de las competencias, fueron los directivos de la organización, compuestos por: el Director de servicios, el Director Comercial, Director financiero, Directora administrativa y Gerente

### **Herramientas:**

Las herramientas utilizadas en la presente investigación fueron:

### **Mesa de expertos:**

Esta estrategia de investigación parte de realizar reuniones con los directivos de la compañía, que poseen un profundo conocimiento sobre las características y necesidades de la misma, con el fin de identificar las competencias organizacionales. Durante ésta, los miembros exponen su opinión y punto de vista, con respecto a la propuesta dada. Primero se desglosó el ADN de la organización con base al Direccionamiento estratégico de la Organización, con base a ello se seleccionaron 10 competencias Organizacionales, con su respectiva definición. Una vez identificadas se procedió a pedirle a los Directivos y a la Gerente que enumeren de 1 a 10 de acuerdo a un nivel de importancia, inicialmente se iban a elegir 3 competencias organizacionales, pero se encajó una cuarta por el nivel de importancia y por ende se eligieron 4 competencias organizacionales.

### **Procedimiento:**

El presente proyecto se llevó a cabo con las siguientes fases:

**Fase 1.** Se le presenta la idea a la gerente, esta fase inicial tuvo por objetivo justificar la necesidad de identificar las competencias en la funeraria los olivos, con el fin de contar con personal más competente en la organización, y se dio la autorización para trabajar dentro de las instalaciones de la empresa en los casos que fuere necesario.

**Fase 2.** Se convocó a una reunión a los 3 directivos y a la Gerente, en el que se le explico, en qué consistía la identificación de competencias y porque la importancia en la organización, en esta fase se entregó la primera encuesta, donde se relacionaron las 10 competencias organizacionales de mayor importancia, que se seleccionaron de acuerdo a las necesidades de la empresa con base al ADN del direccionamiento estratégico. En este formato los 3 directivos y la Gerente enumeraban las competencias del 1 al 10, siendo la 1 la de mayor importancia y 10 la de menor importancia.

**Fase 3.** Una vez se tabulo la encuesta se les dio a conocer las 3 competencias organizacionales seleccionadas

**Fase 4.** Luego tomando como base el diccionario de competencias de Martha Alles, se sacó una lista de competencias acordes a cada cargo, una vez más se convocó a la Gerente de los Olivos Caldas y se le dio a conocer el diccionario de competencias seleccionado para cada cargo, teniendo en cuenta que los perfiles ya están diseñados.

**Fase 5.** Una vez seleccionadas las competencias técnicas con base a los cargos de la organización, se realizó una segunda encuesta a los 4 Directivos y a la Gerente con el fin de que calificaran el nivel de dominio que debía tener cada cargo de acuerdo a las conductas seleccionadas.

## **RESULTADOS.**

Se pudo extraer el ADN del direccionamiento estratégico y con base en ellos se seleccionaron las 4 competencias organizacionales y técnicas.

El ADN organizacional provee un marco que los ejecutivos pueden utilizar para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de sus compañías. Este se obtuvo teniendo en cuenta los valores organizacionales y los objetivos organizacionales de la misma, arrojando los siguientes resultados.

### **ADN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

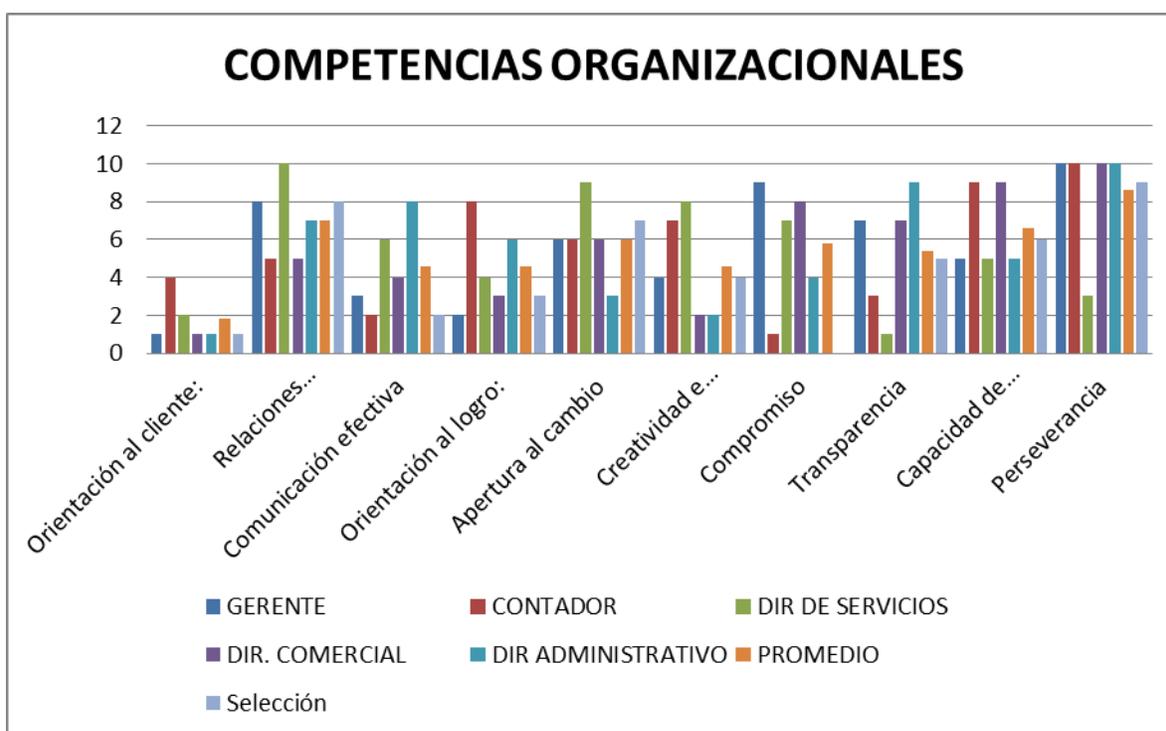
- Crecer
- Aumentar la productividad
- Servicios integrales
- Servicio innovador
- Rituales
- Excelencia
- Personal satisfecho
- Personal competente
- Liderazgo
- Reconocido por su excelencia
- Bienestar integral de las familias
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Discreción
- Elevar competitividad

Con base al ADN, se seleccionaron las 10 competencias organizacionales de mayor importancia, tal como se describe en la fase 2, los 3 Directivos y la Gerente enumeraron las

competencias siendo 1 la de mayor importancia y 10 la de menos importancia y los resultados fueron los siguientes:

- Servicio al cliente con un promedio de 1,8
- Comunicación efectiva, orientación al logro y creatividad e innovación, con el mismo promedio de 4,6

Con base en estos resultados, se tomó la decisión de que fueran 4 las competencias organizacionales seleccionadas y se procedió a definir cada una de ellas.



### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES SELECCIONADAS

#### 1. Orientación al cliente:

Es la capacidad para prestar un servicio con calidad y empatía, teniendo en cuenta que nuestros clientes son personas que se encuentran vulnerables ante una situación de pérdida de un ser querido

**2. Comunicación efectiva:**

Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad

**3. Orientación al logro:**

Es la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos con eficacia y en un tiempo determinado

**4. Creatividad e innovación:**

Es la capacidad que tiene cada persona de proponer y generar ideas diferente, que conlleven al mejoramiento de los procesos, que marquen la diferencia con la competencia.

Para llegar a las competencias técnicas, fue necesario identificar la matriz de roles de la organización de la siguiente manera:

## MATRIZ DE ROLES Y CARGOS

Roles/cargos			
Estratégico	Táctico	Coordinación	Operativo
Es un rol de máximo liderazgo organizacional. Se enfoca en la estrategia del negocio, la determina y orienta. Está conformado por quienes tienen bajo su responsabilidad la alta dirección y poseen un nivel de influencia alto en todas las áreas y procesos y un máximo grado de autonomía para tomar decisiones	Los cargos pertenecientes a este Rol son los responsables de definir a nivel práctico la aplicación de la estrategia de la funeraria, optimizando el uso de los recursos, visualizando y materializando los requerimientos de los clientes y respondiendo de manera eficaz a ellos. Dirigen grupos de trabajo, sus decisiones impactan a un área o a varios procesos complejos; toman decisiones básicas ya que su nivel de autonomía está supeditado al Rol Estratégico.	Son los cargos responsables de coordinar las actividades un área específica, administran recursos y analizan información, dirigen grupos pequeños y tienen a su cargo un proceso complejo	Es un rol de ejecución de tareas específicas y rutinarias que soportan el funcionamiento de los procesos de la funeraria. Ejecuta actividades, siguiendo las instrucciones y procedimientos establecidos; en algunos casos no requieren formación técnica específica ni experiencia previa amplia. Tienen un nivel mínimo de autonomía

Con base a la matriz de roles, los perfiles de cada cargo y al diccionario de competencias de Martha Alles, en compañía de la Gerente, se procedió a definir cada una de las competencias técnicas y allí se asignó el nivel de dominio que cada uno debe tener según el cargo.

## DEFINICIÓN DE NIVELES Y COMPETENCIAS SEGÚN LOS PERFILES

Def. del nivel	Cargos	Nivele de Dominio	Competencias técnicas
<b>Estratégico</b>	Gerente	<b>4</b>	Liderazgo de personas Análisis de la información Resolución de conflictos Toma de decisiones Formulación de planes estratégicos Capacidad de negociación Pensamiento estratégico
<b>Táctico</b>	Directivos de áreas de contabilidad, administración, comercial y servicios	<b>3</b>	Liderazgo de personas Análisis de la Información Capacidad de negociación Iniciativa propia Liderazgo de personas Orientación a resultados Planeación y organización Resolución de conflictos Toma de decisiones
<b>Coordinación</b>	Coordinadores de sistemas, de cartera de calidad, y de mercadeo	<b>2</b>	Empatía  Iniciativa Propia Análisis de la Información Capacidad de Negociación Flexibilidad  Liderazgo de personas Manejo de la información  Organización y planificación  Orientación a resultados Pensamiento creativo Solución de conflictos de mediana complejidad Tolerancia a la presión Toma de decisiones Trabajo en equipo
<b>Operativo</b>	Auxiliares administrativos (auxiliares de	<b>1</b>	Flexibilidad Actitud de servicio Análisis de la información

	contabilidad, auxiliar de cartera, auxiliar de suscripción, auxiliar operativo de servicios Operarios, asesores comerciales y de servicios al cliente, auxiliar de servicios, auxiliar de cafetería.		Análisis y manejo de la información Capacidad de Negociación Empatía Flexibilidad Iniciativa propia Organización y planificación Solución de conflictos de mediana complejidad Tolerancia a la presión Toma de decisiones Trabajo en equipo Transparencia e integridad
--	--	--	--

Una vez seleccionadas las competencias técnicas con base a los cargos de la organización, se procedió con la fase 5 y se realizó una segunda encuesta a los 4 Directivos y a la Gerente con el fin de que calificaran el nivel de dominio que debía tener cada cargo de acuerdo a las conductas seleccionadas y estos fueron los resultados.

El presente diccionario de competencias es elaboración propia, tomando como guía el diccionario de competencias de Martha Alles, el cuál se adaptó para el siguiente diccionario.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CONDUCTAS
Es la capacidad para prestar un servicio con calidad y empatía, teniendo en cuenta que nuestros clientes	1	Es amable en la forma como se dirige al cliente
		Responde oportunamente a las necesidades e inquietudes del cliente
	2	Cumple con los compromisos adquiridos con el cliente
		Actúa con prontitud para resolver los problemas de los clientes
		Plantea diferentes alternativas para darle

son personas que se encuentran vulnerables ante una situación de pérdida de un ser querido	<b>3</b>	solución a las novedades del cliente
		Hace seguimiento a los compromisos logrados con el cliente, evaluando su satisfacción
	<b>4</b>	Promueve la cultura de servicios
		Establece sistemas para obtener la retroalimentación de las opiniones de sus clientes
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>		
Es la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos con eficacia y en un tiempo determinado	<b>1</b>	Cumple por las tareas asignadas para su cargo
		Cumple con los tiempos contemplados en la programación de sus tareas
	<b>2</b>	Planea el desarrollo de su trabajo y define prioridades
		Es flexible ante nuevas ideas procesos y tecnologías
	<b>3</b>	Revisa indicadores y hace seguimientos
		Planea el desarrollo de su trabajo y define prioridades
	<b>4</b>	Identifica posibles oportunidades y amenazas relacionadas con la estrategia del negocio y propone acciones
		Establece y direcciona estrategias viables que propicia la evolución del negocio
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>		
Es la capacidad de escuchar, comprender y transmitir ideas con claridad	<b>1</b>	Proporciona información básica y concreta
		Expresa sus ideas en forma clara y precisa
	<b>2</b>	Sabe decir bien las cosas cuando algo le molesta
		Utiliza un lenguaje verbal y no verbal apropiado
	<b>3</b>	Prepara y estructura sus argumentos de forma clara, haciendo referencia a situaciones concretas
		Verifica que su interlocutor haya entendido el mensaje en toda su dimensión
	<b>4</b>	Valora y tiene en cuenta el aporte de los demás
		Promueve espacios de comunicación para el intercambio de ideas y aportes entre áreas

<b>LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS</b>		
Habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento a los mismos. Motivar e inspirar confianza. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores	<b>1</b>	Delega tareas rutinarias con libertad para tomar decisiones
		Provee información clara y suficiente para hacer la tarea y los resultados obtenidos.
	<b>2</b>	Monitorea el trabajo de sus colaboradores para asegurar el cumplimiento de las tareas
		Establece parámetros claros para monitorear la calidad del desempeño de su equipo, utilizando las herramientas disponibles para ello.
	<b>3</b>	Ejerce una gran influencia en su equipo de trabajo, promueve una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa
		Capacita a su personal a su cargo en los temas pertinentes al desarrollo de su trabajo. Resalta los logros de los colaboradores
	<b>4</b>	Promueve el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores a través de diferentes estrategias de desarrollo y de mejoramiento continuo.
		Busca de manera proactiva oportunidades de mejora para su equipo a nivel personal y profesional. Actúa como coach de su equipo
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización	<b>1</b>	Comprende el papel que juega su cargo en la estrategia general del Hotel.
		Identifica las posibilidades que le ofrece su cargo para destacarse a través de un trabajo sobresaliente.
	<b>2</b>	Actúa de manera consecuente de acuerdo con sus responsabilidades para lograr los objetivos de su cargo
		Identifica situaciones que pueden generar ganancias adicionales o valor agregado para el Hotel y las aprovecha positivamente.
	<b>3</b>	Genera estrategias en su equipo para responder efectivamente
		Hace seguimiento permanente a los

		indicadores y resultados para responder efectivamente a los cambios
	<b>4</b>	Investiga y analiza la competencia, las tendencias del mercado y las necesidades del cliente a través de contactos y revisión de información clave. Genera estrategias a nivel de toda la organización para aprovechar las oportunidades del entorno o generar otras nuevas
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
Es la capacidad para orientarse de manera efectiva hacia las metas y objetivos propuestos, implica persistencia a pesar de las dificultades y motivación permanente por ver los resultados del trabajo encomendado.	<b>1</b>	Conoce las metas y objetivos de su puesto de trabajo
		Hace seguimiento a su programación diaria de trabajo para asegurar el logro de los objetivos
	<b>2</b>	Establece metas desafiantes y supera los estándares esperados, de manera proactiva
		Hace esfuerzos superiores cuando se requiere, para lograr los resultados, promueve este espíritu en su equipo.
	<b>3</b>	Plantea y ejecuta proyectos efectivos, que muestran resultados importantes para la estrategia del hotel.
		Muestra capacidad para reorientar sus prioridades de acuerdo con los cambios en el contexto, con tal de lograr resultados sobresalientes.
	<b>4</b>	Diseña e implementa estrategias y metas retadoras e impulsa a la organización en su cumplimiento.
		Construye sistemas de información y estrategias de mejora a partir del proceso de seguimiento
<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b>		
	<b>1</b>	Prepara con tiempo los materiales que va a usar en el desarrollo de sus tareas Programa sus tareas estableciendo prioridades y orientándose a cumplir con los objetivos que le han sido establecidos

Capacidad para organizar el trabajo en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con los objetivos de su cargo, garantizando los resultados en los términos requeridos.	<b>2</b>	Distribuye su tiempo de manera efectiva para lograr sus objetivos dentro de la jornada laboral, cumpliendo con los plazos establecidos.
		Designa las tareas y roles del equipo con claridad y flexibilidad de acuerdo con las características, requerimientos, objetivos y prioridades del trabajo.
	<b>3</b>	Planea y organiza todas sus actividades y las de su equipo, visualizando metas mensuales y anuales y previendo recursos necesarios para su materialización
		Hace seguimiento riguroso a todos aquellos procesos y actividades bajo su responsabilidad, asegurando su cumplimiento.
	<b>4</b>	Orienta sus planes de acción y los de su equipo hacia la materialización del plan estratégico y los proyectos de la compañía, haciendo seguimiento a los indicadores.
Promueve la cultura de planeación, gestionando espacios de participación		
<b>INICIATIVA PROPIA</b>		
Es la capacidad de encontrar soluciones creativas para las situaciones cotidianas haciendo uso de todos los recursos a su alcance, creando oportunidades y anticipándose a las dificultades; implica decidir y tomar acción sin pérdida de tiempo asumiendo la	<b>1</b>	Esta siempre atento a cualquier situación que requiera de su participación y se ofrece de manera voluntaria
		Propone ideas prácticas y aplicables para resolver problemas cotidianos.
	<b>2</b>	Implementa acciones de mejoramiento en el contexto de su cargo, tomando decisiones responsables sin requerir supervisión directa
		Reporta situaciones que pueden generar fallas en el servicio o en los procesos cuando la solución no está en sus manos.
	<b>3</b>	Crea espacios en su equipo de trabajo para encontrar mejores maneras de hacer las cosas.
		Genera y motiva la generación de ideas

responsabilidad si buscar excusas.		en su gente, apoyando su implementación
	<b>4</b>	Se mantiene atento a los cambios del entorno y a las posibles oportunidades del negocio para obtener mejores resultados Es creativo en el uso de todos los recursos organizacionales para materializar los planes estratégicos.
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>		
Es la capacidad que tiene cada persona de proponer y generar ideas diferente, que conlleven al mejoramiento de los procesos, que marquen la diferencia con la competencia.	<b>1</b>	Aplica recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área
		Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior
	<b>2</b>	Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
		Trata de ser recursivo, para explorar nuevas experiencias que le serán útiles a la empresa
	<b>3</b>	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico
		Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales
	<b>4</b>	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunc
		Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado ante
<b>FLEXIBILIDAD</b>		
Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas	<b>1</b>	Se adapta fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes
		Continúa siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son

situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades a su cargo		frecuentes	
	<b>2</b>	Controla situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente. Modifica los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas	
	<b>3</b>	Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo	
	<b>4</b>	Realiza eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo. Realiza una amplia variedad de actividades con eficacia (dirigidas a alcanzar los objetivos) y eficiencia (forma de conseguir los objetivos).	
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.	<b>1</b>	Cumple con las funciones sin perder el referente del equipo. Conoce los diferentes métodos y formas de trabajo en equipo lo que le permite desenvolverse adecuadamente.
<b>2</b>		Brinda y acepta la retroalimentación realizada. Tiene capacidad de escucha activa. Brinda y ayuda cuando se requiere y acepta el apoyo que se le ofrece. Es colaborador.	
<b>3</b>		Acepta fácilmente opiniones opuestas de sus compañero de trabajo Ofrece su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas de trabajo, aun cuando pertenecen a otra área	
<b>4</b>		Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos. Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.	

<b>SOLUCION DE CONFLICTOS</b>		
Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.	<b>1</b>	Determina las causas objetivas un problema.
		Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado.
	<b>2</b>	Ofrece diversas opciones y alternativas a un problema.
		Realiza el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.
	<b>3</b>	Tiene conocimiento de los diferentes tipos y métodos de análisis, que le permite poder tomar las mejores decisiones en momentos críticos
		Toma acciones correctivas ante una situación o problema, para que dicha situación no se vuelva a repetir
	<b>4</b>	Es hábil para analizar una situación conflictiva, definiendo con precisión el problema, identificando sus causas y sus posibles soluciones.
		Identifica problemas a fondo de la organización y delega en los demás responsabilidades para la obtención de información pertinente para sus respectivos análisis
<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b>		
Es la habilidad para establecer contactos útiles para la consecución de las metas organizacionales.	<b>1</b>	Prepara borradores, documentación, etc. antes del desarrollo de una negociación
		Mantiene actitudes de alta empatía con la otra parte, flexibilidad y seguridad
	<b>2</b>	Plantea la negociación en términos estratégicos, con visión global, tratando de conseguir beneficios para ambas partes, buscando espacios de acuerdo no previstos antes, etc.
	<b>3</b>	Traduce las necesidades de la organización en proyectos que permitan una expansión en el mercado.
		Obtiene o cierra acuerdos que satisfagan las propias necesidades de una manera ética y sean aceptables por la otra parte,
	<b>4</b>	Es hábil para relacionarse efectivamente con los proveedores y clientes internos y

		externos, permitiendo la fidelización de los mismos.
		Tiene habilidad para usar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
<b>ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</b>		
Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes	<b>1</b>	Analiza relaciones entre varias partes de un problema o situación. Establecer relaciones causales sencillas.
		Identifica la información relevante para el desarrollo de su trabajo
	<b>2</b>	Establece contactos internos y externos que pueden suministrarle información relevante para la toma de decisiones en su equipo
		Genera alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento de la Organización.
	<b>3</b>	Realiza un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el Sistema y detectando las causas profundas.
		Recopila información de diversas fuentes, la analiza y la comparte con su equipo y otros equipos para asegurar la adecuada toma de decisiones
	<b>4</b>	Utiliza diferentes técnicas para identificar las posibles soluciones de un problema y sopesar el Valor de cada una.
		Muestra un dominio amplio de conceptos, datos e información relevante para orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos
<b>EMPATIA Y ACTITUD DE SERVICIO</b>		
La empatía es la habilidad de interpretar correctamente los pensamientos,	<b>1</b>	Permanece atento a las señales emocionales y escuchar bien
		Presenta alto grado de sensibilidad y comprenden los puntos de vista de los demás, teniendo en cuenta la sensibilidad de nuestros clientes.
	<b>2</b>	Ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y

deseos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Supone “ponerse en la piel” de la otra persona para comprenderla mejor y responder de forma adecuada. Darnos cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que nos lo diga.		sentimientos.
		Comprende las necesidades de los demás y tratan de satisfacerlas con sus posibilidades
	<b>3</b>	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria. Habla de forma prudente y gesticulando de manera adecuada.
		Está atento a las señales de los demás y sabe escuchar
	<b>4</b>	Busca la forma de optimizar la satisfacción y lealtad de los clientes.
		Se convierte en consejeros del cliente y los ayuda a llevar su dolor.
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>		
Es la capacidad para mantenerse productivo y eficaz dentro de un contexto altamente tensionante, implica la capacidad para tomar decisiones consecuentes y efectivas, y mantener el control emocional aun en situaciones críticas.	<b>1</b>	Demuestra capacidad para manejar múltiples solicitudes de manera simultánea y efectiva
		Mantiene la compostura frente a situaciones de presión o frustración.
	<b>2</b>	Se mantiene enfocado para continuar el proceso que se desarrolle en momento de alta presión.
		Reorganiza sus prioridades y se reorienta a atender lo urgente con actitud positiva
	<b>3</b>	Identifica situaciones de presión que puedan alterar el desarrollo normal de las actividades de su área e implementa estrategias para manejarlas positivamente.
		Proporciona soluciones de calidad aún en las crisis.
	<b>4</b>	Mantiene el espíritu positivo en las situaciones críticas, tomando decisiones adecuadas, resolviendo positivamente los conflictos.
		Conserva la calma para actuar y dirigir en situaciones de mucha presión ayudando a otros a calmarse y controlar sus emociones.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.	<b>1</b>	Aporta ideas para tomar decisiones en la solución de conflictos
		Analiza bien una situación antes de tomar cualquier decisión.
	<b>2</b>	Elige la solución más correcta según la norma establecida o sobre hechos ya probados o contrastados. El superior jerárquico supervisa la solución propuesta.
		Es consciente y asume el impacto de sus decisiones, toma decisiones asertivas
	<b>3</b>	Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, incluso ambiguas y de alto riesgo.
		Examina ventajas e inconvenientes, evaluar posibles riesgos y las repercusiones en su unidad funcional y en los colaboradores.
	<b>4</b>	Examina sistemáticamente todos los escenarios, variables y riesgos para elegir, con total autonomía, las soluciones que implican a toda la Empresa.
		Decide de forma determinante y sin dilación de tiempo entre varias alternativas. Toma decisiones con rapidez y alto grado de análisis
<b>FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS</b>		
Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo. Liderándolo de manera eficaz	<b>1</b>	planifica acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas, que se pueden presentar más adelante
		Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas
	<b>2</b>	Responde a los problemas fuera de lo común con creatividad
		Ve siempre una oportunidad de negocio
	<b>3</b>	Tiene habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo.
		Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y

		controlando los resultados
	<b>4</b>	Dirige trabajos multinacionales y pluriculturales Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales
<b>PENSAMIENTO CREATIVO</b>		
Capacidad para identificar, analizar, desarrollar y transformar nuevas ideas en soluciones viables y eficaces aplicables en la organización	<b>1</b>	Se incentiva constantemente por generar cambios en la organización creativamente
		Genera estrategias de mejora continua. Aquello que analizar y transforma tiene repercusión tanto en su puesto como en todos los servicios de la organización.
	<b>2</b>	Analiza y sugiere cambios. Evalúa y cuestiona de forma regular lo que se realiza, para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora constante.
		Soluciona problemas. Supone una preocupación y mejora considerable en los resultados o en la calidad de los productos.
	<b>3</b>	Fomenta la creatividad a sus colaboradores, para fomentar la creatividad e innovación.
		Aporta ideas y estrategias que ayudan al posicionamiento y reconocimiento de la empresa
	<b>4</b>	Transforma los problemas en soluciones eficaces y creativas
		Sus ideas tienen repercusión directa sobre los resultados y la calidad de la organización y, además, suponen un prestigio y reconocimiento para la Empresa
<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>		
Capacidad para conservar la información, y trasmitirla solo a las	<b>1</b>	Es discreto y cuidadoso al entregar la información, responsabilizándose del impacto de sus mensajes.
		Clasifica y Organiza la información para facilitar su análisis y síntesis.
	<b>2</b>	Identifica y localiza fuentes de

personas autorizadas.		informaciones adecuadas y confiables.
		Se asegura de la calidad de la información que transmite, sustentándola con cifras, datos y otras evidencias para generar credibilidad
	<b>3</b>	Transmite información relevante y de manera oportuna para el desarrollo del trabajo del equipo. Escucha, comprende y valora opiniones.
		Identifica y utiliza los canales adecuados para transmitir los mensajes; es diplomático en su comunicación y con la información que comparte en la red.
	<b>4</b>	Custodia permanentemente la información de la empresa en un lugar seguro
		Se asegura de la confiabilidad de los datos que guarda en la red, manteniéndola permanentemente actualizada y confiable.

## **CONCLUSIONES.**

- A partir de los resultados de la investigación, se puede concluir generalmente que la identificación y definición de las competencias surgen desde el análisis tanto de las habilidades, actitudes y comportamientos de las personas, el direccionamiento de la empresa y los cargos de la organización. Teniendo en cuenta que la gestión por competencias se ha constituido en una herramienta indispensable como fórmula para optimizar los procesos en la organización y su implementación implica cambios profundos en la forma en el que los colaboradores se desempeñan. Así mismo la identificación y desarrollo de competencias, dejo establecido un diccionario de competencias a la organización que puede ser utilizado, como base para trabajar a futuro en el diseño del modelo de gestión por competencias.
- Como resultados de la presente investigación, son un gran beneficio para la organización ya que ayudara a aumentar la productividad y la excelencia en las personas, además de ello contribuye al aumento de sus conocimientos, desarrollan nuevas habilidades al mejorar los esquemas de trabajo, mejorando también sus actitudes y ayudando con ello a ser más competitivo en el medio laboral.
- La metodología utilizada en la siguiente investigación requirió un gran compromiso por parte la Gerente de la compañía de y de los Directivos, ya que para poder seleccionar las 4 competencias organizacionales entre un listado de 10, fue necesario abordarlos y explicarles detalladamente para que sirven las competencias, que aporte van a brindar en la

organización y porque era necesario identificarlas. De esta manera van a generar un gran impacto positivo para la organización y sus colaboradores.

- Hablar de competencias en la organización se hace muy indispensable ya que esto ayuda a tener personal más competente el cual hay que optimizar y desarrollar. Así mismo, esta herramienta se vuelve muy útil para desarrollar las diferentes prácticas de selección, contratación y evaluación de personas.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

Como propuesta de intervención, se pretende que se considere importante recomendar que las competencias identificadas tanto organizacionales como técnicas, sean requeridas y exigidas para todos los cargos mencionados según la matriz de roles y que no sea aplicada para unos cuantos, ya que el desarrollo de competencias se hace indispensable para el desempeño adecuado y exitoso de cada colaborador. Permitiendo mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, con funcionarios más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

Así mismo se propone que estas competencias se tomen en cuenta en el proceso de selección y que como requisito se cumpla con las competencias organizacionales y que las técnicas se pueden entrar a formar, pues este brinda un proceso más práctico y eficiente, conjuntamente adicionar la implementación de pruebas situacionales, esto con el objeto de determinar de manera más clara las competencias propias de cada aspirante a un cargo ya que actualmente la empresa, cuenta con un sistema de mecanismo de selección algo simple que no permite ver más allá de lo que se requiere, y en su efecto se califican a las personas más por su personalidad y experiencia, dejando a un lado las competencias mínimas que se deben tener para suplir dicho cargo.

Los pasos a seguir después de la presente investigación, será capacitar a todos los colaboradores en competencias, ya que para ellos esto es un tema nuevo, puesto que nunca se había hablado de ello en la organización, así mismo teniendo en consideración los perfiles, habilidades, formación y experiencia de cada colaborador se entrara a ubicar a los

colaboradores en el puesto adecuado respecto de sus capacidades y allí se tendrá personal más satisfecho y motivado

En vista de que esta investigación nos arrojó un diccionario de competencias muy productivo se hace más fácil y practico diseñar el modelo de gestión por competencias en la organización, se pretende adelantar este proyecto, puesto que va a favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento de los colaboradores y de la organización, este modelo se hace necesario ya que concientiza a la organización de que necesita perfiles específicos y que cada puesto de trabajo debe tener características propias y por ende deben ser ocupadas por profesionales que posean un determinado perfil de competencias. Se pretende que las competencias se conserven como una cultura en la organización y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. Así mismo va a permitir identificar los puntos débiles de cada colaborador con el fin de poderlo potencializar.

<b>PLAN DE ACTIVIDADES PROPUESTA DE INTERVENCION</b>				
<b>LOS OLIVOS CALDAS</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Dar a conocer a todos los colaboradores de la Organización, las competencias organizacionales seleccionadas	Se realizara por medio de una reunión, en el que se expondrá el proceso que se llevó a cabo para identificar las competencias organizacionales	Directora Administrativa Yurledy Trujillo Giraldo	En la Reunión propuesta y vía correo electrónico con información suficiente, en la que se evaluara los conceptos claros.	Iniciar a partir de la primera semana de Julio.
Dar a conocer a cada funcionario las competencias técnicas seleccionadas para cada cargo	Se realizara una socialización con cada individuo personalmente	Directora Administrativa Yurledy Trujillo Giraldo		Iniciar a partir de la primera semana de Julio y concluir la segunda

Tener en cuenta tanto las competencias organizacionales y técnicas en los nuevos procesos de selección	Anexar estas competencias a todos los perfiles y exigirlo como un requisito para poder ingresar a la organización	Directora Administrativa Yurledy Trujillo Giraldo	En el proceso de selección realizar varios test y pruebas situacionales que identifiquen las competencias requeridas	Iniciar a partir de la primera semana de Julio
Se propone cambiar los mecanismos de selección tradicional a mecanismos de selección por competencias	Tomar como base el diccionario de selección por competencias de Martha Allens	Directora Administrativa Yurledy Trujillo Giraldo	Dependiendo el cargo a seleccionar se propone tomar como base el diccionario de competencias de Martha Allens y complementarlo exponiéndole situaciones con el fin de que el entrevistado nos manifieste como se sintió como reacciono y nos cuente situaciones vividas	Iniciar la segunda semana de Junio

Para poder llevar a cabo estas actividades, como propuesta general y principal propongo potencializar las 4 competencias organizacionales a cada colaborador de la siguiente manera.

1. Se incluirán en el plan de capacitación para lo que resta de este año

Competencia	Que hacer	Como hacerlo	Para que hacerlo
Servicio al Cliente	Potencializar la competencia con capacitaciones y talleres prácticos	Con talleres donde se expongan casos críticos con un usuario y buscar la forma de dar solución inmediata ante esta inquietud e inconveniente que se está teniendo con el cliente, todos los funcionarios deben saber cómo reaccionar ante cualquier situación.	Teniendo en cuenta que los clientes son la razón de ser de una organización y además, esto va sumado a que el servicio que presta los Olivos, se hace cuando la persona se encuentra más vulnerable ante la pérdida de un ser querido, se hace indispensable potencializar a todo el personal desde los cargos directivos hasta los operativos, con el fin de prestar un excelente servicio al cliente y así darle el mejor adiós con un servicio de excelente calidad, con el fin de crear recordación en el cliente ya que las funerarias son recordadas únicamente por el buen servicio prestado o por un mal servicio.

Comunicación Efectiva	<p>Potencializar la competencia con un lenguaje de marca y la cultura corporativa.</p> <p>Hacer jornadas de trabajo con ejercicios de assessmen center.</p> <p>Todos los colaboradores se comunican por medio de un chat interno, hay que infundir para que siempre todos lo tengan activado.</p>	<p>Inculcándoles a todos los colaboradores de la organización una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados con los objetivos institucionales. Así mismo dar a conocer un lenguaje de marca, para que todos los colaboradores se comuniquen y expresen de la misma forma tanto internamente como hacia</p>	<p>Esto se hace para que la organización sea mucho más competitiva y se pueda enfrentar con éxito a todos los cambios que en ella se presenten, pues en algunas ocasiones las organizaciones exigen a los colaboradores y resulta que ni siquiera conocen los objetivos de la organización ni ,la meta, ni hacia dónde va la organización, es por ello que veo necesario crear una cultura corporativa, con el fin de que se sientan identificados con los objetivos institucionales y la razón de ser de la organización</p>
-----------------------	---	--	---

		<p>los clientes de la organización, por ejemplo en el saludo “un homenaje al amor los olivos muy buenos días en que le puedo servir”</p>	
Orientación al Logro	<p>Formar verdaderos equipos de trabajo, con metas en común, para que se lleven a cabo las metas en conjunto con un acompañamiento constante del líder de proceso.</p>	<p>Potencializando a los líderes de proceso para que sean un apoyo a sus equipos de trabajo, que desarrollen metas conjuntas y así mismo las lleven a cabo con un acompañamiento constante.</p>	<p>Está muy claro que en todas las organizaciones las persona son exitosas, si se encuentran motivadas y si están direccionadas por buenos líderes, que sean un apoyo en su trabajo y no que generen cargas y exigencias en los cumplimientos que al final ni siquiera va a tener una recompensa ni reconocimiento, es por eso que veo viable en el presente proyecto potencializar la competencia de orientación al logro, con la motivación y un</p>

		Así mismo veo necesario brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para que lleven a cabo sus objetivos y metas	excelente clima laboral, porque para lograr el éxito y el cumplimiento de los objetivos de cada rol es muy indispensable trabajar en un buen clima laboral, donde las personas trabajen cómodas en la organización.
Creatividad e Innovación	Incluir programas de capacitación, que fomenten la creatividad e innovación en la empresa	Con talleres de capacitación con buenos expertos.	Porque hoy en día la creatividad e innovación, figura entre las necesidades más apremiantes que tienen las organizaciones, de innovar en productos y/o servicios y más en el caso de la Funeraria los Olivos, lo dice muy claramente en su misión “Comercializar provisiones integrales y servicios exequiales complementarios, en un marco de innovación y excelencia”. Es por ello que se deben potencializar a los colaboradores en esta

			<p>competencia, pues va a traer resultados e impactos en la mejora del desempeño de toda la organización, que a la vez se van a ver reflejados en los cliente, ya que de esta manera se va a lograr una mayor lealtad en ellos, sumado a una gran satisfacción y recordación. Así mismo, los colaboradores van a adquirir habilidades para penetrar en nuevos mercados, solucionar conflictos, generar ideas y ejecutar estrategias que los lleven a la consecución de sus objetivos.</p>
--	--	--	---

Para llevar a cabo estas actividades, se propone el siguiente cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Semanas	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Dar a conocer a todos los colaboradores de la Organización, las competencias organizacionales seleccionadas	■											
Dar a conocer a cada funcionario las competencias técnicas seleccionadas para cada cargo	■	■										
Incluir las las competencias organizacionales y técnicas en los nuevos procesos de selección		■										
Se propone cambiar los mecanismos de selección tradicional a mecanismos de selección por competencias		■	■									
Potencializar las Comptencias organizacionales a todos los Colaboradores de Los Olivos Caldas				■	■	■	■	■	■	■	■	■

El presupuesto que se requiere para llevar a cabo esta actividad y lo que cuesta todo el proyecto es el siguiente:

PRESUPUESTO				
Actividad	Se requiere	Cantidad de Horas	Vr Horas	Total
Dar a conocer a todos los colaboradores de la Organización, las competencias organizacionales seleccionadas	Disponer de tiempo tanto de los colaboradores, como de la directora Administrativa.	2 horas, que se llevaran a cabo dentro de su jornada laboral, se capacitaran inicialmente los colaboradores que trabajan en Manizales, que son en total 37, se calcula sobre un salario promedio de 800.000 cada uno	123.333	246.667
Dar a conocer a cada funcionario las competencias técnicas seleccionadas para cada cargo	para ello se dispone de tiempo promedio de 30 minutos por cada funcionario	Inicialmente se tomara en cuenta los 37 colaboradores de la Ciudad de Manizales, los que se encuentran en los municipios se les enviara vía correo electrónico	123.333	61.667
Se propone cambiar los mecanismos de selección tradicional a mecanismos de selección por competencias	Para ello se requiere contratar un psicólogo externo para que evalúe las competencias en cada proceso de selección	Se calcula con un indicador la rotación de personal, dando un promedio de 2 personas por mes	70.000	140.000
Potencializar las Competencias organizacionales a todos los Colaboradores de Los Olivos Caldas	para ello es necesario apoyarnos de capacitadores externos para que con talleres, charlas y seminarios potencialicen las competencias			
	capacitador para potencializar servicio al cliente	Se solicita el apoyo del Sena quienes ofrecen la capacitación gratuita y certificada, promedio 10 horas laborales	123.333	1.233.333
	Refrigerios de capacitación		1.000	37.000
	capacitación para potencializar la comunicación efectiva	También se solicita el apoyo del Sena quienes ofrecen la capacitación gratuita y certificada, promedio 10 horas laborales	123.333	1.233.333

	Refrigerios de capacitación		1.000	37.000
	Diseño del lenguaje de marca	para ello es necesario apoyarnos de una persona externa, quien nos diseñara una cartilla con el lenguaje de marca institucional		500.000
	Potencialización de la competencia en orientación al logro	Para ello es necesario desarrollar mesas de trabajo, con los Directivos de cada área, nos tomara 3 horas semanales durante 15 días, son 4 directivos con salarios promedio de 1.800.000	30.000	180.000
<b>Total Presupuesto</b>				<b>3.669.000</b>

## **BIBLIOGRAFIA.**

Alles, Martha. (2005) Desarrollo del talento Humano basado en Competencias. Editorial Granicas.a Buenos Aires.

Alles, Martha. (2007) Gestión por competencias. El Diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires.

Alles, Martha. (2008) Gestión por competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires.

Áxon - Jaime Sarmiento F. (2011) Desarrollo de competencias, claves del éxito

Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model of effective performance. New York: John Wiley & Sons

Cejas, M. (2005). La educación basada en competencias. Un enfoque integrador entre las empresas y las instituciones educativas. Revista FACE, 25, 113-128.

Garcia, Miguel. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. p. 5

Guy Le Boterf (2001) "Ingeniería de las competencias". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 2001

Levy Leboyer (2000). Gestión de las competencias

Prahalad, CK y Hamel, G. (1990) La competencia central de la corporación, Harvard Business Review (v. 68., N ° 3), pp 79-91.

Spencer & Spencer (1993) Diccionario didáctico selección por competencias

Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor

(Vargas, 2001) artículo "las competencias en el nuevo paradigma de la globalización"