



Propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias para la Organización San Francisco SAS

Fernando Nicolas Pinzón Hernández

Liliana Molano Bautista

Raquel Bibiana Avilán Castillo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

Propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias para la Organización San Francisco SAS

Fernando Nicolas Pinzón Hernández

Liliana Molano Bautista

Raquel Bibiana Avilán Castillo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A Dios y a nuestras familias por apoyarnos en el reto de seguir aprendiendo.

Agradecimientos

A la Organización San Francisco SAS por la oportunidad de conocer y aportar a los procesos de Gestión Humana.

A Sandra Milena Rodríguez por el conocimiento y aportes basados en la experiencia de su labor como directora de Talento Humano.

A Edwin Lozada Franco por la guía, aportes y dirección para poder llevar a cabo este proyecto.

A nuestras familias por la paciencia y aliento diario para culminar este reto.

A Dios por la oportunidad que nos ha dado de estudiar y trabajar este proyecto.

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como fin establecer un modelo de evaluación de desempeño por competencias para la Organización San Francisco SAS, con el objetivo de fortalecer su estructura organizacional y las habilidades de su recurso humano a través de un modelo de evaluación de 360 grados, generando unas competencias organizacionales y por cargo con el fin de profesionalizar la industria del sector funerario.

El modelo propuesto establece una base de medición del desempeño y gestión de las personas, basándose en sus funciones y comportamientos, en busca de poder cumplir los objetivos estratégicos de la organización proporcionando una mejor herramienta para los planes de carrera, promociones, planes de capacitación, formas de evaluar y retroalimentar al recurso humano. Se establecen unos objetivos específicos y se construye un marco teórico, estructurado teóricamente a partir de autores como: (Martha Alles, 2015), (Lopez, 2007), (Gan y Trifine, 2012), (Saracho, 2005) entre los más importantes.

Se aplica un instrumento de validación a una muestra de la organización para establecer las necesidades del personal, con ello se construye el modelo de evaluación por competencias, como el diccionario de comportamientos y niveles de desarrollo de estas, se genera una propuesta del modelo y un plan de gestión del cambio para establecer la nueva metodología, con el fin de que sea parte de uno de los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras clave: Competencias, competitividad, evaluación del desempeño.

Abstract

The purpose of this final work is to establish a performance evaluation model by competencies for the San Francisco SAS Organization, with the objective of strengthening its organizational structure and the skills of its human resources through a 360-degree evaluation model, generating organizational competencies and by position to professionalize the funeral industry.

The proposed model establishes a basis for measuring the performance and management of people, based on their roles and behaviors, to be able to meet the strategic objectives of the organization by providing a better tool for career plans, promotions, training plans, ways to evaluate and feed back into the human resource. Specific objectives are established, and a theoretical framework is built, theoretically structured from authors such as: (Martha Alles, 2015), (Lopez, 2007), (Gan and Trifine, 2012), (Saracho, 2005) among the most important.

A validation instrument is applied to a sample of the organization to establish the needs of the staff, with this the competency-based evaluation model is built, as the dictionary of behaviors and levels of development of the same, a proposal of the model and a change management plan is generated to establish the new methodology, to be part of one of the strategic objectives of the organization.

Keywords: Competencies, competitiveness, performance evaluation

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	18
4.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
4.3. BENEFICIOS DERIVADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	29
5. MARCO INSTITUCIONAL	34
5.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	34
5.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	35
5.3. ENFOQUE PARA COMPETIR	36
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
5.5. PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS	38
5.6. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	39
6. DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
6.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	43
6.3. ANÁLISIS INTERNO.....	44
6.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA.....	45
6.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	46
6.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	47
6.7. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	51
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	53

8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	68
8.1.	DIMENSIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	68
8.2.	MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA CARGOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS.....	69
8.3.	ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS.....	70
8.4.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	73
8.5.	PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.....	73
8.6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	76
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	80
	RECOMENDACIONES	80
	CONCLUSIONES	81
10.	REFERENCIAS	83
A.	CARTA DE AVAL DE LA EMPRESA PARA REALIZAR LA INTERVENCIÓN	89
B.	ANEXO. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	90
C.	ANEXO. ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	96

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Estructura organizacional OSF.....	38
Figura 2. Contraste aspectos demográficos (Tipo de contrato, cargo, antigüedad).	55
Figura 3. Nivel educativo por cargo en la muestra valorada.....	55
Figura 4. Análisis y generalidades de la variable de competencias.....	56
Figura 5. Análisis y generalidades de la variable de evaluación y medición.	57
Figura 6. Análisis de la percepción de desarrollo y capacitación que percibe el personal.	58
Figura 7. Análisis de la variable capacitación y desarrollo profesional (procesos de capacitación y beneficios otorgados).	59
Figura 8. Análisis variable de bienestar (calidad de vida del trabajador).	60
Figura 9. Análisis variable de bienestar (beneficios potenciales).....	61
Figura 10. Análisis de la percepción de los planes de carrera en el personal de la organización.	61
Figura 11. Análisis variable Planes de Carrera y sus procesos de promoción.....	62
Figura 12. Análisis Procesos de Comunicación.....	63
Figura 13. Análisis Comunicación y procesos de Toma de decisiones.....	64
Figura 14. Análisis de principales canales de Comunicación dentro de la organización..	65
Figura 15. Análisis variable estructura de áreas).....	66
Figura 16. Análisis variable estrategia organizacional.	66

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Participación de las energías renovables primaria.....	22
Tabla 2. Línea de tiempo de evaluación de desempeño	26
Tabla 3. Valores de OSF.....	35
Tabla 4. Objetivos estratégicos OSF.....	36
Tabla 5. Productos o servicios ofertados por OSF.	39
Tabla 6. Matriz DOFA.	44
Tabla 7. Ficha Técnica.....	45
Tabla 8. Definición de variables.	47
Tabla 9. Cuestionario de aplicación.	48
Tabla 10. Resultado de la medición de las preguntas.	52
Tabla 11. Puntaje de las variables.	52
Tabla 12. Dimensiones.	69
Tabla 13. Competencias organizacionales.....	72
Tabla 14. Familia de cargos.	72
Tabla 15. Plantilla para definición de competencia.....	73
Tabla 16. Valoración de competencias.....	74
Tabla 17. Nivel de desempeño y puntaje de competencias.....	74
Tabla 18. Evaluación por perfil del cargo por competencias.....	75

1.Introducción

La Organización San Francisco S.A.S, es una empresa ubicada en la ciudad de Tunja – Boyacá, que centra sus actividades en la prestación de servicios funerarios: en el tratamiento inicial, intermedio y final de un fallecido, teniendo una trayectoria de más de 40 años en el mercado colombiano, distinguida por sus servicios de calidad y procesos corporativos en su actividad económica como en el personal que la compone generando una posición de referencia en el sector al nivel nacional.

La Organización San Francisco tiene una posición competitiva en el mercado, pero “el crecimiento del sector funerario en Colombia y el fortalecimiento de las opciones han despertado el interés de inversionistas extranjeros que hoy quieren apostarle en Colombia con capital y experiencia” (Torres, 2018). Esta tendencia ha generado que en el mercado colombiano empresas extranjeras con importantes fuentes de capital ingresen a competir “El sector funerario en Colombia está muy bien calificado a nivel mundial, contando con el tercer mejor modelo aplicado en América” (Caro y Diaz, 2018, p. 29). Por lo anterior, la Organización debe fortalecer sus procesos para poder afrontar esta nueva competencia.

La Organización hasta el año 2018 contaba con tres empresas diferentes para la atención de cada una de las líneas de negocio: servicio funerario, previsión exequial y destino final; cada una con su propia estructura organizacional y planta de personal, pero ninguna con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano. “Se pronostica que en los próximos años se requerirá establecer, como en otros mercados internacionales (ej. España, Estados Unidos), códigos de buen gobierno, alianzas estratégicas de colaboración y trabajo conjunto para la transparencia de cifras y el establecimiento de buenas prácticas empresariales y competitivas” (Remanso, 2020, p. 24). Por lo que al realizar esta fusión se generó la necesidad de estructurar su composición interna y fortalecimiento de buenas prácticas para poder competir con empresas del sector al nivel nacional e internacional.

La razón social de la empresa Organización San Francisco SAS se genera como tal desde el año 2019 con la fusión de las tres (3) empresas y relevo generacional, que generó una nueva estructura de gobierno corporativo y por lo tanto nuevos retos.

La industria al nivel social tiene muchos estigmas, pero sigue siendo una industria productiva por lo que la pandemia genera sus impactos “mayor desempleo, menores salarios e ingresos, aumento de la pobreza, quiebras de empresas, reducción de la inversión privada, menor crecimiento económico, menor integración en cadenas de valor, deterioro de capacidades productivas y de capital humano, y caída de la productividad” (Moreno et al., 2020, p. 10). Con los retos actuales y el relevo generacional que presenta la empresa se hace presente la necesidad de fortalecer su estructura interna para poder afrontar los retos que surgen de los cambios abruptos presentados por la fusión y los cambios de economía mundial.

En la estructura organizacional se cuenta con un área de Talento Humano, la cual inició el planteamiento de procesos administrativos para la gestión de nómina, ahora tiene el reto dentro del plan estratégico de poder generar la cultura a todo nivel de la Gestión Humana como pilar fundamental en la estrategia, toda vez que se debe contar con un buen clima laboral, una motivación constante, planes de carrera, evaluación objetiva, formación, reconocimiento y esto lleva a un compromiso y amor por los colaboradores hacia la empresa.

En este sentido la Organización San Francisco SAS, encuentra la necesidad de alinear los subsistemas del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales, tal gestión aportará valor a la estrategia de negocio de la compañía. Apoyando esta idea “las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización” (Alles, 2010, p. 24).

A partir de los planteamientos anteriores y tal como lo menciona Coma y Aguelo (2016) “Se puede afirmar que están apareciendo nuevas formas de trabajar como resultado de una nueva sociedad, que está generando una nueva organización del trabajo más flexible (propiciada, en parte, por las TIC) que, a su vez, requiere nuevos trabajadores en red, que trabajen interconectados, en una realidad de una alta interdependencia.” (p.24). Desde este punto de vista es un reto para la Organización San Francisco SAS, potencializar el perfil de sus colaboradores desarrollando sus competencias y habilidades a la nueva realidad laboral, por ello el modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias es una herramienta de

evolución para mejora continua en la gestión de los recursos humanos que tiene como fin el desempeño laboral y el logro de los objetivos con calidad, la correcta implementación de este modelo introducirá cambios organizacionales y su éxito depende del activo más importante en la compañía que son las personas.

En el plan estratégico de la Organización San Francisco SAS se espera generar indicadores que conlleven a mejorar el capital intelectual fortaleciendo la estructura organizacional, por lo que se debe poder evaluar a los colaboradores tanto en las habilidades duras como blandas, esto conlleva a que el área de Talento Humano realice un acercamiento con las personas que laboran en la Organización y pueda fomentar ante el gobierno corporativo una cultura objetiva de evaluación de desempeño por competencias y se puedan tomar decisiones objetiva y oportunamente que impacten de manera objetiva a las personas de la organización, fortaleciendo su procesos internos y externos generando una Organización competitiva y moderna.

Con base en lo anterior se plantea el siguiente problema para la organización objeto de estudio: ¿Cómo la evaluación de desempeño por competencias aporta a la gestión de desarrollo de las personas en la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización San Francisco SAS?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar la propuesta de modelo de evaluación de desempeño por competencias que aporte a los objetivos estratégicos de la Organización San Francisco SAS.

2.2. Objetivos específicos

- Generar un marco teórico que sustente conceptos y proporcione elementos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias en la Organización.
- Analizar las variables que afectan la gestión organizacional y que generan la necesidad de implementar un modelo de evaluación del desempeño por competencias en la Organización.
- Estructurar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias en la Organización.
- Proponer un modelo de desempeño por competencias aplicado a la organización de objeto de estudio.

3. Justificación

El sector funerario en Colombia se caracteriza por ser una industria tradicional y competitiva debido a su larga trayectoria en el mercado y su acompañamiento a los hogares en los momentos difíciles, por la pandemia que hemos vivido desde el año 2020 todas las empresas se han visto retadas a ser más competitivas para ofrecer mejores productos y servicios al mercado en general.

Todas las organizaciones se han enfocado en mejorar sus procesos logísticos, financieros, estratégicos entre otros, para poder fortalecer su posición y mantenerse vigentes en el mercado, pero estos aspectos ya no parecen ser suficientes para mantener una empresa en una posición dominante, “la ventaja competitiva persigue generar una serie de rendimientos superiores a los normales en su industria y por tanto, superiores a los de las empresas competidoras” (Danvila y Castillo, 2007, p. 7). Para poder generar una ventaja que perdure a través del tiempo la empresa debe fortalecer su estructura en base del personal que le da vida a la Organización.

Fortalecer el capital humano de la Organización y establecer mejores prácticas es un factor fundamental para una Organización del siglo XXI, por lo que establecer un modelo de gestión por competencias permite estructurar planes de carrera, asignación salarial, objetivos personales y organizacionales, cultura organizacional, fortalecimiento de estructura, desarrollo de pilares estratégicos entre otros beneficios. Como parte de lo mencionado la empresa generará una herramienta de evaluación que permita una mejor gestión del talento humano, factor diferenciador de las empresas de la industria generando un posicionamiento basado en su capital humano e infraestructura física al nivel nacional.

En la parte metodológica se plantea un instrumento al que se le aplica un proceso de validación que permite generar una herramienta confiable para realizar un diagnóstico apropiado al talento humano de una organización, lo que permite tener un punto de referencia para las empresas de la industria e investigadores que busquen tener una herramienta para un diagnóstico organizacional enfocado a los primeros pasos de un proceso de implementación de evaluación por competencias dentro de una empresa.

Al mejorar la estructura organizacional con un modelo de gestión por competencias se permite tener una preparación adecuada a los cambios del entorno, permitiendo que las personas sean el pilar fundamental del desarrollo de la Organización, al tener una modernización continua de tecnología y fortalecimiento de buenas prácticas, el personal es el pilar que permitirá que los objetivos estratégicos de la Organización se cumplan en los tiempos establecidos.

Como parte de su enfoque empresarial el presente trabajo se basa en el grupo de investigación grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas G3 pymes, apoyándose en la línea de modernización de organizaciones con el objetivo de dar mayor competitividad y una herramienta que permita fortalecer el área de gestión humana, generando un mejor proceso en la forma de evaluar y desarrollar el talento humano dentro de la organización.

4. Marco de referencia

4.1. Modelo de gestión por competencias

Para (López, 2007) la definición de competencias refiere a: “el concepto de competencias surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlos en la solución de problemas” (p.129). Apoyado en este concepto se enfatiza la importancia que tiene para las compañías lograr potencializar las competencias en su capital humano desde el conocimiento, conductas y destrezas, lo que permitirá mejorar la productividad y los niveles de competitividad de los colaboradores.

Uno de los temas más referidos en la gestión del talento humano en las organizaciones es las “competencias”, según la Organización Internacional del Trabajo (Enríquez, 2009)(Enríquez, 2009)(Enríquez, 2009)(Enríquez, 2009)(Enríquez, 2009)(Enríquez, 2009)(OIT, 1993, como se cito en Enríquez, 2009, p. 17), se entiende como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. Es así, que las competencias deben ser construidas con aprendizaje continuo, compromiso y un alto sentido reflexivo a los cambios constantes de todos los procesos. Las competencias como parte innata de las personas deben ser visualizadas y valoradas por las organizaciones como un eje central y de contribución a las estrategias, por ello el modelo de evaluación de desempeño por competencias es una herramienta que permite a la organización tener una visión integral de los requerimientos para ejercer un puesto de trabajo con eficiencia y éxito.

En la actualidad, los cambios y desafíos han sido retadores para las organizaciones, por ello “El interés de las organizaciones frente al concepto de competencias surge cuando éstas toman conciencia de la necesidad que existe hoy en día de contar con personas preparadas para afrontar la variabilidad del mercado” (Enríquez, 2009, p. 16). Por tal motivo es crucial que desde el área de recursos humanos se desarrolle un proceso de selección por competencias idóneo, acoplando las nuevas formas de trabajar, orientando procesos, direccionando el capital humano a una escala mayor de habilidades requeridas acorde a las exigencias del entorno competitivo.

El modelo por competencias confluye los objetivos de la organización y de los colaboradores y aporta a la estrategia de la cultura organizacional de la compañía.

Las organizaciones tienen como pilar diseñar múltiples estrategias para aumentar la productividad, aumentar ventas, desarrollar ventajas competitivas, certificar normas, disminuir gastos; sin embargo, las directivas se focalizan su interés en los problemas que invaden al área de recursos humanos. Implementar un modelo de gestión por competencias es una decisión que demanda un costo importante para la organización, se requiere por lo menos un año para ponerlo en marcha y su efecto tardará al menos otro año. Así mismo, los resultados de gestionar los recursos humanos por competencias contribuirá a los directivos y expertos en recursos humanos a tomar las mejores acciones de cual o cuales modelos de competencias brindaran reparo adecuado a las necesidades estratégicas de la compañía (Saracho, 2005).

La metodología para emprender un modelo de gestión por competencias desarrollado por la amplia experiencia y la teoría precedente ha sido objeto de estudio y transformación. Por lo tanto, Alles (2010a), considera que los conocimientos son la base para aplicar el modelo de competencias ya que son necesarios y requeridos de forma específica para un puesto de trabajo, en consecuencia las competencias son generadores de un comportamiento exitoso y sitúan gráficamente encima de los conocimientos. Para empezar a definir un modelo por competencias es importante conocer la información estratégica de la organización como su misión y visión, seguido a ello es vital involucrar a los directivos de la compañía en el desarrollo del modelo por competencias.

Según Alles (2010a), clasifica las competencias en: competencias cardinales que son aquellas que deben tener todos los integrantes de la organización y competencias específicas que son determinadas para ciertos colectivos de personas en sentido vertical, por área y en sentido horizontal, por funciones. La metodología de Martha Alles capital humano, propone que cada organización diseñe de acuerdo a su necesidad dos documentos necesarios: el diccionario de competencias que plasmará en el descriptivo los puestos y las competencias con su respectivo nombre y apertura en grados que permite analizar en qué rango se encuentran los colaboradores y a qué nivel está desarrollado el nivel de cada competencia; el segundo documento se denominará diccionario de comportamientos, su estructura debe ser observable y que permitan la medición de las competencias. Posterior a la creación de estos dos documentos se realiza el proceso de asignación de competencias acorde a cada grado a los puestos de la organización.

Una vez implementado estos pasos se hace necesario un análisis para determinar el grado de desarrollo de las competencias. Apoyado en ello, Alles (2010a), expresa “A este paso lo denominamos “inventario”. Su propósito es determinar, por comparación (inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes” (p.94). En síntesis, el procedimiento mencionado proporcionará información precisa sobre el estado de las competencias definidas. Este diagnóstico permite al área de recursos humanos plantear y ejecutar las acciones en el menor tiempo, logrando mejora en la aplicabilidad del modelo, perfeccionando la selección de integrantes con las competencias previamente definidas en el grado demandado y acorde al diseño del puesto a ocupar, realizando trazabilidad al plan de carrera y desarrollo en aras de potencializar y orientar las competencias, además de ser una oportunidad para las directivas en implementar estilos de liderazgo y dirección de forma exitosa.

Partiendo de las acciones correctivas que se desprenden de la implementación de un modelo por competencias es imprescindible evaluar el desempeño en función de las competencias y de los objetivos propuestos. En razón a ello Alles (2010a), manifiesta que la evaluación de desempeño “es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe” (p.95). Lo anterior permite dar objetividad al procedimiento y se convierte en una herramienta clave y decisoria. Por otra parte, se destaca la evaluación de 360 feedback, en ella se permite implementar una evaluación del desempeño basado en el bienestar y necesidades de los colaboradores, no solamente del jefe, también intervienen servicios de actores internos y externos, la valoración se realiza sobre múltiples factores previamente establecidos y que se desarrollan en el diario vivir de su actuar laboral y profesional.

Cada miembro de la Organización es un eslabón importante para la consecución del propósito superior. Gestionar las competencias de cada uno de los integrantes de la compañía será parte fundamental de la estrategia y el éxito de ella dependerá en la contribución a la creación de valor de cada integrante de la organización; para tal fin deben cumplirse dos condiciones: una válida y fiable evaluación de cada integrante de la Organización posee en cada competencia conductual y una apuesta a la inversión financiera, como pilar importante, el conocimiento es creador de fortuna y este yace en cada uno de los integrantes de la compañía. (Jiménez, 2013).

Según, Jiménez (2013) se refiere a “los modelos de gestión por competencias se basan en la permanente comparación entre las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan” (p.226). En este contexto, el rumbo de las decisiones que se tomen sobre el objeto del negocio en la organización tendrá implícito el determinante del análisis de las competencias, esto lo podrán utilizar como una herramienta enfocada en el conocimiento, aprovechar este intangible traerá una alta ventaja competitiva. Así mismo el área de recursos humanos se alinearán con las directivas de la organización, dinamizando las estrategias de negocio. El modelo de gestión por competencias entrega elementos a los directivos de la compañía para tomar el mayor provecho de sus colaboradores con el conocimiento que esta medición proporciona de cada uno de ellos, además permitirá a todos los integrantes de la compañía crear valor con un alto nivel motivacional conscientes de que su conocimiento impacta directamente la estrategia de la compañía.

Por otra parte, la toma de decisiones por parte de las directivas y área de recursos humanos en cuanto a la elección de el/los modelos de competencias ajustados a sus necesidades, requiere encontrar la mejor metodología para su implementación. Por ello, Saracho (2005) plantea un “modelo general de gestión por competencias, como se ha dicho, se refiere a la creación de un marco integrado para evaluar y decidir cuál o cuáles de los tres modelos de competencias resulta conveniente implantar en una organización” (p.65). En consecuencia, se articulan tres modelos por competencias existentes: las competencias distintivas que caracterizan a las personas por desarrollarse de forma exitosa y sobresaliente, las competencias genéricas indican conductas típicas que permiten el desarrollo correcto de la persona y las competencias funcionales definen los resultados mínimos que debe poseer una persona para cumplir con los resultados de productividad. Es así como cada una de dichas competencias permite obtener diferentes resultados.

El modelo general de gestión por competencias permite definir cuál de los tres modelos se aplicará. Por lo tanto, Saracho (2005) enfatiza en dos variables fundamentales la primera el nivel jerárquico de la estructura que se aplicara la gestión por competencias y la segunda el uso que se le otorgará a las competencias identificadas. Estas variables tienen un alto impacto al implementar el modelo, ya que conllevan al éxito o al fracaso. Dentro de los criterios para determinar el modelo a implementar se resalta a que nivel jerárquico se aplicara y como premisa de cada uno de los tres modelos es indispensable aplicarla a tres capas jerárquicas de la organización, la estratégica, la táctica, y la operativa ello permitirá obtener una mayor efectividad en el modelo adecuado para cada nivel.

El enfoque del siguiente concepto, Alles (2016) en cual propone que “un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar, y desarrollar a las personas con relación a las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (p.25). Es así, que implementar un modelo de gestión basado en las competencias actúa dentro de las buenas prácticas de la organización, sus resultados son positivos para la compañía como para los colaboradores. El principal propósito es accionar las habilidades de los colaboradores, con el fin de potencializar sus competencias, generando una contribución sobresaliente de ellas en la estrategia de negocio de la organización. Las competencias deben ser enfocadas en la visión y misión de la compañía orientada a la concesión de los objetivos estratégicos, se establece como una herramienta de aplicabilidad en los diferentes subsistemas de recursos humanos principalmente en selección, desempeño, formación y desarrollo.

En la Tabla 1, se expone la evolución en el tiempo que han presentado los modelos de competencias, los cuales aportan elementos a las directivas de la organización creando sinergia directa con el área de gestión humana y los objetivos de la organización, finalmente fomentará la motivación en los colaboradores para obtener el desarrollo individual y adaptación a los cambios organizacionales. (Arbaiza, 2012).

Tabla 1. Participación de las energías renovables primaria.

Fecha	Autor	Aporte
Entre 1900 y 1925	Taylor	Considerado como el padre de la gestión científica, indicó cuatro principios de gestión: Desarrollar una ciencia en cada puesto de trabajo, selección sistemática de trabajadores, ofrecer incentivos, apoyo y planificación del trabajo, división del trabajo y responsabilidad; es así que se desarrolla el modelo denominado racional, se estima como productor, severo, estable y duro.
Primer cuarto del siglo XX	Weber	Se plantea por Weber división del trabajo, con responsabilidades específicas y los puestos se organizan de acuerdo a las jerarquías de autoridad, además el ascenso al personal se da de acuerdo a sus habilidades
Primer cuarto del siglo XX	Fayol	Plantea principios como: división de trabajo, autoridad, responsabilidad, unidad jerárquica, dirección unificada, subordinación del trabajo individual al interés general, remuneración del personal, centralización, cadena escalonada, orden, equidad, estabilidad en el puesto de trabajo, iniciativa y espíritu de cuerpo.
1995	Quinn, Faerman, Thompson & Mcgrath (1995)	Desarrolla modelo que contempla dos ejes: eje vertical que abarca la flexibilidad hasta el control y eje horizontal desde la orientación externa a interna, establece cuatro modelos: el modelo de relaciones humanas, modelo de proceso interno, modelo objetivo racional y modelos de sistemas abiertos.
1998	Sherman, Bohlander & Snell	Enfatiza en un modelo en el cual las organizaciones compitan a través de las personas, y prima la capacidad para gestionar el

		recurso humano. Establece que el desarrollo de las capacidades, habilidades, o competencias de las personas son un instrumento estratégico en las organizaciones que desean marcar la diferencia en el mercado.
1973	McClelland	Pionero en el tema de gestión por competencias, plantea que los seres humanos funcionan a partir de tres sistemas motivacionales: motivación por el logro, motivación por el poder, motivación por pertenecer a un grupo.
1982	Boyatzis	A través de un estudio en 21 empresas identificó cinco agrupaciones de competencias genéricas que explicaron la variación entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otras directivas con rendimiento promedio o bajo. Definió las competencias como una característica que relaciona a las personas con su desempeño bueno y excelente en un puesto de trabajo.
1993	Woodruffe	Indica que las competencias son una característica de comportamiento observable que contribuye al éxito de una labor asignada.
1993	Spencer & Spencer	Propone el modelo de iceberg en el cual clasifican dos grupos de competencias: comportamientos las más fáciles de observar y desarrollar como son (habilidades, y conocimientos) y las más difíciles de evaluar y desarrollar (concepto propio o de uno mismo, las actitudes, los valores, rasgos de personalidad y motivaciones.
2008	Martha Alles	Plantea un modelo de gestión por competencias en donde los conocimientos están ubicados en la base para la aplicación del modelo y estos podrían ser excluyentes, cuando se determina ello los candidatos podrán ser evaluados por sus competencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arbaiza (2012) y Alles (2008)

4.2. Evaluación de Desempeño

La Organización en los últimos años ha presentado un crecimiento y desarrollo que le han generado grandes retos dentro de su estructura organizacional, por lo que parte de su estrategia en corto y mediano plazo es establecer un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias, para poder generar una estructura organizacional estable y preparada para los siguientes años, para ello se debe tener en cuenta los conceptos básicos que en este caso es el termino evaluar que es “señalar el valor de algo” (RAE, 2021) y el termino desempeño que es “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad” (RAE, 2021), el significado de las dos palabras es diferente ya que evaluar nos refiere a dar un valor a algo que en la organización sería una persona o un puesto de trabajo, y el termino desempeño o desempeñar nos hace referencia a

una actividad, un trabajo, una tarea que es realizada por alguien sin mirar su naturaleza solo se ve el producto generado por la misma.

Con los dos términos se concluye que se dará un valor a una tarea realizada con un determinado resultado, la organización realizará un proceso estructurado para establecer si el personal de la organización está generando resultados positivos o negativos, pero para ello se debe tener en cuenta que la organización debe desarrollar una herramienta que permita generar una evaluación real de cada actividad realizada por su capital humano, aquí es donde entra el concepto de evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte” (Gan y Triginé, 2012, p. 193). Se observa que es un proceso sistémico para dar un valor a un resultado de una actividad realizada por una persona en un puesto de trabajo, con este significado la organización debe establecer su procedimiento de evaluar a las personas, pero también el puesto de trabajo para poder tener una retroalimentación real.

En la literatura se observan diferentes términos para referirse a evaluación de desempeño. Otra definición “El proceso de valoración de puestos de trabajo es un conjunto de técnicas que ayudan a determinar el valor de cada puesto de trabajo en relación con las otras posiciones laborales al interior de cada organización” (Sánchez, 2016, p. 126). Se enfatiza que es una herramienta definida para ver un resultado de la persona y compararlo con los demás integrantes de la organización.

Como herramienta de gestión tiene un fin “implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización” (Gómez, 2016, p. 229). Con la presente guía se pretende generar una herramienta que identifique y dé una medida a cada colaborador de la organización, que permitirá tener conocimiento del rendimiento personal, por área, por departamento y al nivel general, pero el fin mayor es la toma de decisión que se generará en base a la información recolectada.

Esta herramienta permite tener información real y actualizada de la persona al nivel micro y macro de la organización, pero cuales son los principales objetivos de aplicarla para fortalecer su estructura organizacional “las evaluaciones de desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado” (Gómez, 2016, p. 130). Parte de generar una herramienta que materialice los

objetivos de una organización debido a que estructurar y fortalecer el departamento de gestión humana es uno de sus objetivos estratégicos para tomar decisiones y mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, pero también “las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales” (Gómez, 2016, p. 130). La información obtenida permite generar un desarrollo del colaborador al nivel personal y profesional generando una relación donde ambos ganan ya que se desarrolla la persona y organización al mismo tiempo.

Con los cambios del ambiente interno y externo de la organización “La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Fernández, 2017, p. 130). Por lo que parte de actualizar sus procesos de gestión humana es un paso para generar una organización competitiva en el mercado, debido a que la diferenciación en este tiempo se está generando por el personal de la organización ya que sin un proceso apropiado para evaluar y dar una guía a sus colaboradores la empresa tendrá una desventaja marcada en comparación con las empresas de la industria, un aspecto muy importante es que “La evaluación es un procedimiento continuo que abarca todas las actuaciones del individuo durante el periodo de tiempo evaluado” (Herrero y Perello, 2018, p. 174). En este sentido la evaluación nunca termina, es un proceso cíclico que siempre está en funcionamiento y hará que la empresa siempre esté en proceso de tener un personal mejor preparado para las condiciones del mercado y fortalezcan su estructura organizacional.

Parte de ser un proceso cíclico en la organización y aplicado a toda la jerarquía permite generar unos beneficios a corto y mediano plazo que son “decidir a quién contratar o con qué trabajador a prueba quedarse, medir el potencial del capital humano del empleado, determinar las necesidades de formación, planificar la carrera profesional, concretar la compensación del trabajador y motivar a los empleados” (Fernández, 2013, p. 185). Estos son algunos beneficios que se materializarán en corto plazo, pero la organización al no tener un sistema estructurado para evaluar a sus colaboradores ya que en su estructura actual para realizar ascensos y planes de carrera debe recurrir a terceros, por lo que es un punto de partida para poder cumplir su objetivo estratégico de tener un departamento de gestión humano estructurado y preparado para las condiciones cambiantes del mercado.

Como parte de un proceso que siempre se aplica a todos los miembros de la organización, se deben tener en cuenta que cada empresa genera los instrumentos acorde a sus necesidades “Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el

pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro“ (González y Olivares, 2015, p. 160). El instrumento que puede ser de naturaleza cuantitativa, cualitativa o mixta permite conocer el desempeño de un periodo determinado y permite generar un plan de trabajo a futuro, la Organización San Francisco SAS como punto de partida puede diagnosticar su desempeño actual y generar planes de acción para establecer un desempeño deseado, por lo que la herramienta le permitirá tener una visión holística y pasará de ser una Organización de planear a corto plazo a poder tener fortalezas que le permitirán competir en el mediano y largo plazo.

Para poder entender mejor como se originó la evaluación de desempeño debemos ver un poco de su trayectoria que han marcado pautas al siglo XXI, se debe ver una línea de tiempo con los autores más relevantes de los últimos 3 siglos que dan un soporte teórico a las diferentes prácticas y herramientas que se están desarrollando en la actualidad.

Tabla 2. Línea de tiempo de evaluación de desempeño

<p>Siglo XIX y principios del siglo XX</p>	<p>Robert Owen “implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813” (Capuano, 2004, p. 140). Este sistema daba una retroalimentación del rendimiento de cada empleado en término de producción.</p> <p>Taylor afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado” (Portilla et al., 2007, p. 312). El autor nos da los principios de administración, se da una transformación de eficiencia donde las personas pasan de tener una libre producción a un estándar acorde a la mayor producción posible.</p> <p>Henry Fayol “plantea los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados Principios Generales de la Administración” (Sotomayor, 2009, p. 55). parte de ellos son la división de trabajo, remuneración, unidad de mando, orden, equidad, estabilidad de personal entre otros que dieron los primeros pasos para estandarizar procesos en la organización.</p>
<p>1920</p>	<p>Elton Mayo realizó un experimento en la empresa Hawthorne “cuya tesis hace énfasis en las personas, como parte importante en las organizaciones” (Ramos y Triana, 2007, p. 309). Esta teoría humaniza a la organización y hace referencia a la integración de las personas y el comportamiento social como parte importante del desempeño de la persona teniendo presente los grupos informales y sistemas de recompensas como parte fundamental para tener un mejor desempeño.</p> <p>Max Weber con su teoría de la burocracia “la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores” (Azuero, 2020, p. 338). Este autor afirma que las organizaciones deben ser de orden burocrático con una jerarquía lineal, este sistema es predominante en las entidades públicas.</p>
<p>1960</p>	<p>Abraham Maslow genero la jerarquía de las necesidades “las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico” (Huicapi, et al., 2017, p. 318). Esta teoría se divide en 5 niveles fisiológica, seguridad, sociales, estima y autorrealización que hacen que una persona tenga prioridades en su desarrollo y al llenar un nivel se concentrara en otro, por lo que una organización debe tener en cuenta este aspecto para evaluar a su personal y así establecer los beneficios que dará al empleado.</p>

1970	Katzell y Yankelovich plantearon un modelo donde “se refieren a una alta calidad de vida laboral cuando el trabajador tiene sentimientos positivos hacia su trabajo y su futuro, está motivado y siente que su vida laboral encaja con su vida privada” (Martinez, 2015, p. 92), este modelo y pensamiento ya no solo se orienta a un punto de vista de trabajo sino que la persona se sienta feliz en su trabajo y que haya un equilibrio en la vida profesional y personal
1980	Nadler y Lawler “la preocupación tanto por el impacto del trabajo sobre las personas como sobre la eficacia organizacional y la idea de la participación de las personas en la resolución de los problemas de la organización” (Giuliani, et al., 2019, p. 155). En este aspecto se observa que la persona pasa a ser parte de la solución de problemas desde su posición al nivel micro y macro, pero aún más importante se fortalecen los planes de calidad en el trabajo y la persona se involucra aún más en los programas de evaluación de desempeño.
1990	Se generan mecanismos que plantean tomar decisiones de la vida laboral de la persona “aspectos como reclutamiento, selección, capacitación y administración del desempeño de los trabajadores influyen en la eficacia de una organización” (Robbins y Judge, 2017, p. 562). En este aspecto se mide el desempeño individual de la persona y la remuneración que debe tener lo que influye directamente en el puesto de trabajo.
2000-2010	<p>Se da el énfasis en las evaluaciones de desempeño formales como herramienta de desarrollo “ puede brindar a los gerentes la información que necesitan para tomar buenas decisiones, es decir, cómo capacitar o adiestrar, motivar y recompensar a los empleados” (Jones y George, 2019, p. 383) se fortalece su uso como herramienta para una toma de decisiones en base en procesos formales y estructurados. También, se fortalece “realimentar al personal luego de la evaluación de desempeño facilita su desarrollo” (Jones y George, 2019, p. 383), permite generar procesos de desarrollo de personal estructurando los procesos informales de las organizaciones a procesos formales y estructurados.</p> <p>Con los enfoques anteriores se desarrolla “Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2016, p. 79). Este enfoque se da para generar una serie de competencias por cada puesto de trabajo permitiendo que la persona se evalúe en base a unas competencias y se desarrolle conforme a ellas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación se aplica a todos los integrantes de la Organización “Las fuentes de información que más se utilizan para medir el rendimiento real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales, los informes escritos y las bases de datos” (Fernández, 2013, p. 186). Las fuentes que serán de soporte para el proceso de evaluación de la Organización San Francisco SAS se basan en los informes orales y escritos del personal, informes estadísticos conforme a rendimiento de sus áreas y la información recolectada en los años de labor de cada empleado, no hay que olvidar que el fin de la empresa es implementar un modelo de gestión de evaluación de desempeño.

Los métodos de evaluación de desempeño varían conforme a los autores debido a que cada organización genera sus procesos conforme a sus necesidades internas, por lo que solo se abordarán los principales que permitirán generar la herramienta para la Organización San Francisco, el primero de ellos es la escala de puntuación “el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto”

(González y Olivares, 2015, p. 160). Este método consiste en que el evaluador genera una calificación baja o alta referente a su opinión del trabajo de la persona por lo que es subjetivo y varía conforme a la persona que aplica el instrumento.

El método de escalas gráficas “evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados” (Fernández, 2017, p. 134). Este usa un formulario de doble entrada que permite dar un valor al análisis de la información ingresada por lo que es uno de los más usados, también está el método de elección forzada “Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual” (Fernández, 2017, p. 135). Este consiste en dar una evaluación positiva o negativa a la persona por lo que no es muy preciso debido a que un resultado positivo no me da una retroalimentación a profundidad.

El método de escalas de calificación conductual “utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos” (González, M. y Olivares, 2015, p. 164). Este método busca reducir la subjetividad debido a que compara el comportamiento de la persona con uno que se desea por lo que el evaluador tendrá gran impacto en su aplicación, todos estos métodos son buenos y comprobados en el mundo empresarial pero la Organización San Francisco aplicará la evaluación de desempeño basada en competencias que va más allá de los métodos descritos.

La evaluación de desempeño de 360° “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno” (Alles, 2010a, p. 148). Este método permite que una persona sea evaluada por todos los miembros de la organización por lo que tiene la gran ventaja de que tendrá una retroalimentación del personal interno y externo de la organización, la herramienta a desarrollar tiene como objetivo implementar este método en las prácticas del departamento de gestión humana debido a que una empresa moderna no se administra como un sistema cerrado si no que se gestiona como un sistema abierto interconectado con toda la cadena de valor.

La evaluación de desempeño la aplican todos los miembros de la organización por lo que tenemos de 90°, 180° y 360°, que se generan por la misma persona que sería el colaborador, por sus jefes, por sus pares, por sus clientes, por sus proveedores y por sus socios “La evaluación no es un fin en sí misma, sino un instrumento, una herramienta para mejorar el desempeño y el bienestar de las personas en la organización” (Herrero y Perello, 2018, p. 180).

Por lo que parte de ser una herramienta permite conocer el estado real de las personas, áreas, departamentos y toda la organización.

Teniendo en cuenta que es un proceso que abarca toda la organización y que permite tomar decisiones en tiempo real surge la duda de cómo se puede aplicar en una organización pasando de la teoría a la práctica “para poner en marcha cualquier tipo de programa de evaluación del desempeño, es vital identificar las actividades y objetivos que cada empleado debe desarrollar en su puesto de trabajo, y cuyo desempeño será evaluado” (Perdiguero, 2016, p. 165). En este sentido, la empresa debe tener un diagnóstico preliminar de que desempeña cada persona y cuáles son los requisitos de cada puesto en cuestión de formación formal de la persona y las funciones que desempeñará, todo esto con el fin de desarrollar la herramienta que usará para establecer la proyección de la persona y los objetivos a medir del pasado y los objetivos a establecer en el futuro.

Como pilar de competitividad el departamento de gestión humana debe generar una formación de sus evaluadores, “los evaluadores dispongan de suficientes conocimientos (a través de formación) sobre la teoría y la práctica del proceso de evaluación, conociendo los instrumentos y técnicas existentes, los errores más habituales, la forma de evitarlos” (Padilla, 2016, p. 313). Debido a que todas las personas son parte de este proceso se deben formar para que tengan el conocimiento básico de aplicación y así evitar cometer errores comunes como dejarse llevar por sus sentimientos y opiniones personales, este proceso es importante de aplicar en la Organización San Francisco SAS, debido a que la evaluación de desempeño involucra a todo el personal, generando que el aspecto más importante a moldear es la raíz de una empresa familiar con una transición generacional que busca generar mejores prácticas.

4.3. Beneficios derivados del proceso de evaluación del desempeño por competencias en el contexto organizacional

En el desarrollo de la planeación estratégica, siempre se espera que el personal esté comprometido con el cumplimiento de los objetivos planteados y es por esto que se evalúa el cómo llevar a definir una evaluación de gestión y resultados que los motive, pero se genera la incertidumbre si aplicaría al tipo de empresa y servicios que se ofrecen; por lo cual (Alles, 2010a) enfatiza en “Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales” (p.18). Es por esto, que verificaremos los diferentes beneficios

que se derivan de la implementación de una metodología de evaluación por competencias que genere valor para el Gobierno Corporativo, el área de Gestión del Talento Humano y las personas que laboran en una empresa de servicios funerarios.

La gestión de personas se complica cuando se exigen resultados, es por esto por lo que es necesario el poder enfocar lo que se debe tener en cuenta para llevar al equipo de trabajo a que se desempeñen a la máxima potencia con una cultura de reto y autoevaluación enfocada en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. Quien tenga el rol de realizar la gestión de personas debe conocer que “puede administrar únicamente tres componentes. Sabe, o debiera saber, que son tres las cosas que debe cuidar, que debe modificar, que debe orientar y, por supuesto, que debe analizar y evaluar” (Jiménez, 2013, p. 160). Primero, el contexto en el que se desarrolla el comportamiento organizativo. Segundo, elementos que posee cada una de las personas del equipo (conocimientos, cualidades, predisposición razonable). Tercero, la motivación y el compromiso de cada una de las personas del equipo.

Desde el proceso de selección se verifican las habilidades, conocimientos y experiencia que puedan tener las personas a contratar para un cargo específico en una empresa, es por esto por lo que en el perfil se detallan los requerimientos necesarios y posteriormente se realizan las validaciones de los postulados de acuerdo con pruebas psicotécnicas y de conocimiento. El mercado es dinámico, lo que exige que las empresas sean competitivas y por ende estas requieren personas competentes. Es por esto, que hay dos grados de responsabilidad: la empresa a través del área de gestión humana debe establecer la estrategia para un aprendizaje continuo en pro de que el personal sea efectivo, por otro lado, las personas deben estar abiertas al cambio adquiriendo conocimientos y desarrollando las habilidades que les permitan aprendizajes renovados y satisfacción personal. (Enríquez, 2009).

Un factor fundamental en un equipo de trabajo es la comunicación y esta debe mejorar continuamente, es por esto por lo que una evaluación por resultados se vuelve fría si no contiene una retroalimentación a manera de conversación en la que las partes quien evalúa y quien es evaluado puedan dar su punto de vista y el porqué del resultado de la evaluación basada en las competencias del cargo, como (Alles, 2010) indica:

La mayoría de las revisiones de desempeño tienden a ser fáciles si se las conduce adecuadamente. Pero algunos empleados pueden volverse difíciles cuando su revisión no resulta tan positiva como habían esperado. Esto puede convertirse en una situación complicada

para un mánager. ... el entrevistador logra permanecer calmado, no se distrae por las interrupciones del empleado y no cesa de destacar cuidadosamente lo bueno y lo malo del desempeño de éste. (p. 109).

Uno de los factores motivacionales para el personal que labora en una empresa es la capacitación continua y por lo cual la empresa valida el contenido de los cursos a tomar para que el resultado del aprendizaje individual y la aplicabilidad de lo aprendido den cumplimiento a los objetivos planteados y las competencias a fortalecer para el cargo y/o crecimiento esperado. Para los objetivos, se pueden plantear unos resultados, incluso complejos que den cumplimiento a la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, relevante, a tiempo), pueden ser conceptuales, procedimentales y actitudinales. Para las competencias, si están bien planteadas, los resultados deberán ir más allá porque deben integrar saberes – habilidades / destrezas adquiridas para mejorar la forma de hacer las cosas – y la proyección de la persona tanto a nivel personal como profesional que conlleve al desarrollo progresivo y mente abierta para el cambio y seguir aprendiendo. (Quintanal, et al., 2014).

El objetivo principal de los accionistas de una empresa es la rentabilidad y alcanzar las utilidades esperadas y planteadas desde el presupuesto, a partir de ahí se enfoca la evaluación por resultados para todas las personas que laboran en la empresa. Sin embargo, este no debe ser el único enfoque por evaluar, como Flores y Cervantes, (2019) indica, “no todo éxito o fracaso económico obtenido por una empresa puede deberse a factores internos o atribuibles al desempeño de su capital humano. Es necesario realizar una evaluación objetiva sobre la participación del elemento personal en los resultados de una organización” (p. 152). Es por esto por lo que la evaluación del desempeño se debe basar por competencias que evidencien el potencial de cada una de las personas que trabajan en pro de cumplir los objetivos estratégicos que no solo son económicos y que dan cumplimiento a una proyección futura y próspera de la empresa.

Es fundamental la retroalimentación a las personas para verificar los resultados de la evaluación que se haya estructurado. La evaluación es “un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo” (Gan y Triginé, 2012, p. 4). En la retroalimentación se deben indicar estas alternativas de mejora, generar los planes de acción y compromisos estructurados desde la persona misma, en donde se evidencie que se le da la oportunidad para que desde su ser y saber indique lo que desea y como lo desea, que el cambio sea sugerido

por sí mismo. Estos espacios de reflexión entre evaluado y evaluador no se dan en el día a día y es necesario generarlos para que se enriquezcan los dos roles en la empresa, toda vez, que esta evaluación es para que se haga jerárquicamente y por pares.

Toda Organización para dar cumplimiento a los objetivos planteados debe contar con un nuevo estilo de dirección que se enfoque en una gestión del talento humano que conlleve a validar el conocimiento, aprovechar las capacidades y habilidades de cada una de las personas que trabajan en ella. Una correcta implementación de un sistema de gestión por competencias genera resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo, aplicable en: - Descripción de puestos (descripción completa de puestos y personas ideales) – Integración de equipos de trabajo (enfoque en objetivos de área y empresa) – Implantación de una cultura organizativa – Barrera generacional (planes de carrera, sucesión objetiva, clara y sistematizada) – Apreciación del potencial – Dirección por objetivos – Gestión del cambio – Competencias clave de la organización. (Ramos, 2012).

El área que gestiona el proceso de selección en una empresa tiene que validar que se seleccione a los “mejores” como es el requerimiento de los altos directivos y para esto, se debe tener en cuenta que la descripción del cargo contenga el nivel de detalle para seleccionar la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”. Por lo anterior, es necesario tener la claridad qué conocimientos, destrezas y competencias debe tener la persona que se vaya a seleccionar para que se desempeñe con éxito en el cargo contratado; esto combinado con la motivación, verificando que la propuesta cumpla con las expectativas de desarrollo profesional y para el cambio (de trabajo). Todo lo anterior, para concluir que al realizar una selección por competencias permite una mejor evaluación de los posibles candidatos y por supuesto unos resultados favorables en el desempeño esperado. (Alles, 2010b).

La evaluación del desempeño sirve de base y como complemento a los diferentes procedimientos para la buena Gestión del Talento Humano, así:

- Diseñar un sistema de retribución más justo.
- Detectar necesidades de formación e incrementar su eficacia.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección y promoción interna.
- Actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Tomar decisiones acerca de los planes individuales de carrera y planes de sucesión.
- Detectar el potencial de cada persona.
- Conocer deseos, aspiraciones y preferencias de los empleados.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Establecer objetivos individuales.
- Potenciar el ajuste persona-

puesto. • Fomenta la comunicación superior-subordinado, es una ocasión óptima para ofrecer feedback (efecto motivador en el empleado), permite que los colaboradores conozcan las expectativas de la organización, etc. (Martínez, 2012).

Como se ha mencionado anteriormente, la implementación de una evaluación del desempeño por competencias genera cambios en procesos y procedimientos de todas las áreas de la empresa que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica. “Las personas pueden observar las distintas etapas de progreso que se vayan identificando a lo largo del camino. Las señales intermedias que se van obteniendo les ayuda a estar motivados, manteniéndoles comprometidos con el logro de los objetivos de cambio establecidos” (Galpin, 2013, p. 103). Es importante que se permitan medir los logros individuales, de área, de empresa, ya que este es un factor motivador para todas las personas que laboran y dirigen ésta, ya que se vuelve retador el cumplimiento para todos los niveles del Gobierno Corporativo.

Es de anotar que en las empresas se valoran los activos y el principal de ellos: las personas, ya que de ellas depende el logro con éxito de los resultados esperados. Por esto, es necesario validar la ventaja de contar con una evaluación que responda tanto a nivel empresarial como individual para el trabajo en equipo que conlleve a una buena comunicación, ambiente laboral y consecución de la mejora en los indicadores. “La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar la gestión de los recursos humanos mediante la estimación del nivel de eficacia y eficiencia con que se realizan las tareas y funciones, se cumplen los objetivos establecidos y se asumen responsabilidades” (Coma y Aguelo, 2016, p. 7). Sumado a esto validar las competencias y fortalecerlas con una buena retroalimentación genera crecimiento individual que conlleva a un alto grado de compromiso, respeto por todas las tareas asignadas y retos para desarrollar.

5. Marco institucional

5.1. Presentación general de la empresa

La Organización San Francisco SAS es una empresa del sector funerario, clasificada como PYME teniendo su sede principal en la ciudad de Tunja – Boyacá, con más de 40 años en el mercado, cuenta con ciento diecisiete (117) colaboradores y genera un promedio de facturación anual de ocho mil millones de pesos (\$8.000.000.000). Su actividad económica se centra en las actividades relacionadas a continuación:

1. La prestación de servicios funerarios, en forma directa o mediante la modalidad de prepago, el suministro, intermediación y/o distribución de cualquier servicio o producto relacionado con tales servicios.
2. La administración, planeamiento, desarrollo y construcción, instalación y operación de cementerios, crematorios, jardines cementerios o jardines parques.
3. La construcción, promoción, administración y restauración de parques cementerios.
4. El alquiler, venta y mantenimiento de lotes, bóvedas, mausoleos, osarios y cenizarios.
5. La prestación de servicios de horno crematorio.
6. La realización de operaciones de libranza, cuyos recursos provienen de la venta y comercialización de planes de previsión exequial.
7. La promoción de sociedades similares a su objeto social y/o servicios complementarios a éste.
8. Servicios profesionales de orientación, rehabilitación y acompañamiento a las personas que viven un proceso de duelo.

5.2. Referentes estratégicos

Misión

Brindar servicios funerarios de manera integral, con excelencia, calidez humana y con sentido de responsabilidad social, a la comunidad en general, apoyados en un equipo profesional y especializado, comprometidos con el acompañamiento oportuno en todas las etapas del proceso, bajo las premisas del amor y el respeto (OSF, 2021a).

Visión

Para 2024 seremos los líderes referentes en el sector funerario en el ámbito nacional e internacional destacándonos en la prestación eficiente de nuestro portafolio de servicios con innovación y excelencia ampliando nuestra participación en el mercado, creando nuevas líneas de negocio, para lograr un incremento de 40% en nuestras ventas y buscando que sean rentables (OSF, 2021a).

Valores

La Tabla 3, presenta los valores definidos en la Planeación Estratégica de la Organización San Francisco SAS.

Tabla 3. Valores de OSF.

VALOR	DESCRIPCIÓN
Honestidad	Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud
Responsabilidad	Conocemos y cumplimos con sentido de pertenencia y profesionalismo los deberes y obligaciones en la prestación del servicio
Respeto	Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
Trabajo en equipo	La integración de cada uno de los miembros de la empresa, son promovidos a mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
Confianza	Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
Disciplina	Acatamos las normas establecidas y los tiempos pactados en la prestación del servicio
Empatía	Tenemos la capacidad de ponernos en el lugar del otro. capacidad de sentir y comprender los sentimientos de nuestros clientes durante la prestación del servicio

Fuente: elaboración propia a partir de archivos internos de planeación estratégica de la Organización San Francisco SAS (2021b).

Objetivos Estratégicos

La Tabla 4, presenta los objetivos estratégicos definidos en la Planeación Estratégica de la Organización San Francisco SAS.

Tabla 4. Objetivos estratégicos OSF.

OJBETIVO	METAS		ACCIONES ESTRATÉGICAS
Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad / Patrimonio Rentabilidad / Activos	6%	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas • Optimizar la estructura de costos • Optimizar el capital de trabajo • Mejorar eficiencia en infraestructura
Mejorar la propuesta de valor para el cliente	Incremento anual en ventas	4%	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar precios y revisar márgenes • Mejorar satisfacción y fidelización de clientes • Tecnificar los procesos de servicio al cliente • Incursionar en nuevas ciudades principales
Mejorar la productividad	Implementación acciones	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plan de I+D+i • Mejorar nivel de eficiencia operativa • Optimizar la logística de atención al cliente • Certificar el Sistema de Gestión de Calidad
Mejorar el capital intelectual	Implementación acciones	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema organizacional • Documentar y soportar procesos y actividades
Desarrollar el modelo de Responsabilidad social empresarial	Implementación acciones	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar estructura tecnológica • Mejorar estructura de instalaciones • Desarrollar proyectos de gestión de control • Mejorar participación en ámbito sectorial
Propender por la unión y bienestar familiar	Resultado de encuesta	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cultura y gestión en impactos sociales y ambientales

Fuente: elaboración propia a partir de archivos internos de planeación estratégica de la Organización San Francisco SAS (2021b).

5.3. Enfoque para competir

La Organización San Francisco SAS, siendo una empresa Boyacense tiene como principal nicho de mercado o como principal cobertura el departamento; sin embargo, en el plan estratégico tiene como objetivo ampliarla a nivel nacional en las líneas de negocio de Previsión Exequial y Conversiones de Vehículos, aprovechando la Red Nacional de Funerarios – Remanso para la prestación de servicios y/o los convenios con las diferentes empresas del

sector en el país. El Parque Memorial Jardines de Santa Isabel genera un punto de diferenciación por su arquitectura histórica con temática hacia Boyacá.

Todo lo que se hace pensando en grande genera obras grandes. “Tal es el caso de la Funeraria San Francisco que nace de una sentida y gran necesidad personal y familiar en la ciudad de Tunja y en el entorno, sobre la urgencia de contar con servicios funerarios de calidad” (Gil, 2019, p. 75).

5.4. Estructura Organizacional

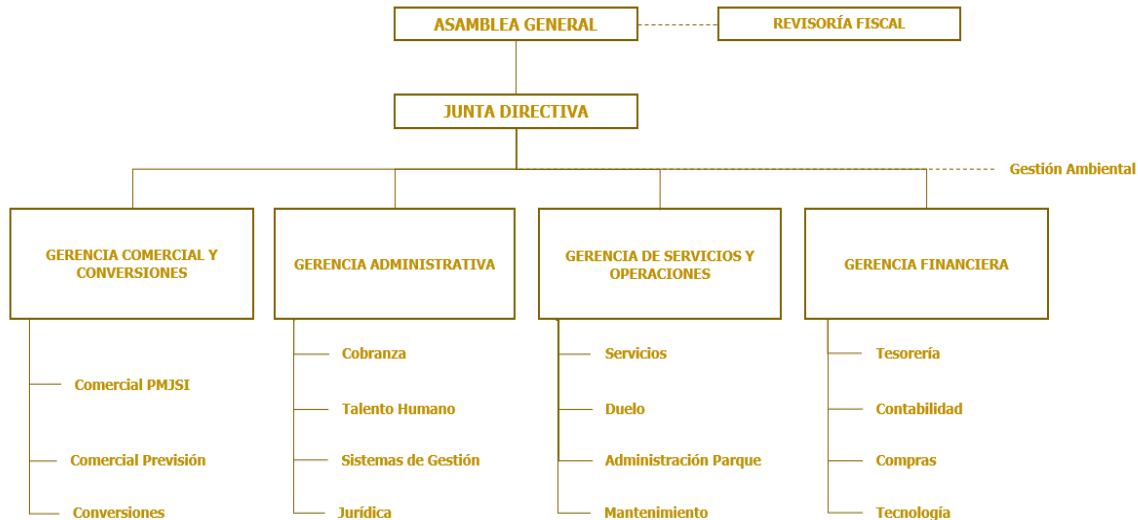
La empresa Organización San Francisco SAS es una empresa familiar, la cual cuenta con Protocolo de Familia, ya que actualmente ha ingresado la segunda generación a administrar la empresa, para lo cual se ha hecho relevo generacional y la estructura organizacional actual se presenta en la Figura 1.

Como se puede observar en esta arquitectura el Gobierno Corporativo de la Organización San Francisco SAS está compuesto por la Asamblea General de Accionistas como mayor órgano de control que ahora cuenta con catorce (14) socios, tanto los fundadores como segunda generación. Cuenta con Revisoría Fiscal, nombrada por Asamblea. La Junta Directiva como segundo órgano de control es nombrada por la Asamblea General y está conformada por cinco (5) miembros principales, de los cuales actualmente hay tres (3) externos y dos (2) miembros de familia.

La empresa está conformada por dos familias nucleares, por lo que cada familia es quien designa el miembro de familia que la representa en la Junta Directiva. Asimismo, en tercer nivel está el órgano de Gobierno Corporativo denominado Gerencia Colegiada, ya que no hay una gerencia general, sino que hay dos (2) integrantes de segunda generación de cada una de las familias como Gerentes de las áreas nominadas: Comercial, Administrativa, Servicios y Operaciones, Financiera.

Al no existir una Gerencia General, todas las decisiones son tomadas en consenso por los cuatro (4) gerentes en Comité de Gerencia Colegiada y a su vez este órgano depende de la Junta Directiva. La designación de las diferentes áreas de gestión está a cargo de estas cuatro (4) gerencias de manera equitativa por nivel de carga y atención.

Figura 1. Estructura organizacional OSF.



Fuente: elaboración propia con información suministrada por el área de Calidad de la Organización San Francisco SAS. (2021b).

Por el Core de negocio las áreas denominadas operativas corresponden a: Servicios, Duelo, Cobranza, Comercial PMJSI, Previsión y Administración de Parque Memorial. El resto de las áreas se denominan transversales y/o de apoyo a la operación.

En la empresa se entiende la estructura como no estática, sino dinámica acorde a la Gestión del Cambio que genera la evolución de los negocios familiares y el trabajo con el esquema de Gobierno Corporativo planteado. La estructura Organizacional ha sido modificada anualmente por redistribución de cargas entre los cuatro (4) gerentes y solicitud de Junta Directiva.

5.5. Productos o servicios ofertados

La Tabla 5, presenta el portafolio de servicios con los que actualmente cuenta la Organización San Francisco SAS.

Tabla 5. Productos o servicios ofertados por OSF.

 Organización San Francisco S.A.S.	
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
 Previsión Exequial	Ofrece la oportunidad de dar protección y sosiego a la familia, siendo un firme apoyo para evitar y eliminar angustias financieras causadas por la pérdida de un ser querido. El Plan de Previsión, visualiza todas las consecuencias de lo inevitable y garantiza la prestación de un servicio funerario digno y completo.
 Servicio Funerario	Ofrece para todos los usuarios un plan integral para lo inevitable con servicios de atención exequial, todas las comodidades que le da la tranquilidad para enfrentar esos momentos difíciles. Desde servicios de consulta y orientación en general: atención de inquietudes, traslado a nivel nacional, trámites y diligencias legales; preservación, velación y cortejo, honras fúnebres, hasta el traslado a destino final y servicios post exequiales.
 Parque Memorial Jardines de Santa Isabel	El Parque Memorial Jardines de Santa Isabel es un altar de la naturaleza, lugar donde confluyen la historia nacional, la memoria de las personas más queridas por sus familiares que creen en la Organización y la naturaleza como eje fundamental unificador. Estos tres elementos lo han llevado a ser un parque a la memoria icónico, un lugar para reconocerse en su territorio y en su historia. Como destino final, en el Parque Memorial Jardines de Santa Isabel ofrece traslado del fallecido hasta el sitio de inhumación, lote, bóveda o servicio de cremación y urna cenizaria.
 Acompáñame Unidad de duelo	Brinda acompañamiento psicológico por cualquier tipo de pérdida tangible e intangible que se presenta por eventos adversos de la vida. Acompáñame, ofrece espacios en familia y comunidad para la expresión de emociones a través de talleres que contribuyen al desarrollo de una mejor experiencia de vida a partir de la reflexión ante las vivencias propias y de las escuchadas.
 Repatriación	Se ofrece el servicio de trámites y traída de las personas fallecidas fuera del país en proceso de repatriación, el cual se ofrece desde el Plan de Previsión Exequial.
 Conversiones	Conversiones, restauraciones y modificaciones. Organización San Francisco transforma sus soluciones vehiculares para la prestación de un moderno servicio, a través del proceso de adquisición de vehículos y su conversión.
 Huellitas De Vida <small>SERVICIO FUNERARIO PARA MASCOTAS</small>	Huellitas de Vida es la Línea de Negocio dedicada a la Previsión Exequial y el Servicio Funerario para Mascotas.

Fuente: elaboración propia con información suministrada por el área comercial de la Organización San Francisco SAS. (2020).

5.6. Análisis del Sector

El sector funerario en Colombia presenta una larga trayectoria debido a que es una actividad tradicional de la economía y se define como una industria madura, consolidada en el mercado

debido a que tiene presencia en todos los municipios del país y varias décadas de ejercer su actividad económica.

La industria al nivel nacional cuenta con “1951 empresas que conforman el sector” (Fenalco, 2015), con 5 actividades económicas principales “previsión, funeraria, cementerio, crematorio, mascotas” (Buitrago, 2019, p. 5), estas líneas de negocio comprenden desde la compra de un plan de pago mensual que cubre todos los gastos del servicio, hasta la disposición final del cuerpo sea para una persona o una mascota.

Esta industria al estar posicionada y consolidada en el mercado nacional genera una estabilidad en el entorno que las rodea, en este sentido “el sector emplea más de 12.500 personas” (Fenalco, 2016) como tal la industria tiene estos datos oficiales, pero sin contar las actividades complementarias que están ligadas al sector como los productos litográficos, productos de madera como cofres, servicios religiosos, productores de flores entre otros.

Al ser un sector tradicional de la economía la gran mayoría de empresas son familiares, por lo que las agremiaciones son parte fundamental del comportamiento de este sector, las más importantes son Remanso, Asocolparques, Alpar, Fenalco entre otras, que dan una representación a la industria al nivel nacional e internacional.

La industria tiene una cuantía pequeña del PIB nacional mostrando una variación importante a través del tiempo, “mueve 909 mil millones de pesos lo que da como resultado el 0,12% del Producto Interno Bruto Nacional” (Fenalco, 2015) , la cuantía del año 2015 es pequeña pero importante teniendo en cuenta que son menos 2200 empresas al nivel nacional y cuentan con menos de 13.000 empleos directos.

En el año 2016 la industria generó “1 billón de pesos” (Fenalco, 2016), se observa un crecimiento de casi 100.000 millones de pesos, en el año 2018 la industria genero más de 970.000 millones (Remanso, 2020, p. 29). Se observa una tendencia a mantenerse en casi un billón de pesos en sus operaciones al nivel nacional y un 0,10% del PIB.

La industria es importante en Colombia ya que permite un control de sanidad y una disposición final apropiada para las personas que mueren cada año en la nación, en este sentido las defunciones que enmarcan los servicios prestados por la industria son las no fetales, para poder tener un aproximado se debe tener en cuenta los números de muertes no fetales del país

en los últimos cuatro (4) años, que nos permiten ver un incremento gradual generando una industria consolidada y madura.

En el año 2017 se registran 227.624 muertes (Dane, 2017), en el año 2018 se registran 236.932 muertes (Dane, 2018c), en el año 2019 se registran 244.325 (Dane, 2019) y en el año 2020 se registran 238.209 muertes (Dane, 2020), con esta información se genera que el total de servicios funerarios como de velación, cremación e inhumación son alrededor de 238.000 servicios anuales.

La industria está determinada por el tamaño de nuestra población debido a que de ella depende su expansión o contracción a través del tiempo, en el censo de año 2018 se registran 48.258.494 millones de personas (Dane, 2018b) en el territorio nacional, con el cual se muestra un aumento de hogares unipersonales y un aumento de personas de la tercera edad a 9,1% en comparación con el censo de año 2005.

Los cambios en la composición de hogares marcan movimientos en la tendencia de consumo de la industria, debido a que son los principales clientes de las líneas de negocio, en Colombia hay “14.243.223” (Dane, 2018a) millones de hogares teniendo una media de 3.1, esta tendencia muestra que los hogares están disminuyendo en el número de personas que los conforman, por lo que hay más núcleos familiares pequeños por ende la industria tenderá a ofrecer planes personalizados y con líneas que hasta hace unos años no eran viables.

Como sector económico tiene diferentes fuentes de ingreso, pero la principal son los planes de previsión exequial “Es un seguro que busca cubrir los servicios de asistencia exequial, por el fallecimiento de cualquiera de las personas aseguradas designadas en la póliza y, cuya muerte ocurra en la vigencia de la misma” (Fasecolda, 2020), es un servicio que los hogares contratan generando aportes mensuales para cubrir el servicio funerario en el momento que acontezca una pérdida del núcleo familiar, esta línea de negocio es la que genera los mayores ingresos de la industria al nivel nacional e internacional.

Colombia es un país que cada vez más se abre a la toma de seguros y este es un punto fuerte en la industria funeraria” el 76,6% de los hogares tiene seguridad social; el 42,4% de los hogares tiene seguros obligatorios e inducidos; el 30,3% de los hogares tiene seguros voluntarios; y el 47,5% planes exequiales” (Superintendencia Financiera de Colombia y Fasecolda, 2018, p. 23). con esta información más de 7 millones de hogares tienen un plan de previsión que se clasifica como un micro seguro.

Con la reducción de los hogares grandes de 4 o más personas en Colombia y el aumento de los hogares unipersonales, genera que cada vez sea mayor el número de hogares en la nación, la reducción de la natalidad y el aumento de la población de adultos mayores genera que los hogares presenten un proceso de envejecimiento y por tanto un atractivo mayor a los planes de previsión.

La industria tiene sus principales operaciones en servicios funerarios y planes de previsión exequial orientado a las personas, pero con los cambios de cultura de los últimos años se ha reducido la natalidad en varios países y aumento de la población adulta, generando una humanización a las mascotas.

En Colombia no hay un censo oficial de mascotas, pero en el año 2017 se registró “ la vacunación de 6.844.687 perros y gatos” (Martinez, 2019) con esta información podemos ver que hay casi 7 millones de mascotas en el país “ el 43% de las familias tiene al menos una y el gasto anual en comida y productos para los animalitos supera los 700.000 millones de pesos” (Fenalco, n.d.), el gasto anual en la industria de mascotas es atractivo para la industria funeraria, por lo que la línea de mascotas está creciendo en varias de las principales funerarias del país.

No hay una estadística de defunciones exactas para el sector de mascotas, pero tomando la información de los casi 7 millones de vacunaciones de año 2017 y la cifra oficial de que el 43% de los hogares tiene al menos una mascota, varias funerarias han lanzado planes de previsión exequial para el sector de mascotas generando una extensión de línea de negocio que hasta hace pocos años no era viable.

Con la presente pandemia que ha presentado fuertes impactos en Colombia, el sector funerario tiene grandes retos debido al aumento de normas bioseguridad y cambios presentados en la prestación de sus servicios, por lo que la industria cuenta con gran potencial y una diversificación en su portafolio de servicios que marcara una industria atractiva en los siguientes años.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

La investigación que se está llevando a cabo según su propósito es aplicada, enfocada a un trabajo dirigido en la Organización San Francisco SAS. Según su grado de profundidad es descriptiva, ya que describe con precisión el objeto de estudio para desarrollar la propuesta de modelo de evaluación de desempeño por competencias para impactar los objetivos estratégicos. Según la fuente de datos es cuantitativa “los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 108). Se creará una encuesta para validar datos estructurados que conlleven a generar un análisis de toda la población objetivo por los niveles de gobierno corporativo y jerárquico en las diferentes áreas.

En el plan estratégico de la Organización San Francisco SAS se espera generar indicadores que conlleven a mejorar el capital intelectual fortaleciendo la estructura organizacional, y es por esto por lo que una de las áreas que aporta en esta investigación es la de Talento Humano, con la cual se verificará la aplicación del instrumento a las fuentes primarias como directivos y funcionarios de todas las sedes.

6.2. Análisis externo

Se genera el análisis de la situación de la Organización, encontrando la concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas, así como trabajar con las amenazas externas y las debilidades internas. Proponiendo de esta manera en la Tabla 6, la matriz DOFA a partir del análisis de factores estratégicos tanto externos (EFAS) como internos (IFAS) para generar las posibles alternativas estratégicas.

Tabla 6. Matriz DOFA.

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
Factores Internos IFAS		Experiencia y trayectoria de más de 40 años		Falta de espacio de parqueadero a clientes en la sede principal	
		Parque memorial temático		Sedes municipales poco desarrolladas	
		Ubicación de salas de velación en el centro de Tunja		Estandarización de procesos incompleta	
		Integración vertical hacia atrás y adelante		Debilidades en los controles de Seguridad Informática	
		Alianzas estratégicas: Atención a nivel nacional		Altos costos de la gestión de venta, recaudo y cobranza	
Factores Externos EFAS		F3	F4	D3	D4
		F5		D5	
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Preservar el ritual funerario de acuerdo al contexto cultural de la sociedad	Aumentar volumen de ventas, con base a la experiencia y trayectoria de la organización en la línea de negocio de mascotas.		Automatizar los procesos operativos en la organización, mejorando la experiencia de servicio de los clientes.	
O2	Eventos artísticos de intercambio cultural	Uso de la integración vertical para ofrecer una mejor estructura de costos finales aprovechando la ausencia de oferta integrada de productos y servicios		Generar una eficiencia de costos y gastos en los procesos organizacionales, con el fin tener una oferta integrada con precios competitivos frente al mercado.	
O3	Ausencia de oferta integrada de productos y servicios funerarios	La implementación de tecnología para el uso del parque memorial temático por medio físico y virtual			
O4	Crecimiento de la humanización de mascotas	Optimizar los servicios hacia el cliente a través de la integración vertical hacia atrás y hacia adelante en la cadena de valor, mejorando las condiciones del servicio y precio final por medios físicos y virtuales		Incrementar la cobertura de productos y servicios en ciudades grandes y medianas a nivel nacional	
O5	Uso de nuevas tecnologías para llegar al cliente				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Mayores exigencias reglamentarias al sector funerario	Implementar procesos de I+D+I en la cadena de valor principalmente en la plataforma tecnológica		Certificar los sistemas de gestión de la organización (calidad, seguridad de la información, seguridad y salud en el trabajo).	
A2	Interés de aseguradoras, Bancos, ARL, EPS de incursionar en el mercado funerario	Incrementar la participación en los gremios empresariales con el fin de fortalecer las alianzas estratégicas y establecer una mejor imagen corporativa frente a las empresas del sector y los grupos de interés a nivel nacional.		Mejora de infraestructura tecnológica y física de todas las sedes para generar ventaja competitiva.	
A3	Guerra de precios en productos y servicios de competencia formal e informal				
A4	Falta de mano de obra calificada en el sector	Fortalecer los procesos organizacionales para que se garantice el cumplimiento de las nuevas disposiciones legales del sector.		Crear plan de profesionalización y carrera corporativa para colaboradores de la organización.	
A5	Aumento de la expectativa de vida				

Fuente: elaboración propia.

6.3. Análisis interno

La organización cuenta con grandes fortalezas y desafíos evidenciados en el análisis DOFA, por lo que de las tres metodologías cuantitativa, cualitativa y mixta ofrecen grandes oportunidades para establecer un correcto análisis en la estructura de la misma organización, teniendo en cuenta las características de los instrumentos y metodologías se usara el método cuantitativo; el método presenta grandes ventajas debido a que “con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relacionales causales entre elementos (variables)” (Hernández y Mendoza, 2018, p.7). Con este método se establecerá una encuesta desarrollada para conocer aspectos específicos y generales en toda la jerarquía de la misma organización, con el fin de conocer la percepción de todas las áreas frente a la implementación de un proceso de gestión por competencias para

estructurar planes de carrera, procesos de remuneración, promociones internas, planes de mentoría y desarrollo profesional entre otros.

6.4. Población, muestra y ficha técnica

La población de la Organización San Francisco SAS se compone por un total de 117 personas, distribuidas en la siguiente jerarquía de acuerdo con la estructura de Gobierno Corporativo, primero la asamblea general de accionistas con el control por revisoría fiscal, luego la junta directiva y la gerencia colegiada que a su vez gerencian 4 áreas principales, que son la Comercial, Administrativa, Servicios y Operaciones, Financiera, al ser una empresa mediana se aplicará el instrumento a una muestra proporcional de todo el personal interno de la organización haciendo énfasis en toda la estructura, debido a la naturaleza del estudio solo se tomara en cuenta a la población interna, por lo que se tendrá en cuenta hombres y mujeres con niveles académicos variados y diferentes cargos.

Para realizar el cálculo de la muestra se tomará el programa STAS con los siguientes datos: 117 personas como población total, un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y un porcentaje estimado de la muestra del 10% debido a que es el primer estudio que se aplicara en la organización, el resultado de las variables genera una muestra de 63 personas.

Tabla 7. Ficha Técnica.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Agosto de 2021
Ciudad de aplicación	Tunja- Boyacá
Cargo de las personas encuestadas	Gerentes, Accionistas, profesionales de toda la jerarquía organizacional
Población	117 personas
Muestra	63 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Porcentaje estimado de la muestra	10%
Medio de recolección	Encuesta virtual

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7, se presenta la ficha técnica en la que se describe de manera general el periodo de aplicación del instrumento que sería en el mes de agosto de año 2021 en el departamento de Boyacá en la ciudad de Tunja, teniendo en cuenta a todo el personal de la diferente jerarquía

de la organización mediante una encuesta auto aplicada en medios digitales, las 63 personas se seleccionarán de manera probabilística mediante un sorteo aleatorio.

6.5. Identificación de las variables

Acorde al problema planteado y los objetivos propuestos en la presente investigación, el modelo de evaluación de desempeño por competencias en la Organización San Francisco SAS, se establece como un mecanismo fundamental para analizar información comportamental de desempeño y responsabilidad de todos los miembros de la organización, identificando factores de acción que permitirá alinear y administrar el aporte del capital intelectual a la estrategia de la compañía, detección de oportunidades de mejora en las diversas actividades de los colaboradores. Es así como esta medición integral se estima como factor determinante en la sostenibilidad de la organización.

En consideración a lo anterior y apoyado en “la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar la hipótesis” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 6). Se hace necesario desarrollar un instrumento de medición cuantitativo, que aportará a la implementación del modelo de evaluación desempeño por competencias en la Organización San Francisco SAS. De acuerdo a Muñoz (2001), como se citó en Bernal (2016), considera que dentro de los instrumentos o técnicas más utilizadas para la recolección de información y de frecuente implementación en la investigación cuantitativa son las encuestas, cuyo propósito se establece en generar un cuestionario con preguntas diseñadas para obtener datos necesarios para lograr los objetivos de la investigación.

Teniendo en cuenta el propósito del instrumento seleccionado, se aplicará una encuesta bajo el método Likert, que presenta un conjunto de afirmaciones o juicios, en la que se pide una reacción de los participantes eligiendo entre cinco puntos o categorías de la escala, con ello se busca medir el grado de acuerdo o reacción; cada punto tendrá asignado un valor numérico y finalmente se obtendrá una puntuación total. (Hernández y Mendoza, 2018).

A partir de lo anterior, se propone en la Tabla 8 las dimensiones y sus variables las cuales serán objeto para estructurar la encuesta a la muestra selecciona para la Organización San Francisco SAS.

Tabla 8. Definición de variables.

DIMENSIONES	VARIABLES	DEFINICIÓN
D1: Gestión Humana	V1: Competencias	Ayudado en, Alles (2010b) indica que "el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (p. 84).
	V2: Evaluación, medición del desempeño	"es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte" (Gan y Triginé, 2012, p. 193).
	V3: Capacitación y desarrollo profesional	Diversas actividades que debe realizar la organización para la transmisión de conocimiento y el desarrollo de las competencias, con el fin de lograr una mejor adaptabilidad persona – puesto. (Alles, 2005).
	V4: Bienestar	"La dirección de personas debe centrarse en cambiar la cultura corporativa para satisfacer las expectativas de crecimiento de los empleados y así mejorar el balance entre vida laboral y personal y su satisfacción en general" (López, 2009, p. 19).
D2: Área Gerencial	V1: Planes de carrera	Aspecto relevante donde se esboza la oportunidad de progreso de los colaboradores y lo que se espera en su potencial, dentro de los aspectos importantes son políticas de ascensos, revisiones frecuentes de los salarios, nivel y extensión de responsabilidad del cargo, políticas a promoción interna y probabilidad de ascenso. (Alles, 2010b).
	V2: Comunicación interna	Deberá ser una premisa de recursos humanos, deberá fijar políticas claras, además diseñar procedimientos, lineamientos concretos en situaciones que requiera respuestas. (Alles, 2010b).
	V3: Estructura de áreas (análisis y diseño de los puestos de trabajo)	Desde el área de recursos humanos se debe estructurar la descripción de los puestos en relación con la posición contemplando principales tareas grado de importancia y frecuencia, grado de autonomía de las personas que le reportan, grado de autoridad, capacidades necesarias para desempeñar el cargo y ambiente de trabajo. (Alles, 2010b).
	V4: Estrategia organizacional	"Alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos corporativos, garantizando la plena adecuación de la estructura organizativa a los avatares del entorno y la gestión de personas a las estrategias del negocio" (López, 2009, p. 70).

Fuente: elaboración propia.

6.6. Instrumento de medición

La Organización San Francisco SAS en este momento se encuentra en un proceso de mejoramiento de su estructura organizacional, por lo cual quiere generar una herramienta que permita el desarrollo de las personas en su puesto de trabajo y así mismo la consecución y logros de los objetivos personales y organizacionales.

La herramienta por desarrollar es un modelo de gestión por competencias que permita generar un desarrollo de la vida personal y profesional de las personas, conforme a los objetivos de la organización, apoyado en los autores Alles, Lopez, Gan y Trigine en que se basan las variables y dimensiones que miden las competencias, estructura organizacional y planes de desarrollo.

La Tabla 9, presenta la encuesta que pretende conocer su percepción referente a los procesos internos actuales de la organización identificando los factores claves a desarrollar para generar un modelo de gestión por competencias apropiado a las necesidades de las personas y de la organización.

Tabla 9. Cuestionario de aplicación.

1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	
Edad	<input type="radio"/> <18 años <input type="radio"/> 18-24 años <input type="radio"/> 25-34 años <input type="radio"/> 35-44 años <input type="radio"/> 45-54 años <input type="radio"/> >54 años
Tipo de contrato	<input type="radio"/> Indefinido <input type="radio"/> Término fijo <input type="radio"/> Prestación de servicios <input type="radio"/> Obra o labor contratada <input type="radio"/> Pasante
Nacionalidad	<input type="radio"/> Colombiano <input type="radio"/> Otra _____
Género	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Otro _____
Cargo	<input type="radio"/> estratégico <input type="radio"/> administrativo <input type="radio"/> operativo
Área	<input type="radio"/> Administrativa <input type="radio"/> talento humano <input type="radio"/> sistemas integrados de gestión <input type="radio"/> jurídica <input type="radio"/> financiera <input type="radio"/> Recaudo <input type="radio"/> Comercial <input type="radio"/> mercadeo <input type="radio"/> tesorería <input type="radio"/> contable <input type="radio"/> sistemas <input type="radio"/> Área de compras <input type="radio"/> servicios <input type="radio"/> Coordinación de servicios <input type="radio"/> unidad de duelo <input type="radio"/> atención al cliente <input type="radio"/> operativa <input type="radio"/> mantenimiento <input type="radio"/> Servicios generales <input type="radio"/> Capellán <input type="radio"/> Mantenimiento parques y sedes
Antigüedad en la Organización	<input type="radio"/> 0 a 3 años <input type="radio"/> 4 a 7 años <input type="radio"/> 8 a 11 años <input type="radio"/> 12 a 15 años <input type="radio"/> > 16años
Último nivel de estudio (con diploma recibido)	<input type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Básica secundaria <input type="radio"/> Pregrado <input type="radio"/> Posgrado <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/> Otro: _____
¿Usted ha trabajado en otras empresas diferentes a la Organización San Francisco? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	

2. VARIABLE COMPETENCIAS						
No.	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo / desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Considera importante que en la Organización se implemente un programa de evaluación de desempeño basado en competencias?					
2	¿Considera que al ser implementado la evaluación de desempeño por competencias le permitirá a la Organización volverse más					

	competitiva frente a las condiciones del mercado del sector funerario?					
3. VARIABLE EVALUACION, MEDICION DEL DESEMPEÑO						
3	¿El sistema de evaluación de desempeño de la organización se encuentra estructurado y adaptado a las necesidades actuales de su puesto de trabajo?					
4	¿Considera que el método actual de la Organización para medir su desempeño permite espacios de retroalimentación y seguimiento que conlleven a tener un plan de mejora en los objetivos del cargo?					
5	¿La evaluación de desempeño se aplica para mejorar sus competencias a nivel personal y profesional?					
4. VARIABLE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL						
6	¿La Organización cuenta con un plan de capacitación, desarrollo personal y profesional para los colaboradores?					
7	¿Considera que la capacitación recibida por parte de la Organización le permite estar preparado para desempeñar su rol y aportar en su equipo de trabajo?					

Nota: Opción múltiple. Pregunta 8 con única respuesta y pregunta 9 múltiple respuesta.						
8. ¿Cuál actor brinda más valor agregado en el proceso de capacitación impartida por la organización?		<input type="checkbox"/> Personal de la Organización <input type="checkbox"/> Personal externo de la Organización <input type="checkbox"/> Mixto (personal interno y externo de la Organización) <input type="checkbox"/> Ninguna, no hay programa de capacitación				
9. ¿En su proceso de capacitación en instituciones educativas formales, la organización fomenta algunos de los siguientes beneficios?		<input type="checkbox"/> Horarios flexibles para estudio <input type="checkbox"/> Incentivos económicos durante el proceso formativo (un porcentaje del valor de la matrícula) <input type="checkbox"/> Incentivos económicos después del proceso formativo al obtener la titulación (un retroactivo de la inversión realizada) <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores				
5. VARIABLE BIENESTAR						
No.	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo / desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
10	¿La Organización cuenta con programas que les permita tener un equilibrio entre la vida personal y laboral?					

Nota: Opción múltiple con múltiple respuesta	
11. ¿De las siguientes opciones cual le gustaría que la Organización fortaleciera o creara para mejorar su bienestar?	<input type="checkbox"/> Horarios flexibles <input type="checkbox"/> Teletrabajo o trabajo en casa <input type="checkbox"/> Un día libre al mes para estar con sus familias <input type="checkbox"/> Reconocimiento de días especiales libres (Cumpleaños, Grados, Bautizos, Matrimonio, Nacimientos de hijos) <input type="checkbox"/> Otro, cuál: _____

No.	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo / desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
12	¿Los beneficios que le ofrece la organización en este momento, le permiten acceder a mejores planes complementarios de salud para usted y su núcleo familiar?					
13	¿Las políticas de riesgo y salud en el trabajo están definidas en su rol, conforme a las nuevas medidas de Bioseguridad dada la coyuntura de pandemia?					
6. VARIABLE PLANES DE CARRERA						
No.	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo / desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
14	¿La Organización actualmente tiene planes de carrera que contribuyen a planificar su futuro y desarrollo en la escala organizacional?					
15	¿Los procesos de ascenso de cargo se encuentran estructurados en la Organización?					

Nota: Opción múltiple con múltiple respuesta	
16. Los procesos de promoción dentro de su organización están determinados por:	<input type="checkbox"/> Antigüedad <input type="checkbox"/> Experiencia laboral <input type="checkbox"/> Educación formal <input type="checkbox"/> Meritocracia <input type="checkbox"/> Pruebas de conocimiento <input type="checkbox"/> Otro, cual: _____
7. VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA	
17. La estructura en el proceso de comunicación en la organización está definida por:	<input type="checkbox"/> Cadena (para poder hablar con un líder se debe pasar por una persona) <input type="checkbox"/> Timón (todos podemos hablar con nuestros líderes) <input type="checkbox"/> Todos los canales (todos podemos hablar con nuestros líderes y compañeros de trabajo) <input type="checkbox"/> La comunicación es descendente pero no ascendente <input type="checkbox"/> Otro cual: _____
18. La Organización en el momento de tomar decisiones se caracteriza por ser:	<input type="checkbox"/> Burocrática (la parte directiva implementa procesos rígidos con controles estrictos con renuencia a adaptarse al cambio) <input type="checkbox"/> Dinámica (las decisiones se caracterizan por ser ágiles, coordinadas que buscan la solución de problemas y abarcan a toda la organización) <input type="checkbox"/> Democrática (las decisiones se caracterizan por tener en cuenta las opiniones de los equipos de trabajo) <input type="checkbox"/> Otro cual: _____
19. Los canales de comunicación de la organización se caracterizan por:	<input type="checkbox"/> Formal (correos, cartas, red social) <input type="checkbox"/> Informal (llamadas, conferencias Teams, Zoom, WhatsApp, reuniones) <input type="checkbox"/> Mixto (formal e informal) <input type="checkbox"/> Considero que no hay canales <input type="checkbox"/> Otro cual: _____

8. ESTRUCTURA DE ÁREAS						
No.	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo / desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
20	¿Considera que una evaluación de desempeño aportaría en el análisis de la Organización para mejorar la estructura del cargo que ocupa actualmente?					
21	¿Una evaluación conjunta con el jefe inmediato puede llevar a redefinir los objetivos del cargo?					
22	¿Realizar un proceso de retroalimentación con el jefe directo, subordinado o par aportaría en el desarrollo de las competencias de su cargo?					
9. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL						
23	¿Conoce y aplica los objetivos de la planeación estratégica de la Organización?					
24	¿Considera que su desempeño contribuye al cumplimiento de las estrategias del negocio?					
25	¿La estructura organizacional actual cuenta con los recursos humanos y físicos para cumplir los objetivos del Plan Estratégico?					

Fuente: Elaboración propia con base en Martha Alles 2010, Gan y Trigine 2012, Lopez 2007

6.7. Validación del instrumento de medición

Para la validación del instrumento propuesto se realiza la medición de la encuesta mediante la V de Aiken que consiste en aplicar un formato a varios jueces expertos donde se validan las preguntas propuestas mediante dos dimensiones; la primera es la pertinencia del área para poder verificar si la pregunta es acorde a la variable que se pretende medir y la segunda es la claridad de redacción donde se valida si la pregunta cumple con una gramática correcta y comprensible.

Los jueces en este caso se componen por cinco personas, dos profesores de la universidad EAN los doctores Edwin Lozada y Fabián Díaz, la señora Sandra Rodríguez directora del talento humano de la Organización San Francisco SAS, la señora clara Edith Martínez profesional en gestión humana en una entidad de carácter mixto y la señora Diana Sánchez jefe de compensación y beneficios de una empresa privada, a ellos se les aplica el formato de validación para evaluar las 25 preguntas del instrumento propuesto distribuidas en 8 variables.

El resultado de la medición de las preguntas se puede observar en la Tabla 10, donde el promedio total de la pertinencia del área es de 0.94 y el de claridad de redacción de 0.92 siendo

un valor alto para la medición hecha con jurados expertos, hay varias preguntas que están sobre la escala de 0.7 por lo que serán las prioritizadas en verificar y aplicar los cambios sugeridos.

Tabla 10. Resultado de la medición de las preguntas.

Pregunta	Pertinencia Del Área	Claridad De Redacción	Total	Pregunta	Pertinencia Del Área	Claridad De Redacción	Total
1	1.00	1.00	1.00	14	1.00	1.00	1.00
2	0.80	0.75	0.78	15	1.00	1.00	1.00
3	1.00	1.00	1.00	16	0.90	0.90	0.90
4	1.00	1.00	1.00	17	0.95	0.80	0.88
5	1.00	1.00	1.00	18	0.85	0.80	0.83
6	1.00	1.00	1.00	19	0.95	0.95	0.95
7	0.90	0.90	0.90	20	1.00	0.95	0.98
8	0.85	0.85	0.85	21	0.95	0.95	0.95
9	0.70	0.90	0.80	22	0.90	0.75	0.83
10	1.00	0.75	0.88	23	1.00	1.00	1.00
11	0.90	0.90	0.90	24	1.00	1.00	1.00
12	1.00	1.00	1.00	25	0.90	0.90	0.90
13	0.95	0.95	0.95	Total	0.94	0.92	0.93

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 11. Puntaje de las variables.

Variables	Pertinencia Del Área	Claridad De Redacción	Total
Competencias	0.90	0.88	0.89
Evaluación, Medición del desempeño	1.00	1.00	1.00
Capacitación y Desarrollo Profesional	0.86	0.91	0.89
Bienestar	0.96	0.90	0.93
Planes De Carrera	0.97	0.97	0.97
Comunicación Interna	0.92	0.85	0.89
Estructura De Áreas	0.95	0.88	0.92
Estrategia organizacional	0.97	0.97	0.97
Total	0.94	0.92	0.93

Fuente: Elaboración propia (2021)

Referente a las 8 variables que componen las preguntas en la Tabla 11 se observa un buen puntaje para cada una de ellas llegando a tener la mayoría sobre 0.90, pero se debe fortalecer las variables de competencias, capacitación y desarrollo profesional, comunicación interna debido a que son las que tienen la medición más baja dada por los jurados expertos.

7. Diagnóstico organizacional

Realizar un análisis es fundamental para poder establecer un punto de partida correcto que permita generar un diagnóstico acertado de la Organización San Francisco SAS, debido a los retos presentados y con el propósito de hacer más competitiva a la organización en su personal interno logrando mantener y mejorar la calidad de sus productos y servicios prestados.

En este sentido se realiza la aplicación de dos instrumentos: el primero de ellos es una matriz DOFA, el cual permite generar una visión general de la situación de la organización en el momento actual y el segundo es la aplicación de la encuesta generada y validada para establecer la percepción del personal en cuanto a una aplicación del modelo de evaluación de desempeño por competencias y temas relacionados del mismo.

7.1. Análisis Matriz DOFA

La matriz se aplica para poder establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, a partir de ella se establece un panorama que permite generar una visión actual de la empresa en sus puntos fuertes y débiles, como se muestra en la matriz de la tabla 6.

En este sentido se destaca para las fortalezas la antigüedad de la compañía que le ha permitido establecer una experiencia y reconocimiento en el departamento de Boyacá, como alianzas estratégicas a nivel nacional profundizando su presencia en el mercado y aprovechando la integración vertical hacia atrás y hacia adelante, esta integración le permite tener varias líneas de negocio que le han generado una trayectoria en el mercado por más de 40 años.

Sus debilidades se puntualizan en el área de tecnología e infraestructura física debido a que hay una necesidad de modernizar y ampliar las sedes para poder suplir las necesidades actuales del mercado, parte de ello ha generado que sus procesos no estén totalmente estandarizados en consecuencia se debe dar una prioridad alta en fortalecer sus procesos de

gestión de humana debido a que la actualización física debe estar orientada en todas las áreas de la organización.

Las oportunidades que tiene la Organización se dan por la constante demanda de servicios ofertados con uso de tecnologías de frontera, pero también con la necesidad de mantener un ritual funerario acorde a la cultura de cada región, como en la diversificación de líneas de negocio parte de ello ira en base al personal con que cuenta la organización, así mismo se evidencia que cada área de la empresa debe estar preparada a suplir una experiencia al cliente con mejores procesos apoyados en la integración vertical y horizontal.

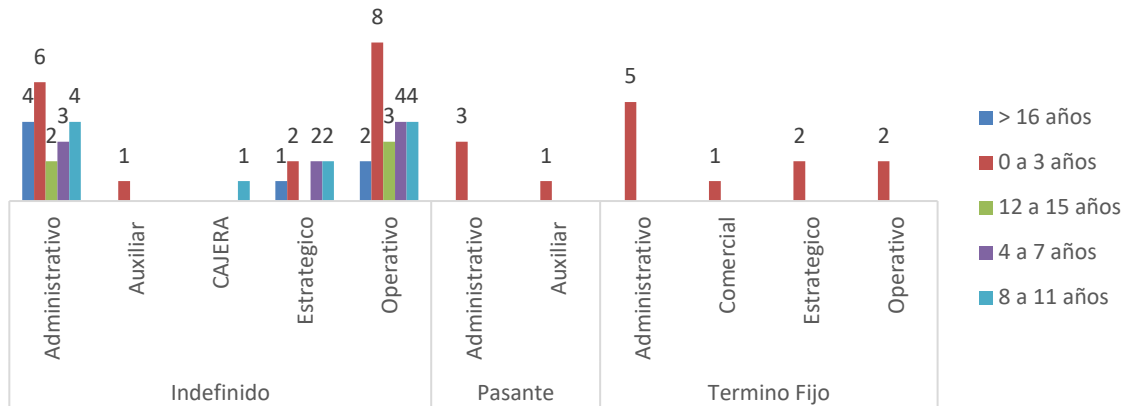
La organización cuenta con amenazas fuertes debido a que la industria funeraria en Colombia tiene una orientación a una cultura tradicional que ha generado al personal funerario una baja profesionalización y una estigma social del mercado laboral en cuanto a que la preferencia del personal calificado se oriente a otras industrias, generando una escases de mano de obra calificada orientada al sector; Así mismo un alto nivel regulatorio de normas fitosanitarias y un marco legal que ejerce presión en las organizaciones de la industria debido a que la mayoría son empresas pequeñas y pymes.

7.2. Análisis resultados de aplicación de instrumento

De acuerdo con la aplicación del instrumento de validación para Organización San Francisco SAS, el cual se aplicó a sesenta y tres (63) colaboradores que integran cuatro áreas principales: comercial, administrativa, operaciones, y financiera, con el fin de desarrollar la propuesta de modelo de evaluación de desempeño por competencias para impactar los objetivos estratégicos de la compañía, se presentan los resultados a continuación.

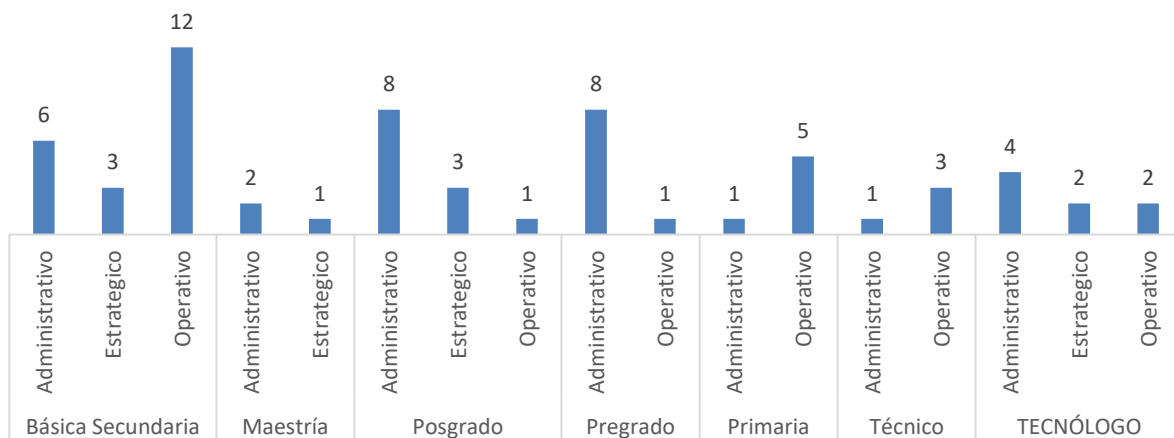
A partir de los aspectos demográficos se puede evidenciar en la figura 2, que la proporción de colaboradores con contrato a término indefinido referente a la muestra tomada de 63 colaboradores son 49 colaboradores, seguido de un total de 10 colaboradores para contrato a término fijo y 4 colaboradores en pasantía. Es relevante resaltar la contratación a término indefinido, esto indica que los colaboradores tienen un grado de estabilidad laboral alto, lo cual detona en los colaboradores un mayor compromiso, confianza, tranquilidad lo cual repercutirá positivamente en los indicadores de eficiencia y rentabilidad de la compañía.

Figura 2. Contraste aspectos demográficos (Tipo de contrato, cargo, antigüedad).



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

Figura 3. Nivel educativo por cargo en la muestra valorada.



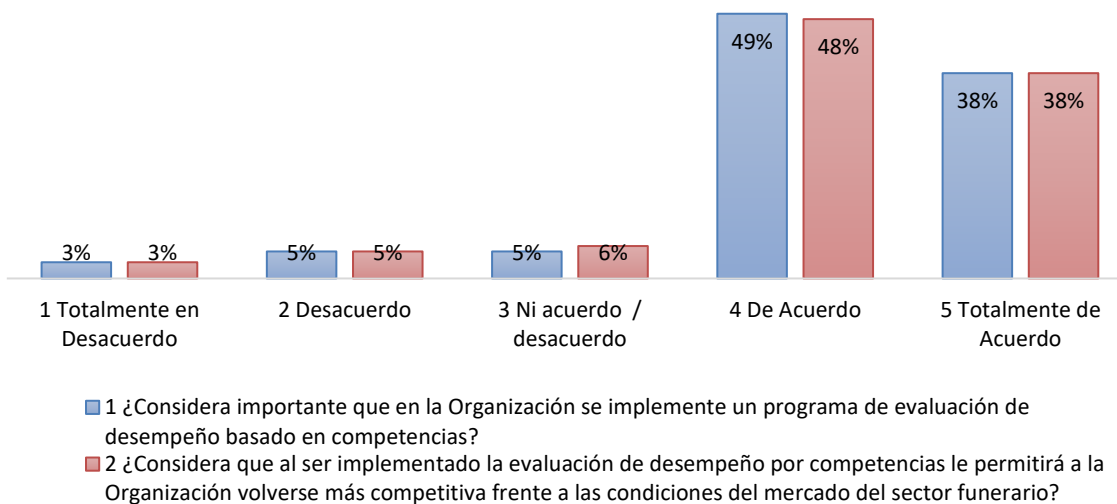
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

Se evidencia en la figura 3, que de la muestra de 63 colaboradores: 21 de ellos están ubicados en el nivel educativo de básica secundaria, predominando la mayor cantidad en el cargo operativo; seguido a ello se ubica el nivel educativo posgrado con 12 colaboradores, en pregrado 9 colaboradores, primaria 6 colaboradores, técnico 4 colaboradores, tecnólogo 8 colaboradores y 3 colaboradores en maestría. Es así que la compañía tiene un gran potencial de influir en el avance y progreso de sus colaboradores a través de la educación como un factor de crecimiento para la empresa y para su capital humano ampliando el rango de acción y desarrollo profesional, lograr fomentar el crecimiento del nivel educativo en los colaboradores

se convierte en una estrategia que generara ventaja competitiva al contar con un capital humano calificado, con atributos y habilidades que permitan crecimiento y sostenibilidad.

En la figura 4, se observa que los colaboradores partícipes de la encuesta de validación del modelo de evaluación de desempeño por competencias confirman que en promedio el 87% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la implementación del programa, así mismo consideran que dicha implementación le permitirá a la compañía ser más competitiva. De esta manera el modelo de evaluación de desempeño por competencias será un instrumento que aportará a la empresa herramientas para direccionar el personal, además de propender por su desarrollo profesional y personal que resultará en la mejora de los indicadores de rentabilidad de la compañía y el aprovechamiento del capital humano.

Figura 4. Análisis y generalidades de la variable de competencias.



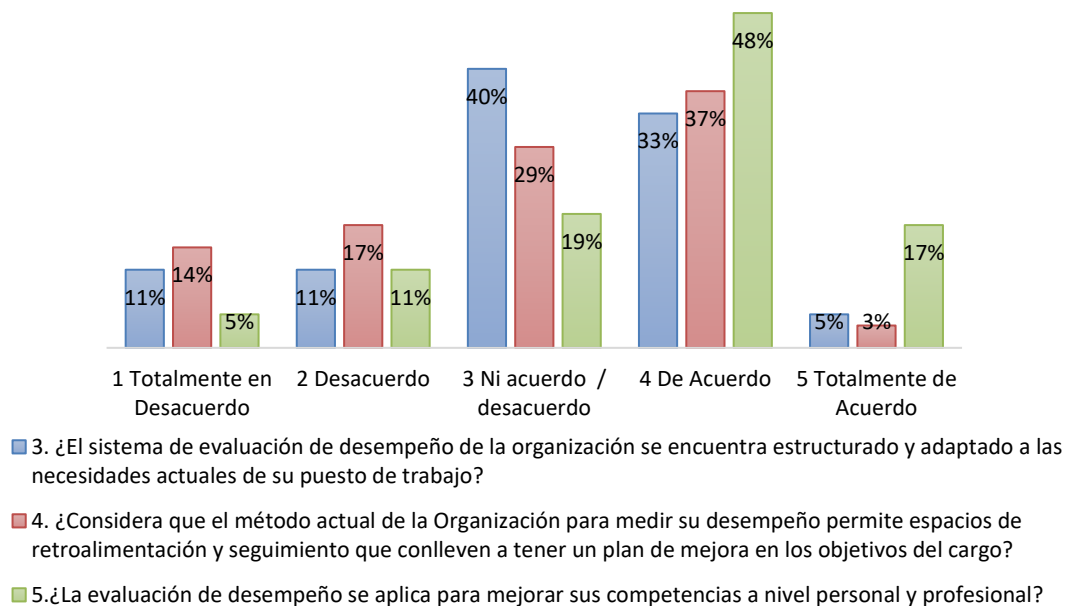
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la Figura 5, se resalta un 40% de la percepción de los colaboradores, en respuesta entre ni acuerdo / desacuerdo en la estructura del sistema de evaluación de desempeño, adaptado a las necesidades del puesto de trabajo. Aquí se evidencia una oportunidad de mejora, en la cual es importante que en la definición del puesto de trabajo el supervisor y subordinado estén claros en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto de trabajo. Por otra parte, se

denota una división entre ni acuerdo / desacuerdo con un 29% y de acuerdo con 37% en los espacios de retroalimentación del método actual; desde este punto de vista se hace necesario reforzar en los evaluadores las directrices idóneas para generar una evaluación que proporcione una retroalimentación encaminada a analizar fortalezas y debilidades enmarcado en el desempeño y el progreso del colaborador.

Por último el 65% de los colaboradores consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la evaluación de desempeño permite mejorar sus competencias a nivel personal y profesional, en efecto el crecimiento, promoción y desarrollo depende directamente de la evaluación de desempeño, por ello es vital que el área de recursos humanos de la compañía asesore y vele por la objetividad de la implementación de sus resultados, con ello poder lograr la percepción positiva del 35% restante de colaboradores.

Figura 5. Análisis y generalidades de la variable de evaluación y medición.

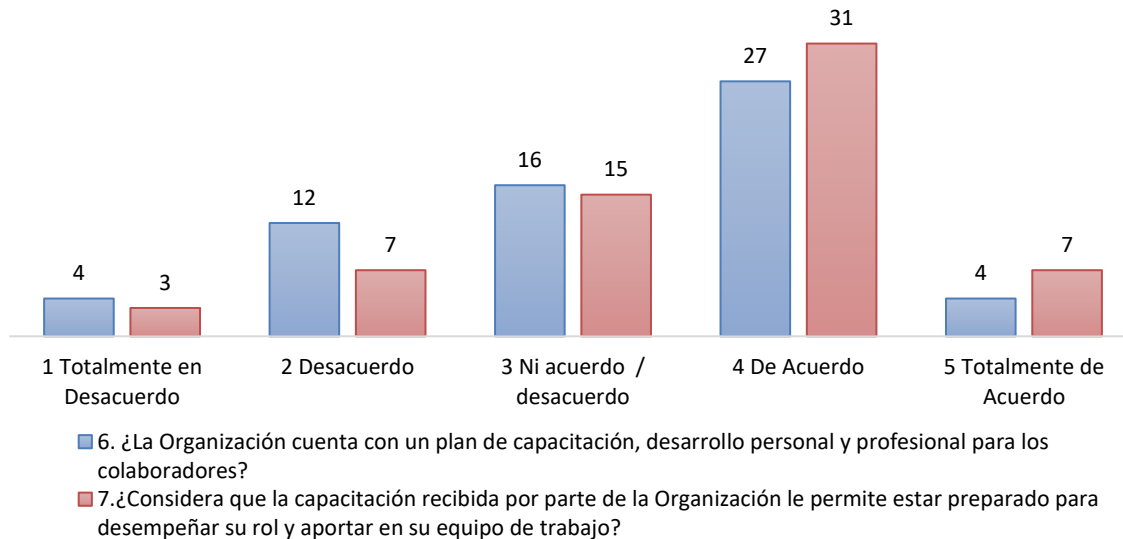


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la figura 6, se observa la variable de capacitación y desarrollo para la que se realizaron 4 preguntas, 2 de ellas con escala de Likert y dos con opción múltiple permitiendo tener un

diagnóstico de cómo la Organización percibe el proceso de capacitación en su estructura organizacional.

Figura 6. Análisis de la percepción de desarrollo y capacitación que percibe el personal.



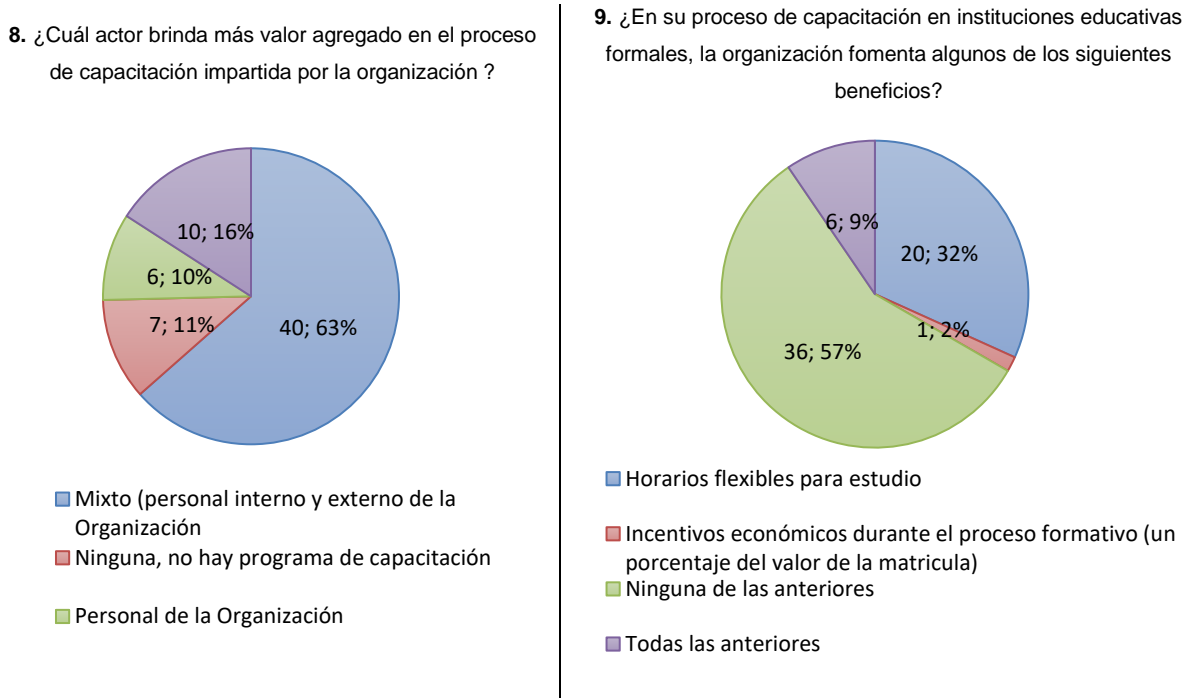
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En las preguntas 6 y 7 se observa que el 50% de las personas perciben que en la Organización hay un plan de desarrollo del personal, que les permite estar preparados para la posición que están ocupando y les fortalecerá en los próximos retos que tendrá la empresa.

La Organización cuenta con un plan de desarrollo de su personal como parte de la estrategia de su gobierno corporativo, por lo que hay una debilidad importante donde el 50% de la muestra enfatiza no estar de acuerdo en que hay un plan orientado a mejorar sus competencias en el trabajo y aún desconocer de que hay un plan en la organización.

En la figura 7 se observa lo referente al plan de capacitación de la empresa y el actor que brinda mayor valor agregado predomina el personal mixto con un 63%, que sería el personal interno de la Organización y consultores externos contratados para capacitar en las tareas especializadas de la industria, el 10% solo recuerda el personal interno como capacitador y el 16% solo recuerda el personal externo. En esta pregunta solo el 11% informa que no hay plan de capacitación, por lo que hay un programa conocido en la Organización pero que se debe socializar más ante toda la población.

Figura 7. Análisis de la variable capacitación y desarrollo profesional (procesos de capacitación y beneficios otorgados).

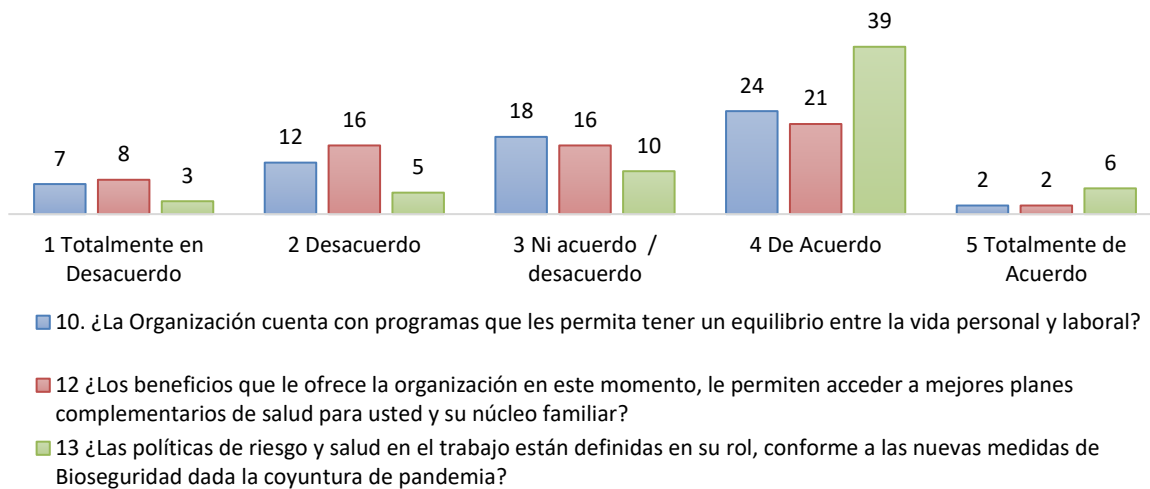


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la pregunta número nueve hay una percepción del 57% de la población de que no hay ningún incentivo por parte de la Organización San Francisco para incentivar la educación formal sea al nivel escolar o universitario en sus diferentes niveles, el 43% percibe al menos un beneficio por parte de la Organización que puede ser económico y en la modalidad de horarios flexibles, hay que tener en cuenta que por ser especializada la industria no todo el trabajo es en casa, por lo que se debe fortalecer los apoyos de la Organización para el personal que se está capacitando formalmente.

En la figura 8 se presenta la variable de bienestar en la que se aplicaron 4 preguntas, 3 de ellas de escala de Likert y 1 de selección múltiple para tener un diagnóstico de como las personas perciben su calidad de vida dentro de la organización san francisco.

Figura 8. Análisis variable de bienestar (calidad de vida del trabajador).



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la pregunta 10, solo 26 personas que son el 41% contestaron que la empresa tiene políticas que incentivan el equilibrio entre la vida personal y laboral, 18 están en un punto intermedio que son el 28% y 19 contestaron que no lo hay siendo el 31%, por lo que se debe fortalecer la socialización de los planes de equilibrio de vida personal y laboral, como su fortalecimiento en toda la estructura organizacional.

En la pregunta 12 el 38% de las personas contestaron que no tienen incentivos para poder optar por un plan complementario de salud, el 25% están en un nivel intermedio y el 36% están de acuerdo de que la empresa les da incentivos para obtener planes complementarios de salud, por lo que hay una población que oscila entre el 60% en los que se deben enfocar planes organizacionales para mejorar su capacidad de obtener este plan de salud.

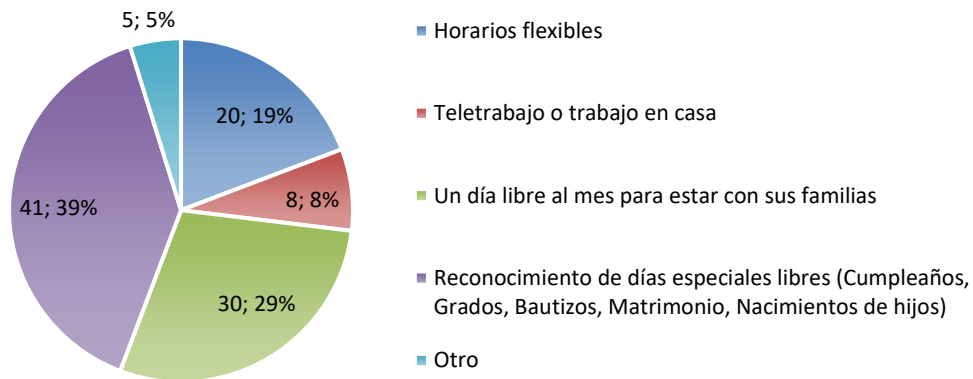
En la pregunta 13, más del 71% de la población tiene un plan de riesgo y salud en el trabajo orientado a cada puesto de trabajo, el 16% está en una posición intermedia y el 13% considera que no está aplicado a su rol, por lo que la empresa debe continuar con su plan actual de plan de riesgo, pero debe fortalecerlo en al menos un 29% de los puestos de trabajo dentro de la organización.

En la figura 9 se presenta el análisis de la pregunta 11, la mayoría de la población opta por que se profundicen y se apliquen más beneficios en la organización, el 39% opta por

reconocimientos, el 29% solicita días libres y el 19% horarios flexibles, solo 8% se orienta a teletrabajo, se debe tener en cuenta que por la industria son pocos los puestos de trabajo que se pueden virtualizar.

Figura 9. Análisis variable de bienestar (beneficios potenciales).

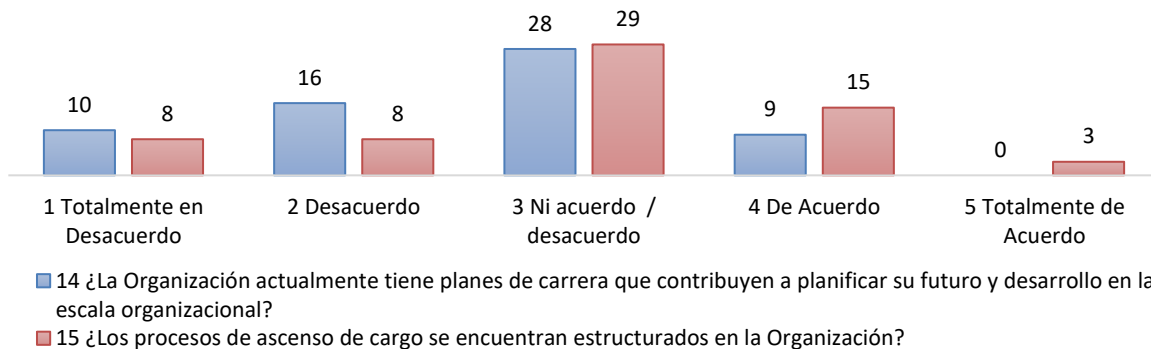
11. ¿De las siguientes opciones cual le gustaría que la organización fortaleciera o creara para mejorar su bienestar?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la figura 10 se observa la variable planes de carrera, se toman 3 preguntas, 2 con escala de Likert y una de selección múltiple para establecer la percepción y conocimiento de cómo el personal desarrolla su carrera profesional dentro de la empresa.

Figura 10. Análisis de la percepción de los planes de carrera en el personal de la organización.



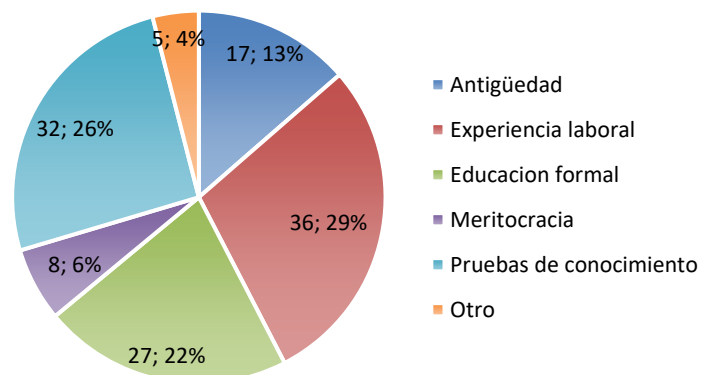
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En ambas preguntas se observa que el 44% de la muestra está en un punto medio en cuanto a la percepción de si hay un plan de carrera y un proceso de ascenso estructurado dentro de la Organización; 26 personas que son el 41% no perciben un plan de carrera estructurado por lo que se debe fortalecer la socialización de este en la empresa y su aplicación en toda la jerarquía organizacional. En la pregunta de ascenso, 18 personas que son el 28% perciben que, si hay un proceso estructurado, pero predomina el punto intermedio por lo que se debe fortalecer la socialización de los procesos de ascenso dentro de la Organización.

En la figura 11 se presenta la pregunta 16, se dan varias opciones de cómo se determina un ascenso dentro de la Organización San Francisco siendo el más importante la experiencia laboral con un 29%, seguido por pruebas de conocimiento con un 26% y en tercer lugar la educación formal con un 22%; la antigüedad está en un cuarto lugar con 13%, por lo que la experiencia y las pruebas de competencias son la variable fundamental de un ascenso. Un aspecto importante es que la mitad de la población de la empresa tiene más de 7 años de trabajar en la empresa por lo que se valora más el conocimiento que la antigüedad para otorgar un ascenso.

Figura 11. Análisis variable Planes de Carrera y sus procesos de promoción.

16. Los procesos de promoción dentro de su organización están determinados por:



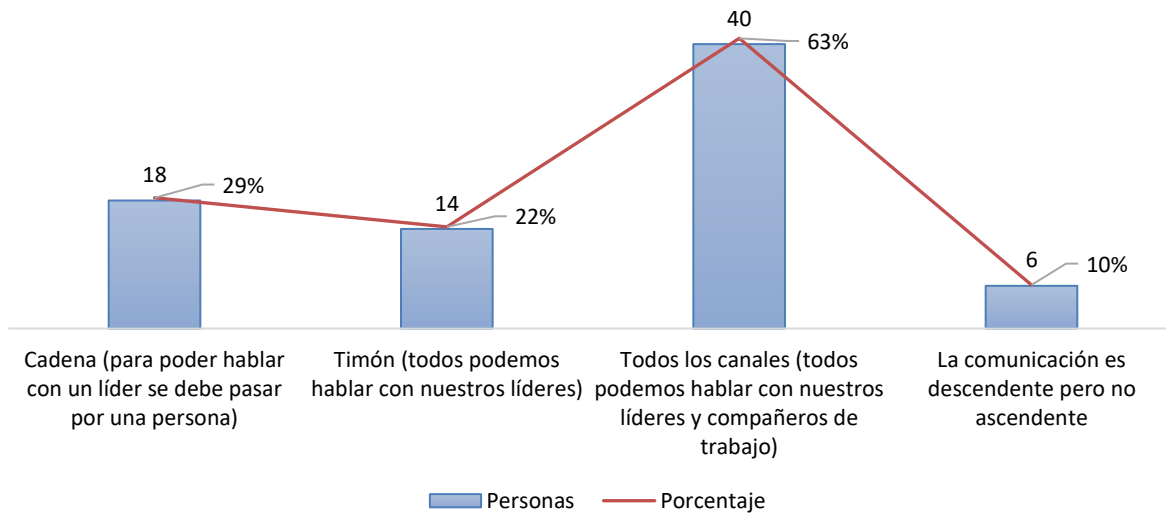
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la variable de comunicación interna se miden 3 factores: que son los que definen la comunicación dentro de su estructura, la toma de decisiones y los canales que predominan dentro de su cultura.

En la figura 12, se muestra que el 63% de la población tiene una comunicación de todos los canales, permitiendo una Organización flexible en cuanto a transmisión de información y una buena toma de decisiones; el 29% tiene una comunicación de cadena que los condiciona a que tengan pasar por una persona para poder hablar con un líder por lo que se debe trabajar en mejorar la accesibilidad de la alta gerencia a toda la estructura organizacional para enfatizar una cultura dinámica y enfocada en la transmisión de información transparente.

Figura 12. Análisis Procesos de Comunicación.

17. La estructura en el proceso de comunicación en la Organización está definida por:

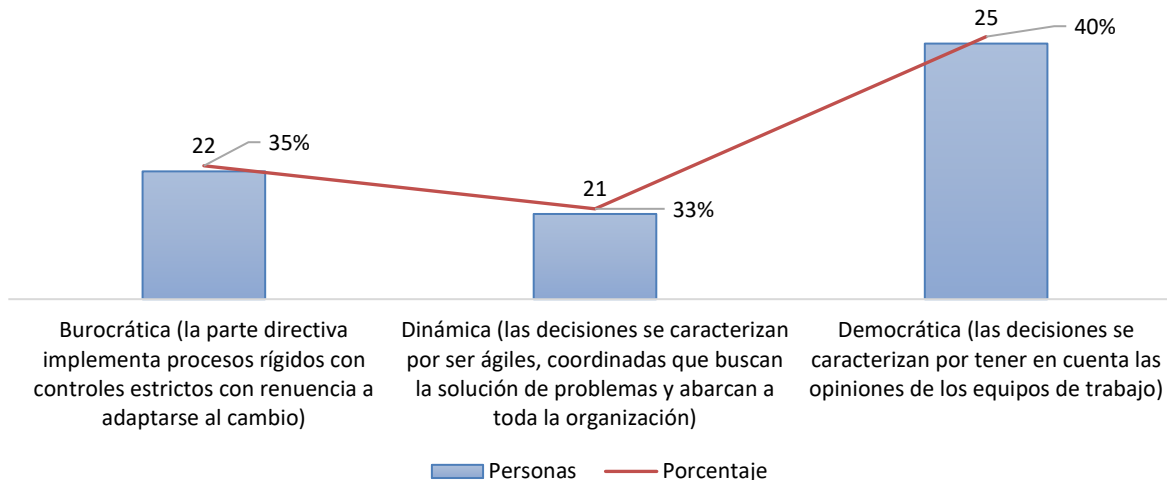


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la figura 13, se observa que la Organización al tener una comunicación abierta en todos sus canales presenta una toma de decisión del 40% democrática y un 33% dinámica permitiendo tener un flujo de comunicación en todos los niveles que les fortalece en la toma de decisiones rápidas. El 35% tiene una percepción de que hay burocracia, por lo que se debe incentivar a un flujo de comunicación abierta para permitir una mejor toma de decisión dentro de toda la Organización. Con esta variedad de resultado podemos ver la cultura de cada área y equipo debido a que cada persona trae su propia cultura y esto genera un cambio en la comunicación y toma de decisiones.

Figura 13. Análisis Comunicación y procesos de Toma de decisiones.

18. La Organización en el momento de tomar decisiones se caracteriza por ser:



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la figura 14, se presenta que los canales de comunicación en la Organización predominan en su forma mixta de tener una formalidad como correos, cartas, intranet; como informal de llamadas, chat, teams, reuniones entre otros. Esta cultura permite una mayor comunicación en todos los niveles, por lo que se debe incentivar la integración de áreas para generar mayor flujo del conocimiento que se genera en la empresa y poder fortalecer los canales que permiten que la empresa sea flexible, una característica de esta industria es que la mayoría de sus puestos de trabajo son presenciales lo que debe tenerse en cuenta en las estrategias de comunicación que se formulen en el futuro.

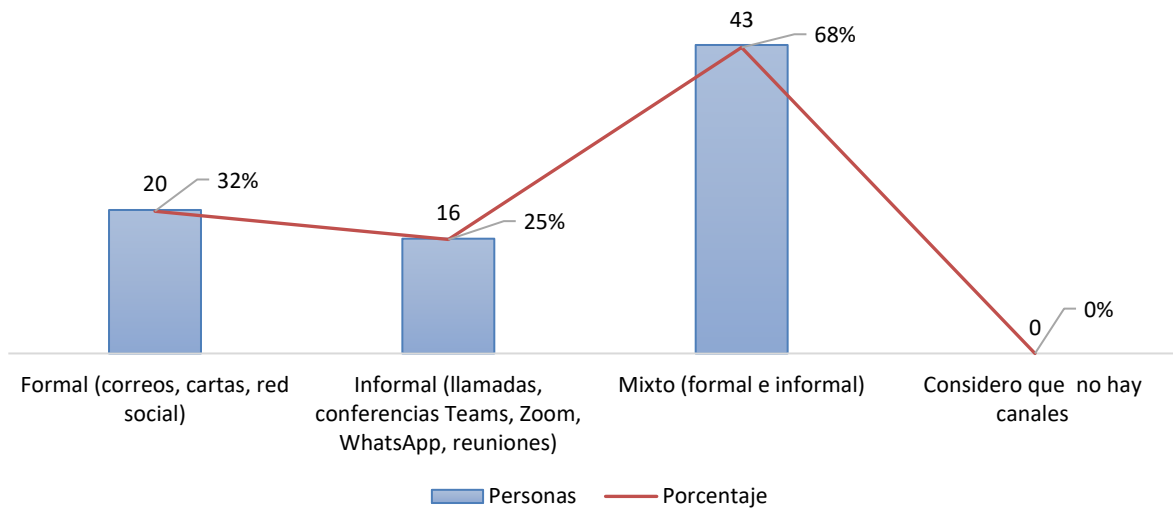
En la figura 15 se observa que en la variable de estructura de áreas se mide la percepción de la evaluación de desempeño como herramienta de mejora continua, en cuanto a estructuras de cargo y sus funciones como en procesos de retroalimentación.

En la percepción de que la evaluación de desempeño aporta en la mejora de la estructura de los cargos y permite redefinir los objetivos y funciones de los mismos, en pro de una mejora continua tenemos una percepción de que entre 47 y 50 personas están de acuerdo y totalmente de acuerdo siendo más de la 70% de la muestra, hay una percepción de que la retroalimentación del instrumento mejorará el desarrollo de las competencias en cada cargo, por lo que la

Organización tiene una percepción favorable de implementar una evaluación de desempeño por competencias, permitiendo tener una ventaja desde el inicio en la implementación de este instrumento en toda la jerarquía organizacional.

Figura 14. Análisis de principales canales de Comunicación dentro de la organización.

19. Los canales de comunicación de la organización se caracterizan por:



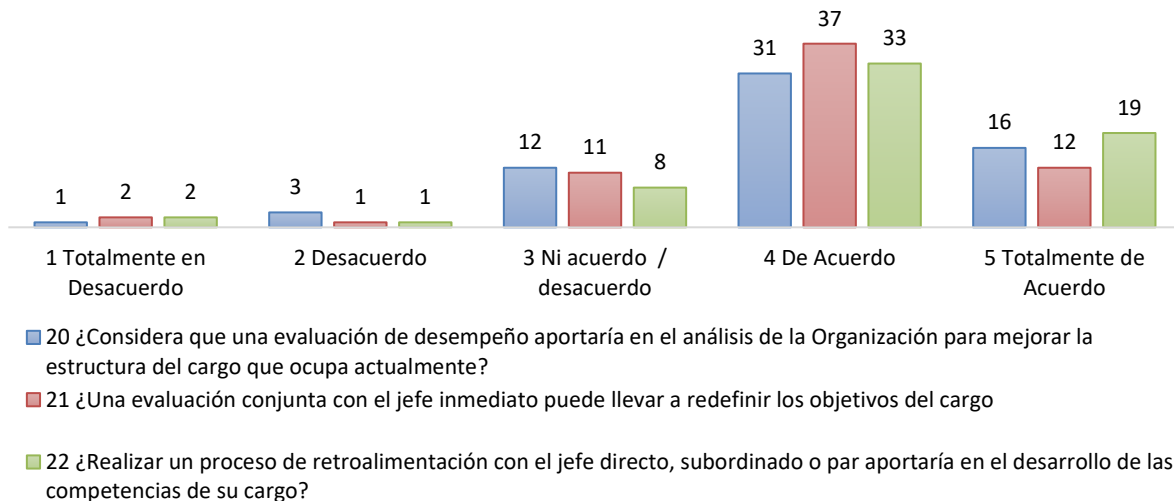
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

En la figura 16, se observa que la variable de estrategia organizacional se mide el conocimiento y la aplicación de los objetivos de la Organización en el esfuerzo de cada colaborador y si este tiene una percepción de que cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de la visión.

En la pregunta 23, más de 40 personas tiene conocimiento del plan estratégico y su forma de aplicarlo en todos los niveles de la organización, pero hay más de 20 personas que no tiene el pleno conocimiento, por lo que se debe fortalecer la comunicación de los objetivos organizacionales. En la población hay 56 personas que es el 88%, que tiene una percepción de que su desempeño y trabajo aporta al cumplimiento de las metas del negocio, por lo que hay un compromiso en toda la estructura de tener resultados y una organización competitiva; referente a la disponibilidad de recursos humanos y físicos solo 38 personas que es el 60%, tiene una percepción de que cuentan con lo necesario para cumplir los objetivos del negocio, por lo que

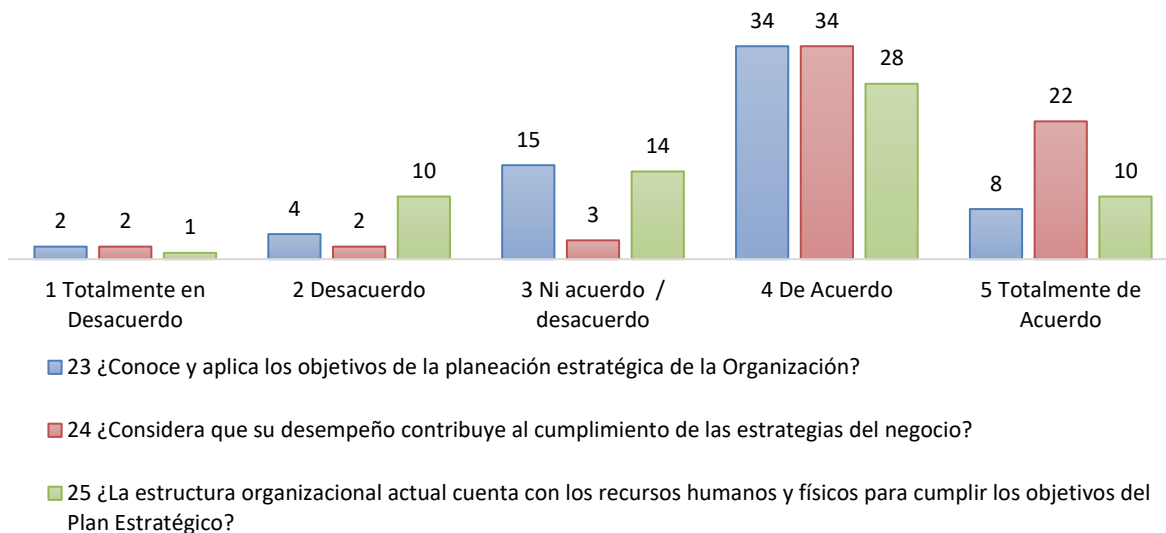
se debe fortalecer la percepción del 40% restante con herramientas que fortalezcan el capital humano y los recursos organizacionales.

Figura 15. Análisis variable estructura de áreas.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

Figura 16. Análisis variable estrategia organizacional.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de validación (2021).

Se concluye que la Organización San Francisco SAS tiene una necesidad de mejorar sus procesos de comunicación interna debido a que hay procesos y planes ya establecidos que no todo el personal tiene en su conocimiento, se establece que hay herramientas para poder evaluar a las personas, pero ya no satisfacen a su necesidad debido a los nuevos desafíos del sector funerario, siendo imperante la necesidad de implementar el modelo de evaluación por competencias.

La herramienta aportará una mejor forma de evaluar al personal de la organización debido a que ya hay perfiles que cuentan con funciones claras, requisitos académicos, experiencia laboral, subordinación e indicadores de gestión, sin embargo no mide las competencias que valoran las habilidades blandas que son necesarias en este tiempo, permitiendo ver un área de talento humano fuerte por su estructura, pero con necesidad de fortalecer su forma de evaluar al personal estableciendo mejores planes de acción, planes de carrera, desarrollo profesional y personal, mejora en la toma de decisiones en los procesos de ascensos, selección de personal y entrega e incentivos que permitan profesionalizar y volver competitivo su capital humano.

8. Plan de intervención

Con la información presentada en el análisis anterior se proponen dos planes de intervención, el primero preparando la mejora para poder implementar un programa de evaluación de desempeño por competencias en la organización, el segundo es la propuesta de cuales competencias se deben desarrollar al nivel organizacional y por área con un modelo de plantilla que es la base para las futuras evaluaciones realizadas al personal dentro de la organización.

8.1. Dimensiones del modelo de evaluación de desempeño por competencias

El modelo de evaluación de desempeño por competencias propuesto para la Organización San Francisco SAS, es la evaluación de 360 grados, ya que constituye una herramienta de valor para la compañía, al permitir evaluar a las personas objetivamente en todo su entorno, constituye un proceso novedoso para la valoración del desempeño con propósitos de desarrollo de las competencias en los colaboradores, su evolución, identificando oportunidades de mejora que permita obtener un nivel óptimo de competitividad garantizando la continuidad y sustentabilidad del negocio.

En razón a lo anterior el modelo aplica las dimensiones: comportamental y de gestión, estructuradas en los perfiles de cargo: estratégico, administrativo y operativo; ello en el propósito de las funciones, responsabilidades propias de cada cargo y su incidencia en la estrategia de la organización.

8.2. Modelo de evaluación de desempeño por competencias para cargos estratégicos, operativos y administrativos

Se presenta el modelo de evaluación de desempeño para los cargos estratégicos, operativo y administrativo en la tabla 12 donde se determina su medición en la dimensión comportamental y la dimensión de gestión

Tabla 12. Dimensiones.

Dimensión comportamental (40%)		Dimensión de Gestión (60%)	
Eval. 360 grados	Grupos de interés	Aporte al plan estratégico	Responsabilidades
(30%)	(10%)	(40%)	(20%)

Fuente: Elaboración propia (2021)

- **Dimensión comportamental:** Para los cargos estratégicos se enmarca en su rol de máximo liderazgo organizacional, tienen bajo su responsabilidad la alta dirección y poseen un nivel de influencia alto en todas las áreas y procesos, se estima su comportamiento en el liderazgo de las personas, resolución de conflictos, toma de decisiones y orientación a los planes estratégicos, dicha dimensión se apropia para el modelo definido. Para los cargos administrativos aplica a partir del comportamiento de los colaboradores responsables de coordinar actividades a este nivel, se evalúa su capacidad de trabajo individual y en equipo, materializando los requerimientos de los clientes, desarrollo eficaz de los procesos de su respectiva área.

En los cargos operativo se tiene como referente su desempeño en la ejecución de tareas específicas que permita el funcionamiento de las actividades de rutina de forma individual y en equipo, se valora su capacidad de actitud de servicio, empatía, tolerancia a la presión, flexibilidad, iniciativa propia. Apoyado en lo anterior se establece la evaluación por competencias de 360 grados según el modelo establecido.

- **Dimensión de gestión:** en esta dimensión se evalúa para los cargos estratégicos, operativos y administrativos el nivel de cumplimiento en cada periodo acorde al porcentaje designado por cada variable en el aporte al plan estratégico de la compañía y sus responsabilidades, es así como los cargos estratégicos deben tener la capacidad

de visualizar y conducir a la organización a la consecución de sus objetivos de forma exitosa, posicionando a la compañía con liderazgo en el mercado. Por otra parte, la dimensión de gestión para los cargos administrativos sus actividades y responsabilidades en su rol de gestión administrativa, se define la medición sobre los indicadores dispuestos por la Organización San Francisco SAS, los cuales serán clasificados acordes a su importancia y el peso que ellos tienen sobre los objetivos estratégicos de la compañía.

La dimensión de gestión para los cargos operativos se valora por el desempeño en las actividades específicas que soportan el funcionamiento de la compañía, se valora la ejecución acorde a las instrucciones y procedimientos establecidos, encaminados a la consecución de los objetivos de rendimiento propuestos para estos cargos.

8.3. Establecimiento de las competencias

En la organización en este momento hay 117 personas ocupando más de 60 perfiles en la estructura actual de la empresa, cada uno de ellos requiere unas competencias bases para poder fortalecer su gestión interna, en este caso para establecer qué tipo de competencias requiere cada uno, se tomará como base los 3 cargos base que son el administrativo, el estratégico y el operativo.

Cada uno tiene una característica especial, en el área estratégica se orienta a los líderes de la organización que son los encargados de planear y establecer la estrategia a seguir como una alta autonomía debido a la naturaleza de generar estrategias y caminos, en la parte administrativa se orienta a los rangos medios de la organización quienes administran los recursos y orientan a los equipos de trabajo para una alta eficiencia organizacional, el operativo se caracteriza por ser de roles que ejecutan tareas específicas y operativas que soportan el funcionamiento de los procesos internos de la organización, su característica más notable es la ejecución de instrucciones y procedimientos ya establecidos.

Como es un modelo que está en su primera etapa, se propone una estructura de 5 competencias, generando 3 organizacionales y 2 específicas de cargo por la naturaleza del trabajo de la industria, debido a que la estructura organizacional permite que cada área tenga un grado de especialización que las diferencia de las demás en una medida importante.

En la Tabla 12 se establecen las 3 competencias que deben tener todos los miembros de la organización, desde el grado más alto hasta la base de la jerarquía organizacional, siendo las competencias organizacionales base de todo cargo, que abarcan las 22 áreas y todos los perfiles de la organización que son más de 60.

Las 3 competencias base para todo cargo son adaptabilidad a los cambios del entorno, comunicación eficaz y trabajo en equipo, se proponen estas 3 debido al diagnóstico hecho a la muestra de 63 personas, lo que fortalece la adaptación a los cambios que surgen en el ambiente de la organización, fortalecimiento de sus canales de comunicación y la capacidad de tener equipos preparados para enfrentarse a proyectos cada vez más desafiantes en la industria.

En la Tabla 13 se establecen las 3 bases de las familias de los cargos que se agrupan como estratégico, administrativo y operativo, cada uno concentra los perfiles más representativos de la organización en las tres familias, como las competencias que se proponen específicas de cargo tomando como total 2 para cada uno y un total de 6 como parte de la propuesta de las competencias del modelo en esta parte.

Referente a los niveles de desarrollo de las competencias se tomará como base cuatro niveles, generando que el nivel A sea la competencia más desarrollada y el nivel D la menos desarrollada, esta escala se tomará para las 3 competencias organizacionales y las 2 competencias específicas de cada cargo.

En las Tablas 13 y 14, se muestran las 9 competencias que se toman como base para el modelo, las 3 que aplican a toda la organización son Adaptabilidad al cambio, Comunicación eficaz y trabajo en equipo las cuales se eligen en base a los resultados de la encuesta aplicada, en cuanto a las competencias de las familias para la estratégica capacidad de planificación y toma de decisiones, para la familia administrativa tolerancia a la presión del trabajo y manejo de crisis, para la familia operativa Orientación al cliente interno y externo, Colaboración debido a su base en la ejecución de tareas rutinarias y ya establecidas dentro de la organización.

Tabla 13. Competencias organizacionales.

Competencia	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.(Alles, 2015a, p. 128).
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.(Alles, 2015a, p. 173).
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.(Alles, 2015a, p. 196).

Fuente: Elaboración propia a partir de Diccionario de competencias y diccionario de comportamientos de Martha Alles 2015

Tabla 14. Familia de cargos.

Familia	Perfiles	Competencias Que Aplica	Nivel de desarrollo esperado
Estratégico	A) Gerentes B) Director de área contable C) Director de área Comercial D) Director de área de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación • Toma de decisiones. 	Nivel A y B
Administrativo	A) Coordinador de sistemas B) Coordinador de Mercadeo C) Coordinador de cartera D) Coordinador de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Manejo de crisis. 	Nivel C
Operativo	A) Auxiliares B) Operarios C) Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Colaboración 	Nivel D

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Organización San Francisco SAS 2021 y Diccionario de competencias de Martha Alles 2015

8.4. Diccionario de competencias

En la Tabla 15 se presenta el modelo de plantilla para la definición de las competencias. Para las nueve competencias establecidas se genera el siguiente modelo de diccionario con la definición de la competencia, los 4 niveles propuestos de A, B, C y D, cada uno de estos niveles corresponde a un nivel desarrollo en porcentaje el nivel A es del 100%, el nivel B es del 75%, el nivel C es del 50% y el nivel D es del 25%, en los niveles de desarrollo se muestra el grado de los comportamientos que se esperan ver en el colaborador.

Para poder visualizar las tablas de las 3 competencias organizacionales y las 2 específicas de cada cargo se debe remitir al Anexo A, para poder ver su definición y su nivel de desarrollo con el nivel esperado.

Tabla 15. Plantilla para definición de competencia.

Competencia	
Definición	
Niveles de desarrollo esperados	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia a partir de Diccionario de competencias y diccionario de comportamientos de Martha Alles 2015

8.5. Parámetros de medición de la gestión

Para la medición de la gestión de las 9 competencias en el proceso de evaluación de desempeño propuesto se realizará por medio de una escala de Likert, para su valoración en la percepción de que se percibe de los comportamientos en cantidad de veces que una persona demuestra tener de la misma con una escala que permite dar un valor cuantificable de 0 a 10 que se muestra en la Tabla 16.

Con la escala de Likert cada persona en la evaluación de 360 grados propuesta será evaluada de 0 a 100. Donde, 0 es el valor más bajo asignado y 100 es el valor más alto y una

muestra de que los comportamientos definidos se observan en la persona conforme a su cargo y competencias organizacionales.

Para poder definir una base de desempeño adecuada para el modelo, se proponen 4 escalas de diagnóstico para poder establecer si una competencia está bien desarrollada y si su desarrollo es acorde al cargo en el que se encuentra la persona: la primera es Excelente que estaría entre 90 a 100, la segunda es Sobresaliente entre 80 y 89, la tercera es Aceptable que estaría entre 70 y 79, la cuarta es Insuficiente que estaría entre 0 y 69 como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 16. Valoración de competencias.

Valoración	Resultado
Siempre	100
Casi Siempre	90
Generalmente	80
Frecuentemente	70
Con regularidad	60
Algunas veces	50
Ocasionalmente	40
Pocas Veces	30
Casi Nunca	20
Nunca	10
No Sabe/ No Responde	0

Fuente: elaboración propia (2021)

Tabla 17. Nivel de desempeño y puntaje de competencias.

Nivel de desempeño	Puntaje
Excelente	Entre 90 y 100
Sobresaliente	Entre 80 y 89
Aceptable	Entre 70 y 79
Insuficiente	Menor a 70

Fuente: elaboración propia (2021)

Tabla 18. Evaluación por perfil del cargo por competencias.

EVALUACION POR PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Empresa	Organización San Francisco SAS
Denominación del Cargo	Operativo/ Estratégico/ Administrativo
Dependencia	
Personas Supervisadas	
OBJETIVO DEL CARGO	
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA PARA EL PERFIL DEL CARGO	
EXPERIENCIA	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
ESCALA ORIENTATIVA DE LAS COMPETENCIAS	
A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo requerido	
COMPETENCIAS CARDINALES COMUNES	NIVEL DE CALIFICACION
Adaptabilidad a los cambios del entorno	
Comunicación eficaz	
Trabajo en equipo	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL DE CALIFICACION
Capacidad de planificación y organización	
Toma de decisiones	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Manejo de crisis	
Orientación al cliente interno y externo	
Colaboración	
COMPETENCIAS NIVEL JERÁRQUICO	NIVEL DE CALIFICACION
RETROALIMENTACION	
PLAN DE MEJORA	
3 meses	
6 meses	
Fecha: _____	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con los parámetros establecidos en escala de Likert de 0 a 100 y sus 4 niveles, se propone la Tabla 16 como base para realizar la primera medición de desempeño en base a las competencias definidas al nivel organizacional y área, para cada participante de la evaluación se le debe generar una tabla cumpliendo el principio para generar la evaluación de 360 grados que sería la persona evaluada, un compañero equivalente, un jefe y un colaborador.

La Tabla 18 tiene la información básica del cargo, funciones, objetivos, experiencia, Educación formal y no formal, descripción, escala de competencias a evaluar en sus cuatro niveles del diccionario de competencias, competencias cardinales, específicas de área y cargo, escala de nivel de calificación, el formato cuenta con la información base para realizar la primera medición de año 2022 conforme a las necesidades detectadas en la organización.

8.6. Plan de implementación del proceso de evaluación del desempeño

El plan de implementación se construirá con base en el “marco para liderar el cambio positivo” (Whetten y Cameron, 2016, p. 470). El cual se divide en cinco (5) etapas base, la primera en crear una atmósfera positiva, la segunda en crear una disposición, la tercera articular una visión de abundancia, la cuarta generar un compromiso y la quinta institucionalizar la visión. Con base en estas cinco (5) etapas propuestas se construye la segunda fase de la propuesta.

En la primera etapa, se debe establecer una atmósfera positiva, se debe tener muy en cuenta que la población de la muestra está de acuerdo en que este proceso ayudará a la organización para evaluarlos de una manera más equitativa, por lo que se debe establecer una campaña interna de comunicación donde la población total pueda ver que se va a establecer un programa de evaluación de desempeño por competencias desde el mes de enero de 2022 y los beneficios que obtendrán la organización y sus integrantes con este programa.

En esta etapa la estrategia de comunicación será implementada por el área de talento humano y su directora Sandra Rodríguez, con un presupuesto base de 3.000.000 millones de pesos en un tiempo de 5 meses, basado en una o varias campañas que promocionen actividades de divulgación por intranet de la empresa, obras de teatro y charlas dictadas por personal del área de talento humano, el objetivo es poder realizar una correcta divulgación del nuevo modelo, en este paso hay dos formas para medir el impacto la primera será por medio de las campañas que se implementen en comparación con las que se hallan propuesto y la

segunda los listados de asistentes en comparación con el número total de personas que componen a la organización.

En la segunda etapa, se debe crear una disposición para el cambio, en la estrategia de comunicación se debe establecer a través de campañas que muestren las diferencias de una organización que no tiene una evaluación de desempeño por competencias y de una que sí cuenta con ella para mostrar las bondades de la misma, también se debe establecer cómo mejorará la calidad de vida de los miembros de la organización y el aumento de la competitividad de cada área y como tal de la empresa frente a las organizaciones que son parte del sector funerario.

En esta parte la estrategia de comunicación será implementada por el área de talento humano y su directora Sandra Rodríguez, con un presupuesto base de 2.000.000 millones de pesos en un tiempo de 4 meses, basado en actividades de divulgación por intranet de la empresa, charlas de conferencistas de empresas aliadas que muestren las bondades del modelo y su impacto positivo en las organizaciones, capacitaciones dadas por el área de talento humano mostrando las nuevas mejoras en los procesos de planes de carrera y entrenamiento del personal, la forma de medir esta estrategia es por la cantidad de capacitaciones realizadas en comparación con el total de las capacitaciones propuestas sean de personal interno de la organización o de conferencias de empresas aliadas del sector.

En la tercera etapa, se debe articular una visión de abundancia, parte del diagnóstico inicial es que se deben mejorar los procesos de comunicación interna dentro de la jerarquía organizacional y sedes de la empresa, por lo que al tener las dos etapas anteriores se debe trabajar en una frase que motive a establecer el nuevo programa como “proyéctate en la OSF” ya que las competencias hacen referencia a una capacidad que se desarrolla y el programa lo permitirá generando una visión común, también se debe generar un símbolo para fortalecer el programa como visión de desarrollo y futuro, por lo que la empresa generara un mérito semestral de aquellos grupos y personas que trabajen en pro del cambio recibiendo una valoración mayor de su hoja de vida y un bono monetario.

En este sentido la estrategia está orientada a que el modelo sea parte de la cultura de la organización, por lo que se debe tomar un tiempo de 4 meses en adelante para establecer una imagen con la frase proyéctate con la OSF, esta tarea estará a cargo del área de talento humano con su directora Sandra Rodríguez que establecerá actividades de obras de teatro con el

personal del área de talento humano que permitirá acoplar el nuevo modelo de evaluación a las áreas de la organización, también se establecerán ceremonias de premiación a aquellos grupos que muestren mayor compromiso con el nuevo programa, a este paso se le asignara un presupuesto total de 500.000 mil pesos debido a que se usaran recursos internos, referente a su forma de medir el impacto será generando una estadística de premiación de equipos de cada ceremonia y una comparación del personal que asiste a las ceremonias con el fin de establecer cuanto del personal está interesado en los eventos y sus beneficios.

En la cuarta etapa, se debe generar un compromiso, se establece entre 4 y 5 meses después de haber anunciado la implementación del programa de evaluación de desempeño por competencias, por lo que se deben mostrar las primeras victorias generadas en los primeros pasos de la implementación como la mejora del plan de carrera dentro de la organización, los procesos de selección y promoción interna actualizados, este paso es fundamental para mantener el compromiso público frente al nuevo programa.

El área de talento humano en cabeza de su directora Sandra Rodríguez será la encargada de generar los datos y estructurar los procesos para rendir informes trimestrales al personal de la organización abarcando toda la estructura organizacional, el contenido de los mismos serán de composición de planes de carrera, estadísticas generales de los resultados obtenidos, mejoras del modelo realizadas, datos de calidad de vida del personal, este proceso no tiene presupuesto debido a que es una rendición de cuentas, la forma de medir el éxito de esta estrategia se da en la cantidad de informes propuestos en comparación con los en realidad se entregaran al personal, la segunda forma será medir el número de asistentes a la rendición de cuentas en comparación con el personal total que compone a la organización.

En la quinta etapa, se debe institucionalizar la visión se debe establecer como parte del plan de desarrollo de la organización, lo que garantiza su respaldo en la implementación e institucionalización del mismo a corto, mediano y largo plazo, parte de esta estrategia es generar un presupuesto asignado al nuevo programa, un plan de seguimiento en la aplicación en todas las áreas y jerarquía organizacional, plan de retroalimentación y estructuración para implementar los aprendizajes del proceso.

En este aspecto la persona encargada de incorporar el modelo como parte de los objetivos estratégicos es la gerente financiera y miembro de la junta directa Liliana Molano, esta actividad no tiene un presupuesto debido a que la forma de establecer el nuevo objetivo estratégico es la

rendición de cuentas a la alta gerencia, en este sentido se divulgarán todos los meses los avances obtenidos y se hará una comparación con el número de informes totales propuestos con el fin de establecer si se está haciendo una retroalimentación adecuada al personal que toma las decisiones estratégicas y la segunda forma es comparando el número de asistentes a las reuniones en comparación con el personal total que compone la alta gerencia y la junta directiva.

En el Anexo B, se presenta el cronograma con las estrategias generales que se deben implementar en cada etapa para poder establecer un plan de gestión de implementación adecuado que ponga en disposición y contexto a los colaboradores de la organización para iniciar el modelo de evaluación de desempeño por competencias, así garantizar su aplicabilidad por un periodo mínimo de 3 a 5 años.

9.Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

Recomendaciones

La implementación del modelo de evaluación de desempeño por competencias propuesto para la Organización San Francisco SAS es una herramienta que permitirá identificar y evaluar las competencias de todos los colaboradores acorde a su puesto de trabajo, por tanto, las competencias requeridas deben ser estructuradas acorde a su puesto asignado. El esquema propuesto permite evaluar a las personas en todo su entorno lo que proporciona mayor objetividad y suministra a la empresa información cuantificable y comparativa año tras año sobre el grado de desarrollo de las competencias y de esta forma evaluar la evolución de estas, para toma de decisiones como fijar promociones planes de carrera y permitir el desarrollo de todos los colaboradores tomando acciones sobre sus competencias.

Apoyado en lo anterior, es fundamental generar por parte de la compañía acciones de confianza y credibilidad entorno a la implementación del modelo, por lo cual se plantean las siguientes sugerencias para llevar con éxito la implementación del modelo de evaluación de desempeño por competencias para la Organización San Francisco SAS.

Definir el rol del área de recursos humanos en el proceso de evaluación de desempeño, este punto es vital y se debe tener claridad que su papel es fundamental en el diseño de la herramienta, velar por su objetividad, administrar la herramienta e implementarla, además debe ejercer entrenamiento de los evaluadores.

Se sugiere que la compañía realice un proceso de contextualización y divulgación del modelo de evaluación de desempeño por competencias con todos los colaboradores, poniendo en conocimiento el objetivo de la herramienta y su enfoque en el desarrollo de las personas, además la valoración realizada estará definida por cada cargo y será una herramienta valiosa para implementar actividades de entrenamiento y capacitación.

Es importante llevar una trazabilidad sistemática de los resultados de la aplicación de las evaluaciones de desempeño por competencias, con el fin de que los colaboradores comprendan y acepten los resultados de la evaluación recibida, con ello generar los planes de acción concretos para mejorar en los aspectos requeridos.

Generar un ambiente de tranquilidad y confidencialidad del proceso, esto es fundamental para que los evaluados comprendan el impacto de sus avances, así mismo establecer canales de comunicación entre jefes y empleados que permita una retroalimentación donde se analice el desempeño y la evolución del colaborador.

Se recomienda continuar la construcción del diccionario de competencias y comportamientos para poder abarcar los 63 cargos específicos de la organización, generando una actualización semestral para adaptar los cargos a los nuevos desafíos que enfrenta la industria.

Se recomienda aplicar los formatos propuestos para la evaluación de desempeño por competencias, así mismo se debe realizar una retroalimentación y actualización permanente de los mismos.

Conclusiones

La evaluación de desempeño por competencias se establece como un eje central en el desarrollo de la jerarquía organizacional, basada en autores como Martha Alles que permiten tener un marco teórico robusto en el momento de definir conceptos básicos y establecer las competencias primordiales que cada persona debe tener, permitiendo generar una guía de comportamientos y niveles de desarrollo que trazan las bases del crecimiento personal y el marco para generar áreas más competitivas a través de instrumentos validados que generaran una organización sostenible.

La organización cuenta con un recurso humano importante que le ha permitido tener una estabilidad en sus operaciones, pero debido a la naturaleza de la industria en pro de generar organizaciones más competitivas y la necesidad que crece cada día de tener personas que cuenten con habilidades específicas, que permitan desarrollar las diferentes etapas de la cadena de valor que componen a las empresas del sector, hacen que la evaluación de desempeño por competencias sea un pilar primordial para mantener un recurso humano a la vanguardia debido a que la educación formal no es suficiente, adicional se deben contar con

habilidades blandas y fuertes que se dan a través de las competencias que marcan el camino para poder lograr cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Debido a que la industria se caracteriza por ser especializada, con un capital humano que realiza tareas que solo se desarrollan en las empresas del sector, se establece una propuesta de evaluación de desempeño con unas competencias base de organización y cargo, que permiten tener un modelo viable en la implementación de una evaluación de desempeño en la organización a corto, mediano y largo plazo.

Para establecer un modelo de competencias exitoso se genera un esquema de evaluación que abarca los comportamientos y niveles de desarrollo de estos, como el aporte de cada persona a los logros de los objetivos estratégicos de la organización, a través de un formato específico de evaluación que mide las funciones básicas de cada cargo, competencias organizacionales, por área y por cargo, a través de la evaluación de desempeño de 360 grados.

La necesidad que crece cada día de tener organizaciones competitivas genera que se establezcan planes y estrategias que permitan estar a la vanguardia de los mercados, en este sentido el factor humano dentro y fuera de la organización representa un enfoque importante en el desarrollo y sostenibilidad de una empresa a través del tiempo, en la propuesta generada se da una idea de cómo complementar el desarrollo de una persona dentro de la jerarquía a través de competencias ya que se genera una visión de desarrollo general procurando profesionalizar la industria y al mismo tiempo fortaleciendo el principal factor de desarrollo de cada empresa que es su propio personal.

Las herramientas aplicadas permiten observar que la gestión humana de una organización no se orienta solo a una remuneración y condiciones de salud del personal, si no se orienta mucho más allá de cómo desarrollar, mantener y proyectar al personal dentro de toda la estructura de la organización, parte de ello es el desarrollo en base a las competencias ya que en una industria como la del sector funerario caracterizada por su necesidad de profesionalización se deben orientar planes de desarrollo acordes a las necesidades del personal que labora en ella.

10. Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66638>
- Alles, M. A. (2010a). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66695?page=1>
- Alles, M. A. (2010b). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, casos*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/66665>
- Alles, M. A. (2010c). *Selección por competencias*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/66656>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66790?page=1>
- Alles, M. A. (2016a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/66750>
- Alles, M. A. (2016b). *Selección por competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114189?page=1>
- Alves, D. Cirera, Y. y Giuliani, A. C. (2019). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. *Invenio*, 16(30), 79–92. <https://doi.org/10.5406/j.ctvh9vvn.9>
- Arbaiza, F. L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Cengage learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=874>

- Azuero, A. R. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41(45), 338–353. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p27>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4326>
- Buitrago, L. N. (2019). *Informe final de consultoría Planificación estratégica al sector funerario Contenido*.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Caro, S. E. y Diaz, J. J. (2018). *Universidad Libre . Especialización en Gerencia de Calidad de Productos y Servicios . Proyecto de grado*. 29.
- Coma, T. y Aguelo, A. (2016). *La persona en el centro del desarrollo organizacional: DCM: un nuevo enfoque de la gestión del desempeño por competencias*. Difusora Larousse-Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/115611?page=15>
- Dane. (2017). *Defunciones no fetales 2017*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales/defunciones-no-fetales-2017>
- Dane. (2018a). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018/¿Cómo vivimos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/como-vivimos>
- Dane. (2018b). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018/¿Cuántos somos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Dane. (2018c). *Defunciones no fetales 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales/defunciones-no-fetales-2018>
- Dane. (2019). *Defunciones no fetales 2019*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas->

por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales/defunciones-no-fetales-2019

- Dane. (2020). *Defunciones no Fetales 2020 preliminar*. Defunciones No Fetales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales/defunciones-no-fetales-2020>
- Danvila, I. y Sastre, M. A. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *Esic Market*, 128, 145–223.
- Enríquez, A. (2009). *De las competencias al centro de evaluación*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/129499?page=15>
- Fasecolda. (2020). *Seguro exequial*. <https://fasecolda.com/ramos/vida-y-personas/los-seguros/seguro-exequial/>
- Fenalco. (n.d.). *LA TECNOLOGÍA ESTÁ CON LAS MASCOTAS*. <http://www.fenalco.com.co/node/419>
- Fenalco. (2015). *El sector Funerario movió en 2015 más de 900 mil millones de pesos en Colombia*. <https://fenalcoantioquia.com/blog/el-sector-funerario-movio-en-2015-mas-de-900-mil-millones-de-pesos-en-colombia/#:~:text=18 millones de colombianos tienen,cuales 230 son de Antioquia.>
- Fenalco. (2016). *Las empresas funerarias de la región se reunieron en su Simposio anual*. <https://fenalcoantioquia.com/blog/las-empresas-funerarias-de-la-region-se-reunieron-en-su-simposio-anual/>
- Fernández, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/42048?page=1>
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/44229?page=1>
- Fernández, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4761>

- Flores, R. L. y Cervantes, M. Á. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/124949>
- Galpin, T. J. (2013). *Medir el desempeño*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/62832>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/62712?page=1>
- Gil, J. (2019). *Siervo Tulio Molano – Un Hombre y Una Historia de Méritos y Obras*. jotamar sas.
- Gómez, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4655>
- González, M. y Olivares, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/39473?page=2>
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Herrero, A. y Perello, M. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica deValencia. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/57469?page=4>
- Huilcapi, M. R., Castro, G. A., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311–333.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/62824>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2019). *Administración Contemporánea*. Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9160>
- López, M. P. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. Instituto Politécnico Nacional. <https://elibro->

net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/74749?page=58

Martínez, J. A. (2019). *La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá*.

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Martínez, M. D. C. (2012). *La evaluación del rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/62684>

Martínez, R. A. (2015). CONCEPTOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL ÁMBITO DOCENTE UNIVERSITARIO. *Revista Salud Bosque*, 5, 89–100.

Moreno, Á., Martín, C., Serrano, F., Quintero, J., Buitrago, P., Herrera, O., & CPC, E. C. P. de C. (2020). *Informe Nacional De Competitividad 2020-2021*.

http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf%5Cn/Users/Fernando/Documents/Project Based learning/PBL Books/Colombia educacion/CPC_INC-2014-2015-1.pdf

OSF. (2021a). *ORGANIZACION SAN FRANCISCO*. <https://www.osf.com.co/page/nosotros/>

OSF. (2021b). *ORGANIZACION SAN FRANCISCO*.

<http://fsf.com.co/int/index.php?r=user%2Fauth%2Flogin>

Padilla, P. (2016). *Gestión del empleo público: la evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. J.M. BOSCH EDITOR. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/124673>

Perdiguero, M. Á. (2016). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. UF0345. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaean/59180?page=1>

Portilla, L. M., Villa, C. L., & Montoya, L. A. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia Et Technica*, 1(1), 311–314.

<https://doi.org/10.22517/23447214.5453>

Quintanal, J. García, J. L. y Pérez, R. (2014). *El portfolio: aprendizaje, competencias y evaluación*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/115531>

RAE. (2021). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. <https://dle.rae.es/desempeñar>

- Ramos, G. E. y Triana, M. L. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 309–314.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias*. Editorial ICB. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/105619>
- Remanso. (2020, February). *Caracterización del sector funerario en Colombia*. 27.
https://issuu.com/remanso/docs/revista_edicion_27_de_2020
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4915>
- Sánchez, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos (MF0238_3)*. Editorial CEP, S.L.
<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/51035?page=1>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. RIL. <http://goo.gl/43Nrsl>
- Sotomayor, E. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial ISSN*;, 55, 62.
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)., & Fasecolda. (2018). *Estudio de demanda de seguros 2018*.
<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1034751/20181211estudiodemandaseguros2018.pdf>
- Torres, G. (2018, May 6). *Extranjeros miran negocio funerario en Colombia: Inversión de más allá*. <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/3684-extranjeros-miran-negocio-funerario-en-colombia-inversion-de-mas-alla.html>
- Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3368>

A. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención



Tunja, 22 de mayo de 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Bogotá D.C.

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a FERNANDO NICOLÁS PINZÓN HERNÁNDEZ, LILIANA MOLANO BAUTISTA, RAQUEL BIBIANA AVILÁN CASTILLO, identificados con cédulas de ciudadanía 1018452708, 40034732, 35221648, estudiantes del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra ORGANIZACIÓN SAN FRANCISCO SAS, su trabajo de grado titulado: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS COMO PILAR ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN SAN FRANCISCO SAS, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN. A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

SANDRA MILENA RODRÍGUEZ MESA
DIRECTORA DE TALENTO HUMANO
Celular 3112888682
milena.rodriquez@osf.com.co

Cordialmente,


LILIANA MOLANO BAUTISTA
Representante Legal
liliana.molano@osf.com.co



B. Anexo. Definición de Competencias

Competencia	Adaptabilidad a los cambios del entorno	
Definición	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.(Alles, 2015a, p. 128).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Diseño de estrategias y políticas organizacionales que permiten ver los cambios del entorno, con el objetivo de generar planes de acción que permitan volver en fortalezas los cambios identificados y lograr las metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo.
	B	Genera tácticas y objetivos que permiten abordar problemas realizando un análisis de consecuencias positivas y negativas para poder generar mejores propuestas de valor.
	C	Evalúa la situación que lo rodea de manera objetiva y reconoce las opiniones de los que lo rodean para establecer mejores comportamientos en su forma de hacer las cosas.
	D	Sigue los procedimientos y comportamientos establecidos por la organización y en ocasiones reconoce los puntos de vista de los demás sobre el entorno y toma lo aprendido para modificar su comportamiento.
Competencia	Comunicación Eficaz	
Definición	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.(Alles, 2015a, p. 173).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Se reconoce por la habilidad de identificar y expresar las situaciones del día a día en la organización, invitando a las personas a trabajar juntas en las situaciones que surgen, haciendo uso de metodologías y herramientas que le permiten generar una estrategia de comunicación adecuada a las necesidades actuales.
	B	Capacidad de escuchar a las personas usando metodologías que le permiten tener un flujo de comunicación efectiva de manera formal e informal, generando una correcta transmisión de la información que evita distorsiones y permite una ejecución correcta de tareas y objetivos organizacionales.

	C	Capacidad de comunicación efectiva con las personas que tiene contacto directo, como capacidad de escucha activa haciendo uso de los canales disponibles formales e informales para obtener las instrucciones claras que le permiten realizar una correcta ejecución de las tareas a realizar.
	D	Capacidad de comunicarse con sus pares y de hacer preguntas claras para obtener la información que necesita.
Competencia	Trabajo en equipo	
Definición	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.(Alles, 2015a, p. 196).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad de transmitir la colaboración en todos los miembros de la organización entre áreas promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización, felicitando el trabajo hecho por todos los miembros con un alto grado de delegación de tareas en los equipos de trabajo, con el fin de conseguir los objetivos de la organización en corto, mediano y largo plazo, a través de la comprensión de las necesidades de cada equipo generando un buen clima de trabajo.
	B	Promueve la colaboración en su área de trabajo y la integración con las áreas que componen toda la organización, a través del trabajo en equipo con el fin de lograr cumplir los objetivos, expresa su satisfacción por el buen trabajo hecho por los demás y procura que su interés sean los del equipo de trabajo con el fin de cumplir metas de corto, mediano plazo generando un buen clima de trabajo.
	C	Promueve la cooperación en su área como con otras áreas de la organización para poder cumplir los objetivos trazados, reconoce el trabajo de los demás y procura velar por los intereses del equipo de trabajo con el fin de poder cumplir los objetivos de corto plazo generando un buen clima de trabajo.
	D	Capacidad de cooperar con otras personas de su área y de toda la organización con el fin de cumplir los objetivos fijados, reconoce el trabajo de los demás y vela por cumplir las metas de su equipo de trabajo.
Competencia	Capacidad de planificación y organización	
Definición	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (Alles, 2015a, p. 169).	
	A	Capacidad de diseñar métodos de trabajo que determinan metas para el personal de la organización de manera eficaz a través de etapas, acciones, tiempos y uso

Niveles de desarrollo esperados		efectivo de recursos, como diseño de herramientas de seguimiento y validación del trabajo realizado, generando una retroalimentación efectiva y corrección oportuna siendo un modelo para los demás en planificación y organización del personal.
	B	Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permiten generar metas en su área que son prioridad para el equipo de trabajo a través de etapas, acciones, tiempos y recursos, a través de un seguimiento oportuno como una validación de avance y corrección oportuna que permite una ejecución correcta de los objetivos trazados.
	C	Establece metas y prioridades en su grupo de trabajo como en el área que se desempeña, define de manera eficaz etapas, acciones, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos establecidos, realiza un seguimiento y control del avance del trabajo realizando acciones correctivas en un tiempo establecido cumpliendo los objetivos de la organización.
	D	Determina metas para las tareas asignadas estableciendo etapas, acciones, tiempos y recursos que le permitan cumplir con los objetivos trazados, aplicando un seguimiento y validación del grado de avance como acciones correctivas.
Competencia	Toma de decisiones	
Definición	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. (Alles, 2015a, p. 195).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad de tomar decisiones mediante un proceso de selección de opciones observando el entorno actual de la organización como los recursos disponibles y las consecuencias que tendrá en el negocio, estableciendo en el personal una capacidad analítica de establecer variables y tomar la mejor opción para el cumplimiento de los objetivos.
	B	Capacidad de tomar decisiones mediante opciones viables tomando en cuenta las circunstancias que lo rodean como los recursos y las consecuencias que tendrá el negocio, generando un proceso de selección en múltiples variables tomando diferentes puntos de vista y estableciendo acciones de seguimiento para establecer su calidad en el impacto que tendrá la organización.
	C	Genera opciones múltiples para las situaciones actuales del negocio a través de un proceso de elegir entre varias opciones, con capacidad de ejecutar con calidad y oportunidad la variable escogida.
	D	Genera más de una opción para las situaciones que afronta su área, mediante el proceso de escoger una variable y ejecutar su aplicación mediante los procesos ya establecidos dentro de la organización.

Competencia		Tolerancia a la presión de trabajo
Definición	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.(Alles, 2015a, p. 194).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad para poder trabajar con determinación con el fin de lograr cumplir de manera eficiente objetivos difíciles, diseñando políticas y procedimientos que permitan trazar planes claros en momentos de alta presión, que exigen más trabajo de lo habitual manteniendo estándares de alto desempeño en espacios cortos de tiempo, manteniendo un clima laboral sano con las personas que lo rodean.
	B	Capacidad para poder trabajar con determinación con el fin de lograr cumplir de manera eficiente objetivos difíciles, a través de métodos de trabajo y procedimientos que permitan generar planes en ambientes complejos tomando decisiones que requieren mayor trabajo de lo habitual, caracterizado por ser en jornadas de trabajo largas con espacios cortos teniendo en cuenta en mantener un ambiente de trabajo sano que permita una productividad continua en su área de trabajo.
	C	Capacidad para trabajar por alcanzar objetivos difíciles en su área de manera eficiente a través de herramientas de trabajo en ambientes complejos, caracterizados por jornadas largas manteniendo un clima de trabajo sano y relaciones interpersonales estables procurando productividad alta en momentos difíciles.
	D	Capacidad para trabajar con el fin de lograr cumplir los objetivos que se le han dado de manera eficiente en ambientes complejos que se caracterizan por largas jornadas de trabajo, procurando ser un ejemplo para su equipo sin enfatizar el mantenimiento de un buen clima laboral.
Competencia		Manejo de crisis
Definición	"Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización"(Alles, 2015a, p. 183).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad para generar estrategias y planes de acción que permiten manejar situaciones y ambientes de alta presión, que le permiten controlar el conflicto generando soluciones y respuestas oportunas a las necesidades de la organización en el corto, mediano y largo plazo.
	B	Capacidad para generar propuestas y métodos de trabajo que permitan a la organización manejar de manera adecuada situaciones de alta presión, como

		controlar el conflicto que surge generando soluciones oportunas en el corto y mediano plazo.
	C	Propone planes y métodos que permitan a la organización identificar y controlar situaciones de alta presión, conforme con los objetivos establecidos generando propuestas de solución efectiva con una visión de corto plazo.(Alles, 2015).
	D	Entiende y maneja situaciones de alta presión conforme a los objetivos de la organización generando soluciones adecuadas, según los lineamientos de la visión de la organización.
Competencia	Orientación al cliente interno y externo	
Definición	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.(Alles, 2015a, p. 185).	
Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad de generar un ambiente de trabajo que genere relaciones de largo plazo con los clientes internos y externos, buscando su satisfacción a través de procedimientos adecuados que brinden soluciones de calidad, generando un posicionamiento de la empresa en el mercado basándose en el buen servicio.
	B	Capacidad de retrospectiva para anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo buscando ofrecer una solución a sus necesidades, a través de procesos de mejora continua que procuren elevar la satisfacción del cliente, generando relaciones de mediano y largo plazo basadas en el buen servicio y la confianza mutua.
	C	Orientación a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, generando procesos de escucha activa para ofrecer una solución acorde a las necesidades detectadas, manejando una franja de tiempo conforme a los procedimientos establecidos por la organización.
	D	Capacidad de ver e interpretar la necesidad del cliente interno y externo mediante los recursos a su disposición, procurando dar una respuesta en un tiempo razonable y en el caso de que no cuente con los recursos se asesorara con la organización para dar una respuesta acorde a la necesidad del cliente.
Competencia	Colaboración	
Definición	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (Alles, 2015a, p. 171).	

Niveles de desarrollo esperados	A	Capacidad de ofrecer a los miembros de la organización soporte en sus necesidades y requerimientos a través de herramientas que se anticipan al surgimiento de una necesidad, otorgando una solución oportuna manteniendo las relaciones de confianza que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo entre varios departamentos, en pro de cumplir los objetivos de la organización.
	B	Capacidad de ofrecer apoyo a los miembros de su área y otros departamentos en el surgimiento de una necesidad y en la solución de esta, en lineamiento con los objetivos de la organización generando relaciones de confianza, que permitan la colaboración entre departamentos y se presenten procesos de mejora continua.
	C	Capacidad de ofrecer apoyo a los miembros de su área caracterizándose por una disposición a la escucha activa, que le permite aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización sin descuidar los propios.
	D	Capacidad de ofrecer apoyo a las personas que lo rodean solo cuando se lo solicitan teniendo en cuenta sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Diccionario de competencias y diccionario de comportamientos de Martha Alles 2015

C. Anexo. Estrategias, Actividades y Cronograma de plan de implementación del modelo

No.	Estrategias a Desarrollar	Actividades para desarrollar	Formas De Medir El Impacto	Indicador	Área Encargada	Persona Responsable	Presupuesto	Meses	Tiempo del proyecto en meses (6 meses en adelante)					
									Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.
1	Generar campañas internas de comunicación que anuncien la implementación del nuevo programa.	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar la información por intranet Realizar obras de teatro Desarrollar Charlas dictadas por el área de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de campañas aplicadas en comparación con las que se hallan propuesto dentro de la organización listas de asistencia en comparación con el número total del personal que compone la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas implementadas / Campañas propuestas Lista de personas que asistieron a la campaña/ número de personas total que componen la organización Obras de teatro implementadas / obras de teatro propuestas información comunicada por intranet/ información propuesta a comunicar por la intranet Charlas dictadas por el área de talento humano / Charlas propuestas a ser dictadas por el área de talento humano 	Talento humano	Directora	3.000.000	5						
2	Generar una campaña de comunicación que visualice a los colaboradores el panorama actual sin el modelo y el impacto positivo de su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar la información por intranet Desarrollar Charlas dadas por conferencistas de empresas aliadas Generar Capacitaciones dadas por el personal de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de capacitaciones realizadas en comparación con las que se hallan propuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones dictadas al personal de la organización / Capacitaciones propuestas a ser dictadas al personal de la organización Lista de personas que asistieron a la campaña/ número de personas total que componen la organización Información comunicada por intranet/ información propuesta a comunicar por la intranet Charlas dictadas por empresas aliadas / Charlas propuestas a ser dictadas por empresas aliadas Charlas dictadas por el personal de la organización / Charlas propuestas a ser dictadas por el personal de la organización 	Talento humano	Directora	2.000.000	4						
3	Generar en el nuevo programa un sentido de pertenencia con una frase que institucionalice una visión común " proyéctate en la OSF". Otorgando reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar obras de teatro Realizar ceremonias de premiación 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos premiados en comparación con el personal que compone a la organización Personal asistente en comparación con el personal que compone a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de personas premiadas / Grupo de personas que se postularon a la premiación Número de personas que asisten a los eventos/ Número de personas que componen a la organización Ceremonias de premiación implementadas / Ceremonias de premiación propuestas a implementar Obras de teatro implementadas / obras de teatro propuestas 	Talento humano	Directora	500,000	4						
4	Generar una campaña de Comunicación que muestre las victorias tempranas en resultados obtenidos, mejoras realizadas a los planes de carrera, selección y promoción interna	<ul style="list-style-type: none"> Entregar informes trimestrales como balance de resultados al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de informes de resultados dados a la organización en comparación con los informes planeados a realizar Personal asistente en comparación con el personal que compone a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Informes entregados a la organización/ informes totales propuestos Número de personas que asisten a los eventos/ Número de personas que componen a la organización 	Talento humano	Directora	0	4						
5	Generar que el nuevo programa sea parte del plan estratégico de la organización en sus políticas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Entregar informes a la alta gerencia y junta directiva con los avances del modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de informes de resultados dados a la alta gerencia que especifiquen el tema en comparación con los informes totales propuestos lista de asistentes de las juntas directivas en comparación con el personal total que compone la alta gerencia y la junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de informes realizados / Cantidad de informes propuestos Personas asistentes a las juntas directivas / Personas que componen la junta directiva 	Gerencia Financiera	Representante Legal	0	5						

