

Cornisa: REDISEÑO DE PERFILES

Rediseño de los Perfiles de Cargo del personal administrativo desde el Modelo de Gestión por Competencias, en una Institución Educativa de la ciudad de Pereira

Yorlady Patiño Álvarez y Claudia Patricia Villegas Mejía.

Universidad Católica de Pereira

Nota del Autor

Yorlady Patiño A. y Claudia P. Villegas M., Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Católica de Pereira.

Este trabajo corresponde al proyecto de grado de la especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la cohorte IV.

Cornisa: REDISEÑO DE PERFILES

Rediseño de los Perfiles de Cargo del personal administrativo desde el Modelo de Gestión por Competencias, en una Institución Educativa de la ciudad de Pereira

Yorlady Patiño Álvarez. y Claudia P. Villegas Mejía

Universidad Católica de Pereira

Nota del Autor

Yorlady Patiño Álvarez. y Claudia P. Villegas Mejía., Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Católica de Pereira.

Este trabajo corresponde al proyecto de grado de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la cohorte IV

La correspondencia en relación con este artículo debe dirigirse a Yorlady Patiño Álvarez.

Dirección electrónica: yorly848@gmail.com

Índice

Introducción	7
Presentación de la organización	9
Reseña histórica.....	9
Misión.....	10
Visión.....	10
Valores Lasallistas.....	10
Productos y servicios	11
Objetivos estratégicos	12
Organigrama.....	16
Mapa de procesos	17
Diagnóstico	18
Identificación de la necesidad	25
Justificación	26
Marco Conceptual	28
Enfoques de las competencias.....	29
Consideraciones generales	31
Perfiles de cargo	33
Intervención	35
Objetivo general	35
Objetivos específicos	35
Estrategias, tácticas e indicadores	36
Cronograma.....	38
Resultados.....	39
Estrategia 1: Sensibilización al cambio organizacional en la Institución Educativa.	39
Estrategia 2: Identificación de las competencias organizacionales en la Institución Educativa.....	40
Estrategia 3: Identificación de las competencias específicas de cada cargo.	43
Estrategia 4: Organización de los perfiles de cargo del personal administrativo.	44
Conclusiones y recomendaciones.....	46
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Referencias.....	48

Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos estratégicos	12
Tabla 2: Ventajas competitivas	15
Tabla 3: Datos de información.....	19
Tabla 4: Conceptos previos sobre competencias.....	21
Tabla 5: Estrategias - tácticas - indicadores.....	36
Tabla 6: Cronograma.....	38

Índice de gráficos

Gráfico 1: Organigrama.....	16
Gráfico 2: Mapa de procesos.....	17
Gráfico 3: Diagrama causa - efecto.....	25
Gráfico 4: Competencias organizacionales (personal administrativo).....	41
Gráfico 5: Competencias organizacionales (equipo directivo).....	42
Gráfico 6: Competencias organizacionales seleccionadas (equipo directivo).....	42
Gráfico 7: Competencias específicas.....	44
Gráfico 8: Competencias organizacionales en un nivel 5.....	45

Índice de apéndices

Apéndice 1: Guía entrevista perfiles de cargo.....	51
Apéndice 2: Consentimiento informado.....	53
Apéndice 3: Matriz de entrevista (archivo excel 1).....	54
Apéndice 4: Taller de sensibilización.....	54
Apéndice 5: Encuentro con los directivos.....	57
Apéndice 6: Taller de competencias laborales.....	59
Apéndice 7: Competencias y descriptores comportamentales (archivo excel 2).....	61
Apéndice 8: Encuentro con el administrador.....	61
Apéndice 9: Perfiles de cargo (archivo excel 3).....	61
Apéndice 10: Fotografías.....	62

Índice de anexos

Anexo 1: Asistencia marzo 6 de 2019.....	68
Anexo 2: Asistencia abril 8 de 2019.....	68
Anexo 3: Asistencia abril 23 de 2019.....	69

Resumen

Este proyecto de intervención responde al objetivo de rediseñar los perfiles de cargo del personal administrativo de una Institución educativa, basado en el modelo de gestión por competencias con un enfoque constructivista.

Se inicia el trabajo indagando los conocimientos previos, con el propósito de tener claridad en el concepto de competencias y así poder determinar las competencias organizacionales que respondan a la filosofía institucional y competencias específicas propias de cada cargo. A cada competencia se le establece los descriptores comportamentales desde el más complejo hasta el más sencillo.

Una estrategia importante fue el encuentro con el equipo directivo donde se validó y se seleccionó las competencias organizacionales que después fueron definidas por el personal administrativo. Asimismo, las competencias específicas de cada cargo se verificaron por el jefe inmediato (Administrador).

Palabras claves: Competencias laborales, modelo de gestión por competencias, perfiles de cargo.

Abstract

His intervention project responds to the objective of redesigning the job profiles of the administrative staff of an educational institution, based on the competency management model with a constructivist approach.

The work begins by investigating the previous knowledge, with the purpose of having clarity in the concept of competences and thus be able to determine the organizational competences that respond to the institutional philosophy and specific competencies of each position. Each competence is established the behavioral descriptors from the most complex to the simplest.

An important strategy was the meeting with the management team where the organizational competencies were validated and selected, which were later defined by the administrative staff. In addition, the specific competencies of each position were verified by the immediate supervisor (Administrator).

Keywords: Labor competencies, management model by competencies, job profiles.

Introducción

El tema central del proyecto de intervención fue enfocado en las competencias, el cual se abordó desde diferentes perspectivas teóricas, por lo tanto se determinó para este trabajo un modelo de gestión por competencias desde un enfoque constructivista. Aspectos importantes que se tuvieron en cuenta para rediseñar los perfiles de cargo del personal administrativo de una Institución Educativa de la ciudad de Pereira.

Para realizar la propuesta del rediseño de perfiles, se inició con la revisión documental existente en la institución, en la que se conoció la información establecida sobre el procedimiento de gestión humana, objetivo estratégico, descripción y perfiles de cargo.

Otro aspecto importante fue establecer un acercamiento con el personal administrativo a través de una entrevista para obtener la información sobre el conocimiento que tenían de las competencias institucionales y aquellas propias del cargo, donde se encontró falta de claridad y apropiación, tanto con los conceptos como con el documento establecido por la institución referente a los perfiles de cargo.

El siguiente encuentro grupal, permitió conocer el manejo de varios conceptos, los cuales fueron necesarios para definir más adelante tanto las competencias organizacionales como específicas de cada cargo. Una estrategia importante a resaltar fue el encuentro con el equipo directivo donde se validó y se seleccionó las competencias organizacionales que después fueron definidas por el personal administrativo, de acuerdo con la filosofía Lasallista y la experiencia laboral. Asimismo, las competencias específicas de cada cargo se verificaron por el jefe inmediato (Administrador).

Todas las estrategias planteadas con sus respectivas tácticas, permitieron alcanzar el objetivo de este proyecto de intervención el rediseñar los perfiles de cargo del personal administrativo, desde el enfoque constructivista a partir del modelo de gestión por competencias.

Presentación de la organización

Reseña histórica

El Colegio La Salle Pereira, ha marcado la historia de la ciudad mediante la formación de centenares de bachilleres académicos que se han convertido en líderes a nivel local, regional y nacional. Quince Hermanos y dos seglares han marcado la dirección de la Institución en sus ochenta años de existencia, en cuatro sedes sucesivas de funcionamiento. En 1938, para dar cumplimiento a las órdenes de los Hermanos Superiores Viventien Aimé y Athanase Émile, los Hermanos Gervasio y Salustiano viajaron por los Departamentos de Caldas y del Valle, con el fin de estudiar la fundación de un Colegio al servicio de las necesidades pedagógicas de la época. La obra fue encomendada al dinamismo del Hermano Paragoire Marcos nombrado director del nuevo Colegio La Salle fundado el 12 de enero 1939. Fue necesario alquilar casas particulares poco adecuadas y costosas. Más tarde se compró un local propio y se acondicionó para acoger a los primeros alumnos.

El Colegio La Salle Pereira, se vislumbró como una de las Instituciones más reconocidas en el Eje Cafetero y en Colombia; esta misión de sembrador, invaluable por su significado, se le encomendó al dinamismo del Hermano Paragoire Marcos, quien fuera el primer Rector y animador de la naciente comunidad educativa que exigió desde el principio, esfuerzos laboriosos de cada uno de sus integrantes para la adecuación y organización de las primeras instalaciones, que siendo tomadas en alquiler, recibieron los primeros jóvenes de la ciudad. Entre los principios que animaron la filosofía Lasallista siendo el Hermano Paragoire Marcos el Rector (1939 – 1948), se pueden recordar “Donde hay una voluntad hay una solución” “Todo por mi Colegio, nada contra mi Colegio”, “Esfuerzo sostenido en la voluntad de triunfar”.

Estos slogans le merecieron el compromiso y la identidad de una familia que se fortalecía en los valores del evangelio y que las autoridades de la región apreciaron con especiales reconocimientos. Los rectores que continuaron construyendo la obra educativa dieron testimonio de su compromiso por la educación, exhortando en hacer del Colegio una Institución competente y cualificada desde las nuevas políticas educativas, desde las actividades profundamente cristianas, desde el arte, la cultura, la ciencia y el deporte, desde la adecuación de espacios propios para la formación de los niños y jóvenes como excelentes ciudadanos.

Misión

Es procurar educación humana y cristiana a niños y jóvenes, especialmente a los pobres, según el misterio que la iglesia les confía. (Cf. Regla 3).

Visión

El Colegio De La Salle Pereira, para el año 2020, logrará una mayor cobertura en su oferta de servicios, siendo líder en la formación integral con altas competencias en el idioma inglés, la gestión ambiental desde las ciencias naturales y la proyección social, a través de la gestión sostenible de recursos en apoyo a la estrategia educativa y la cualificación de las personas que la integran.

Valores Lasallistas

El fin de la educación Lasallista es promover los valores necesarios para que los integrantes de la comunidad educativa realicen plenamente dicha Formación. La doctrina espiritual y pedagógica de San Juan Bautista De La Salle propone aprender a vivir bien, como es debido y

cada vez mejor, buscando así que la persona llegue al conocimiento de la verdad y se salve. (en términos de salvación humana y eterna).

Los Hermanos de las Escuelas Cristianas tienen como símbolo la estrella de cinco puntas desiguales, la cual tiene como significado la luz y a su vez demuestra la vitalidad, la dinámica, la proyección hacia el futuro y hacia la eternidad. Este bello y significativo símbolo, indujo a nuestros primeros Hermanos en 1751, a elegir como escudo del Instituto la ESTRELLA BRILLANTE, con sus cinco puntas y su inscripción SIGNUM FIDEI, SIGNO DE LA FE. En Colombia la filosofía lasallista se ha sintetizado en cinco valores correspondientes a cada una de las puntas de la estrella lasallista: Fe, Fraternidad, Justicia, Compromiso y Servicio.

Productos y servicios

El Colegio La Salle Pereira ofrece un servicio educativo que ha sido significativo y reconocido tradicionalmente en la ciudad por la formación humana, cristiana, en valores y una educación integral de calidad, a partir de los principios filosóficos y pedagógicos de San Juan Bautista De La Salle.

El compromiso y responsabilidad del equipo líder y de los diferentes equipos de apoyo, es velar por la resignificación de estos principios filosóficos y pedagógicos del Santo Fundador; lo que ha permitido diferenciarlo de las demás instituciones educativas. La trayectoria de los 80 años ha marcado la historia de las familias Pereiranas con una impronta Lasallista “Líderes con capacidad de servicio” que ha pasado de generación en generación.

El servicio educativo Lasallista se desarrolla en una jornada única escolar de 7:30 a.m. a 2:45 p.m., desde el preescolar a grado undécimo. Esta oferta se fortalece a través de las áreas

académicas con sus proyectos y planes de estudio (estrategias pedagógicas, malla curricular y criterios de evaluación).

Los amplios espacios pedagógicos, deportivos y ecológicos que de manera atractiva se brindan a los alumnos y sus familias, se destacan por un ambiente natural, tranquilo y saludable, propio de una sede campestre donde se desarrollan las diferentes actividades de tipo formativo, académico y recreativo, las cuales son relevantes en el momento de la elección de un excelente colegio.

Objetivos estratégicos

Tabla 1: Objetivos estratégicos

Factor Clave	Objetivos Estratégicos	Estrategias Adoptadas Para Lograrlos
1. Clima Escolar	Impulsar la vinculación de los diferentes miembros de la comunidad educativa con el desarrollo de actividades institucionales por medio de escuelas de padres, conferencias para alumnos, espacios de formación, acompañamiento y demás programas, en pro del mejoramiento del ambiente escolar y la sana convivencia.	Socialización del manual de convivencia. Actualización del plan de servicios de Coordinación de sección y orientación escolar. Acompañamiento a los grupos y estudiantes por parte de Coordinación de sección y Orientadoras escolares. Implementación de estrategias del área de mejora ambiente escolar. *Convivencias grupales y familiares.
2. Formación Integral	Desarrollar desde un currículo pertinente la unificación de una propuesta académica integral, que permita prácticas significativas en	*Actualización del PEI, SIEE y manual de convivencia. *Actualización de la planeación curricular en el marco legal y acorde a los

	<p>el aula y fuera de ella, que respondan a la creatividad, a los desafíos de la educación actual y a la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>estándares y competencias propuestos por el MEN</p> <ul style="list-style-type: none"> *Actualización del proyecto preescolar. *Actualización de los proyectos institucionales y de ley. *Análisis de estrategias de los procesos pedagógicos por parte del Consejo académico. *Revisión de los procesos académicos de los estudiantes por la comisión de evaluación y promoción.
3. Competencias En Inglés	<p>Desarrollar en los estudiantes altos niveles y competencias en inglés, a través de ajustes al plan de área, aplicación de pruebas internacionales Cambridge y de procesos de evaluación sistemáticos en el aula que permitan el mejoramiento de los resultados de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Actualización del proyecto de inglés *Análisis de factibilidad propuesta EAFIT e institucional. *Reuniones de equipo líder para propuesta estratégica de inglés. *Alineación de la propuesta estratégica de inglés con el equipo docente. *Reestructuración curricular: metodología, marco común europeo, recursos, evaluación, didáctica. *Talleres con los padres de familia a cerca de la metodología utilizada para la enseñanza del inglés. *Niveles de promoción según el MCER
4. Gestión Financiera	<p>Gestionar los recursos financieros y materiales con el desarrollo de alianzas, relación con proveedores, actividades complementarias, mantenimiento y optimización de planta física, equipos y recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación anual del presupuesto. *Seguimiento a la ejecución presupuestal. *Selección de proveedores teniendo en cuenta: calidad del producto o servicio, precio, crédito, referencias. *Gestión de cartera.

	naturales para asegurar el equilibrio económico.	<ul style="list-style-type: none"> *Planeación de actividades correspondientes a mantenimiento preventivo, correctivo y de rutina. * Reuniones del Consejo administrativo *Reuniones del equipo de mantenimiento. *Inversión y actualización de equipos
5. Mercadeo	Incrementar el número de estudiantes a partir de estrategias de mercadeo internas y externas que favorezca la sostenibilidad y	<ul style="list-style-type: none"> *Documentar el plan de mercadeo. *Implementar las estrategias definidas en el plan de mercadeo. * Documentar el instructivo de admisión de estudiantes nuevos. *Seguimiento a los estudiantes nuevos por parte de coordinadores de sección y orientación escolar.
6. Proyección Social	Fomentar en la comunidad educativa el sentido de la proyección social al estilo de La Salle, a través de encuentros de formación personal, grupal y espiritual, y experiencias con la comunidad, para formar personas integra, sensibles y comprometidos con el entorno y la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> *Implementación del Itinerario formativo del PJV. *Ejecución de la trayectoria SAL en la institución (Servicio Apostólico Lasallista) *Identificación en la ciudad de los centros SAL y la vinculación con los mismos. *Formación de la comunidad educativa entorno a la dinámica social. *Vinculación de la comunidad educativa en las experiencias SAL de ciudad y del Sector. *Retroalimentación y evaluación de las experiencias realizadas en el SAL. *Actualización y ajustes al itinerario formativo del Colegio La

7. Talento Humano

Alinear los intereses personales con los institucionales a partir de la implementación de prácticas laborales y de bienestar, desde la contratación hasta el retiro, buscando hacer realidad el desarrollo de la estrategia maximizando su contribución a la institución.

Salle Pereira.

- *Acompañamiento por parte del jefe inmediato en el período de prueba del nuevo empleado.
- *Implementación de los planes de formación liderados por la pastoral pedagógica, administrativa y PJV.
- *Encuentro comunitario con docentes y personal administrativo y de servicios generales.
- *Organización de toda la documentación.
- *Actividades para mejorar el ambiente laboral.
- *Socialización de los resultados para determinar acciones de mejora.

Fuente: Colegio La Salle

Tabla 2: Ventajas competitivas

Ventajas Competitivas

Formación en liderazgo juvenil.

Oferta de servicios extracurriculares.

Proyecto Preicfes institucional.

Servicio apostólico Lasallista (SAL).

Marca La Salle en la ciudad de Pereira.

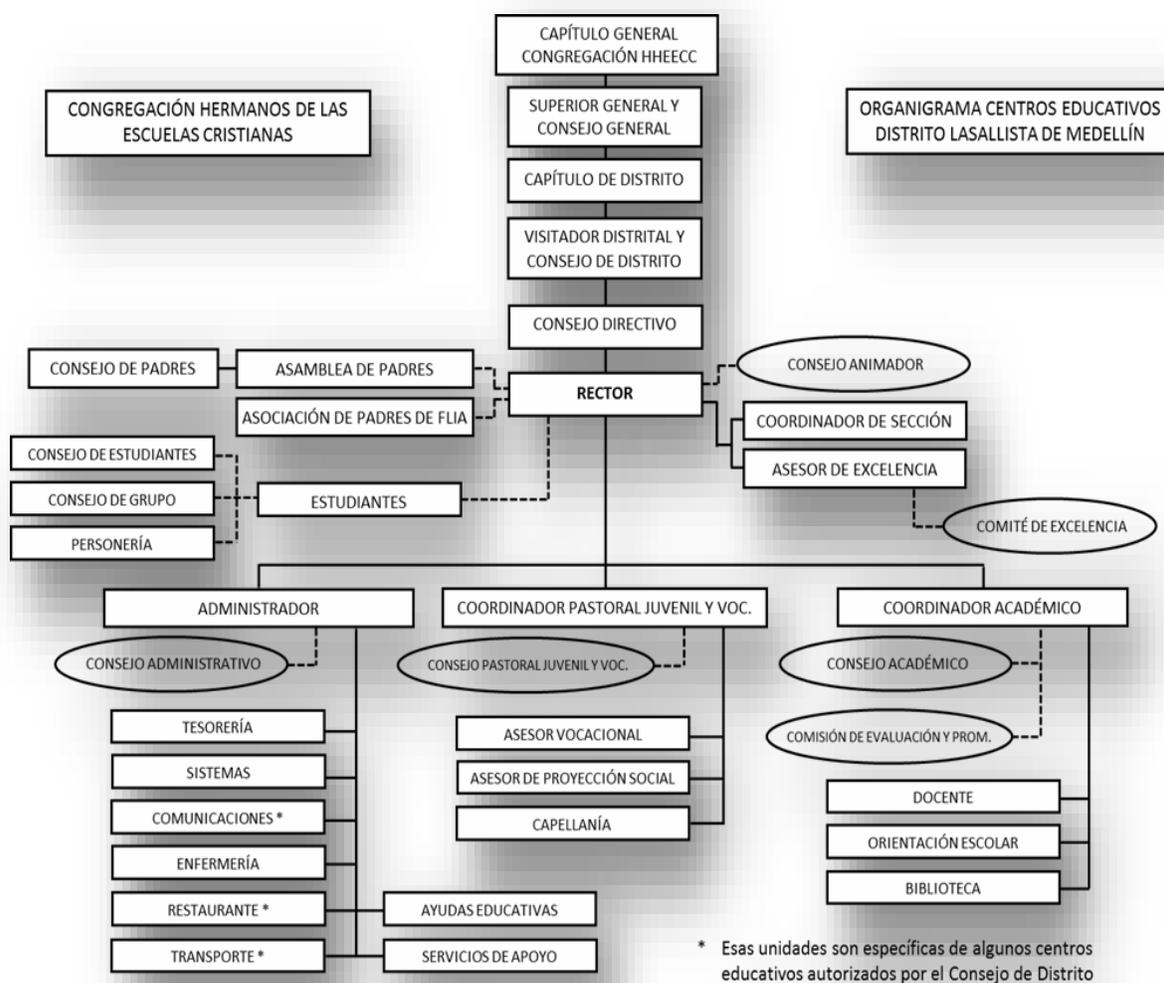
Se miembro de la confederación nacional de colegios católicos (CONACED) y asociación preescolar de Risaralda (APR).

Empleados calificados y competentes.

Fuente: Colegio La Salle

Organigrama

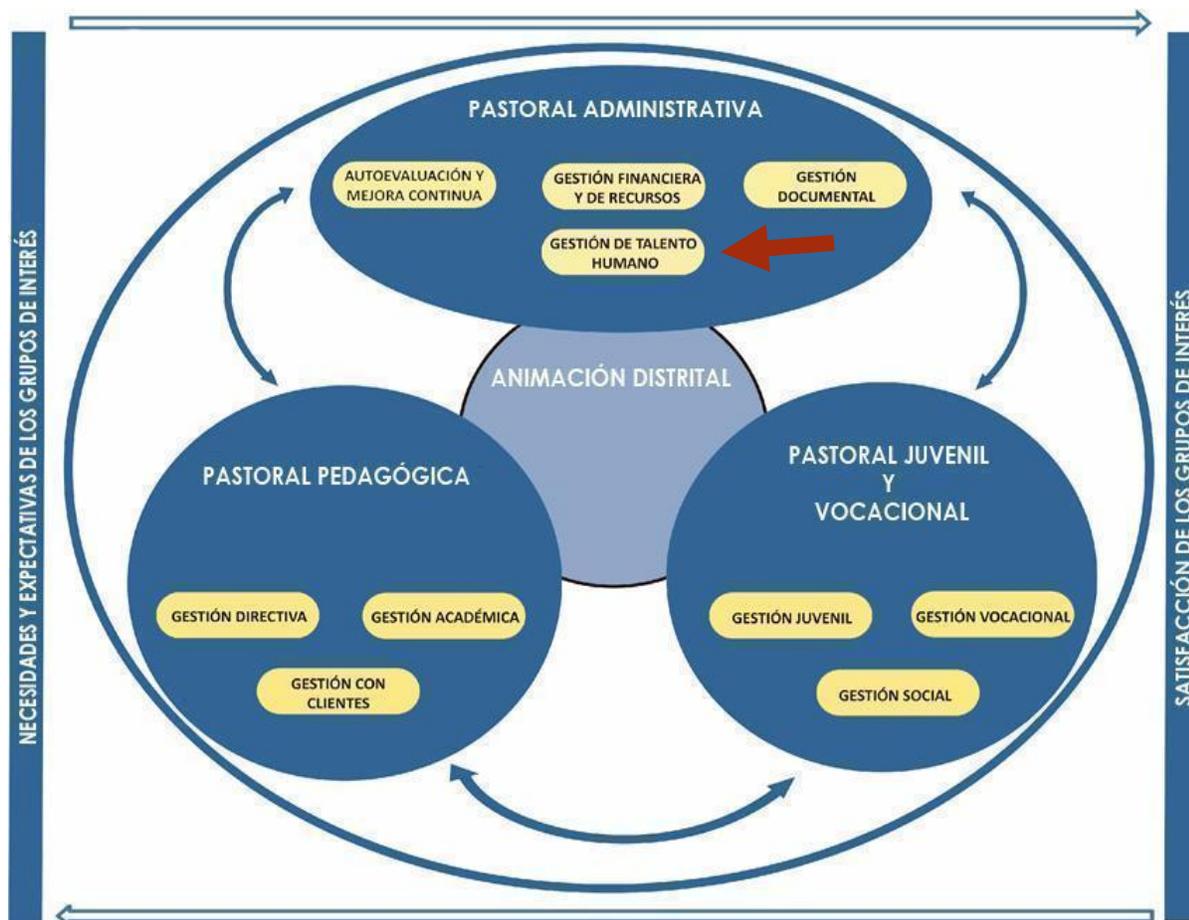
Gráfico 1: Organigrama.



Fuente: Colegio La Salle

Mapa de procesos

Gráfico 2: Mapa de procesos.



Fuente: Colegio La Salle

Diagnóstico

Para identificar el manejo de las competencias laborales por parte del personal administrativo de la Institución, fue necesario primero revisar la **documentación** relacionada con la temática de intervención, como la **visión, objetivos estratégicos, mapa de procesos, procedimiento de gestión del talento humano, organigrama, descripción y perfiles de cargo**.

En cada uno de los documentos se encuentra lo siguiente: en la visión institucional se resalta los aspectos que se contemplan relacionados con la cualificación de las personas que la integran, lo cual se articula al objetivo estratégico de talento humano. En el mapa de procesos se define en la Pastoral Administrativa la gestión del talento humano buscando una interrelación con los demás procesos.

Al revisar el procedimiento de la gestión de talento humano se evidencia cada una de las actividades que se deben realizar, en el tema de descripción y los perfiles de cargo se tienen en cuenta para la elección del personal idóneo que se necesita, por lo tanto se encuentra anexo al proceso de selección.

En el **organigrama se encuentran ubicados algunos cargos administrativos** dependiendo de la administración, pero faltan otros como la recepcionista, secretaria académica y administrativa. El cargo de la bibliotecaria depende del coordinador académico.

En la **descripción y perfiles de cargo** se evidencia un documento organizado y detallado, teniendo en cuenta aspectos para la selección de personal (nombre del cargo, cargos al que le reporta, objetivo, nivel en el organigrama, requisitos para la competencia (nivel de educación, formación, experiencia en cargos similares) y aspectos para la evaluación de desempeño

(competencias organizacionales, competencias funcionales, funciones e indicadores de desempeño).

Por consiguiente, después de realizar una revisión exhaustiva de los documentos se determina el uso de la **técnica de entrevista estructurada** (Apéndice 1, Guía de entrevista perfiles de cargo) para recolectar y validar la información en lo relacionado a los perfiles de cargo, la cual se construye con una serie de preguntas enfocadas al cargo, estudios, competencias, posición frente al cargo y observaciones. (Apéndice 3, matriz de entrevista Excel 1).

Es así como se firma un consentimiento informado para la recolección de la información. (Apéndice 2, consentimiento informado).

Los cargos administrativos de la Institución y que hacen parte del proyecto de intervención son: responsable de sistemas, tesorera, secretaria administrativa, enfermera, secretaria académica, recepcionista, bibliotecaria, ayudas educativas (fotocopiadoras y audiovisuales) y comunicación y mercadeo.

Tabla 3: Datos de información.

Participante	Cargo actual	Tiempo en la Institución	Tiempo en el cargo actual	¿Ha recibido inducción o re - inducción?
P1	Responsable de sistemas	11 años	11 años	Si - Si
P2	Secretaria Administrativa	12 años	9 años	Si - Si
P3	Ayudas educativas (Audiovisuales)	6 años	5 años	Se entregó hace tres años por la Asesora de Excelencia

P4	Enfermera	2 años	2 años	La inducción el año pasado el año que inicie. La reinducción este año no. Si ha quedado claro.
P5	Recepcionista	6 años	6 años	Cuando llegué no, el resto de los años si se ha hecho una reinducción.
P6	Secretaria Académica	13 años 2 meses	12 años	Si en los últimos años. Al inicio no.
P7	Tesorera	5 años	5 años	Si - Si
P8	Bibliotecaria	35 años	6 años	Solamente la anterior Asesora de Excelencia 2013 y 2014 entregó el perfil del cargo
P9	Comunicación y mercadeo	4 meses	4 meses	Si muy claro y me explicaron lo que el colegio quería, lo que esperan del cargo.
P10	Ayudas educativas (fotocopiadora)	30 años	5 años	No

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Conceptos previos sobre competencias.

Preguntas	Respuestas
¿Qué habilidades individuales requiere para desempeñar su cargo?	<p>“Servicio, el conocimiento para apoyar al que lo requiera tener recurso físico, apoyarse en la investigación.”</p> <p>“Tener los conocimientos básicos, ser responsable y honesto, ser colaborador con los compañeros y padres de familia, presentar información a tiempo, conocimientos en normatividad de contratación, contable, buen manejo de excel”.</p> <p>“Ofimática, expresión escrita”.</p> <p>“Conocimiento básico en sonido, sonido para eventos, manejo set de tv, básico de redes y conocimiento de equipos audiovisuales”.</p> <p>“Saber de diseño grafico, saber de fotografía, edición de video, fotos”.</p>
¿Sabe ud. qué son las competencias?	<p>“Saber de diseño grafico, saber de fotografía, edición de video, fotos”.</p> <p>“Son lo que yo se hacer, acompañado de un estudio”.</p> <p>“Yo creo que sí, que es lo que yo debo realizar en mi cargo”.</p> <p>“Es lo que nos hacen los dos periodos del año, es como la evaluación al desempeño de lo que hacemos aquí en el colegio”.</p> <p>“El valor agregado de las personas, la competitividad que se genera”.</p> <p>“No, como las capacidades o nivel académico, no se”.</p> <p>“Creo que es lo que tiene que ver con el desempeño de un empleado en cualquier empresa, es competente para.. Mi caso soy bibliotecaria porque era profesora de español. Ser competente en determinados contextos para”.</p>

¿Conoce las competencias laborales definidas por el colegio? ¿Cuáles?	<p>“No claramente”.</p> <p>“cuando me evalúan, cómo me desempeño en el cargo que se ejerce”.</p> <p>“No técnicamente. A mi se me hace que es el estudio que debe tener para hacer un cargo”.</p>
¿Conoce las competencias laborales definidas por la institución para el cargo que desempeña? ¿Cuáles?	<p>“No las tengo claras”.</p> <p>“Lo más importante es atención al público, dar información completa, trabajar en equipo”.</p> <p>“Si , lo que debo hacer y cómo lo debo hacer, conocer los términos para la documentación. Las actividades tienen instructivos que se deben seguir”.</p> <p>“No”.</p> <p>“No las conozco”.</p> <p>“No las recuerdo en este momento”.</p> <p>“Si - tener conocimientos contables, en gestión humana, conocimiento en presentación de informes”.</p> <p>“Si, tomar apuntes claros de las reuniones para hacer las actas, saber elaborar un documento, escribir bien, ortografía, discreción”.</p> <p>“Si, responsabilidad, amabilidad, sentido de pertenencia, colaboración”.</p> <p>“Son las funciones, no no se. Como los manejos que uno tiene, como servicio al cliente, si se manejar paquete de office”.</p> <p>“Solo tengo conocimiento las que me entregaron hace 5 años, manejo de los recursos de la biblioteca, prestar un buen servicio a los usuarios. Ser Competente en el trabajo en equipo”.</p> <p>“El colegio no las estableció, ahí aprendí a realizarlo”.</p> <p>“En el folleto que me entregaron pero no me las aprendí”.</p>

“Si, creo que es esa ayuda para poder estar especializado en el cargo, tener los equipos adecuados, el computador”.

Fuente: elaboración propia

Al revisar la información registrada en las tablas se evidencia lo siguiente:

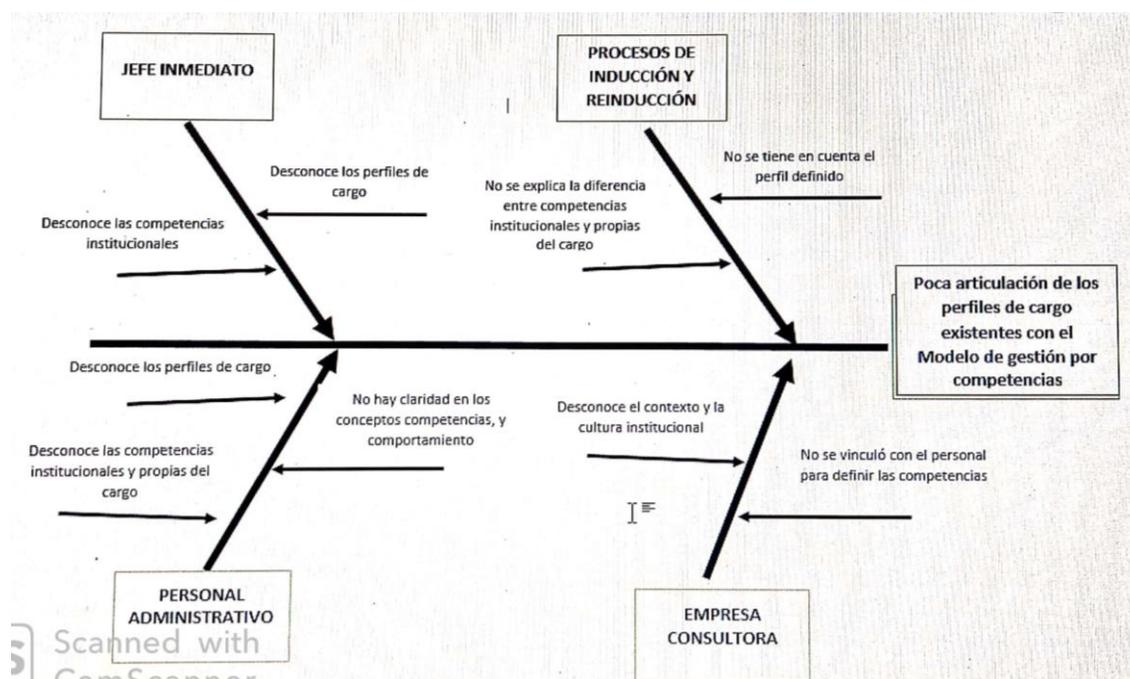
1. De acuerdo con el tiempo en la institución, el 70% del personal administrativo tienen 6 años o más laborando en ella y el 30% en un rango inferior a los 6 años.
2. Se registra un tiempo en el cargo actual de 6 años o más del 50% del personal, el resto corresponde a un rango inferior a estos años.
3. Se analiza que los procesos de inducción en el cargo solamente se han realizado en el 50% del personal.
4. El 80% del personal ha recibido la reinducción en el cargo actual.
5. Al revisar las respuestas correspondientes con el concepto de habilidades, se observa a través de estas que la mayoría del personal no cuenta con una claridad frente al mismo término “habilidad”; incluso, algunas de las respuestas pueden hacer mención de las habilidades pero también las combinan con las funciones, los comportamientos y las competencias.
6. En un gran porcentaje no hay claridad del concepto de competencia, lo relacionan con una evaluación, con su desempeño, como si fuera una función de manera operativa.
7. Referente a las competencias laborales definidas por el colegio, no tienen claridad de cuáles son y algunos explican pero no de manera concreta y no las definen.
8. En las competencias laborales definidas por la institución para el cargo, el personal responde de acuerdo con las funciones que realiza y las herramientas que utiliza para su función, pero no definen de manera concreta las competencias.

A nivel general se puede concluir que no se realizan de manera constante los procesos de inducción y reinducción. A pesar que la institución cuenta con un perfil de cargo definido por un ente externo, falta apropiación por parte del personal administrativo, frente al manejo de las competencias institucionales como aquellas que son propias del cargo.

Identificación de la necesidad

En el proyecto de intervención, surge un interés por conocer el manejo de las competencias laborales por parte del personal del área administrativa de la Institución Educativa, debido a que se identifica a partir del diagnóstico, que no hay un conocimiento apropiado de éstas y de su aplicación en el cargo que desempeñan. Por consiguiente, se pretende rediseñar los perfiles de cargo con un enfoque constructivista en un modelo de gestión por competencias.

Gráfico 3: Diagrama causa - efecto.



Fuente: elaboración propia.

Justificación

Los procesos de gestión humana en las organizaciones generalmente se han trabajado desde una perspectiva operativa donde las actividades como diseño de cargos, selección, inducción, evaluación de desempeño, compensación, capacitación y desarrollo, entre otros; se realizan de manera independiente donde cada una atiende a un propósito, pero no se evidencia una articulación o interrelación de unas con otras.

Es así, como se pretende trabajar el modelo de gestión por competencias de manera estratégica como un medio y no como un fin, identificando las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere la organización para afrontar los retos presentes y futuros. Aspecto que es sustentado por Alles (2010), “los modelos de competencias son un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.18).

Con este enfoque, se quiere potenciar y desarrollar las competencias, las cuales agregan valor a la organización como eje diferenciador. Es de resaltar la definición que refiere Alles (2010) en cuanto a competencia: “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18).

Partiendo de esta realidad o perspectiva teórica, permite revisar los procesos de gestión humana de la Institución Educativa, en el tema de competencias laborales establecidas en los perfiles de cargo del personal administrativo; donde se encuentra un documento desarticulado de la realidad institucional y de cada cargo. Por lo tanto, el proyecto de intervención responde a la necesidad que se hizo evidente al identificar vacíos en el personal administrativo, con respecto al conocimiento de las competencias determinadas en los perfiles de cargo. De igual manera, se parte

de un diagnóstico para rediseñarlos y conseguir una apropiación por parte de ellos, con el propósito de hacerlos más sinérgicos, funcionales y manejables.

Por consiguiente, se pretende aportar de manera inicial, en la construcción del modelo de gestión por competencias en el proceso de gestión humana que la Institución Educativa debe fundamentar, facilitando así la alineación con los demás procesos de selección, formación y evaluación de desempeño, entre otros. Igualmente, este plan de intervención da aportes que responden al objetivo estratégico definido por la institución referente a la gestión humana "Alinear los intereses personales con los institucionales a partir de la implementación de prácticas laborales y de bienestar, desde la contratación hasta el retiro, buscando hacer realidad el desarrollo de la estrategia maximizando su contribución a la institución".

Otro aporte del proyecto de intervención, es ser el punto de referencia para que la Institución Educativa rediseñe los perfiles de cargo del personal directivo, docente y operativo. Así mismo, se apropie de las competencias institucionales y tenga claridad con las competencias propias de cada cargo.

Marco Conceptual

La gestión humana actualmente ha sido reconocida poco a poco en las organizaciones como un aspecto importante que ha venido evolucionando tanto en conceptos como en las prácticas, esto ha permitido un posicionamiento de la misma para valorar y tener en cuenta a los colaboradores como parte primordial para alcanzar las metas u objetivos tanto personales como de la organización (Segovia-Díaz, 2012).

Se resalta los orígenes de las primeras investigaciones realizadas por McClelland (1973), donde estudió inicialmente la insatisfacción de las empresas por la metodología que se usaba en el proceso de consecución del personal y la promoción del mismo en otro cargo, pues esta se basaban solamente en la revisión de la hoja de vida, las pruebas de personalidad y de conocimiento. A partir de estos aspectos y los análisis encontrados, se fueron generando inquietudes por conocer las habilidades que poseen las personas y los intereses que manifiestan en la actividad a realizar (Porret, 2015).

Este referente amplió los procesos y conceptos que se tenían sobre las personas en las organizaciones, quienes eran consideradas como herramientas o medios (cosificación del ser humano) para obtener resultados, aumentar la productividad e incrementar los ingresos. Pero es con el paso de los años y los aportes de otros teóricos y enfoques, quienes empiezan a dar un valor a las personas reconociéndolas, no solo por sus conocimientos y su formación, sino también por su dignidad humana, capacidades y actitudes. Es decir, que a partir de los cambios en los cuales se ven inmersas las organizaciones, éstas deben establecer y facilitar espacios para que sus trabajadores desarrollen y fortalezcan las capacidades, habilidades y destrezas (aptitudes), para enfrentarse a los retos y desafíos que les exige su labor diaria (Cádiz, Astorga, Villanueva y Echenique, 2012).

Enfoques de las competencias

Estos aspectos son agrupados y relacionados en la palabra competencia, la cual ha sido trabajada desde diferentes perspectivas por sus proponentes teóricos. Al estructurar las definiciones de competencia se sigue a Medina, Delgado y Lavado (2012) quienes clasifican las competencias de acuerdo a los enfoques: 1) funcionalista, 2) conductista y 3) constructivista.

1. El funcionalista parte del análisis de las funciones principales que debe realizar la persona en su puesto de trabajo, centrandó su atención más en el resultado que en el procedimiento. Otros autores que aportan a este enfoque son, Sánchez, Marrero y Martínez (2005) los cuales “refieren a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivado de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos” (p. 6)

Según Cádiz, Astorga, Villanueva y Echenique, (2012, citado en Pavié 2011, p. 538 - 539), Se resalta en el funcionalista Mertens (1996), con el siguiente concepto:

La competencia se comprende como el conjunto de habilidades y conocimientos que se expresan en una determinada función ocupacional, la cual surge por requerimientos específicos del empleo y se pondera de acuerdo al resultado del trabajo. Es así que en este enfoque existe una evidente interacción entre las características particulares del individuo y su desempeño en una tarea específica.

2. El conductista tiene relación con los atributos personales que buscan un desempeño superior y cuando esta no se presenta se denomina competencia mínima. De igual manera permite definir “indicadores de gestión y resultados de los puestos de trabajo, aspectos que

se tienen en cuenta para realizar seguimiento en el desarrollo del desempeño laboral y estructurar estrategias para seleccionar el personal y diseñar currículos de formación ocupacional” (Delgado, 2009, p. 34).

Según Sánchez et al. (2005) se aplica a los niveles directivos de la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones (p. 4).

Aquí se tiene en cuenta la definición de Spencer y Spencer: “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” Alles (2009, citado en Spencer y Spencer, 1993, p. 59).

3. El constructivista refiere la capacidad que tienen las personas para hacer las cosas, reconociendo su experiencia laboral (entorno socio laboral), conocimientos adquiridos y actitudes (motivación) de manera integrada; donde lo importante no es el que se aprende, sino el cómo se aprende. (Sandoval, Miguel y Montaña 2010).

Incluso Sánchez et al. (2005),

Consideran las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) / organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones (p. 7)

Según Pidello y Pozzo (2015, citado en Lévy - Leboyer (1997, p. 43):

Quien sostiene que las competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la cotidianeidad del trabajo y ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Consideraciones generales

Para profundizar en el concepto de competencia, Pereda y Berrocal (2001) aborda los siguientes componentes: *saber* es el conocimiento adquirido que posee una persona para realizar una actividad específica, *saber hacer* es aplicar el conocimiento frente a las situaciones que se plantean, de acuerdo con las habilidades o destrezas adquiridas, *saber estar* es la manera como se adapta o asimila una persona a las normas o reglas de la organización, *querer hacer* es la actitud, es decir la motivación, la disposición e interés para realizar la labor específica de manera competente. Finalmente, para desarrollar estos componentes se necesitan los medios y recursos que proporciona la organización, la cual corresponde al *poder hacer*.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores referidas al concepto de competencias, enfoques y componentes, es importante retomar de Alles (2012), donde plantea la relación directa entre el comportamiento y competencias. El comportamiento es lo que una persona hace o dice y las competencias son las capacidades, en otras palabras, el comportamiento es lo observable de la competencia.

Otro aspecto manejado por la autora (2012), son los conocimientos, los cuales constituyen la base para desarrollar el modelo de competencias, estos se presentan primero que los comportamientos. Es decir, si se tienen los conocimientos requeridos sin las competencias, la persona no podrá llevar a cabo su función; pero sí presenta un alto desarrollo de las competencias y carece de algunos conocimientos, estos se pueden adquirir más fácilmente.

Las competencias para Alles (2008), “están agrupadas en competencias cardinales o generales que son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización y las específicas que están orientadas a diferentes niveles ejecutivos, gerenciales intermedios, intermedios jefes y analistas y niveles iniciales” (p 16).

Para complementar el marco conceptual se hace necesario tener en cuenta los aportes de Medina, Delgado y Lavado (2012) donde refieren que los procesos de gestión humana de las organizaciones deben estar alineados a la planeación estratégica, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la razón de ser de la misma. Por lo tanto, se debe establecer un modelo de gestión por competencias que determine:

los conocimientos, habilidades, actitudes y motivación para alcanzar los objetivos estratégicos. Este modelo define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior (p. 123).

Otro aspecto que resalta Alles (2012) en el “modelo de gestión por competencias es que debe ser conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto de trabajo” (p. 154). Así mismo, “proporcionan orientaciones que facilitan el desarrollo conjunto de la

organización y de las personas que la integran”. (Sandoval, Montaña, Miguel, y Ramos, 2012, p. 664).

Perfiles de cargo

Para la organización es importante identificar los diferentes cargos, con el propósito de elaborar los respectivos perfiles, aspecto que va a contribuir al éxito del área de gestión humana. Según Pereda y Berrocal (2001), los perfiles de cargo están diseñados de forma tal que permiten evidenciar los conocimientos, aptitudes, competencias y funciones para así obtener un óptimo desempeño en las actividades requeridas de manera eficiente y eficaz .

El tener claridad en el concepto de competencias va a facilitar la identificación de los diferentes perfiles de cargo, considerando las competencias requeridas y los niveles o grados para el desempeño de las mismas.

Según Alles (2012)

(...) trabajar bajo la metodología de competencias, permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición. (p.42-43).

La descripción del perfil tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades laborales requeridas, se lleven de manera eficaz y controlada. Es decir, que los perfiles se centran en la competencia y no en la actividad a desarrollar (Sandoval, y Pernalet, 2015).

Rios (2016) define:

(...) el perfil de cargos como la descripción de una relación entre cargo-función

- responsabilidad como también los componentes actitudinales, habilidades y destrezas

que se requiere para el desempeño de dicho cargo, que por lo general se resumen en

requisitos de educación, formación, habilidad y experiencia (p.170).

Para realizar un perfil de cargo, es necesario tener en cuenta una serie de factores que permitan la construcción de un formato. Según Ríos (2016, p.176) el perfil debe contener:

1) Responsabilidades: nombre del cargo, descripción general del cargo, principales tareas relacionadas con el cargo, a quién reporta (nombre y cargo), si es posición nueva o súper numerario, número de personas a cargo, posición dentro del organigrama, cuál será su poder de decisión, responsabilidades del cargo, metas y objetivos generales, cómo se va a evaluar el desempeño del puesto, dentro de los planes de sucesión de la empresa, que proyección tendría el posible ocupante del puesto y 2) Condiciones de trabajo: intensidad de viajes si los hay, “staff” a su cargo, factores especiales que tenga el trabajo (fábrica, ruido, temperatura, etc.), horario de trabajo, ciudad o sitio de trabajo.

El perfil de cargo debe estar alineado con la estrategia y el proceso al cual pertenece y es así como se establece una estrecha relación entre los cargos y las personas facilitando alcanzar los objetivos y cumplir con las expectativas requeridas.

Al hablar de perfiles, se debe hacer claridad entre el perfil profesional y el laboral, el primero “es lo que se debe saber, para ser y ejercer, es decir la adquisición de los saberes, destrezas y habilidades para el desempeño profesional” y el segundo “es el que se adquiere por la experiencia de empleabilidad” (Jaramillo, 2013, p.113).

Intervención

Objetivo general

Rediseñar los perfiles de cargo en el área administrativa de una institución educativa de Pereira, desde el enfoque constructivista a partir del modelo de gestión por competencias.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre los perfiles de cargo que se encuentran vigentes en el área administrativa de la Institución educativa
- Verificar los perfiles de cargo definidos por la Institución Educativa, en relación con la información obtenida por quienes desempeñan los cargos administrativos.
- Sensibilizar al personal directivo de la institución frente al cambio organizacional y la importancia del manejo de las competencias laborales.
- Identificar las competencias organizacionales y las específicas de los cargos administrativos.

Estrategias, tácticas e indicadores

Tabla 5: Estrategias - tácticas - indicadores.

Estrategias	Tácticas	Indicadores
Estrategia 1 Sensibilización al cambio organizacional en la Institución Educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una invitación al personal administrativo para participar en los diferentes talleres de competencias organizacionales. 2. Taller de apertura para identificar las habilidades propias del cargo y tener claridad frente a los diferentes conceptos a trabajar. 3. Socializar conceptos básicos referente a: conocimientos, competencias, habilidad, zona de confort, organización y comportamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de personas asistentes / N° total de personas convocadas x 100. 2. N° de actividades realizadas / N° total de actividades planeadas x 100.
Estrategia 2 Identificación de las competencias organizacionales en la Institución Educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escribir por grupos un listado de competencias que los identifica como empleados de la institución. 2. Unificar las competencias organizacionales establecidas por los grupos. 3. Seleccionar las competencias organizacionales de acuerdo a la misión, visión y plan estratégico. 4. Definir cada competencia con el personal administrativo. 5. Establecer los descriptores comportamentales para cada competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de competencias identificadas en cada grupo / N° total de competencias unificadas x 100. 2. N° de competencias Organizacionales seleccionadas / N° total de competencias unificadas x 100.

Estrategia 3
Identificación de las competencias específicas de cada cargo

1. Reconocer las competencias específicas por cada cargo.
2. Establecer los descriptores de cada competencia específica.

1. N° de competencias por cargo / N° total de habilidades identificados por el personal en cada cargo x 100.
2. N° de descriptores por cada competencia / N° total de descriptores por las competencias x 100.

Estrategia 4
Organización de los perfiles de cargo del personal administrativo.

1. Diseñar el formato que oriente la construcción de los perfiles de cargo.
2. Establecer los perfiles de cargo para el personal administrativo.
3. Establecer los niveles de 1 a 5 de las competencias organizacionales en los perfiles de cada cargo administrativo.
4. Validar con el administrador (jefe inmediato) las competencias específicas de cada cargo y los niveles de las competencias organizacionales.
5. Entregar y socializar los perfiles de cargo a los directivos de la Institución en una reunión.

1. N° de cargos del personal administrativo / N° total de perfiles de cargo definidos x 100.
2. N° de competencias que es valorada en un nivel 5 en varios cargos.

Cronograma

Tabla 6: Cronograma.

ACTIVIDAD	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	2018			2019					
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Título	10/08/2018	25/08/2018	■								
Marco Conceptual	10/08/2018	30/03/2019	■	■	■	■					
Objetivo General	10/08/2018	25/08/2018	■								
Objetivo Específicos	10/08/2018	25/08/2018	■								
Presentación Organización	10/08/2018	25/08/2018	■	■							
Justificación	24/01/2019	31/01/2019				■					
Estrategias, Tácticas e Indicadores	08/01/2019	30/03/2019				■	■	■			
Construcción Entrevista	28/01/2019	31/01/2019				■					
Aplicación Entrevista	20/02/2019	25/02/2019					■				
Interpretación y Análisis Entrevista	25/02/2019	22/03/2019					■	■			
Ejercicio Talleres de Competencias	06/03/2019	27/04/2019						■	■		
Construcción Competencias Organizacionales	29/03/2019	30/04/2019						■	■		
Rediseño de Perfiles de Cargo	15/04/2019	31/05/2019							■	■	
Conclusiones y Recomendaciones	01/05/2019	31/05/2019								■	
Socialización de los perfiles de cargo con los directivos	10/06/2019	9/07/2019									■

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A continuación se presentan los resultados del proyecto de intervención:

Estrategia 1: Sensibilización al cambio organizacional en la Institución Educativa.

Para desarrollar esta estrategia se realizó una invitación al personal administrativo correspondiente a los 10 cargos relacionados en la Pastoral Administrativa, donde la asistencia se registró en un 100% (Anexo 1).

En este primer encuentro se enfatizó que el trabajo a desarrollar es con los cargos asignados y no con las personas que los asumen. Es así, como se pretendió identificar: las habilidades que los describen en su cargo, las habilidades que ellos asignan a los otros cargos, los conocimientos previos frente a los conceptos (comportamiento, conocimiento, habilidad, zona de confort, organización y competencia) y al final teniendo claridad en el concepto de competencia (tema central del proyecto de intervención), elaborar un listado de competencias que los identifica como empleados de la Institución.

Del ejercicio realizado con los conceptos se evidenció poca claridad en los mismos, generando confusión al asignar la definición y los ejemplos respectivos de la palabra que se estaba buscando, pero la socialización entre todos permitió confrontar y aclarar los conocimientos previos.

Este taller de sensibilización fue el punto de partida para continuar con el siguiente encuentro correspondiente en definir las competencias organizacionales, específicas del cargo, las cuales iban incluidas en los perfiles de cargo (Apéndice 4).

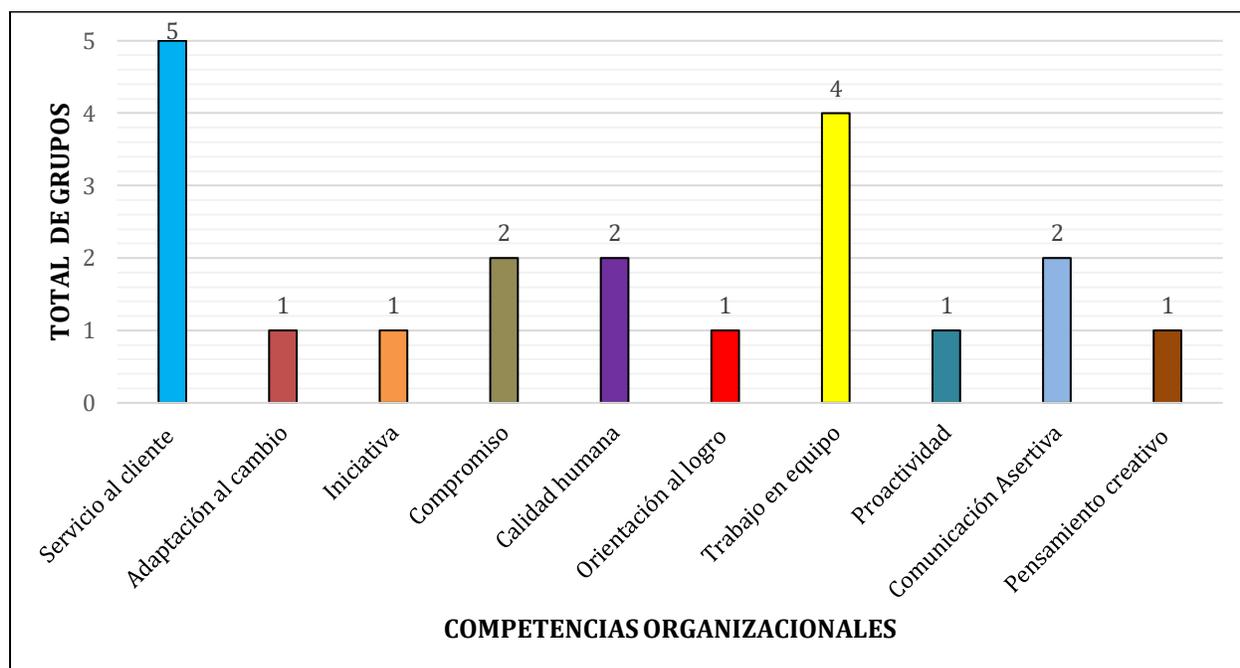
Estrategia 2: Identificación de las competencias organizacionales en la Institución Educativa.

Para identificar las competencias organizacionales, se partió de un trabajo grupal donde se realizó un listado de competencias que los identificó como empleados de la Institución de acuerdo a la filosofía Lasallista. Por este motivo, se unificó y se determinó 10 competencias organizacionales, así:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación asertiva
4. Compromiso
5. Calidad humana
6. Proactividad
7. Pensamiento Creativo
8. Iniciativa
9. Orientación al logro
10. Adaptación al cambio

De éstas competencias organizacionales las que más fueron seleccionadas por los grupos, son: Servicio al cliente (5 grupos) y trabajo en equipo (4 grupos), las demás obtuvieron un puntaje más bajo, como se muestra a continuación:

Gráfico 4: Competencias organizacionales (personal administrativo).

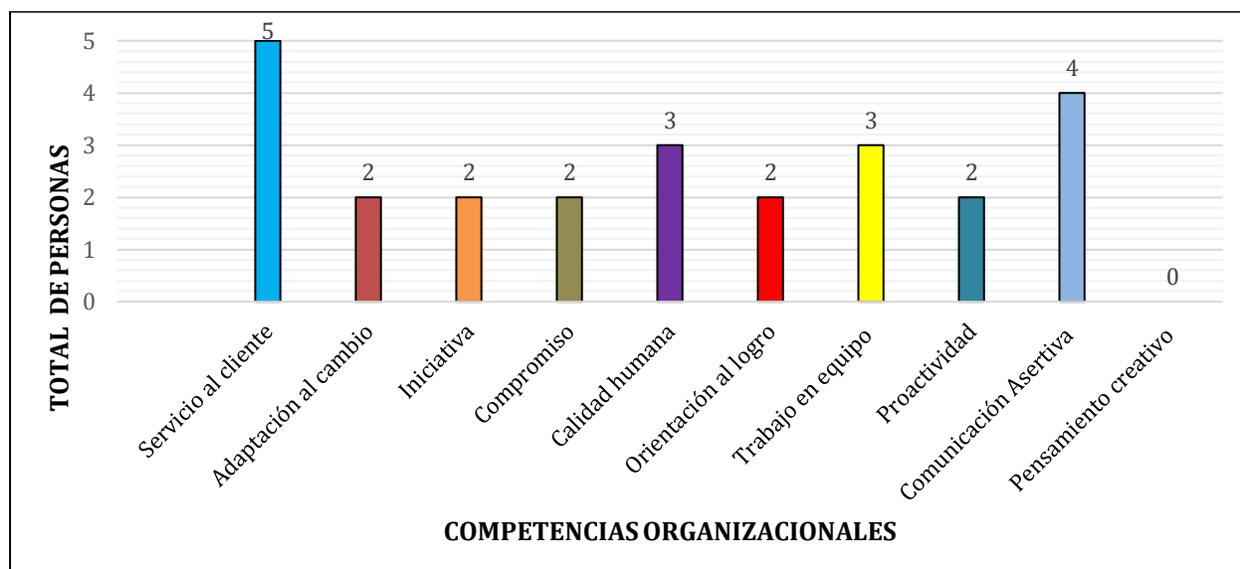


Fuente: elaboración propia.

Con relación al trabajo realizado con el personal administrativo donde se unificó las 10 competencias organizacionales, se invitó a los 6 integrantes del Equipo Directivo (Rector, Administrador, Coordinador académico, Coordinador Pastoral Juvenil y Vocacional, Coordinadora de la I y II sección y Coordinadora III sección) para socializar y explicar el proceso que se llevaba a cabo, (Apéndice 5). Asistieron 5 integrantes, lo cual correspondió al 83% (Anexo 2).

El objetivo final de este encuentro era seleccionar por cada uno de ellos, solamente 5 competencias organizacionales que caracterizaran a la institución teniendo en cuenta la misión, visión y plan estratégico.

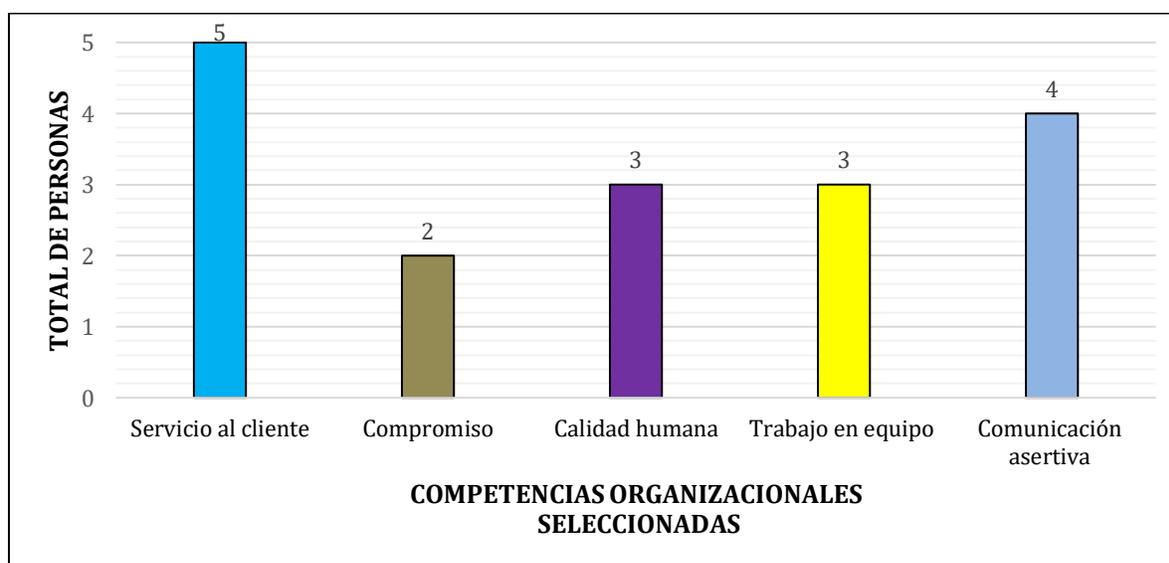
Gráfico 5: Competencias organizacionales (equipo directivo).



Fuente: elaboración propia.

Finalmente las competencias determinadas por el equipo directivo, fueron:

Gráfico 6: Competencias organizacionales seleccionadas (equipo directivo).



Fuente: elaboración propia.

Una vez determinadas las 5 competencias organizacionales con el equipo directivo, se procedió a realizar el segundo taller de competencias laborales con el personal administrativo, el cual consistió en construir las definiciones de éstas, con los aportes de los integrantes de cada grupo. Al finalizar, se socializó cada uno para organizar de manera coherente y clara el concepto, teniendo en cuenta la filosofía institucional (Apéndice 6).

Al tener definidas las competencias organizacionales, se establecieron los descriptores comportamentales de cada una en cinco niveles desde el más complejo (A) hasta el más sencillo (E) (Apéndice 7).

La asistencia este día se registró en un 80% (Anexo 3).

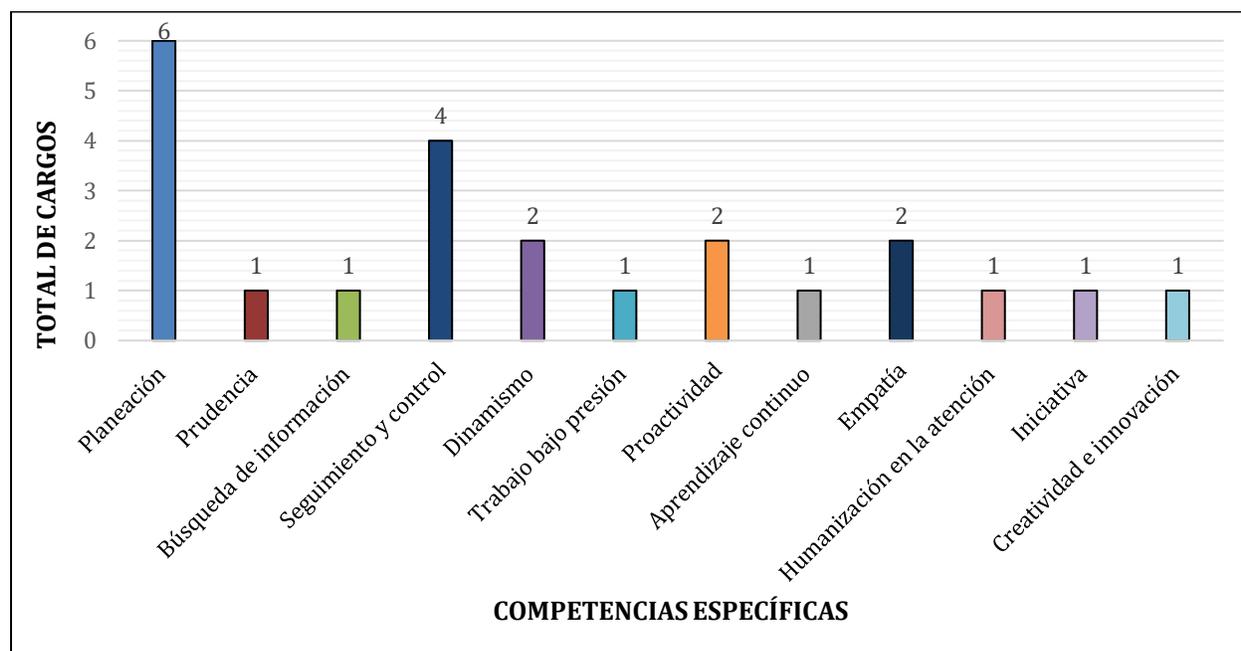
Estrategia 3: Identificación de las competencias específicas de cada cargo.

En el taller realizado con el personal, ellos identificaron varias habilidades propias del cargo, las cuales fueron puestas en común con los demás compañeros de trabajo (Apéndice 4).

El equipo del proyecto de intervención analizó cada una de ellas y determinó las competencias específicas con sus respectivos descriptores (Apéndice 7).

A continuación se relacionan las competencias específicas y su nivel de presencia en los diferentes cargos:

Gráfico 7: Competencias específicas.



Fuente: elaboración propia.

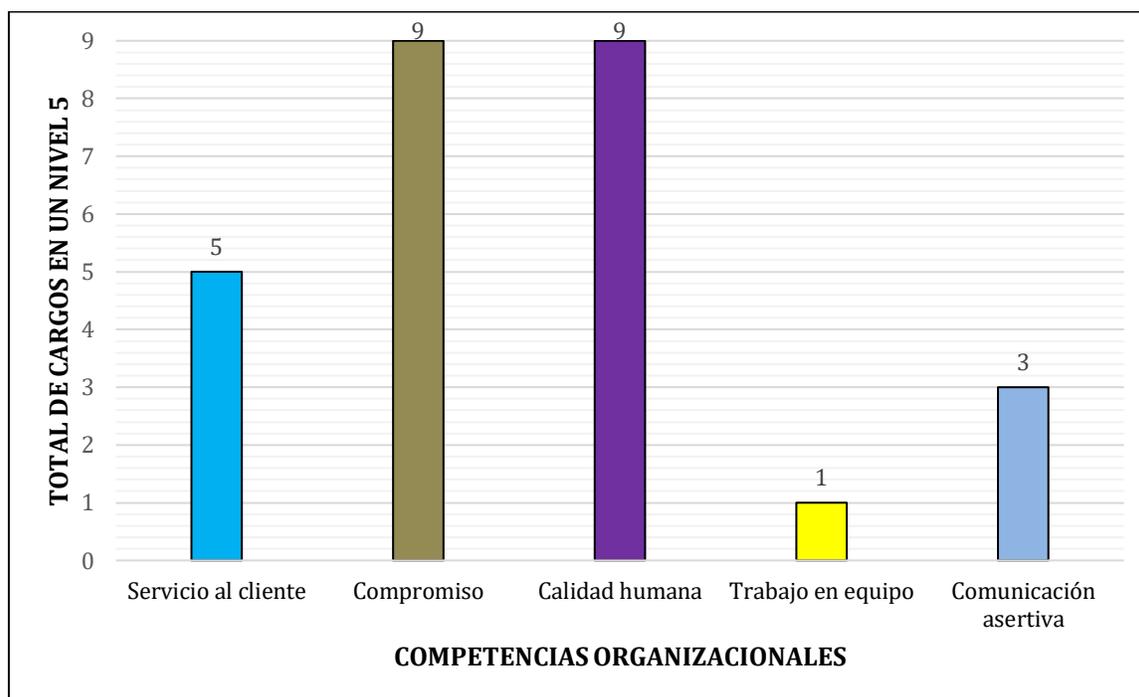
Estrategia 4: Organización de los perfiles de cargo del personal administrativo.

Se establecieron los perfiles de los 10 cargos del personal administrativo teniendo en cuenta las competencias organizacionales y específicas, que se determinaron en el proyecto de intervención (Apéndice 9).

En el perfil de cada cargo se ponderó por parte del jefe inmediato (Administrador) cada competencia organizacional, ubicándolas en un nivel de 1 a 5 de acuerdo con la relación directa para desarrollarla. (Apéndice 8).

A continuación se relacionan las competencias organizacionales que son valoradas en un nivel 5 en varios cargos:

Gráfico 8: Competencias organizacionales en un nivel 5.



Fuente: elaboración propia.

Las competencias específicas propias de cada cargo son valoradas en los niveles 4 y 5, como se muestra en el apéndice 9.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. El primer taller de sensibilización, permitió conocer el manejo de los diferentes conceptos, evidenciándose confusión de los mismos. Por lo tanto, en este encuentro se trabajó de manera detallada la claridad de los conceptos con sus respectivos ejemplos y así poder definir más adelante, tanto las competencias organizacionales como las específicas de cada cargo.
2. Se generó una expectativa por parte del personal administrativo frente al tema de competencias, en cuanto al manejo y la importancia de estas a nivel organizacional y aquellas que son propias del cargo. Por lo tanto, se alcanzó el objetivo planteado debido a la apertura y la actitud propositiva en cada encuentro.
3. Al definir las 5 competencias organizacionales con el personal administrativo y validarlas con el equipo líder, se encontró una relación directa entre ambos, evidenciándose una claridad frente al direccionamiento organizacional.
4. Se identificaron 12 competencias específicas correspondientes a los cargos administrativos, donde planeación y seguimiento y control, obtuvieron mayor relevancia en la mayoría de ellas, lo que indica que el manejo de éstas va a favorecer el mejoramiento en el desempeño laboral.
5. De las 5 competencias organizacionales definidas, de acuerdo con la valoración dada por el jefe inmediato (administrador) en un nivel cinco, se resalta compromiso y calidad humana, competencias que son propias de la filosofía Lasallista.

Recomendaciones

1. Tener en cuenta el perfil de cargo, el cual orientará el proceso de atracción del talento humano en el proceso de inducción, reinducción y seguimiento, para cumplir con el mismo.
2. Los ajustes o cambios a los perfiles de cargo deberán ser socializados de manera inmediata con el personal correspondiente.
3. Este proyecto de intervención será el punto de referencia para que la Institución Educativa rediseñe los perfiles de cargo del personal directivo, docente y operativo.
4. Las competencias organizacionales definidas deberán ser trabajadas en las jornadas de formación con todo el personal de la institución, para alcanzar los objetivos propuestos.
5. Es importante la realización de actividades donde se evidencien los diferentes comportamientos de las competencias específicas, con el propósito de ser interiorizadas por el personal administrativo.
6. El Modelo de gestión por competencias transversaliza todos los procesos de gestión humana, por lo tanto, los perfiles de cargo permitirá el rediseño de los procesos de atracción (reclutamiento y selección), desarrollo (formación y evaluación de desempeño) y retención (bienestar laboral).
7. Ubicar en el organigrama de la Institución, los cargos administrativos que no se encuentran registrados: secretaría académica, secretaría administrativa, recepcionista. Debido a la importancia que estos tienen frente a la labor administrativa.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Alles, M (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago.
- Cádiz, J., Astorga, M., Villanueva, O. y Echenique, M. (2012). *¿Profesores competentes o humanizadores?*. Educación y Educadores, vol 15, núm. 3, pp .535-546.
- Delgado, V. (2009). *El modelo de competencias laborales: base para la gestión de talento humano en las organizaciones*. Económicas CUC, vol 30, núm. 30. Enero-diciembre, pp. 25-37.
- Jaramillo, O. (2015). *Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral*. Revista Interamericana de Bibliotecología, Vol 38, núm. 2, pp. 111 - 120.
- Medina, A., Delgado, A y Lavado, P (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali*. Estudios gerenciales, Vol. 28, pp. 121 - 138.

- Ortiz, J., Rendón, M y Atehortúa, J.(2014). *Score de competencias: modelo para el desarrollo humano y organizacional*. Editorial McGraw Hill.
- Pereda, S. y Berrocal, F (2001). *Técnicas de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A. pp. 23 - 25.
- Pidello, M., y Pozzo, M. (2015). *Las competencias: apuntes para su representación*. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 8(1), pp. 41 - 49.
- Porret, M. (2015). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC.
- Ríos, R. (2016). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Bogotá Colombia. Icontec.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España. Ediciones octaedro.
- Sánchez, A., Marrero, C., y Martínez, C. (2005). *Una mirada a los orígenes de las competencias laborales*. *Ciencias Holguín*, vol. XI, núm. 2, abril – junio, pp. 1-14.
- Sandoval, F., Miguel, V., y Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior*. Venezuela.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., y Ramos, E. (2012). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*. *Revista venezolana de gerencia*, vol 17, núm 60, pp. 660-675.
- Sandoval, F., y Pernaletе, D. (2015). *Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico*. *Visión gerencial*, núm 2, pp.427-450.

Segovia-Díaz, S. C. (2012). *Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile*. Boletín Científico Sapiens Research.

Apéndice 1: Guía entrevista perfiles de cargo.

GUIA ENTREVISTA PERFILES DE CARGO

A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombres y apellidos: _____
 Tiempo en la Institución: _____

B) CARGO

- 1) Cargo Actual: _____
- 2) Tiempo en el cargo actual: _____
- 3) Objetivo del Cargo: _____
- 4) Tiempo de experiencia en el cargo en otras instituciones o empresas: _____
- 5) ¿Ha tenido otros cargos en la Institución? Si ___ No ___ ¿Cuáles?: _____
- 6) ¿En la Institución hay otros cargos semejantes al suyo? Si ___ No ___ ¿Cuáles? _____
- 7) ¿La institución le ha entregado en la inducción o reinducción el perfil de cargos? Si _No _
 ¿Le ha quedado claro? Si _ No _
- 8) ¿Quién es su jefe inmediato y el cargo que ocupa?
- 9) ¿Tiene persona a su cargo? Si ___ No ___ ¿Cuántos? _____
- 10) ¿Conoce usted las funciones de su cargo definidas por la Institución? ¿Cuáles?

C) EDUCACIÓN

- 1) Nivel de Educación: _____
- 2) Últimos estudios realizados (nombre y año): _____
- 3) Qué Formación académica crees que se requiere para el cargo que desempeña: _____

D) COMPETENCIAS

- 1) ¿Qué habilidades individuales requiere para desempeñar su cargo?
- 2) ¿Sabe usted que son las competencias laborales? Describa
- 3) ¿Conoce las competencias laborales definidas por el colegio? Cuáles?
- 4) ¿Conoce las competencias laborales definidas por la institución para el cargo que desempeña? ¿Cuáles?

E) POSICIÓN FRENTE AL TRABAJO

- 1) ¿Qué herramienta ofimática maneja?
- 2) ¿Qué recursos físicos requiere para su cargo?
- 3) ¿Qué recursos tecnológicos requiere para su cargo?

- 4) ¿Cuáles son los productos o entregables de su cargo?
- 5) ¿Cuál es la periodicidad de estas tareas?
- 6) ¿Cómo puede ser medido en su trabajo?

F) OBSERVACIONES GENERALES:

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2: Consentimiento informado.

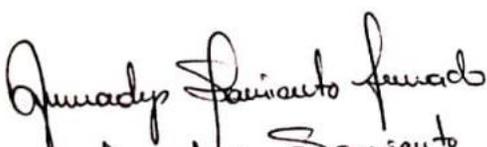
Consentimiento Informado

El propósito de este consentimiento es para proveer a las estudiantes de la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la cohorte IV, de información para la construcción del proyecto de grado.

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la realización de una entrevista grabada de una duración aproximada de 30 minutos y un ejercicio grupal, ambos de carácter académico.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de este proceso y el propósito de su realización.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

Firma: 
Nombre: Amadys Samiuel Sorach
Cédula: 41.930.881 de América
Fecha: Febrero 22 / 2019.

Apéndice 3: Matriz de entrevista (archivo excel 1).

Apéndice 4: Taller de sensibilización.

Taller de Sensibilización

Objetivo: *Identificar las habilidades propias del cargo.

*Dar claridad frente a los conceptos de comportamiento, conocimiento, habilidad, zona de confort, organización y competencia.

*Proponer las competencias institucionales construidas con el personal administrativo.

1. Se le entrega una cartulina a cada persona para que escriba su nombre y coloque una palabra que lo describa en el cargo.
2. Socializar.
3. Colocar sobre una mesa los nombres de los cargos volteados sin que nadie los vea, a la orden o indicación del moderador seleccionar uno y escribir la habilidad que debe tener el cargo, más no la persona. Repetir 4 veces.
4. Cada persona responsable del cargo, socializa las habilidades referidas y complementa si es el caso.
5. Explicar los conceptos a través de carteleras. Se organiza en grupos de dos personas, para encontrar por todo el lugar una palabra asignada. así mismo deben relacionar el concepto con su respectivo ejemplo. Cuando los equipos terminen se socializa con todos.

*Comportamiento: Conjunto de reacciones frente a una situación. Es lo que se ve/ se hace. es lo que se oye / se dice.

Ejemplo:

1. Alienta y fomenta el espíritu de equipo
2. Actúa para generar un ambiente amistoso, de buen clima y cooperación.
3. Solicita opinión de los miembros de su equipo.
4. Participa con entusiasmo en el grupo
5. Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.

*Competencia: Capacidad que tienen las personas para hacer las cosas.

Mezcla indisoluble entre conocimiento + experiencia + personalidad.

Ejemplo: trabajo en equipo. Grupo de personas que trabajan en tareas u objetivos compartidos. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formando parte de un grupo y trabajar juntos.

*Organización: Es una estructura y sistema conformada por un grupo de personas para lograr metas y objetivos comunes.

Ejemplo: Institución educativa, industriales, comerciales, servicio.

*Zona de confort: Te sientes seguro y cómodo haciendo lo que haces.

Ejemplo: siempre lo hemos hecho así...

Llevo 10 años en el mismo cargo.

*Conocimiento: La información que una persona posee sobre algo.

Ejemplo: Libros reglamentarios según el MEN

Manejo de las NIF

Protocolos de seguridad.

*Habilidad: Capacidad de desempeñar con facilidad ciertas tareas físicas o mentales.

Ejemplo: Manejo de los números.

Manejo de la fotocopidora.

Manejo de equipos tecnológicos.

6. Teniendo claro los conceptos de competencias en parejas escribir un listado de competencias que los identifica como empleados de la institución. mínimo 4 máximo 7.
7. Realizar un cierre dejando claro los conceptos.
8. Evaluar el taller, contando que se lleva de la actividad.

Apéndice 5: Encuentro con los directivos.

Encuentro con los directivos

Objetivo: *Socializar los conceptos: comportamiento, conocimiento, habilidad, zona de confort, organización y competencia trabajados con el personal administrativo.

*Seleccionar con los directivos las competencias que caracteriza a la organización.

1. Introducción explicando el trabajo que se viene realizando.
2. Entregarle a cada directivo una palabra para que encuentren la definición y su ejemplo (comportamiento, conocimiento, habilidad, zona de confort, organización y competencia).
y así clarificar el concepto de cada una.
3. explicar las 10 competencias definidas por el personal con su respectiva definición:

Competencias	Definiciones
Servicio al cliente	Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender, satisfacer sus necesidades y resolver los problemas.
Trabajo en equipo	Es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos e implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás.
Comunicación asertiva	Capacidad de escuchar y entender al otro hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de manera armoniosa y eficaz.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización.
Calidad Humana	Es tener principios sólidos, que se noten en el día a día, es tener valores como la generosidad, la lealtad, la alegría, el optimismo y sobre todo saber dar a los demás.

Proactividad	Se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.
Pensamiento Creativo	Permite la resolución de problemas o el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, y se caracteriza por realizar un abordaje original, flexible y fuera de lo convencional.
Iniciativa	Es anticiparse en la solución de los problemas, creando oportunidades o alternativas de respuesta rápida.
Orientación al logro	Es el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, para alcanzar una meta u objetivo
Adaptación al cambio	Capacidad para asumir y amoldarse a los cambios sin que esto altere el alcance objetivos que se han propuesto con antelación.

Fuente: diccionarios de competencias.

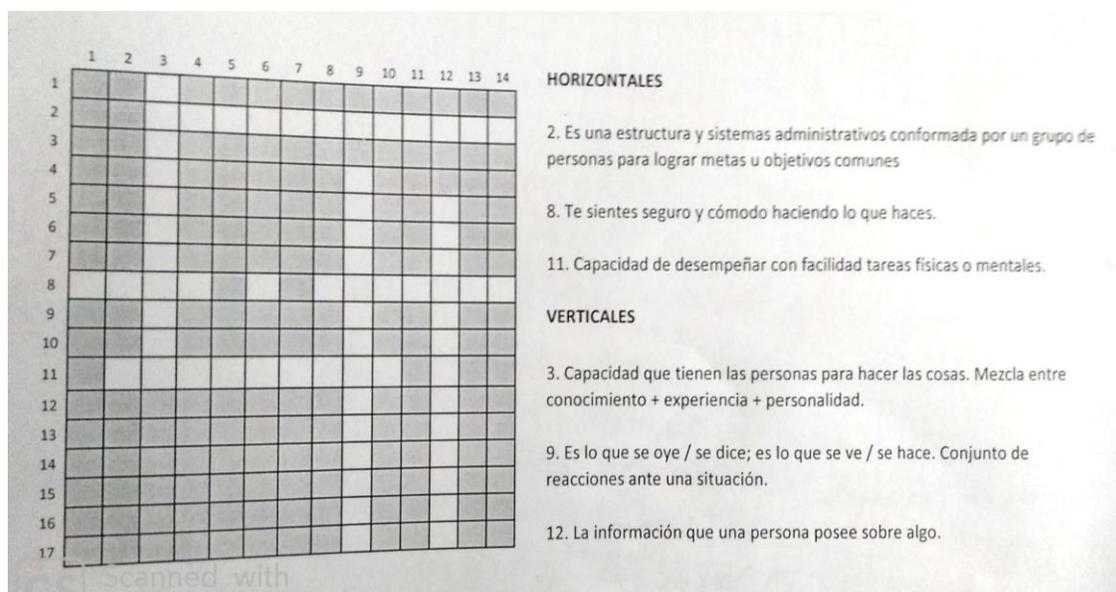
4. Seleccionar 5 competencias a nivel organizacional a partir de las construidas. Se puede incluir otras competencias que son importantes para la organización. (escribir la definición)
5. Cada directivo selecciona las 5 competencias organizacionales y posteriormente se socializan con el grupo para determinarlas.

Apéndice 6: Taller de competencias laborales.

Taller de competencias laborales

Objetivo: Construir las definiciones de las competencias organizacionales con el personal administrativo.

1. Actividad inicial: cada integrante cuenta con mímica algo para resaltar del cargo para que los otros identifiquen.
2. Recordar los conceptos trabajados en el taller anterior: (comportamiento, conocimiento, habilidad, zona de confort, organización y competencia), a través de un crucigrama con definiciones.



3. Socializar el trabajo realizado con el crucigrama.
4. Explicar las competencias definidas por ellos y las aprobadas por los directivos:
 - *Servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, calidad humana y compromiso.
5. Construcción del diccionario:

*Se organiza en grupos de a dos.

*Cada grupo debe sacar de una bolsa una competencia y a partir de ella construir la definición en una cartulina, de acuerdo con lo que entienden de la competencia. En un tiempo determinado se van rotando para que los otros grupos complementen las definiciones.

6. Socializar con todos las definiciones realizadas.

7. Evaluación.

Apéndice 7: Competencias y descriptores comportamentales (archivo excel 2).

Apéndice 8: Encuentro con el administrador.

Encuentro con el Administrador

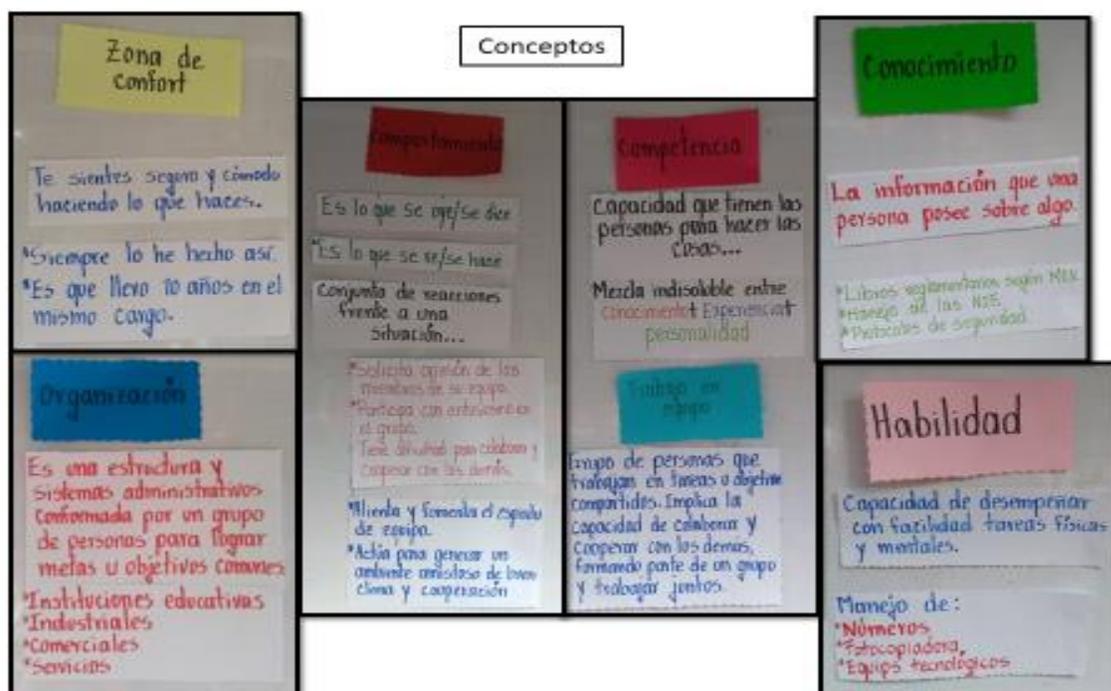
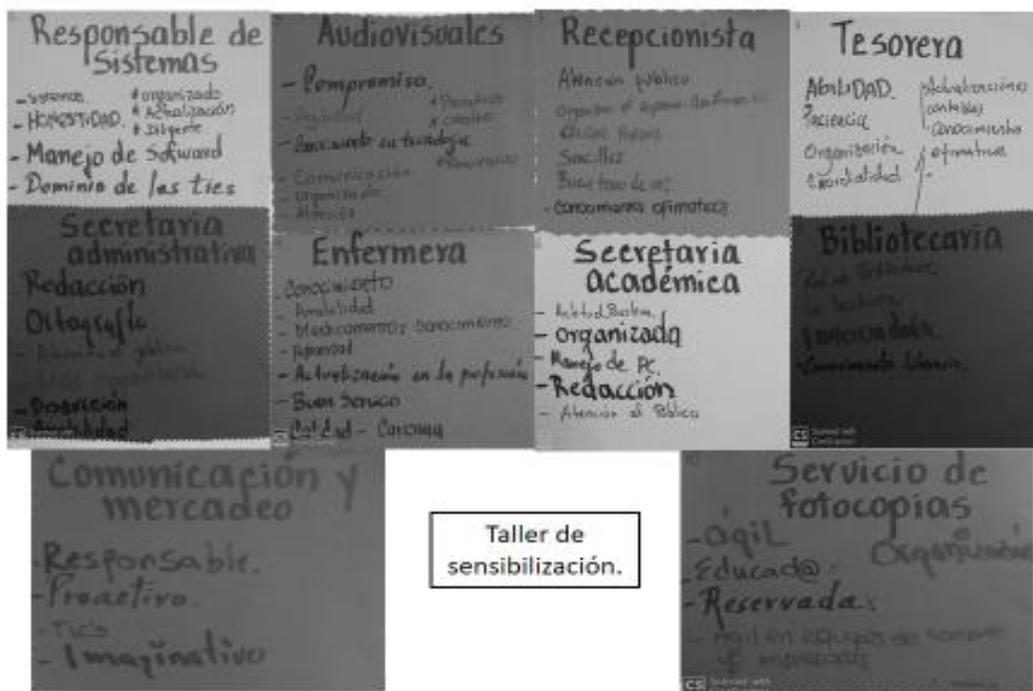
Objetivo: *Validar las competencias específicas definidas en cada cargo.

*Establecer un nivel de 1 a 5 en las competencias organizacionales de acuerdo con cada cargo.

1. Socializar el cuadro de competencias específicas asignadas a cada cargo.
2. De acuerdo a las 5 competencias organizacionales definidas establecer un nivel de 1 a 5 de acuerdo con el cargo, en los diferentes perfiles.

Apéndice 9: Perfiles de cargo (archivo excel 3).

Apéndice 10: Fotografías.





Construyendo
conceptos



- Pensamiento creativo
 • Buen manejo de los recursos y Físicos
 • Contar con personal capacitado, según el cargo.
 • Servicio al cliente.
 • Trabajo en equipo.
 • Experiencia.
 • Comunicación asertiva.

COMPETENCIAS

- Servicio al cliente ✓
- Compromiso ✓
- Calidad Humana ✓
- Pro-activo ✓

Equipo B
 Mario Antonio Cusuy
 Johnathan Moreno

Competencias:

- * Servicio al cliente ✓
- * Calidad humana ✓
- * Manejo de sistemas ✓
- * Tener conocimientos básicos en inglés ✓
- * Trabajo en equipo ✓

Competencias Institucionales del equipo administrativo

- * Espiritualidad
- * Servicio
- * Honestidad
- * Discreción
- * Atención al público
- * Trabajo en equipo

Equipo A
 Dany
 Jandy

Competencias
 Organizacionales

Competencias Colegio La Salle Pinar

1. Servicio al cliente ✓
2. Trabajo en equipo ✓
3. Comunicación asertiva ✓
4. Compromiso ✓

Equipo H
 Lissette H.
 Wally Rodríguez

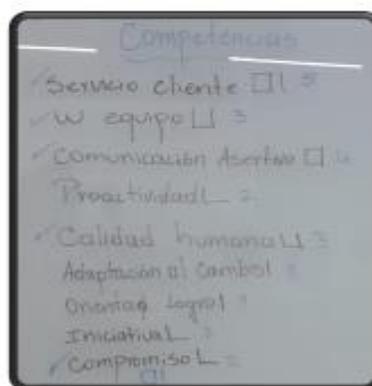
Competencias organizacionales seleccionadas por directivos.



Reunión con directivos



Sacando conclusiones...



COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 Directivo: Luisa Coordinadora de la Sección

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación asertiva.
4. Proactividad
5. Calidad humana

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 Directivo: coordinadora.

1. Trabajo en equipo.
2. comunicación Asertiva.
3. compromiso
4. servicio al cliente.
5. iniciativa.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 Directivo: DAVID AIDANA

1. SERVICIO AL CLIENTE Fidelización captación
2. CALIDAD HUMANA. • trabajo en equipo • comunicación asertiva • compromiso
3. PROACTIVIDAD ASERTIVA (que tiene) INICIATIVAS
4. ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS / OBJETIVOS. ANÁLISIS DE OBJETIVOS
5. ADAPTACIÓN AL CAMBIO. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 Directivo: Administrador

1. Servicio al Cliente
2. Comunicación Asertiva
3. Trabajo en Equipo.
4. Adaptación al Cambio.
5. Orientación al logro.

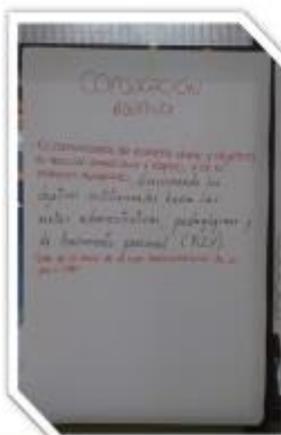
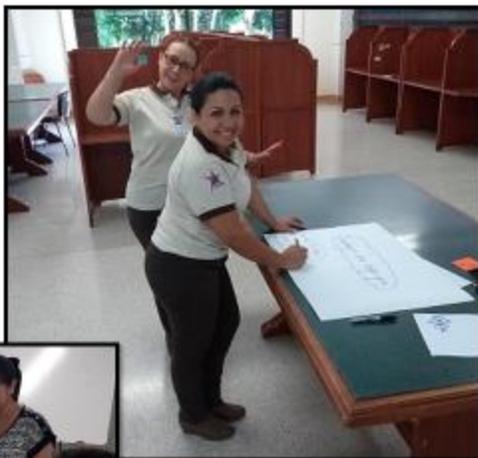
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
 Directivo: Hao Alexander Raposo H.

1. Comunicación Asertiva
2. Iniciativa
3. Servicio al cliente
4. Calidad Humana.
5. Compromiso.

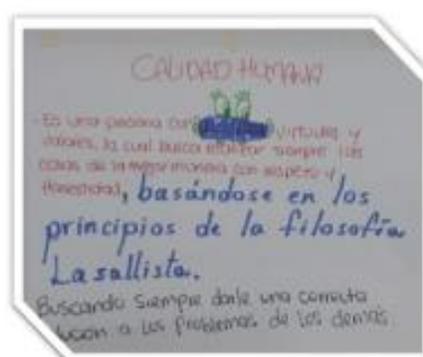
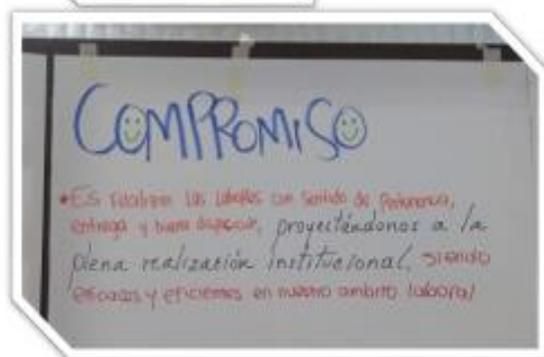
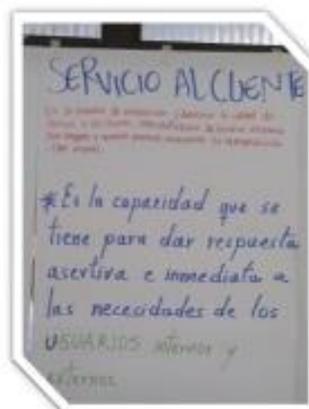
Recordando conceptos.....



Construyendo definiciones.....



Resultados de la construcción



Anexo 1: Asistencia marzo 6 de 2019.



DISTRITO LASALLISTA NORANDINO
SECTOR MEDELLÍN

CÓDIGO: FOPA18
VERSIÓN: 3

LISTADO DE ASISTENCIA

TEMA O EVENTO	TALLER DE COMPETENCIAS LABORALES.			
DIRIGIDO A	PERSONAL ADMINISTRATIVO			
DURACIÓN	2:30 a 5:00	FECHA	MARZO 06 DE 2019	No. DE PERSONAS CONVOCADAS 13
RESPONSABLE	• Coordinadora Yorlady Patiño Álvarez	SEDE DEL EVENTO	KIOSCO DEL COLEGIO	

No	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	CARGO O GRADO	FIRMA
1	ARCILA GIRALDO JULIET	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	BIBLIOCARIA	<i>Juliet Arcila Giraldo</i>
2	BEMUDEZ GONZALEZ LAURA	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	APRENDIZ	<i>Laura Bemudez</i>
3	BERMUDEZ VALENCIA SANTIAGO	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	COMUNICADOR	<i>Santiago Bermudez</i>
4	CASAS GIRALDO MARIA ANTONIA	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	RECEPCIONISTA	<i>Maria Antonia Casas</i>
5	CUJIA MALDONADO LISSET CRISTINA	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	TESORERA	<i>Lisset Cujia</i>
6	MONROY ZULETA MARY LUZ	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	ENFERMERA	<i>Mary Luz Monroy</i>
7	MORENO ALZATE JOHNATHAN	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	AYUDAS EDUCATIVAS	<i>Johnathan Moreno</i>
8	PATINO ALVAREZ YORLADY No	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	COORDINADORA I Y II SECCION	<i>Yorlady Patiño</i>
9	PESCADOR RODRIGUEZ MARY ASENET	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	AYUDAS EDUCATIVAS	<i>Mary Asenet</i>
10	RAMÍREZ ACOSTA CARLOS ANDRES No	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	ADMINISTRADOR	<i>Carlos Ramirez</i>
11	RODRIGUEZ RODRIGUEZ MALLEY JULID	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	<i>Malley Rodriguez</i>
12	SALDARRIAGA COLORADO GUSTAVO ADOLFO	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	JEFE DE SISTEMAS	<i>Gustavo Saldarraga</i>
13	SARMIENTO JURADO AMADYS	COLEGIO DE LA SALLE - PEREIRA	SECRETARIA ACADÉMICA	<i>Amadys Sarmiento</i>
14				

Anexo 2: Asistencia abril 8 de 2019.



DISTRITO LASALLISTA NORANDINO
SECTOR MEDELLÍN

CÓDIGO: FOPA18
VERSIÓN: 2

LISTADO DE ASISTENCIA

TEMA O EVENTO	TALLER DE COMPETENCIAS			
DIRIGIDO A	REUNIÓN EQUIPOLÍDER			
DURACIÓN	2 HORAS	FECHA	ABRIL 8 DE 2019	No. DE PERSONAS CONVOCADAS 6
RESPONSABLE	FON. YORLADY PATIÑO ÁLVAREZ	SEDE DEL EVENTO	SALA DE JUNTAS	

No	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	CARGO	FIRMA
1	Hno. Alexander Zapata Hernández	Colegio La Salle	Hno. Rector	<i>Hno. Alexander Zapata</i>
2	Luisa Fernanda Gómez G	Colegio La Salle	Coord III Sección	<i>Luisa Gómez</i>
3	DAVIS NOAMA JANNILLO	COLEGIO DE LA SALLE	COORD. ACADÉMICA	<i>Noama Davis</i>
4	Carlos Andrés Fornier	Colegio de la Salle	Administrador	<i>Carlos Fornier</i>
5	Yorlady Patiño Álvarez	Colegio La Salle	Coord I y II sección	<i>Yorlady Patiño</i>
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Anexo 3: Asistencia abril 23 de 2019.



DISTRITO LASALLISTA NORANDINO
SECTOR MEDELLÍN

CÓDIGO: FOPA18
VERSIÓN: 3

LISTADO DE ASISTENCIA

TEMA O EVENTO	Taller de competencias laborales		
DIRIGIDO A	PERSONAL ADMINISTRATIVO		
DURACIÓN	Dos horas	FECHA	Abril 23 de 2019
		No. DE PERSONAS CONVOCADAS	10
RESPONSABLE	Yorlady Patiño Álvarez Claudia Patricia Mejía	SEDE DEL EVENTO	BIBLIOTECA

No	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	CARGO	FIRMA
1	Gustavo Adolfo Saldamando C	Salle Pereira	Rezo Sistemas	[Firma]
2	Marylen Monsy	Salle Pereira	Enfermera	[Firma]
3	Maria Antonia Casas Giraldo	Salle Pereira	Recepcionista	[Firma]
4	Laura Permuter G.	Salle Pereira	Asa. Teórica	[Firma]
5	Jonathan Moreno D.	Salle Pereira	Ayud. educat. VDE	[Firma]
6	Yamarys Laureano Jimeno	Salle Pereira	Secretaria Académica	[Firma]
7	Jesús Cejeda	Salle Pereira	Tesorero	[Firma]
8	Juliet Arevalo Giraldo	Salle Pereira	Bibliotecaria	[Firma]
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				