



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

**Determinación del Nivel de Alineación del Perfil de Competencias del
Personal Administrativo del Colegio Markham**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica el Factor Humano

AUTOR (ES)

Pedro Antonio Higinio Manrique (0000-0001-5251-8002)

Jose Luis Medina Pacheco (0000-0001-9417-7605)

Jorge Raul Rodriguez Cabrejo (0000-0002-0707-8842)

ASESOR(ES)

Duffoo Hart, Guillermo Ernesto (0000-0003-1890-6225)

Lima, (16 de mayo de 2022)

Dedicatoria

Con amor, a mi esposa, por ser la fuerza y compañera en este viaje de superación y cómplice en lo que hoy he logrado. Con todo cariño, a mis hijos, por ser fuente de motivación para superarme y poder construir un futuro mejor para ellos. Finalmente, a mi Padre, quien estuvo presente al inicio de esta Maestría, pero que no pudo verme concluir y a mi madre, porque sin ella no hubiese podido lograr todo lo que tengo.

A ellos mi agradecimiento y mi reconocimiento por creer en mí y brindarme su paciencia y amor.

Higinio Pedro

A mis padres, Carmen Pacheco Jaén y Fredy Medina Velarde, por enseñarme con sus acciones que es posible cumplir todo lo que uno se propone en base a esfuerzo y dedicación.

A mi familia, espero ser para ustedes un ejemplo de optimismo y perseverancia, de que cuando se quiere, se puede.

A todos los líderes que a lo largo de mi formación han contribuido en mi desarrollo profesional.

Medina José

Este trabajo se lo dedico a mi esposa y a mi hija, quienes han sido un gran apoyo en todo momento y me han dado las facilidades de espacios y tiempos para concretar este gran hito en mi vida.

También se lo dedico a mis padres, quienes desde siempre me han incentivado a continuar aprendiendo y creciendo tanto profesional como personalmente y este trabajo es una muestra de ello.

Rodriguez Jorge

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de concluir el presente trabajo de investigación el cual nos permite seguir creciendo personal y profesionalmente.

Así mismo, agradecemos al Colegio Markham y sus representantes por la apertura para compartirnos información y facilidades para concretar el presente trabajo de investigación.

De la misma manera, agradecemos a nuestro asesor el profesor Guillermo Duffoo por su plena disposición, apoyo y guía constante durante el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente, a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y a toda su plana docente que con sus enseñanzas contribuyeron con éxito a culminar el presente trabajo y permitarnos concluir este reto profesional.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las competencias Genéricas y Específicas del personal administrativo del Colegio Markham, de tal manera que permita potenciar el desempeño del personal administrativo y lograr los objetivos estratégicos. Para cumplir con esta investigación se tomó como referencia la Misión, Visión, Códigos y objetivos estratégicos de la institución educativa y entrevistas realizadas para obtener la opinión experta de representantes estratégicos del colegio, para orientar los comportamientos deseados a cada grupo ocupacional.

Así mismo la identificación de las competencias dio paso a la creación de un modelo de Evaluación de Competencias, cuya aplicación nos permitió identificar el nivel de alineamiento del personal administrativo frente a las competencias deseadas por el Colegio Markham. Finalmente, la presente investigación podría servir para dar un paso hacia la implementación de un modelo de Gestión por Competencias.

Palabras Clave: Diccionario de Competencias, Evaluación de Competencias, Nivel de alineamiento de Competencias, opinión experta de representantes estratégicos.

Abstract

The objective of this research work is to identify the Generic and Specific competencies of the administrative staff of Markham College, in such a way that it allows to enhance the performance of the administrative staff and achieve the strategic objectives. To carry out this research, the Mission, Vision, Codes and strategic objectives of the educational institution and interviews were taken as reference to obtain the expert opinion of strategic representatives of the school, to guide the desired behaviors for each occupational group.

Likewise, the identification of the competencies gave way to the creation of a Competency Evaluation model, whose application allowed us to identify the level of alignment of the administrative staff with the competencies desired by Markham College. Finally, this research could serve to take a step towards the implementation of a management model by competencies.

Keywords: Competencies Dictionary, Competencies Evaluation, Competencies Alignment Level, expert opinion of strategic representatives.

Índice del Contenido

Índice del Contenido	6
Capítulo I Planteamiento del Problema	8
1.1 Introducción y determinación del problema.....	8
1.2 Preguntas de Investigación.....	9
1.3 Objetivo General	9
1.4 Objetivos Específicos	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Alcance.....	10
1.7 Diseño de la Investigación	11
Capitulo II Marco Teórico	12
2.1 Gestión por Competencia	12
2.2 Concepto de Competencia.....	13
2.3 Nacimiento de las Competencias	14
2.4 Principales clasificaciones de las Competencias.....	15
2.4.1 Desde la perspectiva de los individuos	15
2.4.2 Desde la perspectiva laboral	16
2.5 Características de las Competencias	17
2.6 Componentes de las Competencias	17
2.7 Pasos para implementar un modelo de gestión por Competencias	18
2.8 Ventajas de la Gestión de recursos Humanos por Competencias	18
2.9 Diccionario de Competencias.....	21
2.10 Metodologías para la determinación de Competencias.....	22
2.10.1 Paneles de expertos	23
2.10.2 Entrevistas de incidentes críticos	24
2.10.3 Adaptación de mapas o diccionario de competencias estándar	25
2.11 Grados de las Competencias	25
Capitulo III Contexto Organizacional.....	27
Capitulo IV Diseño de la Investigación	32
4.1 Planteamiento de la investigación.....	32
4.2 Contexto	33
4.2.1 Participantes de la investigación.....	33
4.3 Instrumento de medición o método para la recopilación de datos	36
4.3.1. Método para la elección de competencias.....	36

4.3.2. Instrumento para evaluación de competencias.....	37
Capítulo V Definición de Competencias y Propuestas del Modelo de Evaluación.....	38
5.1 Justificación por cada Competencia.....	39
5.1.1 Competencias Genéricas.....	39
5.1.2 Competencias Específicas.....	41
5.2 Presentación del Diccionario de Competencias.....	42
5.2.1 Competencias Genéricas:.....	43
5.2.3 Competencias Específicas.....	46
5.3 Proceso de evaluación de desempeño por competencias.....	49
Capítulo VI Análisis e interpretación de los Resultados.....	51
9.1 Análisis de las Competencias Genéricas y Específicas.....	51
9.1.1 Competencias Genéricas.....	52
9.1.2 Competencias Específicas.....	54
9.2 Análisis de Competencias por Grupo Ocupacional.....	56
6.2.1 Directivos.....	56
9.2.2 Mandos Medios.....	58
6.2.3 Empleados.....	61
6.2.4 Soporte.....	63
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	65
7.1 Conclusiones.....	65
7.2 Recomendaciones.....	67
Referencias Bibliográficas.....	68

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Introducción y determinación del problema

En un entorno cada vez más competitivo y en un contexto de mayor incertidumbre, inestabilidad y turbulencia, las organizaciones a nivel mundial deben abocar sus esfuerzos en desarrollar su capital humano, que es lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva. Para ello es necesario que las organizaciones se aseguren que las personas cuenten con las cualidades adecuadas según el perfil y esto se realiza a través de una óptima Gestión por Competencias.

Actualmente el Colegio Markham no cuenta con competencias laborales identificadas y, además, no se observa un alineamiento de los colaboradores a los perfiles de los puestos que ocupan, impactando en los procesos de selección, evaluación de desempeño (que aún no es aplicada en la entidad educativa), ni cuenta con algún tipo de programa para su desarrollo. Es por ello, que la identificación de las competencias es una prioridad dentro de la Gestión Humana, a fin de garantizar que los empleados administrativos se encuentren alineados a los perfiles que persigue la organización como entidad de éxito empresarial y organizacional.

Visto desde la perspectiva interna de recursos humanos, denotamos oportunidades en el nivel de gestión de competencias de los colaboradores que permitan incorporar comportamientos de éxito en el perfil de los puestos administrativos. Para trabajar en este esquema de competencias es necesario “empezar por el principio” es decir, definir las competencias que se encuentren alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad educativa y consolidarlas en un diccionario de competencias.

La oportunidad es propicia para identificar las competencias genéricas de la entidad educativa, y en una primera etapa establecer también las competencias específicas del personal administrativo.

Una vez definidas las competencias que requieren los colaboradores administrativos del colegio Markham podremos determinar cómo se encuentran alineadas las competencias del personal administrativo en relación con las competencias definidas, es decir si los niveles esperados de cada una de las competencias definidas se encuentran cubiertas, ello solo será posible aplicando la evaluación de competencias al personal administrativo.

Asimismo, contar con un diccionario de competencias definido en la entidad educativa, facilitará dar paso al modelo de gestión por competencias, que apunta al desarrollo del talento humano. Dicho lo anterior, detectamos 3 principales ámbitos de acción: selección, para elegir a los candidatos idóneos; evaluación de desempeño, para conocer el nivel actual de las competencias y las brechas que pudieran existir en los colaboradores y finalmente facilitar las acciones del desarrollo de las mismas.

1.2 Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuáles son las competencias genéricas y específicas que permitan potenciar las capacidades de los colaboradores administrativos, mejorando a su vez el desempeño general del colegio?
- b) ¿En qué nivel de alineación se encuentra el personal administrativo frente a las competencias definidas?

1.3 Objetivo General

El objetivo general es identificar competencias alineadas a las estrategias del colegio, que permitan potenciar las capacidades de los colaboradores administrativos, mejorando el desempeño general del colegio y determinar el nivel de alineamiento de personal administrativo con relación a las competencias definidas.

1.4 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Definir y describir, en coordinación con los representantes estratégicos del Colegio Markham, las competencias genéricas del Colegio y específicas del personal administrativo fundamentales para el cumplimiento de las metas y plan estratégico del colegio.
- b) Determinar el nivel de alineación en el que se encuentra el personal administrativo frente a las competencias definidas.
- c) Determinar qué grupo ocupacional dentro del personal administrativo del Colegio Markham se encuentra más alineado con las competencias definidas.

1.5 Justificación

La propuesta de investigación consiste en determinar si las competencias actuales de los colaboradores administrativos se encuentran alineadas al perfil de competencias deseado por el colegio. Para ello primero vamos a identificar las competencias Genéricas para todo el colegio y las competencias Específicas para el personal administrativo. Estas se tomarán como referencia para que, a través de una evaluación de competencias, nos permita detectar las posibles brechas con los perfiles de competencias deseados. Posteriormente se podrían elaborar acciones para reducirlas o eliminarlas alcanzando un correcto alineamiento con la misión, visión y objetivos estratégicos del colegio.

1.6 Alcance

Para el presente trabajo de investigación se estará considerando a los 98 colaboradores que forman parte del área administrativa del Colegio Markham. Distribuidos en las siguientes áreas: Recursos Humanos, Logística, Sistemas, Finanzas y algunos otros órganos de apoyo que dan soporte a necesidades académicas.

1.7 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es Cualitativo, ya que nos permitirá profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar. Asimismo, nos proporcionará información sobre la opinión experta de los directores. En base a ello se podrá identificar las competencias y para ello es clave su retroalimentación y comentarios, considerando que son ellos los representantes estratégicos del colegio y tienen claro el camino que este debe seguir.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Gestión por Competencia

Como bien mencionamos en un entorno cada vez más competitivo y en un contexto de mayor incertidumbre, inestabilidad y turbulencia, todas las organizaciones abocan sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos y ser competitivas, siendo el talento humano el generador de valor agregado con el que cuentan las organizaciones, contribuyendo con la evolución de sus capacidades, habilidades, conocimientos y compromiso personal, lo que permitirá alcanzar el éxito de la organización.

En este sentido, cada vez más organizaciones se rigen bajo una gestión por competencias, valorando y desarrollando el talento de su personal lo que se traduce en mayor productividad y un mejor servicio.

De acuerdo con el trabajo Modelo de Selección por Competencias del Personal Gerencial en un Banco Comercial (De los Santos, 2016), el buen desempeño de un colaborador dentro de una organización depende de la conjugación entre los conocimientos técnicos, experiencias y motivaciones junto con las características personales de este. Diversos estudios psicológicos al respecto implican que el análisis del comportamiento humano es útil en la gestión por competencias, como en su momento fueron mencionados por Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993) y McClelland (1973); sin embargo, el estudio de este último a sufrido de aportaciones como las de Levy-Leboyer (1997), Le Boterf (2001) y

Mandon (1990) quienes orientan el desarrollo de las competencias basado en el potencial de la persona.

En este sentido, debemos considerar que la Gestión de Competencias busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la Misión, visión y la estrategia de la organización. Esta se basa en identificar el perfil idóneo para un cargo específico y, en base a ello, establecer un proceso de reclutamiento, evaluación y capacitación.

La Gestión por Competencias es un punto clave y diferenciador para el éxito de muchas organizaciones, pues permite identificar los mejores comportamientos de un colaborador para luego potencializarlos en beneficio de una organización.

Constituye además una práctica que agrega valor a una organización y por lo tanto a sus clientes, la cual es reflejada en un incremento de productividad y competitividad.

En un entorno competitivo es vital tener en cuenta que solo las organizaciones que desarrollen su capital humano sobrevivirán a las altas exigencias del mercado, pues un sistema de gestión por competencias eficiente implica adaptar sus procesos de gestión de tal manera que les permitan enfrentar estos cambios.

2.2 Concepto de Competencia

En relación con las competencias existen muchas definiciones de autores que abordan este tema, sin embargo, considerando la definición etimológica de Corominas (1987), “Competere” es la terminación en latín, de donde podríamos considerar 2 verbos: Competer y Competir, cuyo significado evolucionó a “Pertener a”, lo que originó el sustantivo “Competencia” y al adjetivo “Competente”, lo que consideramos actualmente como “Adecuado” o “Apto”.

David McClelland definió las Competencias como características personales cuyo origen radica en un buen desempeño en el trabajo, de donde podemos considerar: Raciocinios,

perspectivas, habilidades o conocimientos adquiridos, desde entonces hemos observado distintas definiciones y cada una de ellas alineadas a la perspectiva de cada autor, como la de Spencer & Spencer (1993) quien afirma que una competencia es una particularidad profunda e innata de cada persona que han sido causadas por un determinado performance bajo un contexto o perfil determinado.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, podemos deducir que una competencia radica en el subconsciente de la persona, es decir es un rasgo particular o alguna característica arraigada en ella la que genera un comportamiento determinado en una situación o contexto específico, lo que permite deducir un grado de desempeño.

Según Alles (2009) las competencias puntualizan el comportamiento o la manera de realizar las cosas de una manera determinada, de acuerdo con el perfil requerido esta conducta puede ser exitosa o no.

Después de comprobar algunos conceptos de distintos autores, observamos que si bien es cierto las competencias han evolucionado conceptualmente, por otro lado, este desarrollo aún se basa en el sólido concepto de que un comportamiento observable puede establecer el rumbo del resultado de un desempeño.

2.3 Nacimiento de las Competencias

Como habíamos mencionado en el punto 2.2 Concepto de Competencia, el comportamiento define el buen o malo desempeño de las personas. Por lo tanto, de acuerdo con McClelland, (1989), si existe un grupo de trabajadores cuyas competencias coinciden con el objetivo de la organización donde laboran, estas personas harían la diferencia en ella, así también concluye que las habilidades técnicas o test psicológicos no son determinantes para la selección y/o éxito de un postulante, ya que son sus conductas particulares las que definen su éxito y son un predictor de su desempeño

De acuerdo con el autor mencionado, los beneficios adquiridos al gestionar por competencias se originan principalmente porque:

- El estudio inicia con el alineamiento de la persona con el trabajo que desarrolla.
- No asume comportamientos antes de definir las características idóneas para un desempeño óptimo de un determinado perfil.
- Los comportamientos observables de éxito solo se definen por intermedio de entrevistas abiertas.

En base a lo indicado, las competencias son determinantes para evidenciar un buen desempeño en el trabajo y no las características personales.

Creemos prudente mencionar que la definición de “Competencias” fue adoptada por muchas organizaciones con el objeto de agregar valor a estas, gran influencia vino del libro *Human Competence* de Thomas Gilbert (1978). Podríamos considerar que en el contexto mencionado hubo una rápida evolución en la gestión por competencias donde el objeto es relevar el factor Humano como pilar importante para alcanzar los objetivos de una organización, partiendo de la premisa de que cada miembro de esta ofrece sus mejores habilidades en virtud de un resultado en conjunto.

2.4 Principales clasificaciones de las Competencias

Según información recolectada denotamos que existe muchos autores que clasifican las competencias bajo diferentes perspectivas. Por tal motivo nos abocaremos a las principales y más consultadas.

2.4.1 Desde la perspectiva de los individuos

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993), las competencias son características profundas de cada individuo, estas expresan formas de pensar o comportamientos determinados en un contexto específico. Según Alles (2009), existen 5 tipos de características:

- i. **Motivación.** Radica en los objetivos individuales que se traza cada persona, la motivación por alcanzarlos alinean algunos comportamientos a ciertas acciones que contribuyen al logro de estos.
- ii. **Características.** Son conductas que nacen de las características físicas de cada individuo, como el auto control, habilidades operarias, reacciones u otras habilidades físicas.
- iii. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Corresponde a los valores o cultura que hayan formado las actitudes o definido la imagen propia de una persona.
- iv. **Conocimiento.** Son los conceptos teóricos que posee una persona sobre temas específicos.
- v. **Habilidad.** Corresponde a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

2.4.2 Desde la perspectiva laboral

Dentro de esta perspectiva, hemos considerado citar la desarrollada por Mertens (1996):

- a) **Las competencias básicas.** Son habilidades que se aprenden en la formación básica, como, por ejemplo: lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, etc.
- b) **Las competencias genéricas.** Son conductas y actitudes ocupacionales como: trabajo en equipo, negociación, planificación, etc.
- c) **Las competencias específicas.** Corresponde a los aspectos técnicos relacionado directamente con un perfil específico, los cuales no pueden ser fácilmente intercambiables a otros escenarios laborales.

Alles (2009) consideró la clasificación de las competencias del siguiente modo:

Competencia cardinal. La que se aplica a todos los miembros de la organización. Esta competencia encierra y expresa la esencia de la organización y contribuye al cumplimiento de la visión organizacional.

Competencia específica. La que es aplicable a un determinado grupo de personas, como el área o nivel jerárquico dentro de una organización.

2.5 Características de las Competencias

Las competencias se definen en función de la misión, visión y estrategia de la organización. Para que se puede cumplir con los objetivos trazados es necesario que todos los integrantes posean ciertas características y comportamientos. Los directores y principales ejecutivos de la organización, dada su experiencia y conocimiento del negocio, son las personas idóneas para la elaboración y definición de competencias. Alles (2005). Estas competencias deben cumplir ciertas características y es que deben ser específicas y adecuadas para cada organización, adaptadas a la realidad tanto actual como futura, operativas o medibles, de fácil entendimiento de todos y de fácil identificación. Se pueden clasificar entre las genéricas que son aplicables para todos y específicas que solo van para algunas áreas o puestos particulares. (Pereda & Berrocal, 1999)

2.6 Componentes de las Competencias

La competencia debe tener la siguiente estructura:

- **Nombre de la competencia:** cómo se le denomina a la competencia en la organización.
- **Definición:** como se entiende la competencia en términos habilidades exitosas.
- **Grados de dominio o desarrollo:** nivel de comportamiento que se espera de un trabajador en dicha competencia.
- **Comportamientos o indicadores conductuales:** describen la acción o comportamiento esperado que indica que la competencia está presente y en determinado grado de desarrollo.

2.7 Pasos para implementar un modelo de gestión por Competencias

Los pasos iniciales son los siguientes: Alles (2005)

- a) Definir las competencias de acuerdo con la misión, visión, valores y estrategia organizacional.
- b) Preparar el diccionario de competencias indicando la clasificación de genéricas y específicas.
- c) Asignar las competencias a cada puesto y el grado óptimo de desarrollo que debe tener.
- d) Determinar las brechas que se pueden generar entre el perfil del puesto y la medición real de las competencias de la persona que se encuentra ocupando el puesto.

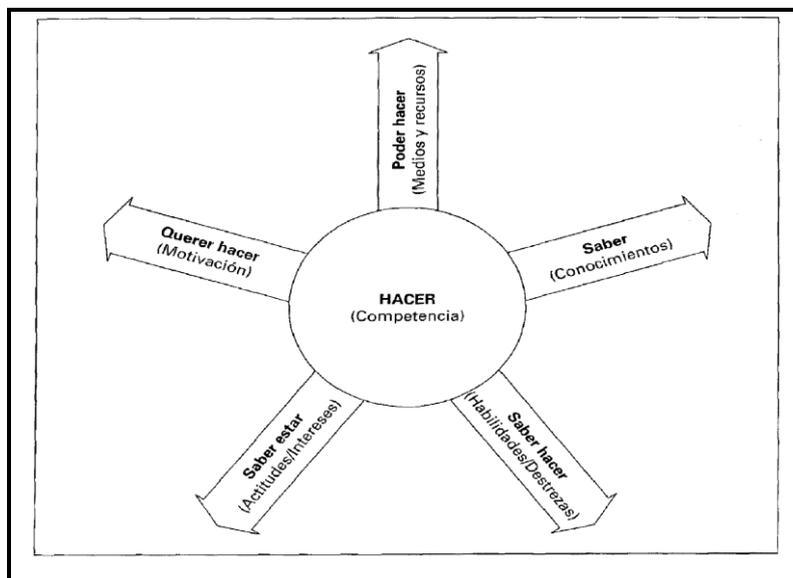
2.8 Ventajas de la Gestión de recursos Humanos por Competencias

La gestión de los recursos humanos propone a todas las organizaciones un reto particular, en donde las características de la cultura y las influencias de un mercado cambiante obliga a las organizaciones a adaptarse a las demandas del negocio, a través del desarrollo de una gestión por competencias bajo un enfoque conductual, tomando como ejemplo la coyuntura actual, vemos que surgen nuevas necesidades, como la evolución de perspectivas globales o conocimientos tecnológicos que impulsan la incorporación de nuevas competencias. Bajo este contexto, diseñar y aplicar un modelo de gestión por Competencias que impacte beneficiosamente en los procesos internos de recursos humanos, permitirá implementar dentro de las políticas de selección, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo del personal el plan estratégico organizacional, bajo la perspectiva integrada a la Misión, Visión y valores de la empresa. El alinear la gestión del capital humano con toda la organización, a través de las competencias, contribuye al buen desempeño de todas las áreas, lo que

garantiza el éxito de la empresa, así como el propio desarrollo personal de cada colaborador a través de la motivación y satisfacción en el trabajo.

Como bien afirman Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993) las competencias se definen y enumeran dentro de un contexto laboral particular (Considerando que cada cultura organizacional es diferente), por lo tanto, cada competencia es distinta en cada organización (aun nombrada de la misma manera) y no es una habilidad aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral:

Gráfico N°1 -Diagrama Componentes de Competencias



Fuente de Información: *Gestión de recursos Humanos por Competencias – Santiago Pereda Marín & Francisco Berrocal.*

Dicho lo anterior, si bien es cierto que no podemos deducir los comportamientos producidos a través de interacciones bajo diferentes contextos, podemos evaluar los mismos y determinar el potencial del colaborador para realizar los comportamientos que exige un determinado puesto, de esta manera conoceremos los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos y podremos determinar una estrategia óptima para reforzarlos o superarlos.

Por otro lado, de acuerdo con Pereda, S. y Berrocal, F. (1999), el enfoque conductual aporta las siguientes ventajas a la gestión de Recursos Humanos:

- Facilita el uso de un lenguaje común; el determinar conductas específicas sobre una competencia, permite conceptualizarla para una determinada organización, de tal manera que se podrá programar una capacitación sobre una competencia en particular sin caer en la ambigüedad de la definición de ella.
- Focaliza los esfuerzos individuales hacia los resultados organizacionales; el éxito de una organización depende del desempeño de cada colaborador, por lo que, siendo las competencias definidas a partir de las estrategias organizacionales, el reforzamiento de estas garantiza el cumplimiento de los objetivos definidos.
- Se utiliza como predictor del comportamiento futuro; cuando una persona ha desarrollado un determinado comportamiento, en un contexto específico, se podría deducir que probablemente repetiría el mismo comportamiento en el mismo contexto. Esta estrategia predictora permite identificar un comportamiento alejado de lo que se exige y mejorarlo.
- Facilita la comparación del perfil de exigencia del puesto con el perfil de competencia de la persona; luego de determinar los comportamientos concretos que se desea del colaborador para un perfil específico, es mucho más fácil identificar su adecuación al puesto o las necesidades de formación para reducir las brechas comparativas.

Finalmente, debido al dinamismo del mercado global y a la practicidad de establecer comportamientos acordes a la cultura organizacional, la gestión por competencias nos permite actualizar los modelos conductuales, lo que tiene efectos beneficiosos para toda la organización, estudios a organizaciones de alto desempeño en indicadores como “Alta retención de líderes”, “Compromiso del empleado”, “Fuerza de la banca de talento”, “mejoramiento de resultados de negocio”, etc. Demuestra que el 62% a 70% de estas

organizaciones actualizan sus modelos de competencias cada dos a tres años. (Loew and Garr 2011).

2.9 Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias es un documento interno de toda organización en donde se han definido una selección de competencias genéricas y específicas, en función de la cultura y estrategia de la organización, con su propia descripción del comportamiento de cada perfil y sus respectivos niveles de grados, estos definen el accionar de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos de la organización y establecen el propósito de selección para nuevos colaboradores o para el desarrollo de competencias de los que son parte de la organización. Considerando que el diseño de un diccionario parte de referencias de otro existente, se concluye que este documento no es un diccionario cerrado, puesto que es posible añadir competencias idóneas para nuestra organización.

Según la página web Maikor (2013), un Diccionario de competencias debería presentar la siguiente estructura:

- **Título de la Competencia:** Es el nombre de la competencia, el cual debe referenciar los comportamientos descritos.
- **Definición:** Es el concepto genérico desarrollado de una competencia.
- **Niveles:** Corresponde a la descripción de los comportamientos específicos de una competencia determinada, disgregada en magnitudes de observancia.

Podemos establecer como objetivos de la confección del diccionario de competencias lo siguiente:

- Definir y describir las conductas generales y específicas que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización.
- Definir comportamientos observables para la evaluación de la Gestión por competencias de la Organización.

- Monitorear y asegurar el alineamiento entre las competencias de los trabajadores y los perfiles deseados, a través de la gestión del talento humano.

2.10 Metodologías para la determinación de Competencias

Según Pereda, S. y Berrocal, F. (1999), las competencias son comportamientos observables en un trabajo habitual, las cuales están orientadas a una conducta exitosa dentro un perfil específico y en una organización concreta. Las competencias se definen en base a las características de cada organización, iniciando por el análisis de su cultura, valores, Visión, Misión, etc., por lo que se espera que los comportamientos que se definan busquen conducir al éxito de la organización en particular. De acuerdo con Alles (2009) las organizaciones deberían aplicar los procesos de selección orientado a la identificación de buenas competencias, que motiven y contribuyan con la misión de estas, para posteriormente capacitar en conocimiento y habilidades que se requieran para el puesto específico. Las competencias deberán tener las siguientes características:

- Adecuadas a la organización; de acuerdo con las características particulares de cada organización.
- Adecuadas a la realidad actual y futura; como ya lo habíamos mencionado en el capítulo 2.9, las competencias son establecidas a un largo plazo, sin embargo, deben ser flexibles de tal manera que puedan adaptarse a cualquier cambio que exija el mercado futuro.
- Operativas, codificables y medibles; es decir deben orientarse a comportamientos observables en una actividad laboral cotidiana fácil de identificar.

- Con un lenguaje conocido por todos; debe desarrollarse bajo los mismos procedimientos (Formal e informal) de comunicación interna de cada organización.
- De fácil identificación; bajo el contexto de que los comportamientos están alineados a las características de la organización y detallada con los medios de comunicación internos, deben ser identificadas fácilmente por todos los miembros de la organización.

De acuerdo con Alles (2006), podemos definir competencias ejecutando los siguientes pasos:

1. Establecer criterios de desempeño.
2. Seleccionar una muestra.
3. Recolectar información.
4. Identificar responsabilidades y los grados de comportamientos requeridos por cada una de ellas.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Ejecutar el modelo a todos los procesos implicados en la gestión de recursos humanos: selección, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema remunerativo.

Estos pasos, se pueden desarrollar a través de: Paneles de expertos, entrevistas de incidentes críticos (BEI) y adaptación de mapas o diccionarios de competencias estándar como por ejemplo a través de las tarjetas de Lominger, con el objeto de tener una buena base de datos de otras organizaciones respecto a las mejores conductas observadas en ellas.

2.10.1 Paneles de expertos

El panel de expertos está conformado por personas no necesariamente especialista en competencias, sino un comité de no más de 15 personas expertos en la visión integral de

cómo se ajusta las características de una persona a los perfiles de la organización, estas llegarán a un acuerdo sobre estas características e identifican el desempeño esencial de las funciones alineadas a las conductas identificadas como clave d éxito. Algunas recomendaciones en cuanto a las características de los miembros del panel de expertos son las siguientes:

- Mas de 3 años en la organización.
- Puestos o personas que interactúen con frecuencia con más de 2 áreas.
- Personas que hayan trabajado en más de 2 áreas en la organización (De preferencia).
- Actitud proactiva y cooperativa hacia temas de emprendimientos de la organización y desarrollo organizacional.
- Buen nivel de participación en actividades extralaborales (De preferencia)
- Líder de influencia (Formal o informal).
- Pueden combinarse personas de primer y segundo nivel organizacional.

Se sugiere como participantes: Gerente General, Dos Gerentes de primera línea (RRHH-Finanzas-Comercial-etc.), Tres Gerencias medias, Tres Supervisores / Coordinadores y Cinco colaboradores con las de 1 año en la organización).

2.10.2 Entrevistas de incidentes críticos

Flanagan (1954) ideó la técnica BEI (Behavioral Event Interview). De acuerdo con el blog de Oscar Castellero (2017), Psicólogo en Barcelona | Redactor especializado en Psicología Clínica, se emplea principalmente con el objetivo de hacerse una idea de las competencias reales de las personas, a través de entrevistas. Estas buscan data respecto a los comportamientos pasados de los individuos a entrevistar, con el objeto de predecir su rendimiento.

2.10.3 Adaptación de mapas o diccionario de competencias estándar

Una buena opción para identificar competencias clave y alinearlas a los perfiles son los Diccionarios de Competencias, en los cuales se puede definir cierto grupo de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. En la actualidad podemos encontrar varios diccionarios por bibliotecas virtuales, blogs, plataformas o en ventas por internet de libros que contengan esta información. Si bien es cierto que las competencias no son las mismas para cada organización, hay algunas cuyas conductas (genéricas) pueden adaptarse a cada organización, por lo tanto, lograremos un rápido proceso de preparación del diccionario apoyándonos en las referencias de un modelo. De acuerdo con Rábago (2010) la preferencia por esta técnica dependerá de la precisión del perfil del puesto y la cultura de la organización.

Finalmente, son útiles también como complemento de las entrevistas por incidentes críticos y del panel de expertos. Un diccionario de competencia estándar selecciona las competencias más comunes con sus definiciones más usuales, estas surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente. (Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”)

2.11 Grados de las Competencias

De acuerdo con Alles Martha, definir las competencias implica disgregarlas en distintos grados y cada uno de ellos, incluida la competencia, se definen a través de frases explicativas.

Allles (2009) recomienda desplegar en cuatro grados o niveles por competencia. Grados A, B, C y D (siendo **A** el máximo y **D** el mínimo):

A. Es el grado máximo. Considera un nivel sobresaliente de la competencia.

B. Es un nivel muy alto, sobre el promedio.

C. Considera un nivel promedio de la competencia.

D. Corresponde al nivel mínimo de la competencia en todos los grados.

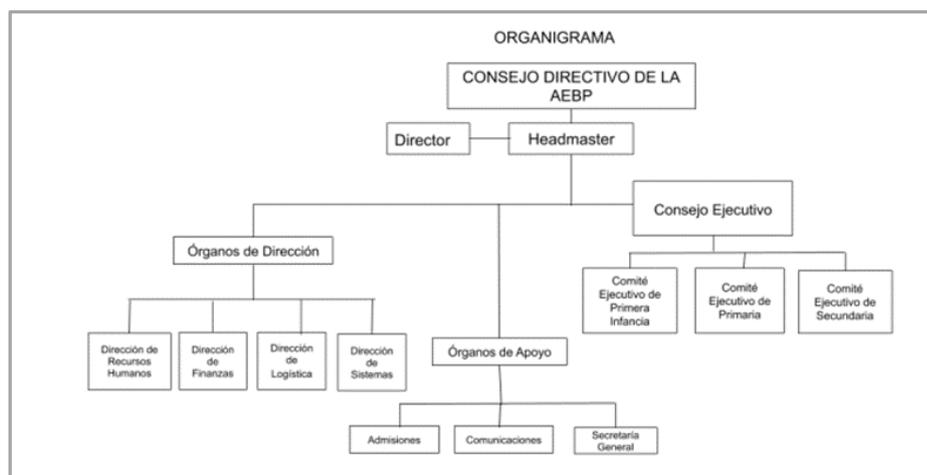
Finalmente, se define los niveles requeridos por cada puesto considerando establecer un nivel determinado por cada perfil que sea acorde con sus funciones, debemos acotar que todos los perfiles no deben tener el mismo grado y que un grado negativo descarta inmediatamente la competencia.

Capítulo III

Contexto Organizacional

En este capítulo vamos a hacer un breve resumen sobre el Colegio Markham. Se trata de una institución educativa escolar con 75 años de enseñanza y que actualmente cuenta con los niveles de Primera Infancia, Primaria y Secundaria. Tiene dos locales uno en el distrito de Miraflores donde se encuentra la sección de secundaria y otro local en Monterrico (Distrito de Santiago de Surco) donde está Primaria y Primera Infancia. El colegio el año 2021 contó con 1,943 alumnos en total. En temas de personal se tiene un total de 390 colaboradores entre profesores a tiempo completo, administrativos y mantenimiento. Adicionalmente hay que agregar unos 200 profesores más a tiempo parcial, que se van incorporando en los meses de abril y que se enfocan a las actividades extracurriculares, siendo de gran importancia para el colegio. Nuestra investigación se enfocará al área administrativa y la cual cuenta con 98 colaboradores en la actualidad.

El Colegio Markham cuenta con el siguiente organigrama:

Gráfico N°2 -Organigrama Colegio Markham

Nota: Fuente de Información – Colegio Markham

En el mayor nivel jerárquico se encuentra el Consejo Directivo y son quienes finalmente toman las decisiones en cuestiones estratégicas. Luego tenemos a los directores, un Director Peruano quien hace las veces de representante legal haciéndose cargo de temas administrativos y un Director Extranjero (Headmaster), quien está enfocado principalmente a temas académicos a través del Consejo Ejecutivo.

El Consejo Ejecutivo se encuentra conformado por los directores encargados de cada sección: Primera Infancia, Primaria y Secundaria todos ellos con reporte directo al Director Extranjero. Nuestro trabajo se va a enfocar al área administrativa (Órganos de Dirección y Órganos de Apoyo). Estas áreas son claves para el correcto desarrollo del año escolar y es por eso que queremos analizar si se encuentran correctamente alineadas con los objetivos estratégicos que claramente tienen un enfoque más académico y son los siguientes:

1. El consistente alto rendimiento académico y desarrollo integral de sus estudiantes, particularmente con relación a los resultados que obtienen en los exámenes internacionales e ingresos universitarios.
2. La excelencia de su personal y las oportunidades ofrecidas a los colegas para que se desarrollen profesionalmente y reflexionen sobre su práctica.

3. La sobresaliente calidad y variedad de recursos con los que cuenta para la enseñanza y el aprendizaje.
4. La aplicación de su currículum de forma planificada y coherente, reflejando las mejores prácticas educativas.
5. La extensión, innovación y conducción especializada de sus programas académicos, tutoriales, extracurriculares, deportivos y sociales.
6. La organización del colegio de manera que promueva no solo el aspecto académico sino el bienestar integral de cada persona. (Markham College, s.f.)

Luego de revisar estos objetivos estratégicos, nuestra investigación se encuentra relacionada con el segundo objetivo estratégico, el cual se enfoca en la excelencia del personal y las oportunidades ofrecidas para su desarrollo. El área administrativa no tiene definida su contribución a los objetivos estratégicos. Puede que los directores de las áreas sí lo tengan claro, pero esta información no suele bajar al resto del equipo.

También es importante considerar la siguiente misión y visión del Colegio Markham:

Misión

El Colegio Markham aspira a ofrecer a sus estudiantes una rigurosa formación académica en inglés y castellano que conduzca a un alto nivel de éxito en una amplia gama de exámenes internacionales. Además, el colegio busca desarrollar los valores de la honestidad, el trabajo, la sensibilidad social, la responsabilidad hacia la comunidad, y el respeto por la familia, la patria y un mundo globalizado. (Markham College, s.f.)

Visión

El Colegio Markham busca personificar lo mejor de la educación internacional y bilingüe. La provisión de una educación de primera clase permitirá la formación de jóvenes muy hábiles, positivos y adaptables, preparados para afrontar las demandas y los retos del mundo moderno y capaces de trazarse una vida con compromiso, propósito y significado. (Markham College, s.f.)

Algunos valores también los podemos encontrar en la definición del Código Markham detallado a continuación:

Código Markham

La comunidad Markham está integrada por exalumnos, estudiantes, personal y padres. Este código engloba un conjunto de actitudes y comportamientos que buscamos respetar e incorporar en nuestro actuar en todas las facetas de nuestra vida, tanto dentro como fuera del colegio. Por encima de todo, aspiramos a ser positivos y reflexivos en nuestras acciones y propuesta de vida. (Markham College, s.f.)

Enfocado principalmente en el respeto hacia mí mismo, respeto por los demás y respeto por el mundo que me rodea. Así mismo, debemos precisar que, para un mejor análisis, hemos dividido al área administrativa en 4 grupos Ocupacionales:

Tabla N°1 -Grupos Ocupacionales Colegio Markham

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	PUESTOS	POSICIONES
DIRECTIVOS	DIRECTORES	Director de Sistemas	1
		Director de Advancement	1
		Director de Marketing y Comunicaciones	1
		Director de RRHH	1
		Director de Finanzas	1
		Director de Logística y Mantenimiento	1
MANDOS MEDIOS	JEFES Y COORDINADORES	Jefe de Estados Financieros	1
		Jefe de Red y Conectividad	1
		Supervisora de Biblioteca	1
		Supervisor de Almacén	1
		Jefe de Tesorería	1
		Jefe de Mantenimiento	2
		Jefe de Admisiones	1
		Jefe de Programación	1
		Jefe de Compras	1
		Coordinador de RRHH	2
		Coordinador de Pagos	1
		Coordinadora de Admisiones	1
		Coordinador de Soporte Técnico	1
		Coordinador de Diseño Gráfico	1
		Coordinador de Planillas	1
		Coordinador de Seguridad	1
		Coordinadora de Selección	1
Jefe de Comunicaciones	1		
Jefe de Recursos Humanos	1		
EMPLEADOS	ADMINISTRADORES, ESPECIALISTAS Y ASISTENTES (UNIVERSITARIOS)	Especialista en Soporte Técnico	6
		Programador de Software	2
		Asistente de Música	4
		Administrador de Música	2
		Asistente de Logística	3
		Asistente de Biblioteca	3
		Asistente de Consejería	1
		Asistente de Tesorería	2
		Asistente de Arte	3
		Administrador de Logística	3
		Especialista en Comunicaciones	1
		Consejero Universitario	1
		Bibliotecario	3
		Asistente de Admisiones	1
		Administrador de RRHH	1
		Contador	1
SOPORTE	ASISTENTES (TÉCNICOS)	Técnico de Ciencias	6
		Recepcionista	2
		Enfermera	4
		Mimeografista	1
		Asistente de Sistemas	1
		Diseñador Gráfico	1
		Asistente Personal	6
		Secretaria	4
		Chofer	2
		Técnico de Educación Física	1
		Técnico de Diseño y Tecnología	1
		Técnico de Sistemas	4
		Agente de RRHH	1
TOTAL			98

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV

Diseño de la Investigación

4.1 Planteamiento de la investigación

4.1.1 Propósito de la investigación

Como ya lo habíamos mencionado en el Capítulo I, la presente investigación tiene como propósito determinar si las competencias actuales de los colaboradores administrativos se encuentran alineadas al perfil de competencias deseado por el colegio. Para ello primero es necesario elaborar un diccionario de competencias basándonos tanto en la teoría ya mencionada como también en ciertos comportamientos alineados a los objetivos estratégicos del colegio. Posteriormente realizaremos una entrevista con los representantes estratégicos del Colegio para que en conjunto validemos las competencias Genéricas para el Colegio y Específicas para el área administrativa. Una vez elaborado el diccionario de competencias, realizaremos la evaluación de competencias del personal administrativo para determinar si cumplen con el grado esperado por cada competencia definida en el perfil de cada puesto.

4.1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de índole aplicada y de campo, de acuerdo con Hernandez, Fernandez & Baptista (2014), la investigación de campo son evaluaciones realizadas en un escenario realista, donde la persona que investiga manipula una o más variables independientes dentro de ciertos límites establecidos por una situación determinada, por lo que este tipo de investigación es idónea al ejecutarse sobre un grupo amplio de empleados administrativos del Colegio Markham, como base de la información que permite obtener los datos para la investigación.

El propósito de la investigación es identificar el nivel de alineamiento que pudiera existir entre las competencias deseadas y el desempeño de los colaboradores del área administrativa.

Los datos fueron facilitados por el Colegio, de tal manera que se puedan identificar las competencias idóneas y elaborar una herramienta para la medición de estas y de observar la alineación de esta sobre el personal administrativo. Sobre la base de la información proporcionada, se realizará el análisis el cual facilitará la comprensión de los resultados.

4.2 Contexto

4.2.1 Participantes de la investigación

Considerando la definición de “Muestra” mencionada por Hernandez, fernandez & Baptista (2014), la muestra es un subgrupo de un universo determinado sobre el cual se recolectarán datos, y que se definirán bajo límites previamente establecidos con precisión y que a su vez sea representativo del grupo elegido. Se pretende pues, que los resultados de las muestras se difundan o deduzcan de la población. El objeto es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Para fines de la investigación se identificaron en el colegio un total de 98 personas que ocupan diferentes cargos administrativos. La definición del número de personas evaluadas

dependió del ejercicio de formulación del tamaño de la muestra. Estas personas fueron evaluadas directamente por los directores administrativos en cuanto al cumplimiento del nivel de las competencias establecidas en cada perfil, en virtud de una consideración particular del tipo de grupo ocupacional que ocupaban.

Tabla N°2 -Universo de la Muestra por Grupos Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	CANTIDAD
DIRECTIVOS	DIRECTORES	6
MANDOS MEDIOS	JEFES Y COORDINADORES	21
EMPLEADOS	ADMINISTRADORES, ESPECIALISTAS Y ASISTENTES (UNIVERSITARIOS)	37
SOPORTE	ASISTENTES (TÉCNICOS)	34
TOTAL PERSONAL		98

Nota: Elaboración propia.

4.2.2 Determinación de la muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), en cuanto a los diseños de investigación transeccionales, considerando los descriptivos y correccionales-causales, las muestras de tipo probabilística son relevantes en cuanto a la estimación de variables en una población determinada. Este tipo de muestras nos facilita medir el tamaño del error en nuestras estimaciones. Por lo tanto, podemos considerar que el propósito de la muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que podemos considerar como error estándar.

Para la obtención de la muestra del personal administrativo del Colegio Markham, se procedió a aplicar un muestreo probabilístico estratificado, ya que se considera que todos los miembros del universo (98) tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. En donde:

- ✓ n (Tamaño de muestra buscado)
- ✓ N (Tamaño de la población o universo) = 98
- ✓ Z (Parámetro estadístico) = 1.645 (90%)
- ✓ e (Error de estimación) = 15%
- ✓ p (Probabilidad que ocurra el evento) = 50%
- ✓ q (probabilidad que no ocurra el evento) = 50%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Parámetro	Insertar valor
N	98
Z	1.645
P	0.5
Q	0.5
e	0.15

Tamaño de muestra

"n" = 23.19

De acuerdo con el cálculo anterior, se evaluarán a 23 colaboradores administrativos, así también de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014): para aumentar la precisión en la muestra en este contexto de diferentes tamaños o grupos de muestra, la estratificación permite reducir la varianza de la media muestral, siempre y cuando el tamaño de la muestra sea proporcional a la desviación dentro de la muestra por grupo:

$$Ksh = nh / Nh$$

$$Ksh = 23/98 = 0.24$$

Tabla N°3 -Precisión de Muestra por Grupos Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	CANTIDAD	DETERMINACION DE MUESTRA (Cantidad x Ksh)
DIRECTIVOS	DIRECTORES	6	1
MANDOS MEDIOS	JEFES Y COORDINADORES	21	5
EMPLEADOS	ADMINISTRADORES, ESPECIALISTAS Y ASISTENTES (UNIVERSITARIOS)	37	9
SOPORTE	ASISTENTES (TÉCNICOS)	34	8
TOTAL PERSONAL		98	23

Nota: Elaboración propia

4.3 Instrumento de medición o método para la recopilación de datos

4.3.1. Método para la elección de competencias

En primera instancia se utilizó como metodología la entrevista para reunirnos con los representantes estratégicos del Colegio Markham (Director del Colegio, Directora de Recursos Humanos y Gerente Adjunta de Recursos Humanos) para poder definir las competencias. En esta entrevista les explicó la metodología de definición de competencias y luego se les compartió una presentación con una lista propuesta con sus respectivas descripciones según lo revisando en la misión, visión y estrategia del colegio. Primero se revisaron las competencias genéricas y se llegó al consenso de elegir a las 3 que más representaban y de la mano con los principios que el colegio quiere alcanzar. Seguidamente en la segunda parte de la reunión también se presentaron las competencias específicas con sus descripciones y se eligieron a 3 más enfocadas al área administrativa, considerándola como un importante soporte que brindar servicios internos a las demás áreas.

4.3.2. Instrumento para evaluación de competencias

En segunda instancia se tomó como instrumento la evaluación de competencias para recolectar datos. Esta herramienta se aplicará a la muestra definida para obtener la información requerida para el análisis. Para ello nos guiamos de varios formatos vistos en los cursos de la maestría y se definió la estructura que se quería trabajar, así llegamos al formato final de evaluación de competencias*Anexo 1. Este formato finalmente se presentó a los representantes estratégicos quienes dieron su conformidad para poder utilizarlo en la evaluación de competencias.

Capítulo V

Definición de Competencias y propuesta del Modelo de Evaluación

En el capítulo 2, parte 2.9 “Diccionario de Competencias”, se menciona la importancia de la elaboración del diccionario de competencias, en el que se identifican, reúnen y seleccionan las competencias más adecuadas para la organización.

De acuerdo con el libro Diccionario de Competencias de Martha Allens (2009): “la organización define, en primera instancia, su Diccionario de Competencias en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos” (Alles M. , 2009, pág. 71); de acuerdo con lo anterior, la aplicación de un diccionario estándar de competencias abreviaría los tiempos de confección del modelo.

El presente Diccionario de Competencias del Colegio Markham contiene las competencias Genéricas identificadas para toda la organización y las competencias específicas para el área administrativa; cada una de estas disgregadas en sus respectivos grados o niveles. Se validaron las competencias que requiere el Colegio a partir del consenso recogido en base a la opinión experta de los representantes estratégicos del colegio como son: Director del Colegio, Directora de RRHH y la Gerente Adjunta de RRHH. En adelante desglosaremos todas y cada una de las competencias en el citado diccionario de competencias con una detallada descripción de comportamientos relacionados a cada una de ellas.

Los grados definidos por cada competencia son los siguientes:

- Nivel 4: Desarrollo a nivel experto.
- Nivel 3: Desarrollo a nivel alto.
- Nivel 2: Desarrollo a nivel medio.
- Nivel 1: Desarrollo básico.

5.1 Justificación por cada Competencia

De acuerdo con los lineamientos del colegio como son la misión, visión, valores y objetivos estratégicos se propuso en la reunión de validación varias opciones de competencias. Estas cumplían con las características necesarias para que el colegio cumpla con sus objetivos. Luego del debate se llegó a un consenso y se definieron cuáles son las competencias idóneas para el colegio. Las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°4 -Competencias definidas para el Área administrativa del Colegio Markham

COMPETENCIAS DEFINIDAS	
GENERICAS	ESPECIFICAS
1. Respeto	1. Orientación al cliente externo e interno
2. Flexibilidad	2. Comunicación Eficaz
3. Trabajo en Equipo	3. Calidad y mejora continua

Nota: Elaboración propia

5.1.1 Competencias Genéricas

- i. **Respeto.** Esta competencia fue aprobada por mayoría por los representantes estratégicos del colegio sin merecer duda alguna. Es pues la Misión del colegio desarrollar una serie de valores, y dentro de ellos se encuentra el respeto por la

familia, la patria y un mundo globalizado. Esta competencia transversal es la base de los comportamientos que refleja la comunidad Markham, integrada por exalumnos, estudiantes, personal y padres. Engloba y acota el respeto como un primer peldaño hacia el logro de sus objetivos estratégicos organizacionales.

Gráfico N°3 -Código Markham



Fuente de información: Markham College Web Site (<https://es.markham.edu.pe/quienes-somos/codigo-Markham/>)

- ii. **Flexibilidad y Adaptación.** El Colegio Markham ha permitido que un número creciente de sus alumnos ingresen a algunas de las mejores universidades del mundo, a través de ofrecimientos académicos como el Bachillerato Internacional (BI) el cual les permite la interacción con universidades en el Reino Unido y Europa, al igual que en Australia, Nueva Zelandia, y Canadá; así también la evaluación London College Music LCM (El Colegio Markham es el único colegio en Lima reconocido como representante latinoamericano de la LCM); proyectos IMPACT, el cual impulsa a los estudiantes a usar sus conocimientos académicos para resolver problemas del mundo real y convertirse en agentes de cambio y finalmente el programa de Intercambio y Conferencias, el cual ofrece la oportunidad de ampliar horizontes e intercambiar experiencias enriquecedoras tanto para los visitantes internacionales como para la comunidad escolar en general. Dicho lo anterior, estos programas motivan al colegio a reforzar la capacidad de todo el personal para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales e

interactuar con personas o grupos diversos, así como impulsar la disposición a explorar diversas metodologías o herramientas (Tecnológicas) para adaptarse a un contexto global que les permita desarrollarse.

- iii. **Trabajo en Equipo.** Se estableció esta competencia para continuar con las tradiciones británicas sobre competencias deportivas del Colegio Markham, el cual se basa en un sistema “Houses”, al cual pertenece cada estudiante, estas “Houses” o casas son: Cochrane, Guise, Miller y Rowcroft, estas casas compiten entre ellas y estas interacciones tienen como piedra angular el trabajo en equipo. De acuerdo con la Página Web institucional del Colegio Markham (Markham College, s.f.), cada estudiante y profesor desempeña una labor importante para su casa, en donde la dinámica se gestiona a través de un sistema de puntos dentro de una sana competencia en equipo, estos puntos se acumulan a lo largo del año en actividades deportivas, culturales, académicas, etc.

5.1.2 *Competencias Específicas*

- i. **Orientación al Cliente externo e interno.** Esta competencia contempla un comportamiento empático ante las necesidades de los clientes, externos o internos. Esta competencia está alineada a uno de los objetivos estratégicos del colegio, el cual consiste en mantener un alto rendimiento académico que asegure el desarrollo integral de los estudiantes como *clientes externos* y busca la excelencia de su personal, como *clientes internos*.
- ii. **Comunicación Eficaz.** Como parte del código del colegio, es muy importante reforzar la práctica de esta conducta, de tal manera que podamos cumplir con todos los procesos internos y externos del colegio, ya que es mencionada como parte de la comunidad Markham como pilar principal para ejecutar el respeto a la

comunidad: “*Comunicarme efectivamente, tanto al escuchar como al hablar, y ser consciente del efecto que produce el lenguaje que uso*”.

- iii. **Calidad y mejora continua.** De acuerdo con la página web del Colegio Markham (Markham College, s.f.), la Visión del colegio Markham nos traza un objetivo claro en cuanto a lo que se espera de la educación brindada, se procura proveer una educación de primera clase que permita la formación de estudiantes muy hábiles, positivos y adaptables, de tal manera que estén preparados para afrontar las demandas y los retos del mundo moderno y capaces de trazarse una vida con compromiso, propósito y significado. Esta Visión es reforzada organizacionalmente por intermedio de los objetivos estratégicos del Colegio, como el caso de la promoción no solo académica sino el bienestar integral de cada persona, además de la búsqueda de la innovación y conducción especializada de todos los procesos internos. Por otro lado, la comunidad Markham conceptualiza el respeto a uno mismo a través de la perseverancia, la búsqueda de una mejor versión de uno mismo y el *auto reto* a mejorar, lo que finalmente solo se puede lograr perfeccionando procesos, optimizando recursos y proporcionando ideas innovadoras que creen valor, lo que enriquece y agrega valor a la función administrativa.

5.2 Presentación del Diccionario de Competencias

Conforme a lo acordado con los representantes estratégicos del Colegio Markham, el objetivo radica en que el presente documento se implemente y sea del conocimiento de todos los colaboradores.

El presente diccionario contiene las competencias Genéricas y Específicas, las cuales se han definido como necesarias para el buen desempeño del personal administrativo, independientemente del cargo que desempeñan. Estas Competencias contienen la

esencia de las Misión, Visión y Valores del Colegio de tal manera que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

A continuación, presentaremos el diseño de la propuesta del diccionario de competencias para el Colegio MARKHAN con sus respectivos grados de comportamiento:

5.2.1 Competencias Genéricas:

RESPECTO	
Capacidad para interactuar con otras personas con dignidad, franqueza y tolerancia, además de comportarse bajo buenos valores morales, costumbres y buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la habilidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
GRADO 4	Elabora estrategias o procedimientos que promuevan un trato digno, sincero y empático con uno mismo y con los demás. Se comporta de acuerdo a lo establecido en el código Markham y busca guiar al colegio en ese sentido. Construye relaciones sólidas basadas en la confianza y honestidad. Claramente es un referente en el colegio cuando se habla de respeto.
GRADO 3	Se le reconoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo y a la vez promueve esta cultura a todo su entorno. Dirige sus actividades y las de los demás tomando como referencia el código Markham. Es un modelo a seguir dentro de su área ya que actúa de manera coherente y sincera.
GRADO 2	Se le conoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo. Dirige sus actividades y la de sus compañeros tomando como referencia el código Markham. Crear relaciones de confianza con sus compañeros y se comporta de manera coherente y de acuerdo a lo que menciona.
GRADO 1	Se le conoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo. Dirige sus actividades tomando como referencia el código Markham. Crear relaciones de confianza con sus compañeros y se comporta de manera coherente y de acuerdo a lo que menciona.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 142)

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	
Capacidad para laborar con eficacia en diversas situaciones demandante, con personas o áreas. Implica comprender y valorar posturas diferentes a las propias, incluso puntos debatibles, adapta su propio enfoque de acuerdo con el contexto actual, y promueve dichos cambios en su ámbito de actuación. Adicionalmente tiene una disposición para explorar, crear, comunicarse y producir utilizando las tecnologías como herramientas.	
GRADO 4	Plantea políticas que sirven al colegio para lidiar con problemas o contextos variables de manera eficiente. Sabe liderar equipos multiculturales y posiblemente conflictivos. Entiende y considera ideas distintas a las propias e incluso es capaz de modificar su enfoque de acuerdo a lo que el contexto requiera. Promueve la cultura de modernización y acompaña a quienes les resulta complicado. Conoce con exactitud las nuevas tecnologías, sacando el máximo provecho de ellas con criterios eficientes.
GRADO 3	Encara de manera diligente las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Logra conseguir la participación de miembros variados y multiculturales. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Motiva, dentro de su área, los cambios que generan eficiencia. Conoce muy bien las tecnologías y propone cambios para mejorar.
GRADO 2	Se guía de los procedimientos para actuar de manera diligente ante las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Participa en actividades con miembros variados y multiculturales. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Conoce las tecnologías y propone cambios de mejora.
GRADO 1	Se guía de los procedimientos para actuar de manera diligente ante las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Conoce las tecnologías y propone cambios de mejora. Posee conocimientos tecnológicos básicos, y muestra interés en desarrollarlos.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 134)

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad para colaborar con los demás de manera individual o como parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con la misión conjunta de cumplir con los objetivos organizacionales, desplaza los intereses personales y releva los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a sus compañeros de trabajo y comprenderlos para generar y mantener un buen clima de trabajo.	
GRADO 4	Promueve la actitud de colaboración entre todas las áreas del colegio, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros de otras áreas y sobre todo lo alcanzado bajo cooperación. Pone los intereses del colegio por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Es considerado un modelo a seguir en temas de colaboración y gracias a su buena comprensión de las necesidades de los demás es que genera un excelente clima laboral.
GRADO 3	Promueve la actitud de colaboración dentro de su área, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros dentro de su área y sobre todo lo alcanzado bajo cooperación. Pone los intereses grupales por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Se distingue en su área como un modelo a de colaboración y genera un excelente clima laboral.
GRADO 2	Promueve la actitud de colaboración en sus labores y la de sus compañeros, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros dentro de sus pares. Pone los intereses grupales por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Se le considera cuando se presentan situaciones que requieran de colaboración y para mejorar el clima laboral.
GRADO 1	Promueve la actitud de colaboración en sus labores y la de sus compañeros. Felicita y celebra los logros dentro de sus pares. Pone los intereses grupales por encima de los personales.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 195)

5.2.3 Competencias Específicas

ORIENTACIÓN AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	
Capacidad para actuar con empatía ante las necesidades de los diversos tipos de clientes, actuales o potenciales, externos o internos. Implica una alta y permanente vocación de servicio al cliente interno y externo, comprende adecuadamente sus demandas y gestiona soluciones óptimas a sus necesidades.	
GRADO 4	Fomenta un clima de trabajo muy enfocado a la satisfacción de los clientes y así logra crear un vínculo sólido a largo plazo. Genera estrategias que permiten ofrecer soluciones eficientes ante los problemas de los clientes, generando así un valor agregado único en el sector educación. Es un claro referente al momento de brindar una atención de primera tanto a clientes internos como externos.
GRADO 3	Se adelanta a las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Genera en su área iniciativas de mejora para elevar la satisfacción de los clientes y alcanzar altos niveles de excelencia. Mantiene relaciones de largo plazo con sus clientes gracias a la confianza generada.
GRADO 2	Procede de acuerdo a las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Está enfocado en elevar la satisfacción de los clientes y alcanzar altos niveles de excelencia.
GRADO 1	Entiende las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Si no cuenta con la solución busca ayuda de alguien que lo pueda hacer.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 184)

COMUNICACIÓN EFICAZ	
Capacidad para escuchar y entender al otro, para comunicar en forma clara y oportuna información relevante a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Capacidad para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	
GRADO 4	Genera un entorno adecuado para escuchar a los demás y busca siempre expresarse de manera clara y oportuna para alcanzar así los objetivos del colegio. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Configura canales de comunicación capaces de crear relaciones horizontales. Impulsa el intercambio oportuno de información por medio de mecanismos tanto formales como informales, creando así un ambiente positivo y siempre enfocado en alcanzar los objetivos.
GRADO 3	Escucha a todos y busca siempre expresarse de manera clara y oportuna para alcanzar los objetivos del área. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Mejora los canales de comunicación capaces de crear relaciones horizontales. Impulsa, dentro de su área, el intercambio oportuno de información por medio de mecanismos tanto formales como informales, creando así un ambiente positivo y siempre enfocado en alcanzar los objetivos.
GRADO 2	Escucha atentamente y se expresa de manera clara y oportuna. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Utiliza de manera correcta los canales de comunicación establecidos para alcanzar sus objetivos.
GRADO 1	Escucha atentamente y se expresa de manera clara y oportuna. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Consulta en caso necesite claridad sobre las indicaciones.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 172)

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	
Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas que generen soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, funciones de las personas a cargo, y/o procesos y métodos de la organización. Implica una actitud constante de aportar soluciones a situaciones inusuales lo que permita perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	
GRADO 4	Organiza el trabajo de una manera que permite generar eficiencia en el uso de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Fomenta una cultura enfocada en brindar soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias y así alcanzar un óptimo uso de los recursos. En el rubro educación se le considera como el principal conocedor en temas de calidad y mejora continua.
GRADO 3	Organiza el trabajo de su área para generar eficiencia en el uso de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Fomenta en su área una cultura enfocada en brindar soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias. En su área se le considera un líder de calidad y mejora continua.
GRADO 2	Prioriza el uso eficiente de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Brinda soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias.
GRADO 1	Da ideas para usar de manera eficiente de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar los procedimientos actuales. Brinda soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias.

Fuente de información: (Alles M. , 2009, pág. 167)

A continuación, se presenta el grado esperado para cada competencia por grupo ocupacional:

Tabla N°5 – Grados definidos por Grupo Ocupacional (Genéricas)

COMPETENCIAS GENÉRICAS POR GRUPO OCUPACIONAL Y GRADO			
GRUPO OCUPACIONAL	RESPECTO	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	TRABAJO EN EQUIPO
DIRECTIVOS	4	4	4
MANDOS MEDIOS	3	3	3
EMPLEADOS	2	2	2
SOPORTE	1	1	1

Nota: Elaboración propia

Tabla N°6 – Grados definidos por Grupo Ocupacional (Específicas)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR GRUPO OCUPACIONAL Y GRADO			
GRUPO OCUPACIONAL	Orientación al cliente interno y externo	Comunicación Eficaz	Calidad y Mejora Continua
DIRECTIVOS	4	4	4
MANDOS MEDIOS	3	3	3
EMPLEADOS	2	2	2
SOPORTE	1	1	1

Nota: Elaboración propia

5.3 Proceso de evaluación de desempeño por competencias

Una vez definido el diccionario de competencias y niveles esperado por cada grupo ocupacional se realizaron las siguientes acciones con los Directores Administrativos (Directora de Recursos Humanos, Directora de Finanzas, Directora de Logística y Mantenimiento, Directora de Marketing y Comunicaciones, Directora de Advancement y Director de Sistemas):

1. Se estableció una reunión en la cual se les dio a conocer la definición de las competencias genéricas y específicas para el área administrativa y los comportamientos asociados a cada nivel.
2. Se les explicó cómo se han definido los grupos ocupacionales y que de acuerdo con esta categoría se ha establecido un grado de competencias específico.

3. Se les presenta la herramienta de evaluación de competencias que se ha establecido para cada grupo ocupacional con su respectivo grado de comportamiento. En ellas se debe evaluar con una puntuación del 1 al 4, siendo 4 el puntaje más alto de frecuencia en la observancia del comportamiento establecido.
4. En la siguiente etapa se les pidió que realicen la evaluación de por lo menos un representante de cada grupo ocupacional para luego recabar esta información y poder procesarla.

Capítulo VI

Análisis e Interpretación de los Resultados

9.1 Análisis de las Competencias Genéricas y Especificas

Según los resultados obtenidos de las “Evaluaciones de Competencias” realizadas al personal administrativo del Colegio Markham, con relación a las competencias Genéricas y Especificas se aprecia que el personal se encuentra alineado en un **84.5%** al nivel de competencias deseado.

Como se muestra en el *Grafico Nro. 04*, se puede evidenciar en una mirada holística que la competencia más alienada es la de *Respeto* en un **91.38%** y la competencia menos alineada al perfil¹ del personal es la de Flexibilidad y Adaptación en un **80.17%**.

Gráfico Nro. 04: Resultado de las Evaluaciones por Competencias



Nota: Elaboración Propia

Sin embargo, al realizar un análisis más preciso de los resultados obtenidos, debemos considerar, que por “personal alineado a la competencia” nos referimos a quienes obtienen el nivel de frecuencia “Siempre” en la competencia evaluada. En la tabla N°7 podemos observar que los colaboradores se encuentran alineados en un 47.13% a las competencias deseadas.

Tabla N°7 – Resultados de las evaluaciones por nivel de frecuencia

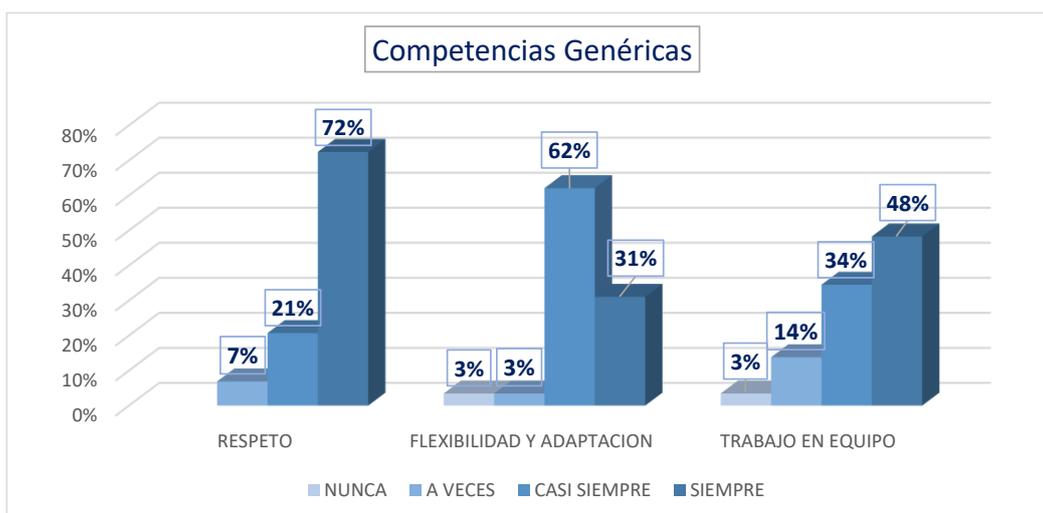
FRECUENCIA	COMPETENCIAS GENERICAS			COMPETENCIA ESPECIFICAS			PROMEDIO TRABAJADORES	%
	RESPECTO	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	TRABAJO EN EQUIPO	ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	COMUNICACIÓN ERCAZ	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA		
NUNCA	0	1	1	1	1	1	0.83	2.87%
A VECES	2	1	4	1	4	2	2.33	8.05%
CASI SIEMPRE	6	18	10	13	13	13	12.17	41.95%
SIEMPRE	21	9	14	14	11	13	13.67	47.13%
TOTAL	29	29	29	29	29	29	29	100%

Nota: Elaboración Propia

9.1.1 Competencias Genéricas

Del resultado de la evaluación realizada a cada una de las Competencias Genéricas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico Nro. 05: Resultado de las Competencias Genéricas

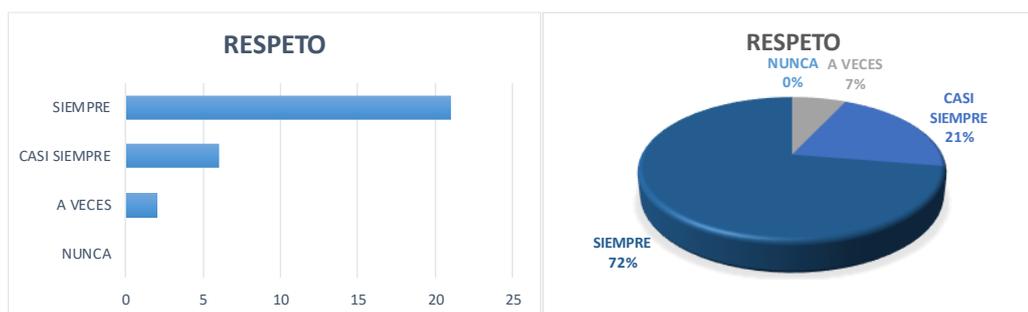


Nota: Elaboración Propia

9.1.1.1 Respeto.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Respeto*, del personal administrativo del Colegio Markham, el **72%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Deseado* para esta competencia, siendo la competencia más alineada a las definidas para el personal administrativo.

Gráfico Nro.06: Competencia Respeto

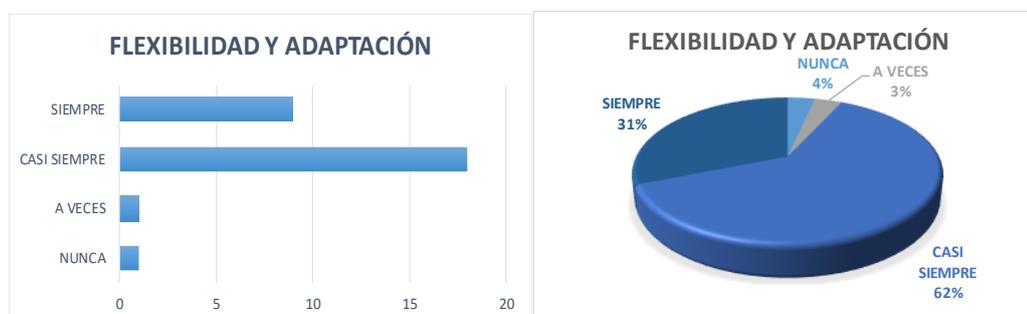


Nota: Elaboración Propia

9.1.1.2 Flexibilidad y Adaptación.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Flexibilidad y Adaptación*, el **31%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Deseado*, siendo la competencia menos alineada a las definidas para el personal administrativo.

Gráfico Nro.07: Competencia Flexibilidad y Adaptación

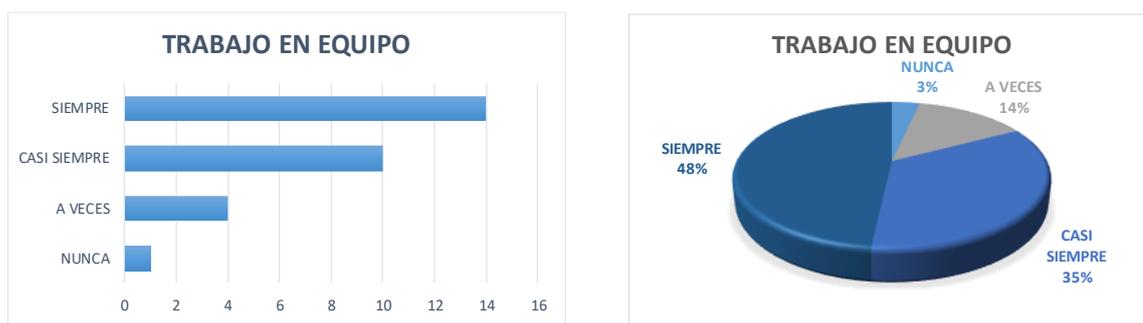


Nota: Elaboración Propia

9.1.1.3 Trabajo en Equipo.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Trabajo en Equipo*, del personal administrativo del Colegio Markham, el **48%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Esperado*.

Gráfico Nro.08: Competencia Flexibilidad y Adaptación

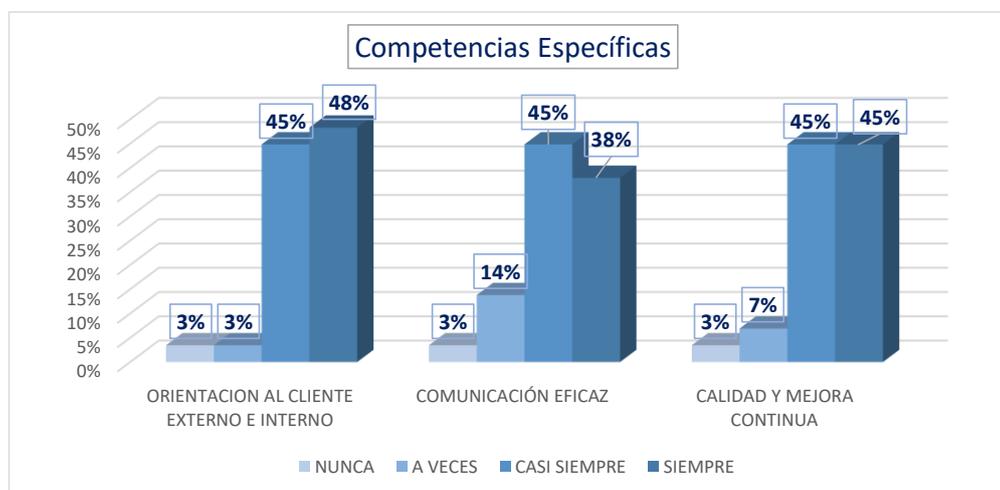


Nota: Elaboración Propia

9.1.2 Competencias Específicas

Realizando una revisión detallada de cada una de las Competencias Genéricas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico Nro.09: Resultados de Competencias Específicas

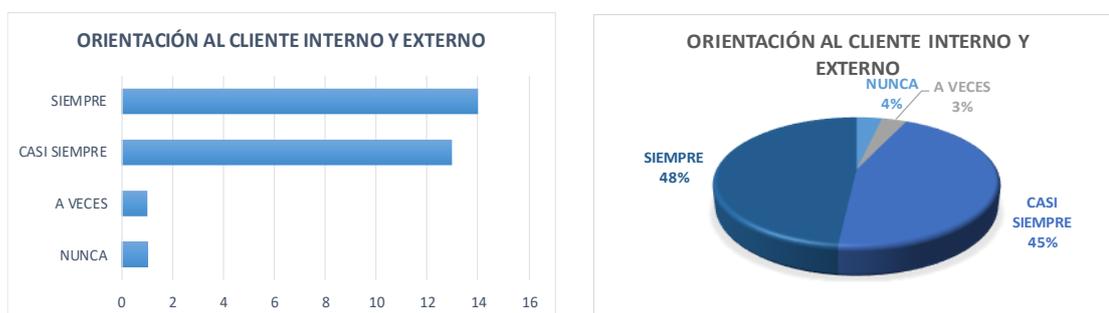


Nota: Elaboración Propia

9.1.2.1 Orientación al Cliente Interno y Externo.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Orientación al Cliente Interno y Externo*, del personal administrativo del Colegio Markham, el **48%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Esperado*.

Gráfico Nro.10: Competencia Orientación al Cliente Interno y Externo

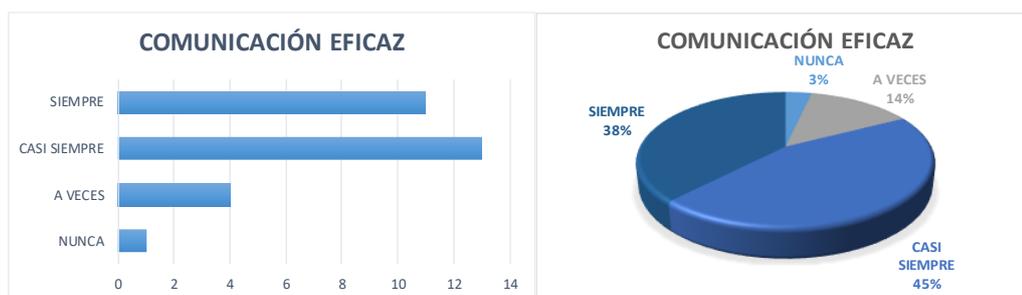


Nota: Elaboración Propia

9.1.2.2 Comunicación Eficaz.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Comunicación Eficaz*, del personal administrativo del Colegio Markham, el **38%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Esperado*.

Gráfico Nro.11: Competencia Comunicación Eficaz

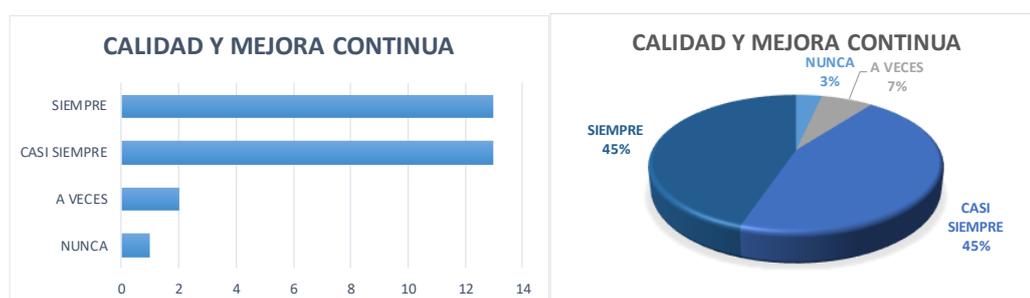


Nota: Elaboración Propia

9.1.2.3 Calidad y Mejora Continua.

En relación con el resultado mostrado de la competencia *Calidad y Mejora Continua*, del personal administrativo del Colegio Markham, el **45%** de los colaboradores evaluados cumplen con el *Nivel Esperado*.

Gráfico Nro.12: Competencia Calidad y Mejora Continua



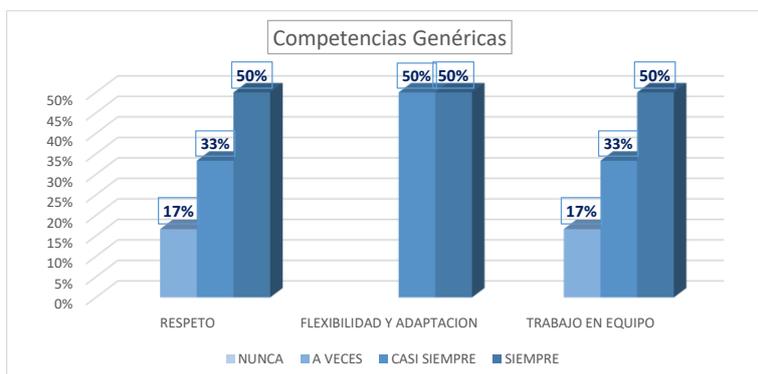
Nota: Elaboración Propia

9.2 Análisis de Competencias por Grupo Ocupacional

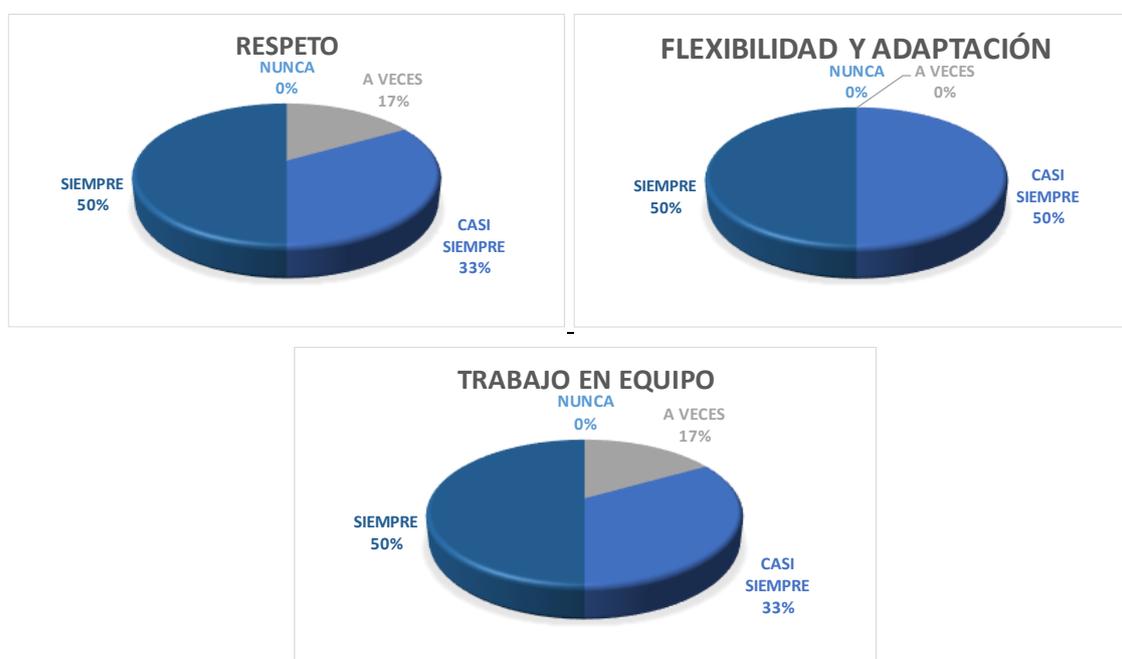
6.2.1 Directivos

9.2.1.1 Competencias Genéricas.

En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Directivos*, se muestran los siguientes resultados: el **50%** de los colaboradores evaluados se encuentran alineados, es decir cumplen el nivel esperado de las competencias genéricas de *Respeto, Flexibilidad y Adaptación y Trabajo en Equipo*, según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.13: Competencia Genéricas Directivos

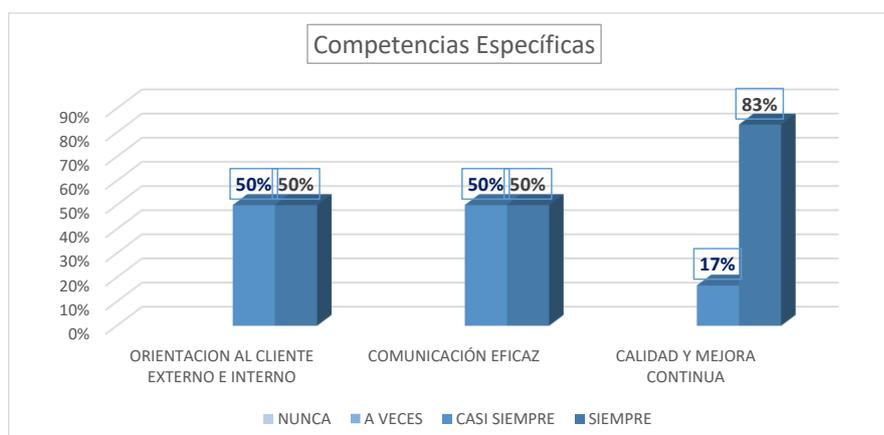
Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.14: Competencia Genéricas Directivos

Nota: Elaboración Propia

9.2.1.2 Competencias Específicas.

En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de Directivos, se muestran los siguientes resultados: el **50%** de los colaboradores evaluados se encuentran alineados, competencias específicas de *Orientación al Cliente Interno y Externo* y *Comunicación Eficaz*, y **83%** se encuentran alineadas a la Competencia *Calidad y Mejora Continua* a según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.15: Competencia Específicas Directivos

Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.16: Competencia Específicas Directivos

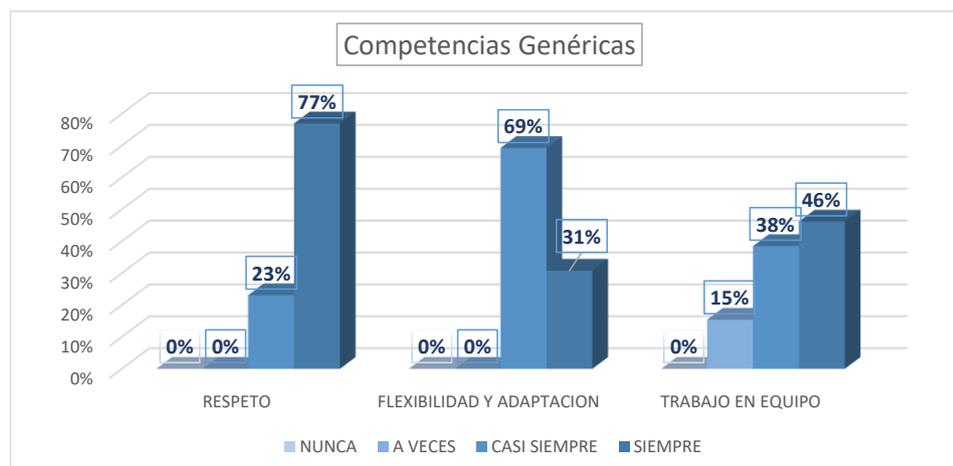
Nota: Elaboración Propia

9.2.2 Mandos Medios

9.2.2.1 Competencias Genéricas.

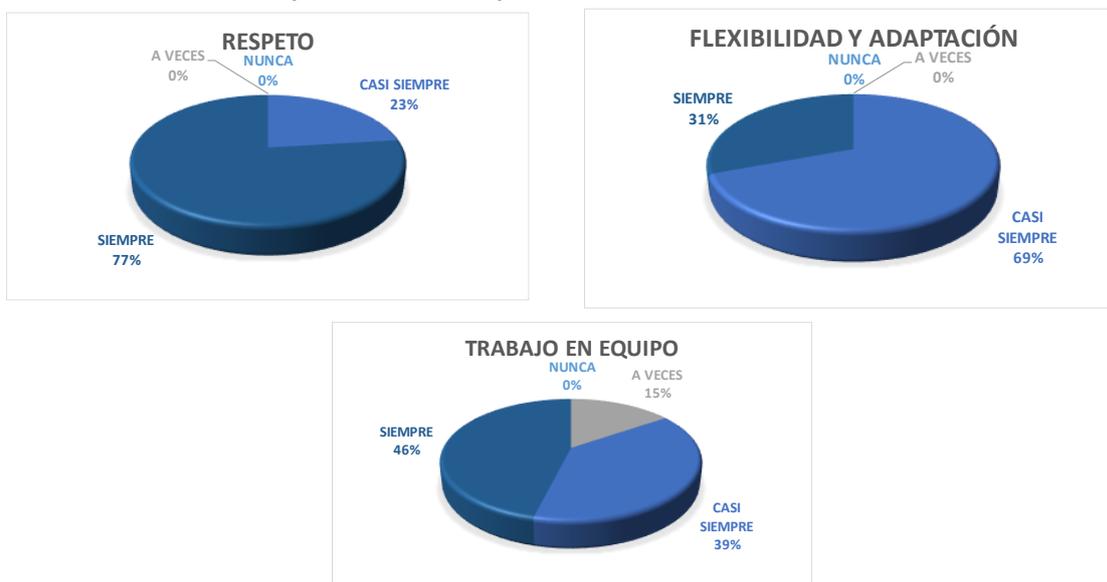
En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Mandos Medios*, se muestran los siguientes resultados, la competencia más alienada es la de *Respeto* al **77%** y la menos alineada es la de *Flexibilidad y Adaptación* con un **31%** según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.17: Competencia Genéricas Mandos Medios



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.18: Competencia Genéricas Mandos Medios

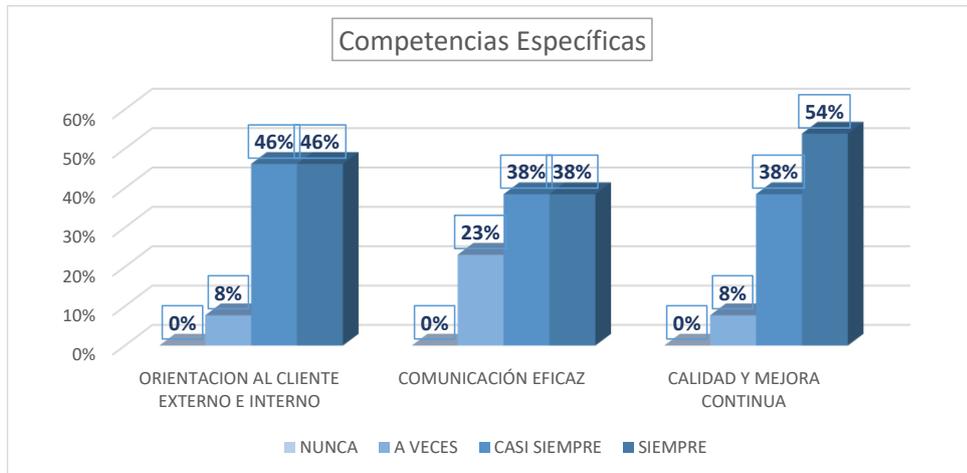


Nota: Elaboración Propia

9.2.2.2 Competencias Específicas.

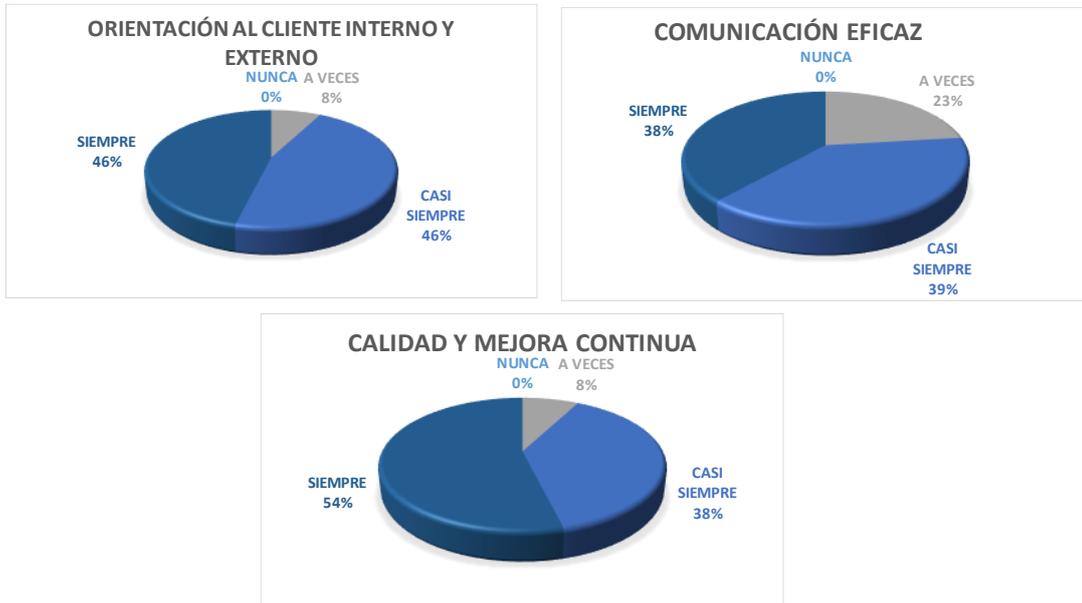
En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Mandos Medios*, se muestran los siguientes resultados, la competencia más alienada es la de *Calidad y Mejora Continua* con un **54%** de los colaboradores evaluados, es decir cumplen el nivel esperado y la competencia menos alineada es la de *Comunicación Eficaz*, con un **38%** según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.19: Competencia Especificas Mandos Medios



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.20: Competencia Especificas Mandos Medios



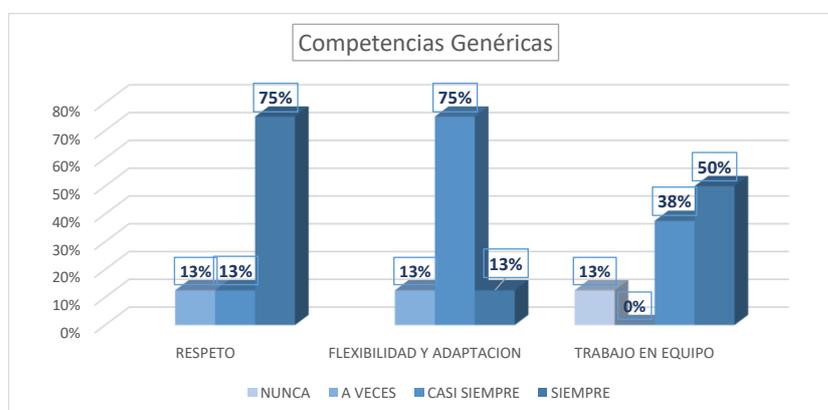
Nota: Elaboración Propia

6.2.3 Empleados

6.2.3.1 Competencias Genéricas

En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Empleados* se muestran los siguientes resultados, el **75%** de los colaboradores evaluados se encuentran alineados, es decir cumplen el nivel esperado de las competencias genéricas de *Respeto*, siendo la más alineada, y la menos alineada es la de *Flexibilidad y Adaptación* con un **13%** según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.21: Competencia Genéricas Empleados



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.22: Competencia Genéricas Empleados

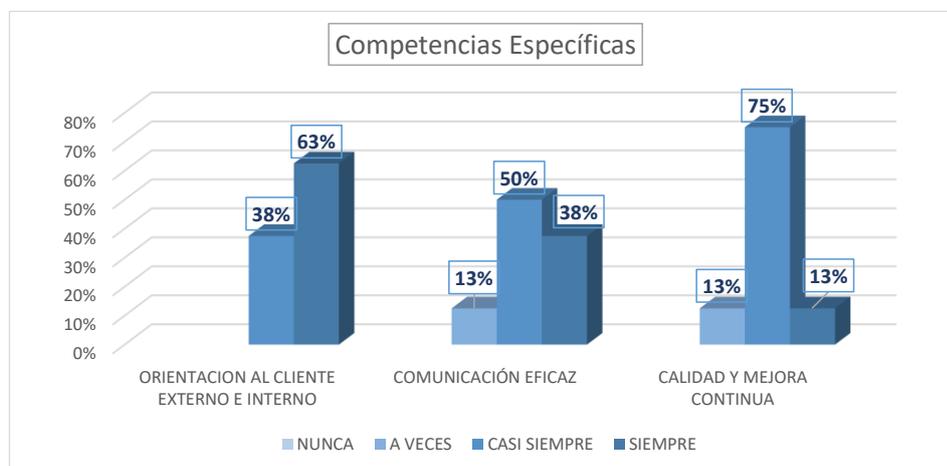


Nota: Elaboración Propia

6.2.3.2 Competencias Específicas.

En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Empleados*, se muestran los siguientes resultados, la competencia más alienada al **63%** es la competencia de *Orientación al Cliente Interno y Externo*, siendo la menos alineada la de *Calidad y Mejora Continua*, con un **13%**, según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.23: Competencia Especificas Empleados



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.24: Competencia Especificas Empleados



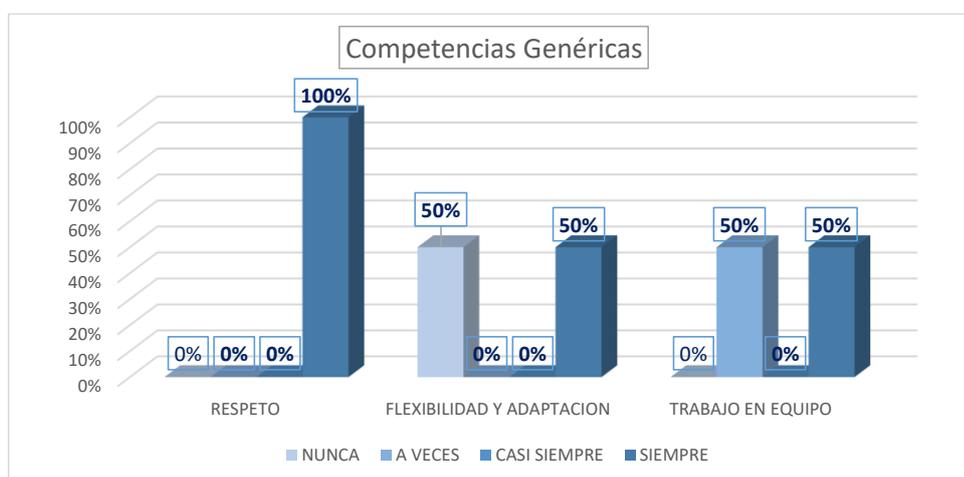
Nota: Elaboración Propia

6.2.4 Soporte

6.2.4.1 Competencias Genéricas.

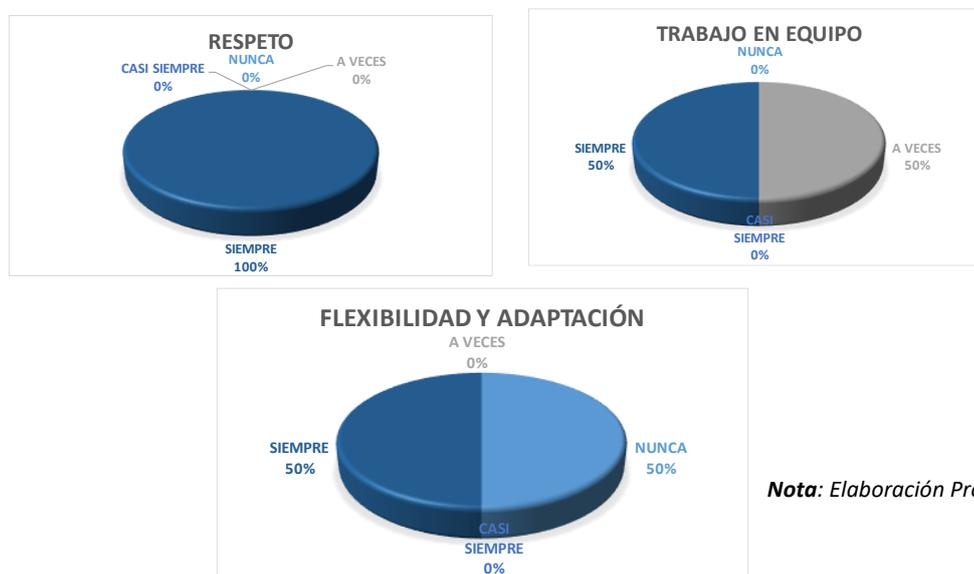
En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Soporte*, se muestran los siguientes resultados, el **100%** de los colaboradores evaluados se encuentran alineados, es decir cumplen el nivel esperado de las competencias genéricas de *Respeto*, y el **50%** se encuentran alineadas a la *Competencias de Flexibilidad y Adaptación y Trabajo en Equipo*, según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.25: Competencia Genéricas Soporte



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.26: Competencia Genéricas Soporte

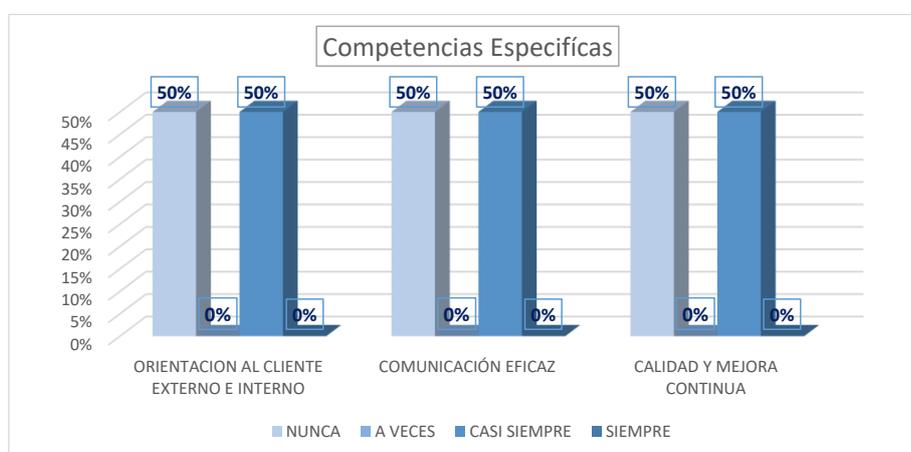


Nota: Elaboración Propia

6.2.4.2 Competencias Específicas.

En relación con el resultado mostrado, para el grupo Ocupacional de *Soporte*, se muestran los siguientes resultados, el **50%** de los colaboradores evaluados se encuentran alineados, es decir cumplen el nivel esperado de las competencias específicas de *Orientación al Cliente Interno y Externo*, *Comunicación Eficaz* y *Calidad y Mejora Continua*, según se muestra en los siguientes cuadros:

Gráfico Nro.27: Competencia Especificas Soporte



Nota: Elaboración Propia

Gráfico Nro.28: Competencia Especificas Soporte



Nota: Elaboración Propia

Capítulo VII

Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Se cumplió con el objetivo general del trabajo de investigación, teniendo en cuenta que se han determinado las competencias genéricas del Colegio Markham y Específicas definidas y validadas por los representantes estratégicos del Colegio Markham para el personal administrativo, que permitirán potenciar su desempeño. Asimismo, hemos determinado el nivel de alineamiento del personal administrativo frente a las competencias definidas.
2. Se cumplió con el primer objetivo específico, siendo este definir y describir, en base a la opinión experta de los representantes estratégicos del colegio, las competencias genéricas del Colegio Markham y específicas del área administrativa fundamentales para el cumplimiento de las metas y plan estratégico del colegio. Siendo las Competencias Genéricas: Respeto, Flexibilidad y Trabajo en Equipo y las Competencias Específicas: Orientación al Cliente Interno y Externo, Comunicación Eficaz y Calidad y Mejora Continua.
3. El segundo objetivo específico consistía en determinar el nivel de alineación en el que se encuentra el personal administrativo frente a las competencias definidas.

Concluyendo que el personal administrativo se encuentra alineado en términos generales en un **47.13%**. Siendo la competencia genérica más alineada la de *Respeto* con un **72.41%** y la menos alineada la Competencia de *Flexibilidad y Adaptación* con un **31.03%**.

4. En relación con el tercer objetivo específico, que buscaba determinar qué grupo ocupacional del Colegio Markham se encuentra más alineado con las competencias definidas, precisamos que hemos cumplido con este objetivo. Teniendo en cuenta que, de acuerdo a los resultados, se determinó que el Grupo Ocupacional más alineado es el de los *Directivos* con un **55.56 %** y a su vez se determinó que el Grupo menos alineado es el de *Empleados* con un **41.67 %**.
5. Es preciso señalar que, en el grupo ocupacional de Soporte no se pudo concretar con las evaluaciones de la muestra seleccionada, debido a que el director responsable de un número importante de personas de este grupo ocupacional no pudo realizar las evaluaciones por temas de salud, generando que la muestra para este grupo no sea representativa.
6. Teniendo en cuenta los comentarios de los Directores administrativos que realizaron la evaluación, se puede concluir que la implementación de la Evaluación de Competencias tuvo una muy buena recepción, siendo conscientes del impacto que esta herramienta tendría en los resultados del Colegio, permitiendo enfocar los esfuerzos para cumplir los objetivos propuestos.

7.2 Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que la aplicación de la Evaluación de Competencias es nueva para el personal administrativo del Colegio Markham y con el objetivo de mantener esta herramienta para la implementación del modelo de Gestión por Competencias, es preciso que tanto el personal evaluado y el personal evaluador sean capacitados sobre las competencias definidas que el Colegio demanda para cada una de las posiciones, dando a conocer los comportamientos que se evaluarán periódicamente.
- Habiéndose identificado las competencias genéricas y específicas en cada uno de los perfiles del personal administrativo, sugerimos también que en una siguiente etapa se definan las competencias para el personal docente a efecto de que todo el personal del colegio cuente con el perfil de competencias apropiado.
- Evaluar el complementar la herramienta de Evaluación de Competencias con indicadores de Desempeño, de tal manera que permitan contribuir aún más en el cumplimiento de los objetivos que el Colegio tiene trazados.
- Para los casos en los cuales se han identificado brechas en las competencias deseadas, se recomienda elaborar planes de desarrollo de competencias, con seguimiento periódico, monitoreo y retroalimentación frecuente, por lo que se recomienda que el Colegio disponga de personal idóneo cuya dedicación sea exclusiva para este control y seguimiento.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Triologia Tomo I*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica.
- Castillero Mimenza, O. (15 de Marzo de 2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Corominas, 1987, & como se citó en Rodríguez, 2016, Y. (s.f.). *Trabajo de Investigación final: Diseño y propuesta de un Diccionario de Competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas*. Santo Domingo.
- De los Santos, R. (2016). *Modelo de selección por competencias del personal gerencial en un banco comercial*. Santo Domingo.
- Hernandez , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodoloia de la Investigación Sexta Edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- MaikorGesionRRHH*. (16 de Setiembre de 2013). Obtenido de <https://maikorgestionrrhh.wordpress.com/2013/09/16/diccionario-gestion-por-competencias/>
- Markham College*. (s.f.). Obtenido de Markham College: <https://es.markham.edu.pe/quienes-somos/mision-vision/>
- Markham College*. (s.f.). Obtenido de <https://es.markham.edu.pe/vida-escolar/sistema-de-houses/>
- Markham College*. (s.f.). Obtenido de <https://es.markham.edu.pe/quienes-somos/codigo-markham/>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea Madrid.
- McClelland, D., & Como se citó en Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo (Cintefor/OIT).
- Pereda , S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Caceres.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. La Coruña España: NETBIBLO S.L.

Rodriguez , Y., & Alcantara, J. (2016). *Diseño y propuesta de un Diccionario de Competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas, (COOPRESERVAS)*. Santo Domingo.

Saiz, V. (2001). *UVA 04 Competencias: Origen e Historia*. Argentina.

Spencer, S., & Spencer, L. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

ANEXOS

ANEXO I

FORMATO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS POR GRUPO OCUPACIONAL

EVALUACION DE COMPETENCIAS					
GRUPO OCUPACIONAL	DIRECTIVO	FECHA			
EVALUADOR/CARGO:		RESPECTO			
EVALUADO/CARGO:		FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION			
NIVELES DE EVALUACION:	Nivel 4: SIEMPRE - 100%	TRABAJO EN EQUIPO			
	Nivel 3: CASI SIEMPRE - 75%	ORIENTACION CLIENTE			
	Nivel 2: A VECES - 50%	COMUNICACIÓN			
	Nivel 1: NUNCA - 25%	CAL. Y MEJORA CONTINUA			
INSTRUCCIONES					
<p>Evalúe colocando una "X" en el nivel correspondiente, de acuerdo a la frecuencia observable del comportamiento indicado. El comportamiento descrito en cada competencia es el esperado para el colaborador evaluado de acuerdo al nivel de responsabilidad del grupo ocupacional que ocupa. La conducta observable de una competencia puede encontrarse en diferentes niveles de frecuencia de ocurrencia, sin embargo expresa si es el nivel requerido para el grupo ocupacional que ocupa.</p>					
COMPETENCIA GENERICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
RESPECTO	Elabora estrategias o procedimientos que promuevan un trato digno, sincero y empático con uno mismo y con los demás. Se comporta de acuerdo a lo establecido en el código Markham y busca guiar al colegio en ese sentido. Construye relaciones sólidas basadas en la confianza y honestidad. Claramente es un referente en el colegio cuando se habla de respeto.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	Plantea políticas que sirven al colegio para lidiar con problemas o contextos variables de manera eficiente. Sabe liderar equipos multiculturales y posiblemente conflictivos. Entiende y considera ideas distintas a las propias e incluso es capaz de modificar su enfoque de acuerdo a lo que el contexto requiera. Promueve la cultura de modernización y acompaña a quienes les resulta complicado. Conoce con exactitud las nuevas tecnologías, sacando el máximo provecho de ellas con criterios eficientes.				
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la actitud de colaboración entre todas las áreas del colegio, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros de otras áreas y sobre todo lo alcanzado bajo cooperación. Pone los intereses del colegio por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Es considerado un modelo a seguir en temas de colaboración y gracias a su buena comprensión de las necesidades de los demás es que genera un excelente clima laboral.				
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	Fomenta un clima de trabajo muy enfocado a la satisfacción de los clientes y así logra crear un vínculo sólido a largo plazo. Genera estrategias que permiten ofrecer soluciones eficientes ante los problemas de los clientes, generando así un valor agregado único en el sector educación. Es un claro referente al momento de brindar una atención de primera tanto a clientes internos como externos.				
COMUNICACIÓN EFICAZ	Genera un entorno adecuado para escuchar a los demás y busca siempre expresarse de manera clara y oportuna para alcanzar así los objetivos del colegio. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Configura canales de comunicación capaces de crear relaciones horizontales. Impulsa el intercambio oportuno de información por medio de mecanismos tanto formales como informales, creando así un ambiente positivo y siempre enfocado en alcanzar los objetivos.				
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Organiza el trabajo de una manera que permite generar eficiencia en el uso de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Fomenta una cultura enfocada en brindar soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias y así alcanzar un óptimo uso de los recursos. En el rubro educación se le considera como el principal conocedor en temas de calidad y mejora continua.				

EVALUACION DE COMPETENCIAS					
GRUPO OCUPACIONAL	MANDOS MEDIOS	FECHA			
EVALUADOR/CARGO:		RESPECTO			
EVALUADO/CARGO:		FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION			
NIVELES DE EVALUACION:	Nivel 4: SIEMPRE - 100%	TRABAJO EN EQUIPO			
	Nivel 3: CASI SIEMPRE - 75%	ORIENTACION CLIENTE			
	Nivel 2: A VECES - 50%	COMUNICACIÓN			
	Nivel 1: NUNCA - 25%	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA			
INSTRUCCIONES					
<p>Evalúe colocando una "X" en el nivel correspondiente, de acuerdo a la frecuencia observable del comportamiento indicado. El comportamiento descrito en cada competencia es el esperado para el colaborador evaluado de acuerdo al nivel de responsabilidad del grupo ocupacional que ocupa. La conducta observable de una competencia puede encontrarse en diferentes niveles de frecuencia de ocurrencia, sin embargo expresa si es el nivel requerido para el grupo ocupacional que ocupa.</p>					
COMPETENCIA GENERICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
RESPECTO	Se le reconoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo y a la vez promueve esta cultura a todo su entorno. Dirige sus actividades y las de los demás tomando como referencia el código Markham. Es un modelo a seguir dentro de su área ya que actúa de manera coherente y sincera.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	Encara de manera diligente las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Logra conseguir la participación de miembros variados y multiculturales. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Motiva, dentro de su área, los cambios que generan eficiencia. Conoce muy bien las tecnologías y propone cambios para mejorar.				
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la actitud de colaboración dentro de su área, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros dentro de su área y sobre todo lo alcanzado bajo cooperación. Pone los intereses grupales por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Se distingue en su área como un modelo a de colaboración y genera un excelente clima laboral.				
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	Se adelanta a las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Genera en su área iniciativas de mejora para elevar la satisfacción de los clientes y alcanzar altos niveles de excelencia. Mantiene relaciones de largo plazo con sus clientes gracias a la confianza generada.				
COMUNICACIÓN EFICAZ	Escucha a todos y busca siempre expresarse de manera clara y oportuna para alcanzar los objetivos del área. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Mejora los canales de comunicación capaces de crear relaciones horizontales. Impulsa, dentro de su área, el intercambio oportuno de información por medio de mecanismos tanto formales como informales, creando así un ambiente positivo y siempre enfocado en alcanzar los objetivos.				
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Organiza el trabajo de su área para generar eficiencia en el uso de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Fomenta en su área una cultura enfocada en brindar soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias. En su área se le considera un líder de calidad y mejora continua.				

EVALUACION DE COMPETENCIAS					
GRUPO OCUPACIONAL:	EMPLEADOS	FECHA:			
EVALUADOR/CARGO:		RESPECTO			
EVALUADO/CARGO:		FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION			
NIVELES DE EVALUACION:	Nivel 4: SIEMPRE - 100%	TRABAJO EN EQUIPO			
	Nivel 3: CASI SIEMPRE - 75%	ORIENTACION CLIENTE			
	Nivel 2: A VECES - 50%	COMUNICACIÓN			
	Nivel 1: NUNCA - 25%	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA			
INSTRUCCIONES					
<p>Evalúe colocando una "X" en el nivel correspondiente, de acuerdo a la frecuencia observable del comportamiento indicado. El comportamiento descrito en cada competencia es el esperado para el colaborador evaluado de acuerdo al nivel de responsabilidad del grupo ocupacional que ocupa. La conducta observable de una competencia puede encontrarse en diferentes niveles de frecuencia de ocurrencia, sin embargo expresa si es el nivel requerido para el grupo ocupacional que ocupa.</p>					
COMPETENCIA GENERICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
RESPECTO	Se le conoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo. Dirige sus actividades y la de sus compañeros tomando como referencia el código Markham. Crear relaciones de confianza con sus compañeros y se comporta de manera coherente y de acuerdo a lo que menciona.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	Se guía de los procedimientos para actuar de manera diligente ante las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Participa en actividades con miembros variados y multiculturales. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Conoce las tecnologías y propone cambios de mejora.				
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la actitud de colaboración en sus labores y la de sus compañeros, siempre enfocándose en cumplir las estrategias establecidas. Felicita y celebra los logros dentro de sus pares. Pone los intereses grupales por encima de los personales y brinda siempre su apoyo a todas las áreas para alcanzar los objetivos. Se le considera cuando se presentan situaciones que requieran de colaboración y para mejorar el clima laboral.				
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	Procede de acuerdo a las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Está enfocado en elevar la satisfacción de los clientes y alcanzar altos niveles de excelencia.				
COMUNICACIÓN EFICAZ	Escucha atentamente y se expresa de manera clara y oportuna. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Utiliza de manera correcta los canales de comunicación establecidos para alcanzar sus objetivos.				
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Prioriza el uso eficiente de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar y replantear los procedimientos actuales. Brinda soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias.				

EVALUACION DE COMPETENCIAS					
GRUPO OCUPACIONAL:	SOPORTE	FECHA:			
EVALUADOR/CARGO:		RESPECTO			
EVALUADO/CARGO:		FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION			
NIVELES DE EVALUACION:	Nivel 4: SIEMPRE - 100%	TRABAJO EN EQUIPO			
	Nivel 3: CASI SIEMPRE - 75%	ORIENTACION CLIENTE			
	Nivel 2: A VECES - 50%	COMUNICACIÓN			
	Nivel 1: NUNCA - 25%	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA			
INSTRUCCIONES					
<p>Evalúe colocando una "X" en el nivel correspondiente, de acuerdo a la frecuencia observable del comportamiento indicado. El comportamiento descrito en cada competencia es el esperado para el colaborador evaluado de acuerdo al nivel de responsabilidad del grupo ocupacional que ocupa. La conducta observable de una competencia puede encontrarse en diferentes niveles de frecuencia de ocurrencia, sin embargo expresa si es el nivel requerido para el grupo ocupacional que ocupa.</p>					
COMPETENCIA GENERICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
RESPECTO	Se le conoce por tener un muy buen trato en todo momento, sincero y comprensivo. Dirige sus actividades tomando como referencia el código Markham. Crear relaciones de confianza con sus compañeros y se comporta de manera coherente y de acuerdo a lo que menciona.				
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	Se guía de los procedimientos para actuar de manera diligente ante las situaciones imprevistas logrando resultados eficientes. Aprecia las distintas ideas, incluso contrarias a las propias. Es capaz de modificar su punto de vista de acuerdo a lo que requiera el contexto. Conoce las tecnologías y propone cambios de mejora. Posee conocimientos tecnológicos básicos, y muestra interés en desarrollarlos.				
TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la actitud de colaboración en sus labores y la de sus compañeros. Felicita y celebra los logros dentro de sus pares. Pone los intereses grupales por encima de los personales.				
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4
ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	Entiende las necesidades de los clientes y brinda siempre soluciones eficientes y oportunas. Si no cuenta con la solución busca ayuda de alguien que lo pueda hacer.				
COMUNICACIÓN EFICAZ	Escucha atentamente y se expresa de manera clara y oportuna. Acomoda su mensaje y su estilo de acuerdo al público. Consulta en caso necesite claridad sobre las indicaciones.				
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Da ideas para usar de manera eficiente de los recursos. Crea valor agregado por medio de ideas innovadoras, luego de analizar los procedimientos actuales. Brinda soluciones de acuerdo a las nuevas tendencias.				

ANEXO II

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES APLICADAS

CATEGORÍA	CARGO	COMPETENCIAS GENERICA			PROMEDIO	CUMPLIM. (%)	COMPETENCIA S ALINEADAS (Siempre)	CUMPLIM. (%)
		RESPECTO	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION	TRABAJO EN EQUIPO				
DIRECTIVOS	Directora de Marketing y Comunicaciones	3	3	4	3.33	83%	1	33%
	Director de IT	4	4	3	3.67	92%	2	67%
	Directora de Finanzas	2	3	2	2.33	58%	0	0%
	Directora de Logística y Mantenimiento	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Directora de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Director of Advancement	3	4	3	3.33	83%	1	33%
MANDOS MEDIOS	Deputy Systems Manager	4	4	3	3.67	92%	2	67%
	IT Network and Connectivity Specialist	3	3	3	3.00	75%	0	0%
	Head of Programming	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Technical Support Coordinator	3	3	3	3.00	75%	0	0%
	Gerente de Comunicaciones	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Jefe de Compras	4	3	2	3.00	75%	1	33%
	Jefe de Mantenimiento	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Coordinador de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Gerente de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Coordinadora de Reclutamiento	3	3	2	2.67	67%	0	0%
	Coordinadora de Pagos	4	3	3	3.33	83%	1	33%
	Jefe de Tesorería	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Coordinadora de RRHH	4	3	3	3.33	83%	1	33%
	EMPLEADOS	Technical Support Specialist - Primary	2	2	1	1.67	42%	0
IT Systems Assistant		3	3	3	3.00	75%	0	0%
Software Programmer		4	3	4	3.67	92%	2	67%
Software Programmer		4	3	3	3.33	83%	1	33%
Especialista en Comunicaciones		4	4	4	4.00	100%	3	100%
Administradora de Logística		4	3	3	3.33	83%	1	33%
Comprador		4	3	4	3.67	92%	2	67%
Administradora de RRHH		4	3	4	3.67	92%	2	67%
SOPORTE	Agente de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Secretaría de Finanzas	4	1	2	2.33	58%	1	33%
PROMEDIO		3.66	3.21	3.28	3.38	84%	1.52	50.57%

CATEGORÍA	CARGO	COMPETENCIA ESPECIFICA			PROMEDIO	CUMPLIM. (%)	COMPETENCIA S ALINEADAS (Siempre)	CUMPLIM. (%)
		ORIENTACION AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO	COMUNICACIÓN EFICAZ	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA				
DIRECTIVOS	Directora de Marketing y Comunicaciones	3	4	4	3.67	92%	2	67%
	Director de IT	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Directora de Finanzas	3	3	4	3.33	83%	1	33%
	Directora de Logística y Mantenimiento	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Directora de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Director of Advancement	3	4	3	3.33	83%	1	33%
MANDOS MEDIOS	Deputy Systems Manager	3	4	4	3.67	92%	2	67%
	IT Network and Connectivity Specialist	4	3	4	3.67	92%	2	67%
	Head of Programming	3	3	4	3.33	83%	1	33%
	Technical Support Coordinator	4	3	3	3.33	83%	1	33%
	Gerente de Comunicaciones	3	3	3	3.00	75%	0	0%
	Jefe de Compras	3	2	3	2.67	67%	0	0%
	Jefe de Mantenimiento	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Coordinador de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Gerente de RRHH	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Coordinadora de Reclutamiento	2	2	3	2.33	58%	0	0%
	Coordinadora de Pagos	3	2	2	2.33	58%	0	0%
	Jefe de Tesorería	4	4	4	4.00	100%	3	100%
	Coordinadora de RRHH	3	3	3	3.00	75%	0	0%
	EMPLEADOS	Technical Support Specialist - Primary	3	2	2	2.33	58%	0
IT Systems Assistant		4	4	3	3.67	92%	2	67%
Software Programmer		4	4	4	4.00	100%	3	100%
Software Programmer		3	3	3	3.00	75%	0	0%
Especialista en Comunicaciones		3	3	3	3.00	75%	0	0%
Administradora de Logística		4	3	3	3.33	83%	1	33%
Comprador		4	3	3	3.33	83%	1	33%
Administradora de RRHH		4	4	3	3.67	92%	2	67%
SOPORTE	Agente de RRHH	3	3	3	3.00	75%	0	0%
	Secretaría de Finanzas	1	1	1	1.00	25%	0	0%
PROMEDIO		3.38	3.17	3.31	3.29	82%	1.31	43.68%