



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del  
Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De  
La Asunción”**

**AUTORES:**

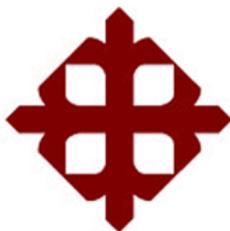
Emilia Elizabeth Moreno Posligua  
Andrea del Pilar Siguenza Alvarado

**TUTOR:**

Laura María Zambrano Chumo

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Moreno Posligua Emilia Elizabeth y Siguenza Alvarado Andrea del Pilar** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
Laura María Zambrano Chumo

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
(Nombres, apellidos)

\_\_\_\_\_  
(Nombres, apellidos)

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Alexandra Galarza Colamarco

**Guayaquil, a los seis días del mes de mayo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Emilia Elizabeth Moreno Posligua**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción” previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los seis días del mes de mayo del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Emilia Elizabeth Moreno Posligua**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Andrea del Pilar Siguenza Alvarado**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción” previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los seis días del mes de mayo del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Andrea del Pilar Siguenza Alvarado**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Emilia Elizabeth Moreno Posligua**

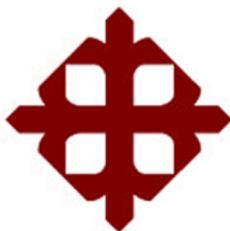
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los seis días del mes de mayo del año 2014**

**LA AUTORA:**

---

**Emilia Elizabeth Moreno Posligua**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Andrea del Pilar Siguenza Alvarado**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa "De La Asunción, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los seis días del mes de mayo del año 2014**

**LA AUTORA:**

---

**Andrea del Pilar Siguenza Alvarado**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi fortaleza para seguir, por darme paciencia y sabiduría.

A mi madre por estar siempre a mi lado, ser mi guía,  
mi esperanza y mi mejor amiga.

**Emilia Elizabeth Moreno Posligua**

A Dios por guiar mi camino con sabiduría.

A mi madre y hermanos por apoyarme.

En memoria de mi padre Luis Efrén.

**Andrea del Pilar Siguenza Alvarado**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Laura María Zambrano Chumo**  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

(NOMBRES Y APELLIDOS)  
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

Laura María Zambrano Chumo  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	19
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	20
1.1 Conceptos básicos de la gestión del talento humano.....	20
<i>Organizaciones</i> .....	20
<i>Comportamiento organizacional</i> .....	24
<i>Relación del talento humano y las Instituciones Educativas</i> .....	25
<i>Comportamiento organizacional en el contexto educativo</i> .....	27
1.2 Subsistema de provisión.....	27
<i>Reclutamiento del personal</i> .....	29
<i>Selección del personal</i> .....	30
1.3 Inducción y reintroducción .....	33
1.4 Subsistema de aplicación .....	40
<i>Los procesos de aplicación</i> .....	40
<i>Proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos</i> .....	41
1.5 Subsistema de desarrollo .....	44
<i>Identidad organizacional</i> .....	44
<i>Relación de la estrategia organizacional con el desempeño</i> .....	48
Cápítulo II: METODOLOGÍA .....	50
2.1 Método, enfoque y diseño de la investigación .....	50
2.2 Objetivo de investigación .....	52

2.3 Preguntas de investigación.....	53
2.4 Premisa .....	53
2.5 Conceptualización de las variables .....	53
2.6 Población y Muestra .....	55
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	55
2.8 Fuentes de investigación .....	58
<i>Cualitativas</i> .....	59
<i>Cuantitativa</i> .....	59
2.9 Resultados.....	59
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS.....	161

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Colaboradores que conocen las funciones de su cargo.....	60
Tabla No.2 Colaboradores que conocen descriptivos de cargos.....	62
Tabla No.3 Colaboradores que conocen el organigrama.....	63
Tabla No.4 Colaboradores que conocen la posición de su cargo en el organigrama.....	65
Tabla No.5 Desempeño que ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar las funciones. ....	66
Tabla No.6 Participación en procesos de inducción y reinducción.....	67
Tabla No.7 Participación en procesos de inducción específicos.....	69
Tabla No.8 Indicaciones iniciales sobre modalidades de pago.....	70
Tabla No.9 Socialización inicial en relación con el desempeño.....	71
Tabla No.10 Colaboradores que conocen el reglamento interno.....	73
Tabla No.11 Niveles de compromiso organizacional.....	74
Tabla No.12 Utilización de medios de reclutamiento.....	75
Tabla No.13 Participación en entrevistas antes de ingresar a la Institución....	76
Tabla No.14 Pruebas psicotécnicas y de personalidad a nuevos colaboradores.....	77
Tabla No.15 Revisión de los descriptivos y planes de capacitación.....	79
Tabla No.16 Revisión de descriptivos de cargos y evaluaciones de desempeño.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Colaboradores que conocen las funciones de su cargo.....	61
Gráfico No.2 Colaboradores que conocen descriptivos de cargos.....	62
Gráfico No.3 Colaboradores que conocen el organigrama.....	64
Gráfico No.4 Colaboradores que conocen la posición de su cargo en el organigrama.....	65
Gráfico No.5 Desempeño que ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar las funciones. ....	66
Gráfico No.6 Participación en procesos de inducción y reinducción.....	68
Gráfico No.7 Participación en procesos de inducción específicos.....	69
Gráfico No.8 Indicaciones iniciales sobre modalidades de pago.....	70
Gráfico No.9 Socialización inicial en relación con el desempeño.....	72
Gráfico No.10 Colaboradores que conocen el reglamento interno.....	73
Gráfico No.11 Niveles de compromiso organizacional.....	74
Gráfico No.12 Utilización de medios de reclutamiento.....	75
Gráfico No.13 Participación en entrevistas antes de ingresar a la Institución...	76
Gráfico No.14 Pruebas psicotécnicas y de personalidad a nuevos colaboradores.....	78
Gráfico No.15 Revisión de los descriptivos y planes de capacitación.....	79
Gráfico No.16 Revisión de descriptivos de cargos y evaluaciones de desempeño.....	80

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta el Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción”. La necesidad de realizar esta herramienta surgió de la reciente implementación del departamento de Talento Humano en la Institución Educativa, por lo cual el proceso interno tuvo que adecuarse a los requerimientos del Ministerio de Educación del Ecuador. Fueron estudiadas para su respectivo análisis teorías acerca de la organización, administración del talento humano junto a los subsistemas de provisión, aplicación y desarrollo, comportamiento organizacional, cultura, aprendizaje e imagen empresarial. Para realizar este proyecto fueron utilizados instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas que permitieron corroborar datos. Los resultados obtenidos por medio de este proyecto son los siguientes: Descriptivos de Funciones, Clasificación y Valoración de Cargos, Programa de Procedimiento del Proceso de Inducción, Proceso de Reclutamiento y Selección, Estrategia de Fortalecimiento de la Identidad Institucional. Los cuales contribuirán a la formalización de los procesos internos del departamento de Talento Humano.

**Palabras Claves:** Descriptivos de Funciones, Programa de Inducción, Proceso de Reclutamiento y Selección, Identidad Institucional, formalización de procesos.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha convertido, en estos días, en la piedra angular de toda la administración organizacional moderna y exitosa; así una gestión orientada a promover el dinamismo personal y profesional de cada uno de los colaboradores de una Institución es la base indispensable para alcanzar la competitividad exigida en los mercados de hoy.

Esto se debe a que la importancia del talento humano no solo está determinada por los altos niveles de eficiencia que se requiere y que solo se consigue con un personal capacitado, profundamente identificado con la organización y sus objetivos, con un compromiso institucional con el crecimiento individual y profesional de los colaboradores; sino que además está relacionado con la responsabilidad social de una organización que respeta, valora y proyecta la vida hacia el futuro y el bienestar de las sociedades empezando por la cercanía y el acompañamiento que tiene con sus colaboradores.

Por esta razón es necesario que el departamento de Talento Humano estructure y proponga mecanismos de inversión, de potencialización o de apoyo para encaminar el desempeño de los colaboradores que debe estar caracterizado por un aprendizaje participativo en función de los retos internos de cada organización y poder así responder a las exigencias de las etapas que viven los diferentes países entre ellos Ecuador.

En la actualidad, el país está inmerso en una etapa de profundos cambios y es por esto que la Unidad Educativa “De La Asunción” necesita asumir los retos que están siendo demandados por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador; esta Institución ha considerado necesario iniciar un análisis de los procesos del talento humano para la identificación de las necesidades institucionales relacionadas con la formalización de los mismos.

En relación a este análisis, y como especialistas en la gestión del talento humano, se reconoce que cualquier acción de la organización requiere estar sustentada en los procesos básicos que debe administrar el departamento de Talento Humano que además deben responder a la realidad institucional. Por esto la propuesta plantea que es necesario estructurar un documento que describa y clasifique cada uno de los cargos; así como el diseño de programas de inducción y políticas de reclutamiento y selección. Considerando que estas son las herramientas más útiles para apuntar al incremento de la calidad del desempeño por medio de la selección de colaboradores idóneos que conozcan con exactitud sus funciones y que estén identificados con la cultura organizacional.

Consecutivamente surge este proyecto de investigación que inició con la identificación de algunos indicadores específicos en el quehacer del trabajo de los colaboradores, entre ellos: la dificultad de los colaboradores para lograr el cumplimiento puntual de tareas y la participación activa en las actividades extracurriculares. Además, del débil compromiso y poca alineación con la identidad institucional.

Esta situación estaba relacionada con el desconocimiento de las funciones, responsabilidades, objetivos, reglamentos internos y las principales características del Proyecto Educativo. Además la limitada socialización acerca de la misión y visión de la Institución. Por último, la urgencia de establecer procedimientos formales que guíen la gestión del departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

En base al análisis y comprensión de la situación por la que estaba atravesando la organización, se plantearon preguntas de investigación que orienten a la propuesta que se hiciera y al mismo tiempo que proporcione la posibilidad de que la gestión del talento humano brinde un mejor servicio al cliente interno. Así la pregunta de investigación con la que se trabajó proponía que: ¿el bajo nivel de formalización de los procesos del talento humano influye en el desconocimiento de

los colaboradores acerca de sus funciones, la identidad institucional, entre otros?.

Para la obtención de datos y la validación de la pregunta se realizó una encuesta inicial a los colaboradores del área administrativa y docente para investigar sobre: el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre sus funciones, las relaciones de su cargo, identidad institucional, aplicación de procesos de inducción y socialización, entrevistas laborales, pruebas de personalidad y psicométricas, etc.

Además de esto, se realizaron entrevistas con el fin de obtener, profundizar y aclarar información necesaria para la posterior estructuración de lo que ha representado una guía general de este trabajo que es: El diseño de un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción”, para contribuir al desarrollo del talento humano.

Para lograrlo se definieron algunos objetivos entre los cuáles se puede mencionar: estudiar las principales teorías acerca de la administración del talento humano, subsistemas de provisión, aplicación y desarrollo, comportamiento organizacional, cultura, aprendizaje e imagen empresarial; establecer los aspectos que debe contener el manual de funciones de la Unidad Educativa, a través de entrevistas a los Directivos y a los colaboradores del área administrativa y docente, a fin de potenciar el desarrollo del talento humano; determinar el contenido del proceso de inducción y reinducción a la Unidad Educativa, por medio del estudio de documentos y entrevistas a los Directivos, con el fin de fortalecer la identidad institucional; y por último definir las políticas de reclutamiento y selección, por medio del estudio de documentación, para la formalización de los procesos institucionales.

De esta manera el proyecto aporta al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir que persigue: garantizar el trabajo digno en todas sus formas mediante el reconocimiento de la importancia del talento humano en las organizaciones y en especial en la Instituciones Educativas. Debido a que la formalización de los

procesos básicos del talento humano contribuye con las organizaciones en su capacidad de planificar el progreso y potencializar las habilidades del grupo humano que tienen a su cargo así como el de la ciudadanía en general.

La investigación está sustentada y guiada por la búsqueda de razones que expliquen la relación que existe entre los niveles de formalización de los procesos del talento humano y el desconocimiento de los colaboradores acerca de sus funciones, la identidad institucional, entre otros. Por esta razón se ha considerado que el tipo de investigación es correlacional, se ha empleado el método deductivo y al elaborar la investigación se ha aplicado un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo.

Se debe mencionar que este trabajo está organizado con la presentación del marco teórico como primer capítulo, en el cual se recogen las principales teorías que sustentan y aportan a la investigación realizada acerca de la administración del talento humano, subsistemas de provisión, aplicación y desarrollo, comportamiento organizacional, cultura, aprendizaje e imagen empresarial. En el segundo capítulo se encuentra el diseño metodológico en el que se expone el enfoque, los métodos, instrumentos, finalidad y otros elementos que otorgan el sentido y la rigurosidad académica al trabajo.

Adicionalmente se presenta en el tercer capítulo el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación del diseño metodológico. A continuación se muestra el producto o propuesta como resultado final del proyecto y por último las conclusiones y recomendaciones.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción”.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Estudiar las principales teorías acerca de la administración del talento humano, subsistemas de provisión, aplicación y desarrollo, comportamiento organizacional, cultura, aprendizaje e imagen empresarial.
- b) Establecer los aspectos que debe contener el manual de funciones de la Unidad Educativa “De La Asunción” a fin potenciar el desarrollo del talento humano.
- c) Determinar el contenido del proceso de inducción y reinducción de la Unidad Educativa “De La Asunción” con el fin de fortalecer la identidad institucional.
- d) Definir las políticas de reclutamiento y selección para la formalización de los procesos institucionales.
- e) Estructurar un plan estratégico de fortalecimiento de Identidad Institucional.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Conceptos básicos de la gestión del talento humano

Para entender el contexto de los procedimientos empleados en talento humano, es indispensable ahondar en el estudio de la conducta del sujeto dentro del área organizacional. Su percepción y el resultado de sus comportamientos, permiten que reaccione frente a distintos estímulos que lo llevan a actuar de determinadas maneras delante de situaciones laborables.

La administración del talento humano ha llevado a variar los procesos de organización de un departamento o área, cambiando su percepción hacia el aprovechamiento de lo que el trabajador puede aportar a la empresa, tales como el conocimiento o aptitudes que justifiquen su representación en un cargo.

Aprovechar las habilidades y capacidades del personal de una institución sin importar su naturaleza, es una ventaja que brinda oportunidades de ganancia y reputación a corto y a largo plazo, considerando siempre a las personas como las encargadas de sostener a una organización.

Esto impactará en la cultura, donde la identificación con la empresa será predominante para motivar sistemáticamente a los colaboradores al cumplimiento eficiente de los objetivos planteados y aportar con el valor agregado al alcance de las metas organizacionales desde el desempeño de sus actividades laborales.

#### *Organizaciones*

En la actualidad las organizaciones se diferencian de acuerdo a su tamaño, razón social o naturaleza. En algunos casos las organizaciones pueden ser intangibles como aquellas que existen vía intranet o tangibles como aquellas que comúnmente son conocidas por los individuos.

La apreciación de orden está incluida para articular las actividades, por lo tanto, relacionándolo con esta distribución acorde a lo que Jones (2008) describe acerca de que las personas utilizan la organización como una herramienta para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que realmente valoran y así alcanzar sus metas.

Desde la singularidad de crear, las personas unen recursos y fuerzas para alcanzar un objetivo; esto es organizar; compartir tareas para implementar una idea, la misma que busca satisfacer una necesidad, brindar un servicio; y en el caso actual de algunas empresas modernas, crear necesidades para facilitar el consumismo especialmente relacionado con la tecnología.

Por lo tanto, toda organización pretende crear valor, la utilización adecuada de insumos permitirán convertirlos en resultados dentro de un proceso cíclico, que serán aprovechados de manera consecutiva. Según Jones (2008) la organización crea valor utilizando cuatro factores importantes: los insumos de la organización; obtenidos de su ambiente, entre los cuales están incluidos la materia prima, capital económico, recurso humano, información, conocimiento, y los clientes de organizaciones de servicio. El proceso de conversión de la organización; es donde los insumos se transforman para darles valor, pueden ser la maquinaria, computadoras o las habilidades y capacidades. El medio ambiente de la organización; permite la obtención de nuevos insumos, incluidos los clientes, proveedores, gobierno, competidores, etc. Y por último menciona los resultados de la organización; aquellos que son proporcionados a su ambiente, estos son los productos terminados, servicios, valor para las partes interesadas, entre otros.

El gestionar una organización consiste en la planeación y aplicación de estrategias consolidadas en el factor humano. La correcta utilización de los insumos y la inversión del capital económico no son rentables sino se eligen buenas decisiones con los integrantes de la organización, especialmente aquellas que los incluyen como programas de entrenamiento y capacitación, a parte de la elección

adecuada mediante el proceso de reclutamiento y selección del personal, identificando a aquellos que se consideren aptos y oportunos para ocupar un cargo.

Mientras las organizaciones se forman por medio de un capital económico y humano, la integración de factores como un todo, llamado también equipo de trabajo, debe incluir la correcta aplicación de los métodos de desarrollo del personal o talento humano, los mismos que serán utilizados consecutivamente respondiendo a modificaciones de acuerdo a las necesidades internas y externas.

En definitiva, Dessler y Varela (2011), declararon que la administración de recursos humanos conlleva a la realización de diferentes tareas como: colocar a la persona adecuada en el puesto correcto, instruyendo por medio de la inducción a los empleados que recién ingresan a la organización. La capacitación a los empleados, la cual permite el desarrollo de sus habilidades para mejorar el desempeño laboral. Todo esto se realiza para cooperar de manera creativa fomentando a las buenas relaciones laborales. Además, la interpretación de políticas y los procedimientos deben ser manifestados a los colaboradores; mientras que surge la necesidad de controlar los costes laborales, analizando la situación económica de cada empresa; buscando también, desarrollar las capacidades individuales. Todas estas actividades pretenden mantener el buen ambiente del departamento protegiendo la salud de los empleados.

Las responsabilidades anteriores deben ser planificadas por los gerentes de línea, pero aun así los gerentes de staff deben estar al tanto de las decisiones de la empresa. Una vez más se destaca el trabajo en equipo y la organización que deben tener para llevar a cabo objetivos que involucren al personal.

Sin embargo, cada Institución cuenta con una cultura organizacional que consiste en el modo de vida que la organización desarrolla en sus integrantes, con el transcurso del tiempo algunas de ellas logran renovar su cultura pero manteniendo

su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda, resistiendo al cambio.

Según Chiavenato (2007) Talento Humano es un área sensible, contingente y situacional, ya que depende de gran manera de la cultura, estructura y tecnología de la organización. Obviamente, los resultados obtenidos en la organización impactarán a su imagen corporativa, así como la misión y visión que se hayan establecido modelará de alguna manera al comportamiento del grupo.

Por otro lado, reconociendo la importancia del progreso de las Instituciones Educativas a nivel mundial, y la evolución de esta en cuanto a la gestión del talento humano, el Estado ecuatoriano ha empezado a demandar de sus organizaciones dedicadas a brindar el servicio de la educación, que al menos estructuren un departamento de Talento Humano y que este desarrolle algunos procesos básicos; entre los cuales están: subsistema de descripción, valoración, clasificación de cargos, inducción, reclutamiento y selección.

Las nuevas concepciones de Instituciones Educativas necesitan de una verdadera movilización para poder concretar sus procedimientos internos y es por esto que el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL, 2012) en la Resolución No. MRL-FI-2012-0640 considera al diseño del Subsistema de Clasificación de Puesto (...), sus reformas y vigilancia para su cumplimiento en todas las entidades, instituciones, organismos (...), considerado a los artículos 61 y 62 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010). Además de regirse según el artículo 173 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2011) en mantener actualizado y operativo el instrumento.

El diseño de los descriptivos de cargos deben ser iguales a los del Ministerio de Educación, esto es con la finalidad de regularizar los formatos internos de las Instituciones, por lo tanto, se deben atender las siguientes consideraciones que según LOSEP (2012) son necesarias para ejecutar correctamente los puestos,

manifestando que el manual de clasificación de puesto es el instrumento que analiza de manera técnica las responsabilidades, complejidad y competencias para desempeñarse en un cargo, con la finalidad de impulsar el desarrollo de la Institución y el progreso del país.

La perspectiva del Estado ecuatoriano con las Instituciones Educativas es proporcionar suficiente información respecto al talento humano para que todos los procesos internos sean regularizados en un solo formato para contribuir a las actividades del sector público.

### *Comportamiento organizacional*

Desde los principios del siglo XX se considera la importancia del factor humano como la base del éxito en las organizaciones. El interés de atender a los colaboradores depende fundamentalmente de la alta gerencia a través del asesoramiento en el desarrollo profesional. Esta idea nace como una estrategia para el incremento de las relaciones humanas por medio de equipos de trabajo, manejando cautelosamente las técnicas sobre el clima laboral.

En un estudio Robbins y Timothy (2013) definieron al Comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura.(p, 11)

Consecuentemente las actividades que se realizan en el ámbito organizacional van regidas hacia un mismo objetivo, ganar. Es muy común escuchar de las empresas que mientras más producción se tenga mayor será su número de ingresos, a pesar de que no necesariamente es así, siempre existirán situaciones en las cuales las personas responderán diferente a los distintos estímulos; pero

algo que es incontrastable, es que el principio para obtener el éxito empresarial depende del desempeño de los colaboradores.

La observación de la conducta del individuo en su área de trabajo permite conocer varios factores que sirven como beneficio individual o grupal, como por ejemplo características motivadoras del puesto de trabajo, satisfacción, valores compartidos, actitud o reacción a las actividades rutinarias, nivel de aprendizaje, conocimiento, capacidades, etc.

Es clara la apreciación de que el individuo o trabajador en este caso específico, no actúa ciegamente aportando su esfuerzo y sacrificio en sus actividades laborales, sino que existen factores tanto internos como externos que motivan a la persona a desempeñar de manera productiva su trabajo en un ambiente que tiende a ser rutinario y monótono.

La importancia de definir metas en una empresa y tener un propósito fuerte que sea capaz de arraigar el interés de sus integrantes ayudará a fortalecer el compromiso grupal, creando una cultura de constante cambio ajustándose a las varias necesidades de la estructura para poder subsistir con verdadero sentido de pertenencia.

### *Relación del talento humano y las Instituciones Educativas*

En el mundo globalizado se observa con preocupación el avance indiscriminado de las sociedades y cómo estas se van debilitando en su estructura y con ella las Instituciones Educativas en todos sus niveles y modalidades tradicionales. Por esta razón, se debe examinar la posibilidad de promover nuevas políticas, compromisos, valores, prácticas y organizaciones.

En la actualidad, las Instituciones Educativas son concebidas por los Estados como organizaciones, que además de brindar un servicio a los estudiantes, están

en la obligatoriedad de fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores que les ofrecen sus prestaciones. Esta gestión del talento humano no solo tiene un fin en sí misma sino que tiene como objetivo primordial el aportar al mejoramiento de la calidad educativa.

Para lograr esta meta, es necesario analizar los factores indispensables para formar un organismo dentro de la organización que se encargue únicamente de esta labor, que debe estar orientado a la realización de cambios institucionales permitiendo la gestión del talento humano como fuente generadora de innovaciones.

Esto debe estar alineado y contribuir al Plan Estratégico de la organización, de tal manera que estas innovaciones aporten valor y ventajas competitivas a la Institución; reconociendo que esta planeación debe ser concebida y manejada por los directivos de la organización como una herramienta que orienta y/o contextualiza los cambios, habilitándolos así, para la construcción del futuro deseado con una fuerte adaptación a la sociedad globalizada.

Se asume esta visión estratégica a partir del fortalecimiento de los colaboradores, identificando sus talentos para ponerlos a servicio de la organización y procurando que logren responder a las demandas de la sociedad con un espíritu reflexivo sobre el presente y futuro.

Para lograr este fortalecimiento es necesaria la presencia del psicólogo organizacional dentro del departamento de Talento Humano, pues, este profesional es el encargado de propiciar la participación de los colaboradores de la Institución construyendo un ambiente de fraternidad, compromiso e identificación con el Proyecto Educativo. Además, debe encargarse de la estructuración de un conjunto de políticas y prácticas; procedimientos y procesos necesarios para dirigir y administrar aspectos de los cargos gerenciales incluidos los procesos de

identificación, inducción, reclutamiento, selección; y de la base de estos como es el manual de funciones.

### *Comportamiento organizacional en el contexto educativo*

Hasta hace algunos años era difícil concebir alguna relación directa entre las organizaciones educativas y los comportamientos organizacionales porque estos no se consideraban como parte de las escuelas y colegios, es decir una Unidad Educativa no era representada como una organización.

Sin embargo, hoy existe una fusión entre el comportamiento organizacional y su aplicación en los modelos de administración educativa moderna. En este sentido el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la intención de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales entidades educativas.

El cambio gerencial dentro del comportamiento organizacional en el ámbito educativo, requiere de docentes flexibles que enfrenten los cambios como retos profesionales y que demuestren ser competentes ya que detrás de cada logro pedagógico hay un fenómeno de liderazgo positivo.

El pensamiento estratégico en relación al estudio del comportamiento organizacional de las Instituciones Educativas en todos sus niveles, da lugar al desarrollo de una visión y misión institucional que puedan darle perspectiva a la factibilidad y sostenibilidad del cumplimiento de los objetivos pedagógicos.

#### 1.2 Subsistema de provisión

Este subsistema debe ser desarrollado en el departamento de Talento Humano para proveer de personal a la organización, el cual consta de dos partes, la

primera es el reclutamiento que de acuerdo a Chiavenato (2007), es el proceso por el cual la organización puede atraer del mercado a los candidatos para abastecer el proceso selectivo. La selección de uno de estos candidatos para que forme parte de la organización es la segunda parte de este subsistema.

La identificación del personal idóneo es un proceso riguroso que requiere varios recursos entre los cuales están el tiempo disponible para realizar, analizar y preseleccionar al personal. Cada etapa necesita ser desarrollada bajo supervisión del Técnico o Analista de Selección y la Gerencia, para mejorar cualquier inquietud respecto a cambios en la estructura, modificando el contenido de los descriptivos para que la elección del candidato sea la más idónea para la organización.

Suministrar de personas a la organización es un proceso complejo que acarrea un sinnúmero de actividades entre ellas el reclutamiento y la selección del personal que deben estar regidas la una de la otra.

En algunas organizaciones se invierte demasiado dinero en la búsqueda de personal en el mercado, pagando a consultoras para que realicen el arduo trabajo de reclutar al personal. Los métodos utilizados varían de acuerdo al tipo de vacante que se quiera llenar, es decir para contratar un Directivo se requiere de más tiempo por el tipo de selección que se va a realizar, además de las pruebas psicotécnicas y entrevistas con varios jefes antes de seleccionar a la persona.

Para la selección del personal, es necesario que primeramente el individuo pase por un filtro donde competirá con varios candidatos por obtener el puesto al cual aplicó. Cuando existen varias vacantes se realiza un reclutamiento grupal, donde son aplicadas las pruebas psicotécnicas, entrevista con el Analista, y finalmente la entrevista con el posible jefe inmediato.

En cada organización el reclutamiento así como la selección es distinta, pudiendo saltarse pasos que ellos consideren no tan significativos; pero aun así el análisis se presenta como una herramienta necesaria para conocer, comprender y descubrir las características que la persona tiene.

Cada elemento requiere tiempo, entre más gente se busque más posibilidad hay de encontrar al candidato idóneo; a pesar que muchas veces algunos candidatos se retiran del proceso porque en el transcurso de ese análisis se les presentó alguna otra propuesta mejor; este análisis puede durar semanas o meses.

Finalmente los medios más utilizados de reclutamiento son los anuncios de internet, medios escritos como los periódicos, llamadas telefónicas, referencias de personas que trabajan en la organización. Cualquiera que sea el caso, la búsqueda es constante y va reduciéndose el número de personas hasta concretar la cantidad necesaria. A continuación se detallarán algunas características principales del reclutamiento del personal y la selección.

### *Reclutamiento del personal*

El reclutamiento es el proceso por el cual se puede identificar e interesar a candidatos idóneos para llenar una vacante. El proceso se inicia con la búsqueda de personal capacitado y termina cuando se integra a un nuevo colaborador a la organización.

Esta búsqueda puede ser muy amplia considerando que algunos candidatos que están laborando pueden interesarse en la oportunidad de ocupar la vacante de la organización; como puede estar interesado alguien que no esté laborando en la actualidad; a estas dos situaciones se les llama reclutamiento externo. Sin embargo, en ciertas organizaciones existen programas de carrera y sucesión considerando al personal interno para aplicar a las vacantes existentes, a esto se denomina reclutamiento interno.

Es importante resaltar que, el interés de los candidatos tanto externos como internos solo se podrá generar, en tanto, la organización sea competitiva en relación a las otras organizaciones de la misma naturaleza; esto quiere decir que, la Institución pueda ofrecerle al candidato beneficios no solo económicos sino también asegurarle un bienestar psicológico, y esto solo se logra con una eficiente gestión del talento humano.

En el reclutamiento empieza una fase de preselección por medio de la observación y la entrevista previa, para conocer datos generales de la persona; el análisis realizado es en base a los datos que la persona presenta en la hoja de vida, pues no todos los que aplicaron tienen los elementos que busca la empresa.

Consecutivamente la aplicación de pruebas psicotécnicas y de personalidad, ayudarán al Analista a comprender actitudes y rasgos psicológicos del individuo, muchas veces es necesaria la exclusión de personas que no cumplen con los parámetros, además de las referencias laborales y personales.

Cuando ya se ha preseleccionado al personal en algunas empresas se envía a la persona a realizar exámenes médicos, dependiendo del tipo de cargo y el tiempo que la persona trabajará en la organización; estos exámenes médicos y psicotécnicos son necesarios para evitar o disminuir el riesgo a la salud física y mental. Luego de esta etapa se procede al análisis más profundo para dar paso a la selección.

### *Selección del personal*

La segunda parte del proceso es la selección, que se da mediante todo un proceso anterior de análisis de cada candidato, en este caso son estudiadas las entrevistas, experiencia, formación académica, pruebas psicométricas y de personalidad; concordando con la descripción de los manuales de funciones.

La selección requiere mucha exactitud, dependiendo del cargo para el cual se está seleccionando un candidato, así por ejemplo, cuando sea necesario encontrar un Gerente el proceso va a requerir de más pruebas, de varias entrevistas y de una detallada verificación de datos.

La ubicación del personal idóneo depende de las fuentes para contactar a las vacantes, mientras más fuentes más variedad de profesionales con distintos niveles de conocimiento se obtendrán. El mercado es amplio, pero la existencia de un filtro permitirá sintetizar la búsqueda, cada vez será menos la cantidad elegida hasta obtener el número adecuado de colaboradores requeridos en la Institución.

#### *Finalidad de la selección del personal*

El departamento de Talento Humano emplea el proceso de selección con el principal objetivo de contratar a los nuevos colaboradores idóneos y necesarios para el alto desempeño de la organización.

La complejidad de este proceso está en realizar una selección objetiva y ordenada, dando resultados esperados de acuerdo a cada cargo en el menor tiempo posible. Con ayuda del descriptivo de cargo, la selección se vuelve un proceso más eficiente por poseer este descriptivo como guía de las cualidades o habilidades que la persona debe tener; el análisis del puesto contribuirá a la definición de las tareas, y los requisitos proporcionarán información que puede ser utilizada para otros procesos selectivos que en el futuro se puedan presentar.

De la selección del personal depende en algunos casos el crecimiento del desempeño organizacional, mientras se obtenga el mejor equipo humano, con los conocimientos suficientes para abastecer las necesidades internas, con valores humanos y ética laboral, además de una actitud que conlleve a la persona a

fomentar convicciones fuertes de eficiencia, aportará a todo el grupo a facilitar la interacción entre los colaboradores.

Personas con tales características es difícil de contactar, y más aún de retener en una organización, ya que, el mercado es voraz en este tema y la competencia siempre querrá obtener algo mejor de lo que otra empresa tiene; esto es lo que las empresas llaman competitividad, por esto existe la prisa de seleccionar lo más rápido posible al personal para llenar las vacantes.

### *Técnicas de selección*

Existen varios grupos de técnicas de selección, entre las cuales se pueden mencionar: las entrevistas de selección, las pruebas de conocimiento o capacidades, las pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, ente otras; las cuales se pueden combinar para lograr estructurar un proceso que asegure la selección del candidato más apto para la organización.

Una vez que se dispone de un grupo esperado de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección; esta fase implica una serie de pasos que culminarán con la decisión de contratar un nuevo colaborador para la organización. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Para el proceso de selección es necesaria la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas, los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, permitiendo conocer las vacantes futuras con cierta precisión, asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; finalmente, se lleva a cabo la selección de los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se elegirá al personal.

El conocimiento que tenga el personal seleccionado será una ventaja para la organización, implementando proyectos que beneficien al aumento de la productividad empresarial.

### *Fase de selección*

Lo primero que se debe hacer al iniciar un proceso de selección es analizar el perfil del candidato ideal para el cargo que se está vacante, pues, esta información va a determinar las pruebas de habilidad que se van a presentar, la forma de realizar las entrevistas, además de las pruebas técnicas o de conocimientos que se les aplicarán a los reclutados.

Lo segundo a realizar es contactar a la persona responsable del departamento en el que necesitan al nuevo colaborador, para que a partir de esto, se pueda determinar el ámbito de búsqueda sobre quién va a llenar la vacante, porque puede ser sólo un proceso interno o puede ser externo; posiblemente esto puede marcar diferencias en los procedimientos de selección, por ejemplo, si es al interior de la organización podrían omitirse pasos en el proceso o viceversa.

Cuando se complete la terna con algunos aspirantes se debe planificar las entrevistas que pueden ser una o varias, dependiendo de las políticas de la empresa, de las necesidades y de las variables de cada proceso. Lo siguiente que se debe establecer son las pruebas psicológicas en número y tipo. Con la terna seleccionada se procede a la verificación de datos y referencias que aparecen en la hoja de vida para al final presentar un informe del proceso con las recomendaciones.

### 1.3 Inducción y reinducción

La gestión del talento humano en las Instituciones Educativas tiene el propósito fundamental de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa; este objetivo

está en íntima relación con la inducción y reinducción que podría entenderse como la formación inicial o entrenamiento inicial, dirigida al desarrollo de competencias básicas del nuevo colaborador, proceso que se lleva a cabo en la organización.

Además de la presentación de las instalaciones de la organización, así como la interacción inicial entre el o los seleccionados y los colaboradores. La reinducción a los colaboradores será de ayuda para que los integrantes conozcan alguna actualización en el sistema educativo o del departamento de Talento Humano.

En cualquiera de los dos casos, la importancia radica en transmitir el contenido oportuno y claro para que los colaboradores conozcan qué medidas deberán tomar cuando exista desfase en los procesos; es entonces que la orientación del personal acarreará a la progresiva formación del individuo en temas institucionales así como la reorientación con la misión y visión de la organización.

Enfocar al personal con las cualidades y características de la Institución será una finalidad que desarrollará esclarecer dudas, además de la interacción entre individuos, fortaleciendo la comunicación interna. Si existe la adecuada orientación, los colaboradores tendrán la oportunidad de romper paradigmas y de ligarse a la cultura de la Institución.

### *Cultura organizacional*

Si se tuviera que definir de alguna manera la inducción necesariamente hay que retomar el tema de la cultura organizacional, pues, es esta una de las bases de este proceso. Según Schein (1992) la cultura es la formación de pautas básicas dentro de un determinado grupo, como por ejemplo la forma correcta de percepción, pensamiento y sentido relacionados a los problemas internos o externos que se dan en una organización.

Pues estos valores constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) que deben ser aprendidos (socialización o enculturación) por los nuevos colaboradores. La cultura provee a sus miembros de un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación.

En las Instituciones Educativas la cultura necesariamente debe asumir cambios para responder a las demandas actuales y para que esto sea posible debe considerar su identidad para predecir el impacto de las innovaciones. Los centros escolares responden a los cambios planificados externamente según lo que la propia cultura considera que es bueno y malo (congruencia de los normativo de la cultura).

Se ha definido la cultura organizacional porque la inducción es una herramienta indispensable para la adaptación de los nuevos colaboradores, pues, en este proceso se trasmite, explica, comparte y muestra lo que es la organización, cómo resuelve sus asuntos, cuáles son sus valores; además de orientar a los colaboradores sobre cuáles son sus funciones específicas.

Todo esto contribuye a disminuir la incertidumbre de este nuevo integrante de la Institución, al hacer esta afirmación, implícitamente se asegura que la inducción es un proceso de aprendizaje, en la cual se educa al nuevo colaborador sobre la cultura de la organización, aclarando dudas para aumentar la posibilidad de desarrollo laboral, elevados niveles de eficiencia, otorgando beneficios a todas las partes involucradas, muy especialmente, a los estudiantes y familias que han puesto enormes esperanzas en la educación.

### *Cultura organizacional y el aprendizaje en las Instituciones*

Reafirmando que el proceso de inducción representa una necesidad para el desarrollo de los colaboradores nuevos, este proceso está íntimamente

relacionado con la cultura y su trasmisión en la socialización inicial, esto le otorga a la organización la posibilidad de analizar cómo está procediendo y cómo está llevando a cabo sus procesos; esta manifestación constituye una vía de aprendizaje formal o sistemático no solo para el nuevo colaborador sino también para la Institución y la identidad que la define. Por esta razón, el contenido del proceso de inducción debe revisarse periódicamente para adaptarlos a la situación actual de la organización.

Para Guns (1998) el aprendizaje es una capacidad que permite la adquisición de conocimientos para poder aplicarlas a la organización. Es importante la responsabilidad que cada individuo tiene para aportar con su desempeño, pero también las organizaciones deben entregar los recursos necesarios y continuos acerca del aprendizaje; para entregar este recurso se necesita ser conscientes acerca de nuevas técnicas, valores, actitudes, conocimientos, etc., los cuales ayudarán a modificar el desempeño. La estrategia esencial es capacitar al personal de acuerdo a un programa que busque integrar los elementos de la cultura organizacional al comportamiento individual y grupal.

En este sentido, el incremento de la calidad del desempeño llega a estar sujeto y a depender de la comprensión de la cultura de la organización; de ahí la importancia del proceso de inducción para los colaboradores nuevos y de que la organización se convierta en una Institución que aprende.

Además, Guns (1998) manifiesta que toda organización está orientada al aprendizaje, ya que consecutivamente está frente a la capacidad de expandir el conocimiento, pues una herramienta básica es la imaginación de la persona y su gran interés en crear. Construir una necesidad de aprender permitirá preparar a las personas a decodificar pensamientos sistémicos otorgando nuevos modelos mentales para que se desempeñen idóneamente en el trabajo en equipo, con la adecuada supervisión y apoyándose en métodos prácticos para invertir en el conocimiento a largo plazo.

Los colaboradores obtendrán más conocimiento si la Institución y el Estado invierten en programas de capacitación, ya que invertir en conocimiento siempre será la mejor decisión si se concibe la idea de aplicarlo para mejorar la educación.

La estructura adecuada de las Instituciones así como la actualización del material didáctico, acatará la gestión del conocimiento del grupo de trabajo, atendiendo a limitaciones propias del sistema educativo.

Brindar un buen servicio a la sociedad va mucho más allá de impartir clases a los estudiantes, si se habla de mejorar la mentalidad de un país es necesario el orden en los procesos internos de toda Institución. La educación es una llave que abre muchas puertas, y lo que las Instituciones Educativas implementen, cambien o mejoren será manifestado en los mismos estudiantes.

Todo influye desde la perspectiva del aprendizaje. Toda Institución Educativa debería preguntarse cuáles son los valores que proporcionan a los estudiantes por medio del material didáctico y cómo este influye en su comportamiento y en la imagen corporativa que esta tiene frente a la sociedad.

Si se preguntara a los padres de familia y comunidad en general, estos darían información valiosa respecto a la imagen de la Institución, cada cual desde su imagen paradigmática. Pero aun así el resultado abarcaría al común denominador como respuesta a lo que los otros perciben como significativo educativo, sin incluir circunstancias de las cuales la entidad pueda manejar o estén absolutamente fuera de sus posibilidades.

Dentro del aula de clases los estudiantes tienen dudas respecto a quienes son ellos para la sociedad, especialmente los estudiantes de secundaria, responder toda las dudas es difícil pero Talento Humano tiene la responsabilidad de guiar a dichos estudiantes hacia la cultura organizacional que tenga la Institución,

tomándolos en cuenta como parte de la entidad educativa, por lo tanto, lo que digan o hagan en la sociedad está meramente conectado con el lugar donde estudian, impactando a la cultura de la Institución.

### *Beneficios del proceso de inducción*

Algunos de los beneficios de esta herramienta son:

- a) Ayudar a la integración del nuevo colaborador a la organización.
- b) Fomentar en el colaborador un sentido de pertenencia a la organización.
- c) Dar a conocer al colaborador las políticas internas de la organización.
- d) Crear una actitud positiva del colaborador hacia la organización.
- e) Dejar establecido un canal de comunicación entre el colaborador y la organización.

Para que el programa de inducción pueda cumplir con los objetivos antes mencionados, debe informar al colaborador sobre la actividad a la que se dedicará en la empresa, pero también los beneficios, derechos, deberes, y lograr que se inicie un proceso de identificación con el Proyecto Educativo.

Para la construcción de esta identidad un profesional debe formar parte de una comunidad y que, por lo tanto, comparta ciertos significados propios de la experiencia profesional.

Cuando ya ha sido seleccionado el personal, y aun aquellos que tenga mucho tiempo formando parte de la Institución, los elementos para la reinducción serán los mismos de los de la inducción, en definitiva se da un mismo programa a todos, pues lo importante es el contenido y la interacción entre los involucrados.

### *Elementos del proceso de inducción*

Es importante considerar algunos elementos esenciales con los que debe llevarse a cabo el proceso inductivo, tomando en cuenta las necesidades por las que se encuentre la organización y Talento Humano.

Los encargados del proceso deberán ser personas del departamento de Talento Humano, sería conveniente que existan algunas intervenciones del superior directo al cual reportará el nuevo colaborador. Este tendrá la función de explicarle la parte de la inducción específica, que incluye temas como adaptación, rutina de trabajo, ubicación física, elementos de trabajo, la relación de dependencia, las relaciones interpersonales, la misión y manejo de su cargo, entre otros factores que tengan que ver con sus actividades laborales.

Además, debe presentarse toda la información directamente relacionada con la empresa, estructura, misión, visión, políticas, beneficios, es decir, toda la Planeación Estratégica actualizada.

Para mejorar cada proceso, deberá evaluarse al final de cada inducción, con lo cual podrá identificarse si existen fallas que deben corregirse, para mejorar de ser posible guiándose por perfeccionar el contenido inductivo.

En consecuencia, el aporte que puede llegar a producir en los profesionales el programa de inducción, en cualquier campo, pero particularmente en el campo educativo, es enorme. Lamentablemente, no hay muchos programas de inducción que garanticen que dichas aportaciones se realizarán efectivamente además de la socialización del docente hacia el contenido del Plan Estratégico de la Institución, esto lleva a que no se pueda expandir el abanico de innovaciones curriculares, didácticas, teóricas y prácticas, pues se restringe notablemente.

#### 1.4 Subsistema de aplicación

Es el subsistema de las gestiones modernas del Talento Humano, por esta razón es uno de los más importantes para el bienestar de los colaboradores de una organización desde sus primeros días en la organización.

Esto se debe a que dentro de este subsistema se formalizan los procesos, se trabajan los descriptivos de cargos que forman parte del manual o guía de funciones además del planteamiento y aplicación de los procesos evaluativos dentro de cualquier empresa.

##### *Los procesos de aplicación*

Este subsistema trabaja justo después de que provisión ha logrado reclutar y seleccionar personal, pues, una vez que se tiene el talento humano dentro de la organización es obligación de los responsables del departamento de Talento Humano convertirlo en fuerza y potencia de trabajo; para esto lo primero es que se integren a la cultura y clima organizacional por medio de la inducción o reinducción para seguido presentar de manera puntual las actividades sobre las cuales tendrá responsabilidad directa, dependiendo del caso.

La persona deberá estar preparada en cualquier momento para enfrentar una evaluación de su desempeño, que si el reclutamiento y la selección son efectivos, deberá arrojar resultados positivos sobre el trabajo de este colaborador.

De aquí la importancia de explicar cuál es la labor principal de este subsistema y los procesos que en él tienen lugar; reconociendo y recordando que el interés del proyecto propuesto es el proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos, acorde a la identidad y necesidades de la organización.

### *Proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos*

Para lograr como resultado final un manual de descripción, clasificación y valoración de cargo es importante considerar algunos elementos primordiales de los cuales se estructura un manual; es substancial analizar el organigrama para que las funciones de los cargos no sean confundidas; por medio de esta herramienta es más fácil la identificación de las características, siendo establecida la cantidad de personas a ocupar un mismo cargo, llamado también cargo tipo.

Con este documento como base será necesario gestionar en la organización un proceso de investigación y recolección de datos en el que la mayoría representativa de los colaboradores debería participar y para que esto sea posible, la Institución deberá conocer detalles del proceso y del subsistema.

Para realizar el análisis de puestos, es preciso evaluar en consenso competencias que debe tener la persona para desempeñar eficientemente sus funciones, competencias de las cuales están netamente relacionadas al cargo.

Para la elección de las competencias cada cargo debe incluir las más significativas para poder aumentar el desempeño y obtener resultados eficientes y eficaces; algunas empresas todavía no cuentan con un modelo que incluya las competencias ya sean generales, organizacionales, técnicas, entre otras. Esto depende de las decisiones que se tomen en la Gerencia.

Es indispensable recalcar que la recolección de información es responsabilidad del encargado del proceso asignado por el departamento de Talento Humano (quien responderá a la denominación de Analista), teniendo la certeza de que este es un especialista en la obtención y manejo de este tipo de información.

Puede estructurar su investigación con los métodos propios para esta tarea como observación directa, cuestionario o entrevista, considerando que la selección del instrumento a utilizar deberá definirse en la fase de planeación del proceso, para

su posterior preparación exhaustiva, y por último, la ejecución. Y más importante aún, será que los colaboradores conozcan los objetivos además de las ventajas que traerá para la organización contar con un manual de funciones.

La creación o actualización de los manuales permitirán al colaborador y por lo tanto, a la empresa potencializar su productividad para beneficio de todos, mientras se administren ética y objetivamente las funciones laborales.

#### *Objetivo del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos*

El referirse al objetivo general del proceso de descripción, valoración y clasificación de puesto, significa establecer el punto de partida y el componente básico para la estructuración de todos los otros procesos de la gestión del talento humano, pues, está relacionado y es el proveedor de información para identificar necesidades de capacitación, para establecer criterios de evaluación de desempeño, para definir políticas de reclutamiento y selección; etc.

Sin embargo, el manual de funciones contribuye a la organización en muchos otros aspectos como el evitar distorsiones para mantener la equidad interna y la competitividad externa, además, sirve para trazar políticas empresariales y de gestión del talento humano, además de ordenar las actividades de la organización.

#### *Importancia del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos*

A continuación se enumeran las múltiples razones por las que es imprescindible contar con un manual de funciones en una organización:

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, funciones, normas, etc.
- c) Evita discusiones y malos entendidos.

- d) Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Es útil en la capacitación del personal.
- f) Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilita una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del Supervisor se puede ejercer con el necesario control.

Mientras más se detallan las actividades, más ágilmente será captado por el colaborador, respondiendo de manera rápida ante alguna circunstancia que amerite su contenido.

#### *Ventajas y desventajas del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos*

Los aportes del manual de descripción, clasificación y valoración son múltiples, a continuación se detallan los más explicativos:

- a) Indica a los colaboradores las responsabilidades, habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, como requisitos intrínsecos para ocupar el cargo.
- b) Es una herramienta útil, objetiva y flexible que permite dar soporte a los demás procesos propios de la gestión del talento humano.
- c) Le otorga a la organización la facultad de juzgar si es o no necesario crear o eliminar cargos.
- d) Proporciona una base para los procesos de inducción, pues, le da a conocer al nuevo colaborador las funciones del cargo que va a ocupar.
- e) Documenta los procesos y precisa dichos procedimientos.
- f) Constituye una guía para la constitución de evaluaciones de desempeño y diseño de una estructuración salarial.
- g) Mejora los procesos de reclutamiento y selección pues, con este manual se emplean las especificaciones del cargo para diseñar un perfil que permita escoger a la persona más eficiente para el cargo.

- h) Planea las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- i) Evalúa la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados.

Las desventajas en cambio, existen cuando no hay el adecuado seguimiento ya sea por el departamento de Talento Humano o por el mismo colaborador que muestra desinterés en verificar y estudiar lo que debe hacer en su cargo, por esto, muchos colaboradores se han encontrado sorprendidos frente a una evaluación del desempeño, por desconocer la importancia de sus actividades en el puesto de trabajo.

### 1.5 Subsistema de desarrollo

Este subsistema está caracterizado por las gestiones que hace en relación al desarrollo de cada integrante de la organización y la construcción de un punto de encuentro entre las expectativas de los colaboradores a nivel personal y las expectativas organizacionales.

El proceso de convergencia solo es posible a partir de la identificación, por la cual el colaborador se reconoce a sí mismo en la labor de la organización e identificación para ser parte de la Institución, esto es lo que se denomina como identidad organizacional o corporativa.

#### *Identidad organizacional*

Para poder definir con claridad este término, es necesario reconocer la complejidad y dificultad que esto constituye, pues, a lo largo del tiempo esta expresión fue utilizada en otras disciplinas como la Sociología y la Psicología Clínica sin una idea concreta de la aplicabilidad de este término en el campo de la Psicología Organizacional.

En efecto la relación establecida entre la identidad, el proceso de identificación y las organizaciones es muy reciente, debido al avance y exigencias del siglo XXI en relación al valor primordial del talento humano en las corporaciones. Así, el término engloba en su definición un sin número de recapitulaciones y variables que tratan de explicar a qué puede llamarse identidad en las organizaciones.

Según (Costa, 2009) “La imagen de empresa es una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (p,53)

Los colaboradores tienen su propia percepción de lo que es la organización; la imagen que se tenga de la empresa varía de acuerdo a los paradigmas individuales que han retenido en el inconsciente mediante la interacción social.

Los individuos articulan varios elementos como: la historia de la Institución, la ética y normas de convivencia, su filosofía de trabajo y la aplicación de estas abstracciones en los comportamientos cotidianos. Además incluye las creencias, valores, los rasgos culturales, las condiciones del clima y sus otros atributos, igualmente de las manifestaciones de los mismos dentro y fuera de la organización.

A partir del conjunto de rasgos enunciados, se perfila una especie de personalidad de la Institución, que le otorga a todas las transacciones de la estructura su razón de ser, el sentido de existir y hacer. Esto es lo que se proyecta y se comunica en todas las instancias de la organización.

La identidad organizacional constituye el verdadero eje sobre el que gira la existencia de la organización y de esto depende la imagen que refleje la Institución con o sin intención de hacerlo; esto es lo que hará que sus colaboradores se sientan identificados en mayor o menor medida con la organización y sobre todo que sus clientes externos sientan una inclinación así como la aceptación positiva de la marca que representa a la corporación.

La identidad es algo que cada organización tiene y hace que esta se mantenga en el tiempo. Entregar la oportunidad a los colaboradores para que se identifiquen con lo que la empresa cree, construirá un ambiente de apoyo para desarrollar el Plan Estratégico que hace posible que una organización se la diferencie de las demás.

La existencia de una relación entre la identidad y las competencias es reveladora cuando la organización ya tiene una cultura establecida porque será mucho más fácil identificar las competencias que los colaboradores deben tener y éstas formarán parte de la estructura organizacional.

Otra destacada relación para la gestión del fortalecimiento de la identidad organizacional es la existencia de una correspondencia entre la identificación y el desempeño de los colaboradores.

#### *La construcción de la identidad*

La identidad organizacional, como está definido anteriormente, es aquello perdurable y distintivo que de manera intrínseca guía cada acción, decisión y ejecución que se lleva a cabo dentro de la organización y esto la convierte en un fenómeno multinivel que de alguna manera puede afectar o es afectada por cada uno de los colaboradores, por el conjunto de ellos, y por las sociedades que rodean la organización. Esta situación le otorga una condición a la identidad, es decir, que puede ser y es construida, reafirmada o negada por lo que ocurra día a día en la organización.

Este es un enfoque constructivista que propone la idea de que los líderes y los colaboradores interpreten, edifiquen, fortalezcan este conjunto de atributos y estas diversas ideas en algún punto para que se interrelacionen e influyan en el clima y la cultura de la organización.

La esencia de la identidad está en ser conscientes de la naturaleza de la organización y de los resultados que esta brinda a la sociedad, encontrando el sentido o razón de ser para construir una identificación filial y laboral con aquello que llega a describirse como cultura organizacional; solo así, la cultura será un referente de lo que es la organización en su particularidad y cuál es su característica distintiva de otras; y será útil como significador de la identidad.

La relación que se establece con la cultura es importante, por tanto, esta es la que hace posible a través de los valores, las creencias, los rituales y los artefactos que la condición de intangible (aquello único, irrepetible, esencial) de la identidad se transforme en tangible.

#### *Importancia de la identidad organizacional*

La identidad corporativa y la imagen que se forma a partir de ella son de gran importancia ya que, permiten integrar los esfuerzos de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos, asimismo, permite controlar adecuadamente lo que la organización proyecta a sus clientes externos e internos con el fin de crear las condiciones apropiadas para que el proceso de identificación no experimente interferencias y se debilite.

Es preponderante que el departamento de Talento Humano administre y maneje de manera competente y totalmente exitosa las manifestaciones en relación a la identidad e imagen corporativa, pues la utilización adecuada de este recurso puede traer las siguientes ventajas:

- a) Los colaboradores de la organización mantienen altos niveles de motivación, consiguiendo así un fuerte sentido de pertenencia entre todos los integrantes de la Institución.
- b) Los colaboradores de la organización mantienen su desempeño orientado al cumplimiento de los fines de la organización y fortalece el compromiso.

- c) Evoca confianza en los públicos de interés para la organización, y está sustentada en la proyección de la identidad organizacional.
- d) Proporciona información fundamental para los planes estratégicos de la Gerencia.
- e) Marca pautas de comportamiento que aseguran la continuidad y el éxito de la organización.
- f) Favorece al clima organizacional y con ello permite atraer y seleccionar colaboradores aptos para la organización, facilitando y enriqueciendo el proceso de provisión de personal.
- g) Fortalece a la organización con primacías competitivas.

#### *Relación de la estrategia organizacional con el desempeño*

Cuando los Gerentes se reúnen a dialogar acerca de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, debe existir sinergia entre lo que se plantea y lo que se puede alcanzar, sin exagerar, para que por ejemplo, en el caso de los objetivos, sean alcanzables y no se transfigure a ideas insostenibles.

Las estrategias en las empresas son creadas para facilitar los procesos, y es Talento Humano, el que debe tener la iniciativa, proponiendo proyectos que incluyan el bienestar de los colaboradores, su desarrollo y asesoramiento adecuado para su mejor desempeño, ya que sin este toda estrategia empresarial quedaría relegada.

Las gestiones realizadas en relación a conservar a los colaboradores interesados en seguir laborando en la organización, pueden darles razones suficientes por las que el personal considere que su trabajo actual es placentero, beneficioso y justo, en donde sus superiores se preocupan por él y su desarrollo personal; por lo tanto, ante la comparación entre este y alguna otra oferta del mercado laboral la decisión puede ser la de mantenerse en la organización.

El conjunto de estrategias que se mencionen incluyen a todos los departamentos, cada uno aportará con lo más destacado y lo que necesiten aplicar, las dudas, comentarios o proyectos necesitan ser atendidos en consenso para fortalecer dichas estrategias y generalizarla como solamente una estrategia organizacional, dependiendo de lo que se requiera en la organización.

No es importante el planteamiento de proyectos cuando estos no están ligados a la estrategia organizacional, todo, absolutamente todo debe relacionarse con este factor, ya que es predecible el éxito cuando existe coherencia entre lo que se dice y se hace.

## CÁPITULO II: METODOLOGÍA

Para la investigación se ha recopilado información sobre varios procesos básicos de la gestión del departamento de Talento Humano como son: la descripción, valoración y clasificación de cargos, los programas de inducción, las políticas de reclutamiento y selección, la estructuración de un plan estratégico de fortalecimiento de identidad institucional; los mismos que sustentan la planeación del desarrollo humano en niveles avanzados como capacitación, planes de carrera, de sucesión, de evaluaciones de desempeño, etc.

Se puede afirmar que el desarrollo de estas cuatro herramientas representa el apoyo principal para el departamento de Talento Humano, con las cuales se inicia un proceso de formalización en dicha gestión que según el diagnóstico de la situación de la empresa y del problema de investigación identificado constituía una de las principales necesidades institucionales.

A partir de dicho diagnóstico se estructuró este diseño de investigación que respondió a las particulares características de la realidad organizacional. Y comprende un estudio profundo de la literatura en contrastación con la realidad estudiada, resaltando la importancia de la gestión del talento humano así como la aplicación de los procesos básicos como son: la descripción, valoración y clasificación de cargos; los programas de inducción, las políticas de reclutamiento y selección, así como la estructuración de un plan para fortalecer la identidad en la Institución.

### 2.1 Método, enfoque y diseño de la investigación

Según Bernal (2010) para todo emprendimiento de investigación es necesaria la selección y la inscripción de dicho trabajo en uno de los métodos para el desarrollo científico puesto que esto le otorga al investigador un conjunto de normas y reglas que regulan y validan la propuesta que se estructure.

Para realizar la investigación se utilizó el método deductivo cuyo planteamiento es, acorde a lo descrito por Bernal (2010), que los autores del trabajo científico analicen, revisen los principales postulados teóricos generales, en este caso sobre los procesos básicos como: la descripción, valoración y clasificación de cargos; los programas de inducción, las políticas de reclutamiento y selección, el plan de fortalecimiento de la identidad, en beneficio de la gestión del departamento de Talento Humano. Y a partir de las conclusiones a las que se llegó, se examinó el contexto organizacional y se elaboró una propuesta o solución en función de la realidad analizada.

En base al estudio de las teorías, postulados y principios, que se sintetizaron y presentan en el capítulo de marco teórico de esta investigación se ha logrado identificar que la formalización de procesos del departamento de Talento Humano influye en el nivel de conocimiento, compromiso, identificación y rendimiento del personal de una organización.

El enfoque de este trabajo de investigación es mixto, ya que fueron utilizados dos métodos de obtención y análisis de la información. Para iniciar con el proceso se trabajó con una perspectiva cuantitativa con la que se realizó una medición de las características de la realidad organizacional investigada lo que proporcionó resultados generales, sobre los cuales se profundizó desde una perspectiva cualitativa con el fin de describir de manera amplia las características de la realidad organizacional investigada, lo que permitió conocer e interpretar las opiniones y percepciones de los colaboradores sobre sus necesidades de desarrollo en función de la gestión del talento humano.

A partir de la realidad observada y analizada, se estructuró un proceso de diagnóstico con los aportes de los colaboradores. Utilizando este marco referencial se presentó una propuesta de diseño con base en los lineamientos generales de Psicología Organizacional.

Esta investigación es de tipo correlacional, porque examina la interacción entre las variables: formalización de procesos, manual de funciones, inducción y reinducción, políticas de reclutamiento y selección, plan de fortalecimiento de la identidad institucional; todos estos procesos ligados a la cultura institucional y a sus resultados, es decir, identificar cómo el bajo nivel de formalización de los procesos internos del departamento de Talento Humano influye en el desconocimiento de las funciones e identidad institucional.

Al mismo tiempo que se establece estas relaciones, se examina o explora, por primera ocasión, la gestión del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción” razón por la cual este trabajo tiene también la labor de describir y caracterizar muchas de los objetos estudiados.

En adhesión a esto, la investigación es propia de un diseño transversal ya que está fundamentada en la información que se obtuvo de la realidad analizada en una única oportunidad. Como describe Bernal (2010) “los datos fueron obtenidos del objeto de estudio en una única vez en un momento dado”. (p, 118)

Por último, la finalidad de este trabajo es diseñar un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De la Asunción” para sistematizar los procesos y mejorar el desempeño de los colaboradores.

## 2.2 Objetivo de investigación

Analizar la contribución de la formalización de los procesos básicos del departamento de Talento Humano al conocimiento de lo colaboradores en cuanto a funciones propias de cada cargo e identidad institucional, a través de una investigación de campo en la Unidad Educativa “De La Asunción”, para diseñar un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano.

### 2.3 Preguntas de investigación

- a) ¿La formalización de los procesos básicos del departamento de Talento Humano contribuye con el conocimiento de lo colaboradores en cuanto a funciones propias de cada cargo, identidad institucional, cultura organizacional, entre otros?
- b) ¿Qué aspectos debe contener el manual de funciones con el fin de potenciar el desarrollo del talento humano?
- c) ¿Qué contenido debe ser considerado en la estructuración del proceso de inducción para generar identificación de los colaboradores con los principios institucionales?
- d) ¿Cómo definir las políticas de reclutamiento y selección para permitir la formalización de los procesos institucionales?
- e) ¿Cómo crear una estrategia para fortalecer la identidad institucional de la Unidad Educativa?

### 2.4 Premisa

La formalización de los procesos básicos del departamento de Talento Humano contribuye con el conocimiento de lo colaboradores en cuanto a funciones propias de cada cargo, identidad institucional, cultura organizacional, entre otros.

### 2.5 Conceptualización de las variables

Manual de Funciones: herramienta que facilita la delimitación y conocimiento de las funciones docentes, administrativas y operativas de la organización.

Inducción y Reducción: proceso con el cual se trasmite, explica, comparte y muestra qué es la organización, cómo desarrolla sus procedimientos, cuáles son

sus valores; además de orientar al colaboradores sobre cuáles son sus funciones específicas.

Políticas de reclutamiento y selección: los lineamientos y procedimientos a seguir para atraer e incorporar personal nuevo e idóneo en la organización.

Identidad Institucional: conexiones y relaciones de empatía que establece psicológicamente al sujeto (colaborador) de una organización entre quién es él como individuo y qué es la organización.

A continuación se describen los indicadores que permiten la operacionalización de las variables:

Manual de funciones: descriptivos de cargo que contienen actividades esenciales y misión de los cargos; el nivel de responsabilidad; las relaciones (pares y/o otros puestos con los que mantiene vínculos de trabajo); instrucción; conocimientos y habilidades; experiencia y especificidad de la experiencia

Programas de inducción y reducción: procesos generales con misión, visión, objetivos, valores institucionales. Procesos específicos con temas específicos sobre cada cargo.

Políticas de reclutamiento y selección: diagnóstico interno del número de personas de la misma organización, interesadas y aptas en ser seleccionadas para otros cargos en la Institución. Definición de canales para el cumplimiento del proceso hacia el exterior de la organización.

Identidad institucional: comunicación interna, participación, liderazgo.

## 2.6 Población y Muestra

La población que ha constituido el objeto de estudio de la investigación son los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”, misma que está circunscrita en la ciudad de Guayaquil, la cual ha considerado necesario analizar los procesos de Talento Humano para la identificación de las necesidades Institucionales relacionadas con la formalización de los mismos.

La muestra fue seleccionada de manera no probabilística, cuyo número de colaboradores fue determinado a través de la fórmula de población finita, que es:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 pq}}$$

<b>N (Población)</b>	125
<b>Nivel de confianza</b>	0,95
<b>Error</b>	0,05
<b>Z</b>	1,96
<b>Pq</b>	0,25
<b>n=</b>	94

En base a esto se trabajó con noventa y cuatro personas de las distintas áreas de la Unidad Educativa “De La Asunción” para la aplicación de la encuestas, además varias de estas personas fueron consideradas como objetos de entrevista.

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de los datos y la información se aplicaron varias técnicas de recolección entre las cuales se puede mencionar: estudio de gabinete, la Institución proporcionó documentación necesaria como: organigrama, manual de convivencia, PEI, entre otros; estos aportaron información que contribuyó para la indagación y la elaboración del manual de funciones, programa de inducción y políticas de reclutamiento y selección, y el plan para fortalecer la identidad.

Con esta información se realizó un análisis global para diagnosticar las falencias de la gestión del talento humano, reconociendo la misión, visión y objetivos de la Institución, así como la Planificación Estratégica Institucional.

Mediante este estudio se pudo conocer el Proyecto Educativo “De La Asunción” razón por la cual el Manual de Procedimientos que se diseñó, está alineado con la identificación institucional.

Además se estructuró una encuesta para obtener datos cuantificables desde una fuente directa acerca de las preguntas de investigación planteadas; este instrumento se aplicó a noventa y cuatro personas, en el mismo se incluyó dieciséis preguntas con las que se interrogó sobre cuatro aspectos del proyecto: conocimiento de las funciones propias de cada cargo, procesos de inducción y reinducción, políticas de reclutamiento y selección e identidad institucional.

Esta encuesta se aplicó a colaboradores del área administrativa y docente, quienes fueron seleccionados al azar, asegurándose de considerar los aspectos que puedan aportar el personal nuevo, coordinadores de área y personal que ha trabajado en la Institución por varios años.

Para el óptimo análisis de la encuesta se realizó la esquematización de la información en gráficos, con la finalidad de visualizar la tendencia de las respuestas, identificando la situación de la organización. Uno de los beneficios de este instrumento, fue que debido a la naturaleza del mismo, se pudo aplicar a un gran número de colaboradores, obteniendo así información base sobre la cual se retomó aspectos específicos con la entrevista.

Por último se diseñó entrevistas, la primera de estas estuvo dirigida a profundizar sobre datos que se obtuvieron a través de las encuestas que necesitaban ser

aclarados, por lo cual se realizaron dos entrevistas para tratar de conseguir información que aclare esas ambigüedades.

Con este instrumento se interrogó sobre el nivel de conocimiento de las funciones que algunos colaboradores presentaban en la encuesta; también se investigó sobre la participación en programas que explicaban las principales características del Proyecto Educativo “De La Asunción”.

Mediante la interrogación se despejaron dudas respecto al medio de reclutamiento y los procedimientos de selección que se utilizaron para obtener el personal idóneo en la Institución.

La aplicación del instrumento fue realizada al Rector del Plantel y a la Coordinadora del ciclo diversificado que en la actualidad es la representante legal del departamento de Talento Humano.

A partir de la aplicación, se esclarecieron dudas específicas respecto a los datos obtenidos en las encuestas; y al tener contacto directo con el representante legal de la Institución, se identificó la relación directa que existe entre este tipo de Instituciones, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Relaciones Laborales.

Continuando con el proceso, para la estructuración de las cuatro partes básicas del Manual de Procedimientos (manual de funciones, proceso de inducción y reinducción; y políticas de reclutamiento y selección; plan de fortalecimiento de la identidad institucional) fue necesario identificar junto a los Directivos el contenido que tendrían dichos documentos, entre ellos las variables a considerar dentro del descriptivo de cargos, inducción-reinducción, políticas de reclutamiento y selección, y el plan para fortalecer la identidad en la organización.

La aplicación de este instrumento fue ejecutada al Rector y la Vicerrectora del Plantel, aportando con su experiencia tanto en la docencia como en la pedagogía, información necesaria para realizar la correcta formalización de estos procesos.

Con los datos obtenidos en esta entrevista se identificó los elementos que debían formar parte del Manual de Procedimientos, para que con este se responda a las exigencias ministeriales y también a la identidad institucional.

Además se aplicó una entrevista que recogió información indispensable para la adecuada documentación de las funciones, tareas, actividades, responsabilidades, ubicación en el organigrama, relaciones laborales, requisitos académicos, requisitos de experiencia laboral y conocimientos básicos que hacen posible que un colaborador desempeñe de manera óptima su cargo.

Fueron entrevistadas veinticinco personas correspondientes al total de cargos tipo existentes en la organización, entre los que se puede mencionar: Profesor, Coordinador, Rector, Vicerrector, Tutor, Contador, Colector, Secretaria, entre otros.

Por medio de esta entrevista, se obtuvo la información con la cual se estructuraron los descriptivos de cargos, aportando además a los colaboradores con esta guía práctica para que identifiquen con exactitud los requisitos que deben tener para realizar sus actividades laborales.

## 2.8 Fuentes de investigación

Fuentes primarias: información y datos que se obtuvieron mediante la aplicación de las entrevistas y las encuestas realizadas.

Fuentes secundarias: organigrama, manual de convivencia, PEI, entre otros.  
Bibliografía relacionada.

### *Cualitativas*

Entrevistas con los Directivos y colaboradores claves de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Variables: nivel de conocimiento de las funciones, participación en programas de inducción, identidad institucional, proceso de reclutamiento y los procedimientos de selección.

### *Cuantitativa*

Encuesta al personal de las áreas administrativas y docentes de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Variables: nivel de conocimiento de las funciones, participación en programas de inducción, identidad institucional, proceso de reclutamiento y los procedimientos de selección.

## 2.9 Resultados

Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción” que se conforma por:

- a) Descriptivos de Funciones, Clasificación y Valoración de Cargos de la Unidad Educativa “De La Asunción”.
- b) Programa de Procedimiento del Proceso de Inducción de la Unidad Educativa “De La Asunción”.
- c) Proceso de Reclutamiento y Selección de la Unidad Educativa “De La Asunción”.
- d) Estrategia de fortalecimiento de la Identidad Institucional de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo fundamental de esta investigación fue determinar si el nivel de formalización de los procesos básicos del departamento de Talento Humano influye en los niveles de conocimiento, compromiso y participación en programas de inducción, entre otros. Para lo cual se inició con la aplicación de las encuestas dando los siguientes resultados.

### *Análisis de instrumentos cuantitativos*

A partir de la encuesta (Ver anexo No.2) que se realizó a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción” se presentan los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos estadísticos y junto a esto la interpretación de dichos datos; con el objetivo de mostrar información relevante sobre las necesidades institucionales en relación a los procesos de desarrollo del talento humano.

Para la lectura de tablas y gráficos se debe considerar que el puntaje esta dado en una escala de uno a cinco (donde uno es el nivel más bajo mientras que cinco es el más alto).

#### Pregunta No. 1

¿Considera Ud. que conoce con exactitud las funciones que debe desempeñar en su cargo?

Tabla No.1

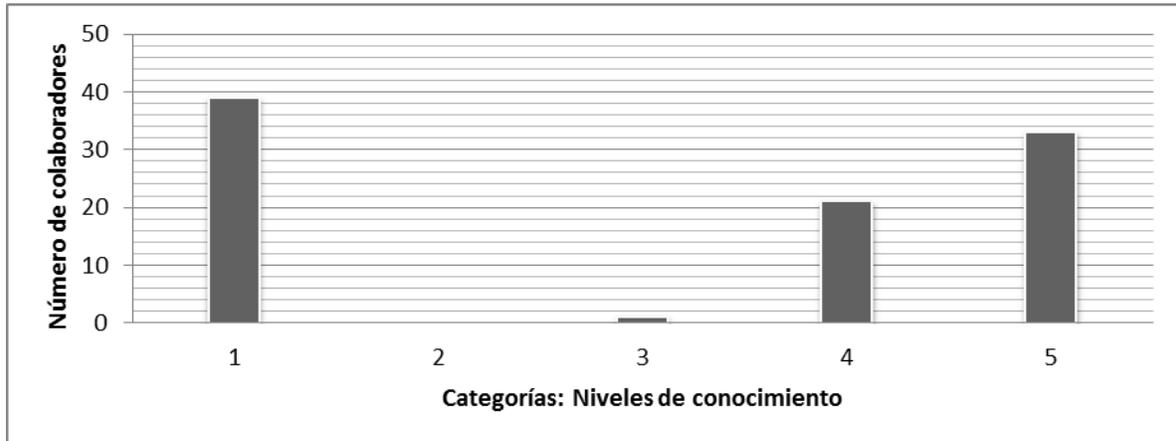
#### **Colaboradores que conocen las funciones de su cargo**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	39	0	1	21	33	94
Porcentaje	42%	0%	1%	22%	35%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.1

**Colaboradores que conocen las funciones de su cargo**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para iniciar esta investigación y esta encuesta se consideró indispensable determinar cuál es el porcentaje de colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción” que considera que conoce con exactitud las funciones que debe desempeñar en relación con el cargo que ocupa. Así se identificó que el 41% de los colaboradores consideran no conocer con precisión las tareas que deben realizar, ni cómo ni cuándo debe realizarlas. En este proceso se estableció que en varias ocasiones ocurre que algunas funciones no se realizan por el desconocimiento de quién debe realizarlas y que en otros casos dos personas se encuentran realizando la misma actividad sin saberlo; al momento de contestar los cuestionamientos los colaboradores expresaban su molestia e inconformidad ante estos hechos, muy comunes sobre todo en estos dos últimos años.

Por otro lado un 35% de la muestra consideró que si conoce con exactitud las funciones que deben realizar gracias a que han tenido la iniciativa de buscar información en las páginas oficiales del gobierno y ministerios para tener muy claro cuáles son sus obligaciones y también los derechos que deben exigir a las autoridades de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

## Pregunta No.2

¿Conoce Ud. el documento que describe las funciones del cargo que Ud. desempeña?

Tabla No.2

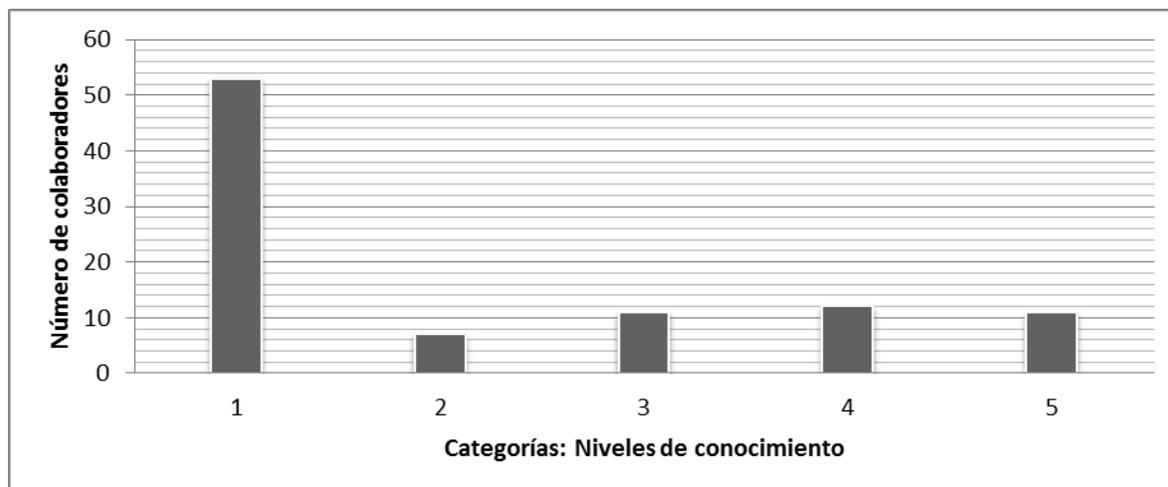
### Colaboradores que conocen descriptivos de cargos

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	53	7	11	12	11	94
Porcentaje	56%	7%	12%	13%	12%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.2

### Colaboradores que conocen descriptivos de cargos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Para complementar los datos de la pregunta anterior se formuló un cuestionamiento orientado a identificar de qué documento proviene el conocimiento de los colaboradores sobre las funciones que deben realizar según el cargo que ocupan. De ahí que el 56% de los colaboradores no conocen ningún documento institucional que proporcione información exacta sobre qué funciones están bajo la responsabilidad de los ocupantes de determinados cargos.

Por otro lado el 17 % de los encuestados afirmaron que tienen cierto conocimiento de que debería existir un documento guía en la Institución en el que consten por escrito todas las funciones por las que legalmente deben responder cada uno de los colaboradores; en base a esto se debería evaluar el desempeño y crear planes de capacitación, asegurando que no conocen nada parecido a aquello en la Unidad Educativa.

Mientras que 23% manifestaron que si conocían un documento ministerial que recoge la información sobre el desempeño detallado de los cargos propios de las Instituciones Educativas sin embargo expresaron la dificultad de adaptar y aplicar dichos datos en la labor que realizan, puesto que, las tareas estipuladas en este documento están orientadas al trabajo de personal (Docente, Colector, Director, entre otros) de Planteles Educativos fiscales y difieren en mucho con la labor realizada en organizaciones privadas.

### Pregunta No.3

¿Considera Ud. que conoce las relaciones establecidas en el organigrama?

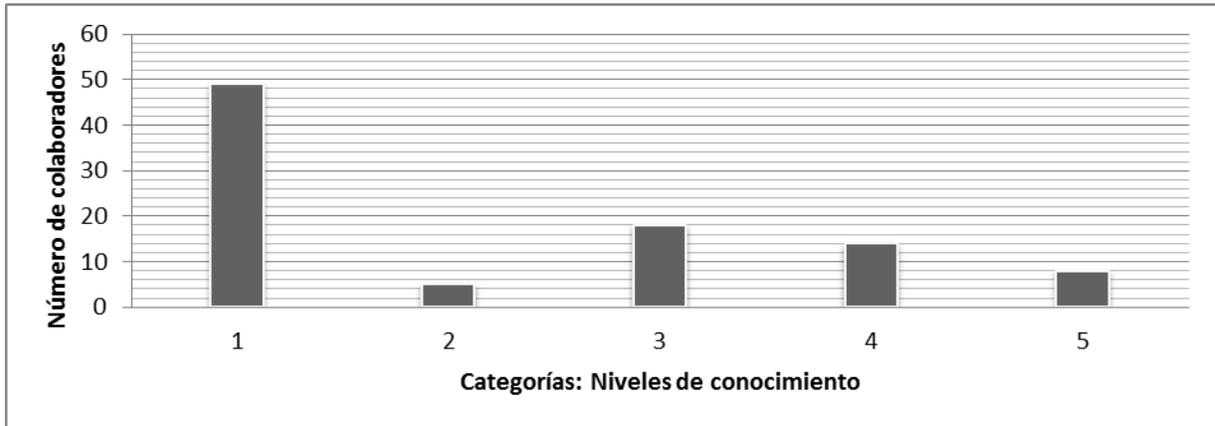
Tabla No.3

#### Colaboradores que conocen el organigrama

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	49	5	18	14	8	94
Porcentaje	52%	5%	19%	15%	9%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.3  
**Colaboradores que conocen el organigrama**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

El segundo aspecto acerca los procesos y las bases de la gestión del talento humano sobre el cual se investigó fueron la existencia, utilización de un organigrama institucional y el conocimiento que tenían los colaboradores sobre este.

Reconociendo que en este documento se reflejan de manera sistemática y gráfica las relaciones de dependencia y supervisión de toda la organización.

Sin embargo, el 57% de los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción” consideran que no conocen el organigrama institucional y que efectivamente tienen información de a quiénes deben reportar y/o supervisar pero que este conocimiento está basado en la experiencia de trabajo.

Por otro lado el 18% de los colaboradores dijeron no comprender el significado del término organigrama por lo que fue necesario, durante la aplicación de la encuesta, explicarles a qué herramienta se hace referencia al tratar de interrogar sobre esto. Y por esta razón, afirmaron no conocer algún documento así en la Institución.

#### Pregunta No.4

¿Considera Ud. que conoce la posición de su cargo dentro del organigrama?

Tabla No.4

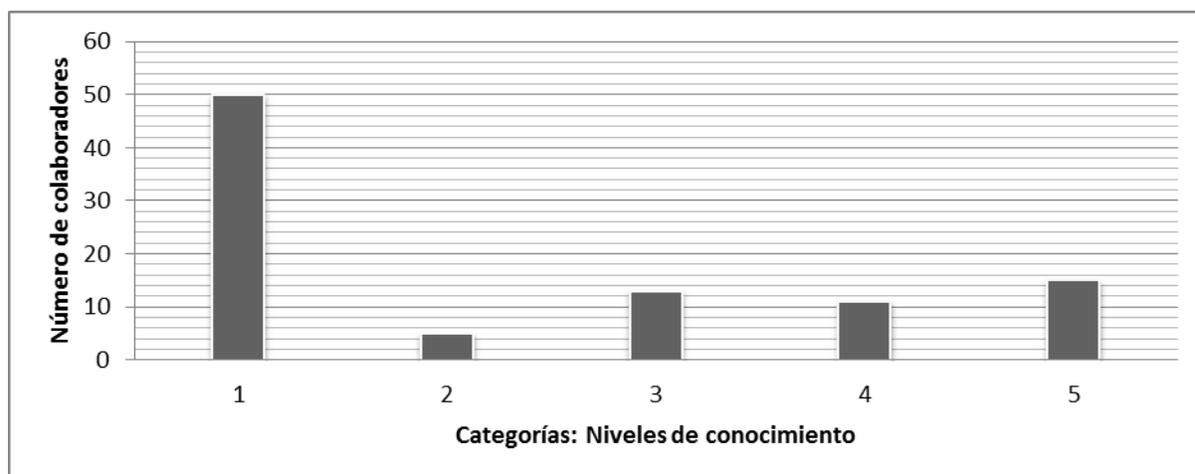
#### Colaboradores que conocen la posición de su cargo en el organigrama

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	50	5	13	11	15	94
Porcentaje	53%	5%	14%	12%	16%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.4

#### Colaboradores que conocen la posición de su cargo en el organigrama



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Para complementar los datos de la pregunta anterior se formuló un cuestionamiento orientado a identificar el nivel de conocimiento que tenían los colaboradores sobre cuál es la ubicación del cargo que ocupan dentro de la estructura organizacional de la Unidad Educativa. Así que se interrogó a los encuestados sobre la posición de su cargo en el organigrama y lo que se obtuvo fue que el 55% de los colaboradores no podían determinar en qué sitio está su desempeño en la escala jerárquica.

Ligado a esto el 14 % de los encuestados no tuvieron una respuesta definida por el desconocimiento de que lo es un organigrama y su utilización en las organizaciones.

**Pregunta No.5**

¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de sus funciones?

**Tabla No.5**

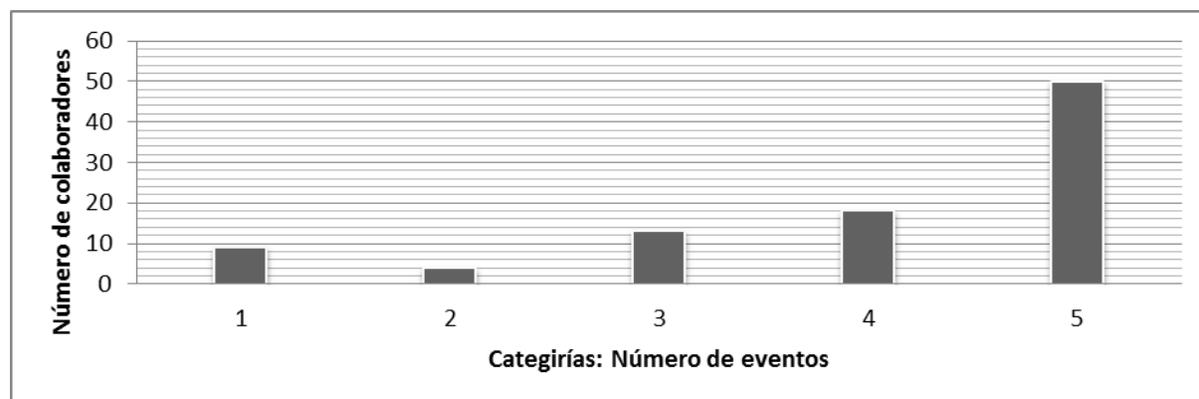
**Desempeño que ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar las funciones**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	9	4	13	18	50	94
Porcentaje	10%	4%	14%	19%	53%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

**Gráfico No.5**

**Desempeño que ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar las funciones**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para lograr determinar cómo repercute en los colaboradores no contar con un documento que les sirva de guía para sus actividades y responsabilidades se cuestionó a los encuestados sobre la medida en que sus actividades han sido afectadas por el desconocimiento de cómo o cuándo realizarlas, o quién es responsable de determinadas funciones. Los datos que se obtuvieron fueron que el 72% de los colaboradores en alguna ocasión han cometido algún error o alguna equivocación debido a que no se ha establecido en la organización de manera clara y puntual una descripción de tareas para cada cargo.

Por otro lado, solo el 14% de los colaboradores de la Institución consideraron que sus funciones no han sido afectadas alguna vez por desconocimiento de cómo realizar sus tareas y que tienen el conocimiento suficiente para desempeñarlas de la manera más indicada. Sin embargo, el otro 14 % de los encuestados consideraron la existencia de una muy alta probabilidad de que sus responsabilidades y el cumplimiento de las mismas se vean afectadas por no tener la información necesaria para llevarlas a cabo.

#### Pregunta No.6

¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características del proyecto educativo “De La Asunción”?

Tabla No.6

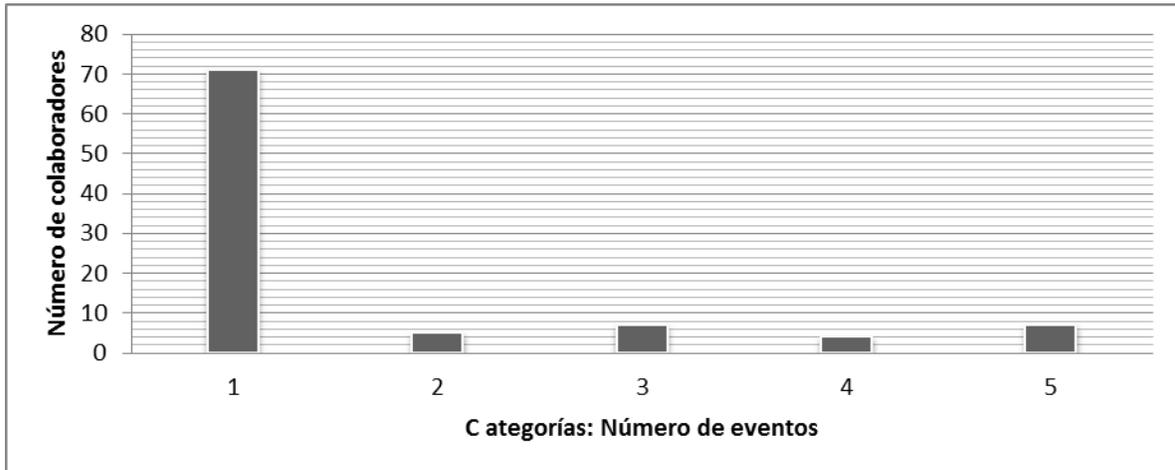
#### Participación en procesos de inducción y reinducción

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	71	5	7	4	7	94
Porcentaje	77%	5%	7%	4%	7%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.6

### Participación en procesos de inducción y reinducción



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para continuar con la investigación sobre la aplicación formal de procesos básicos de la gestión del talento humano se cuestionó a los encuestados sobre los eventos en los que participaron al iniciar el trabajo en la Institución, específicamente: si al ingresar recibieron información sobre las principales características del Proyecto Educativo de la Unidad Educativa “De La Asunción”. A lo que el 76% de los colaboradores respondió que no recibió ningún tipo de información ni explicación sobre cuál es el objetivo fundamental de la educación que ofrece la Institución.

Por otro lado un número reducido de colaboradores equivalente al 12% manifestó que al iniciar su trabajo en “La Asunción” el jefe inmediato le recibió y mientras mostraba las instalaciones, comentando brevemente sobre el carisma de las hermanas de la congregación. Sin embargo, debido a la cantidad de trabajo y por los horarios este encuentro fue muy rápido y se incorporaron a la rutina de trabajo de inmediato.

### Pregunta No.7

¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características de su cargo (funciones, relaciones, entre otros)?

Tabla No.7

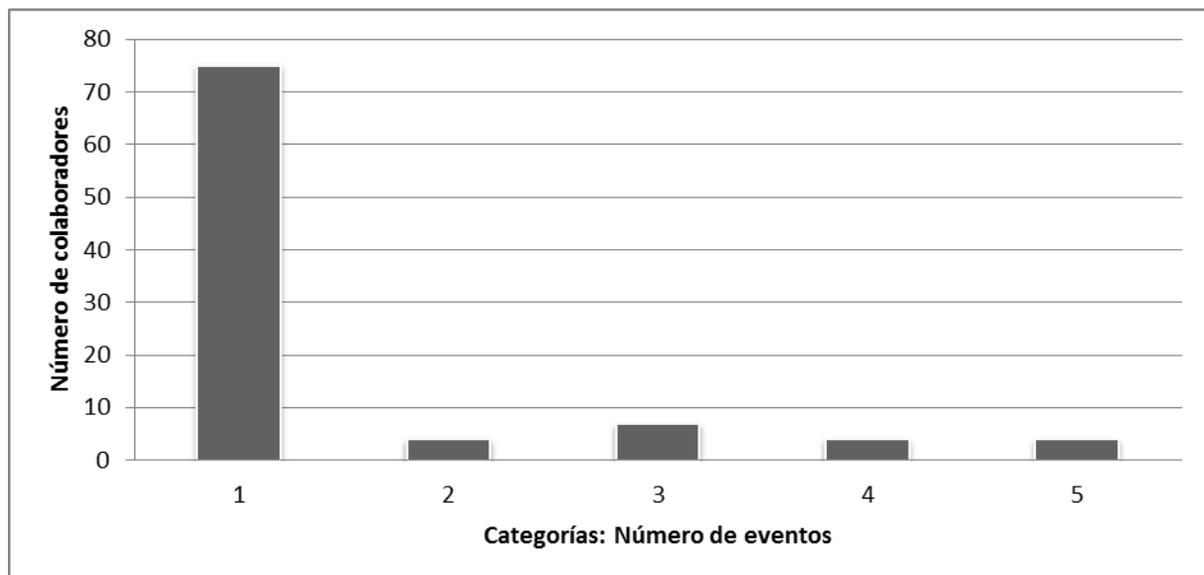
#### Participación en procesos de inducción específicos

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	75	4	7	4	4	94
Porcentaje	81%	4%	7%	4%	4%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.7

#### Participación en procesos de inducción específicos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Para complementar los datos de la pregunta anterior se formuló un cuestionamiento orientado a identificar que aunque no se proporciona información de las características generales de la organización si se lo hace en relación a propiedades y exigencias específicas del cargo como: funciones, relaciones, entre

otros. Sin embargo, el 80% de los colaboradores aseguró no haber tenido más información sobre los detalles del cargo que ocuparía por parte de las autoridades.

Y el 20% de los encuestados aseveraron que lograron obtener la información gracias a los compañeros cercanos, quienes se encargaron de explicarles detenidamente, durante su tiempo libre, qué y cómo debían ejecutar cada una de sus funciones.

### Pregunta No.8

¿Al ser contratado se le indicaron las modalidades de pago de sueldo y beneficios que la Institución otorga a sus colaboradores?

Tabla No. 8

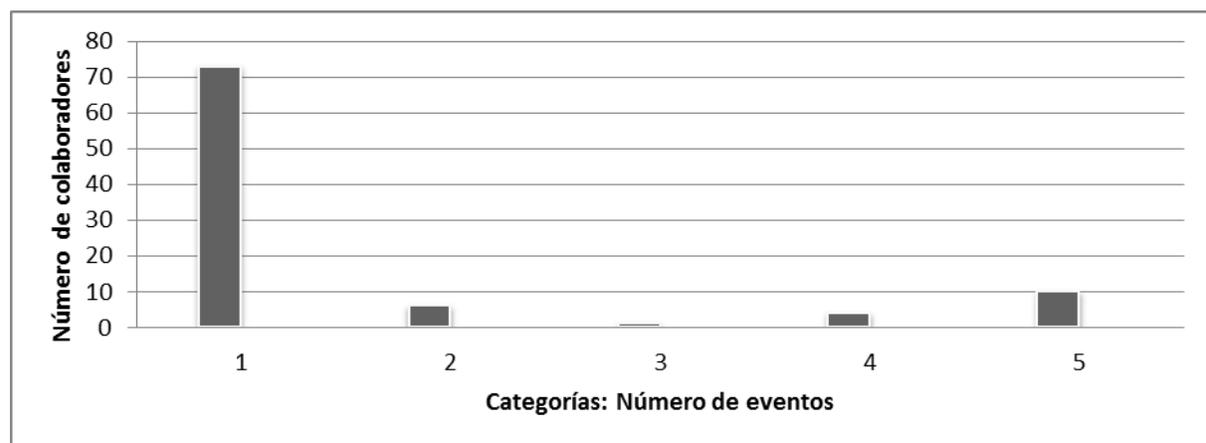
#### Indicaciones iniciales sobre modalidades de pago

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	73	6	1	4	10	94
Porcentaje	78%	6%	1%	4%	11%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.8

#### Indicaciones iniciales sobre modalidades de pago



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para complementar los datos de la pregunta anterior se formuló un cuestionamiento orientado a identificar si al nuevo colaborador le explicaron de manera detallada las modalidades de pago de sueldo y beneficios que la Institución otorga antes de que este empiece con su jornada laboral.

El 84% de los colaboradores de la organización respondieron que no recibieron ningún tipo de orientación e indicación sobre el sueldo que recibirían, ni de qué forma lo recibirían, entre otros.

Sin embargo el 16% de los colaboradores dijeron que ellos preguntaron y la persona que los recibió el primer día de trabajo les indicó que debían acercarse a colecturía para que les respondan los cuestionamientos que tenían en relación a las modalidades de pago de sueldo y beneficios que la Institución otorga.

#### Pregunta No.9

¿A partir de la socialización inicial del proyecto educativo y características de su cargo su desempeño estuvo alineado a los objetivos de la Institución?

Tabla No.9

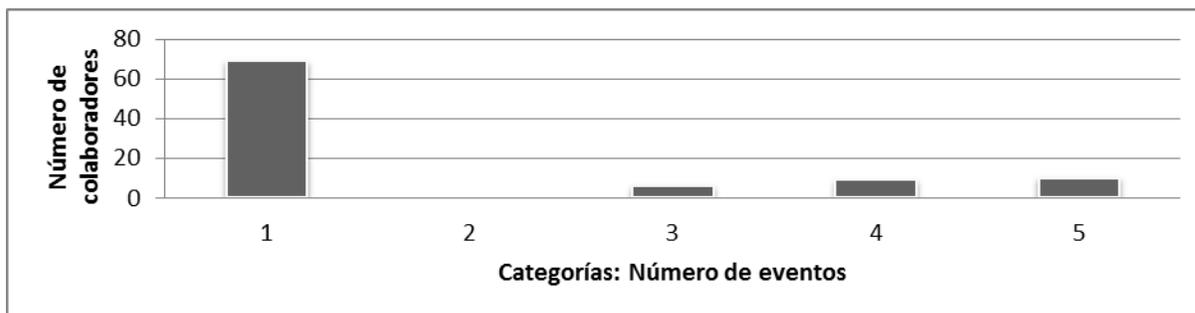
#### Socialización inicial en relación con el desempeño

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	69	0	6	9	10	94
Porcentaje	73%	0%	6%	10%	11%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.9

### Socialización inicial en relación con el desempeño



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para continuar con la investigación sobre la aplicación formal de procesos básicos de la gestión del talento humano se cuestionó a los encuestados sobre la alineación y contribución de su desempeño a los objetivos organizacionales.

Esto en relación a la información que recibieron sobre las principales características del Proyecto Educativo de la Unidad Educativa “De La Asunción”. A lo que el 76% de los colaboradores respondió que no recibieron ningún tipo de información ni explicación sobre cuál es el objetivo fundamental de la educación que ofrece la Institución y ligado a esto el 79% de los colaboradores aseguró que su desempeño en los primeros meses no respondió ni estuvo acorde a la cultura organizacional.

Por otro lado un número reducido de colaboradores equivalente al 21% manifestó que al iniciar su trabajo en la Unidad Educativa “De La Asunción” el jefe inmediato les comentó sobre algunas de las características de la cultura, clima, el modo de proceder muy particular de la organización y con estas indicaciones generales respondieron a las exigencias de la Institución de la mejor manera.

Pregunta No.10

¿Considera Ud. que conoce los reglamentos internos de la Institución?

Tabla No.10

**Colaboradores que conocen el reglamento interno**

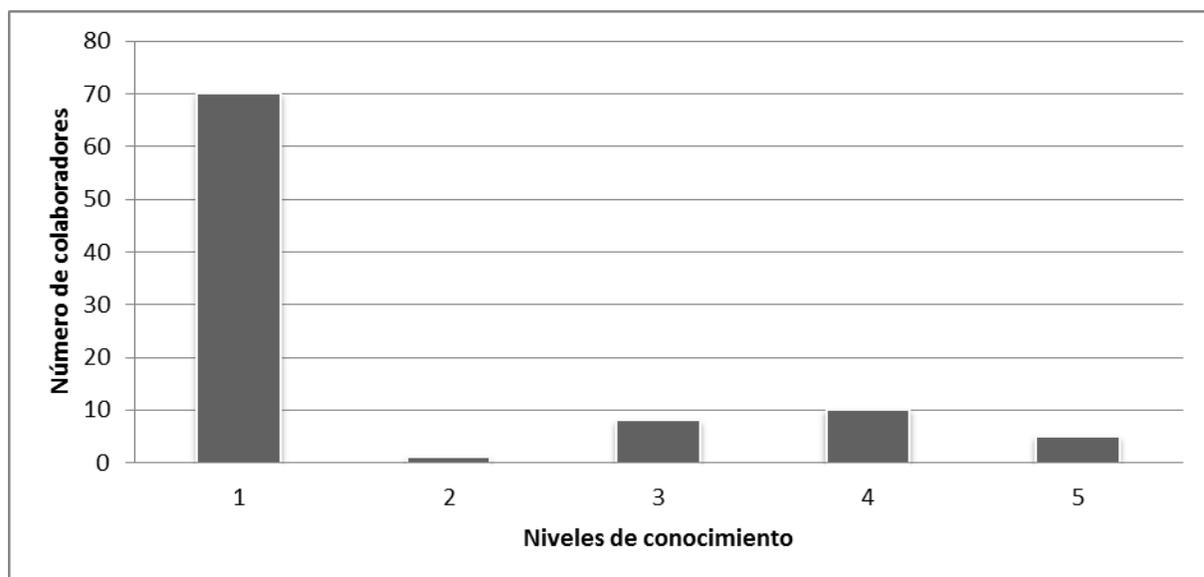
	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	70	1	8	10	5	94
Porcentaje	81%	1%	9%	4%	5%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.10

**Colaboradores que conocen el reglamento interno**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Elaborada por: Las autoras.

Para identificar el nivel de conocimiento que los colaboradores consideran tener de los procedimientos, regulaciones y normativas internas de la organización; se cuestionó a los encuestados sobre el conocimiento del reglamento interno, a lo que el 91% del personal respondió que no estiman conocer a profundidad el contenido del reglamento interno ni su aplicación.

### Pregunta No.11

¿Considera Ud. que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios asuncionistas?

Tabla No.11

#### Niveles de compromiso organizacional

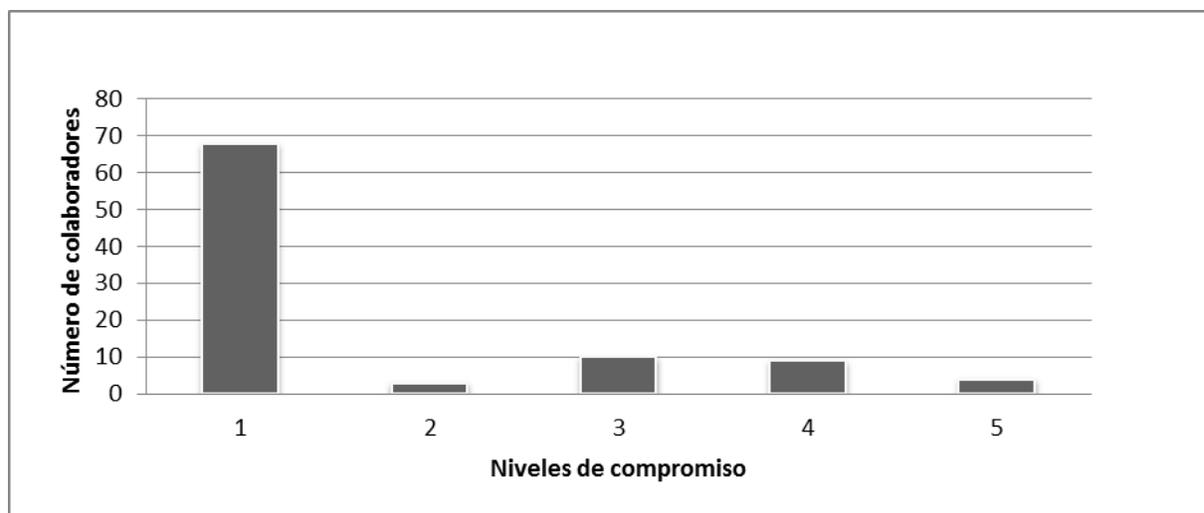
	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	68	3	10	9	4	94
Porcentaje	72%	3%	11%	10%	4%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".

Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.11

#### Niveles de compromiso organizacional



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".

Elaborada por: Las autoras.

Para continuar con la investigación se cuestionó sobre las impresiones y percepciones de los colaboradores respecto al nivel de compromiso o identificación institucional, a lo que 85% de los encuestados respondió que el desempeño del personal de la organización no evidencia un compromiso real y auténtico con la Institución a través de su desempeño.

### Pregunta No.12

¿Tuvo conocimiento de la vacante del cargo que ocupa por medio de una publicación externa, ya sea internet, radio, periódico, etc.?

Tabla No.12

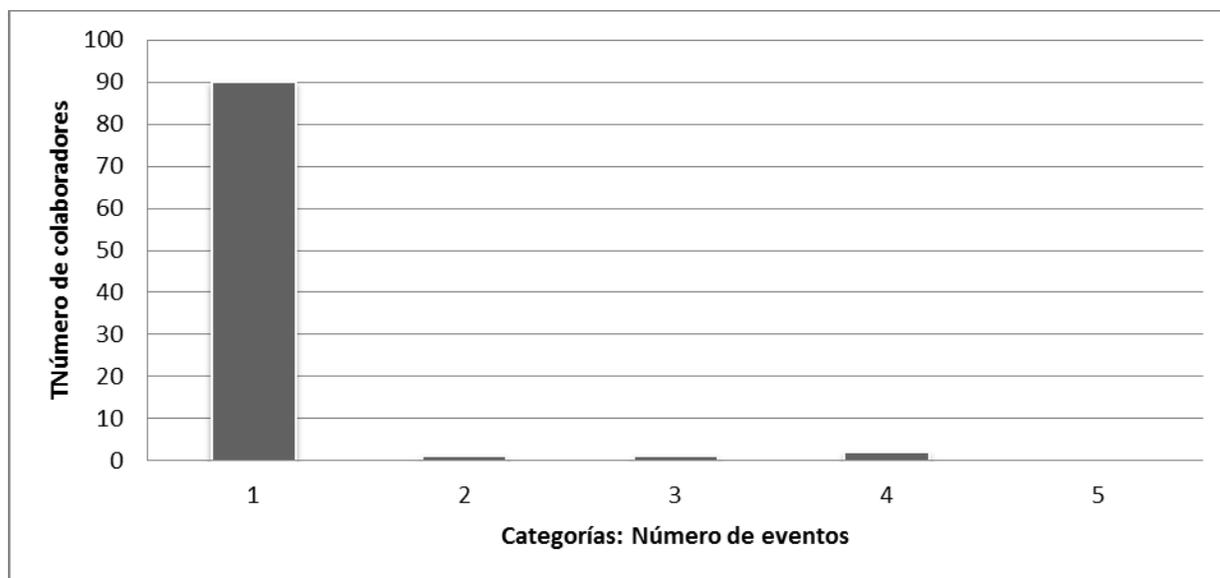
#### Utilización de medios de reclutamiento

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	88	1	1	4	0	94
Porcentaje	94%	1%	1%	4%	0%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.12

#### Utilización de medios de reclutamiento



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para obtener información sobre el proceso de trabajo que se lleva a cabo al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo para incorporarlo a la Unidad Educativa “De La Asunción”, se analizó cuántos de los colaboradores encuestados recibieron información de las vacantes en la Institución por medio de una publicación externa, ya sea internet, radio, periódico, etc.

Para lo que el 96% de los colaboradores encuestados respondieron que no obtuvieron la información por esos medios; los comentarios que estuvieron en relación a este cuestionamiento revelaron que la mayoría de las personas tienen conocimiento de las vacantes en la Institución por algún conocido que labora en la organización o que esté conectado de alguna manera con la misma.

Y solo un 4% dijeron que no tuvieron conocimiento de que existía una vacante en la Institución por medio de un representante de la misma que se haya puesto en contacto con ellos.

**Pregunta No.13**

¿Participó de varias entrevistas antes de ingresar a trabajar a la Institución?

**Tabla No.13**

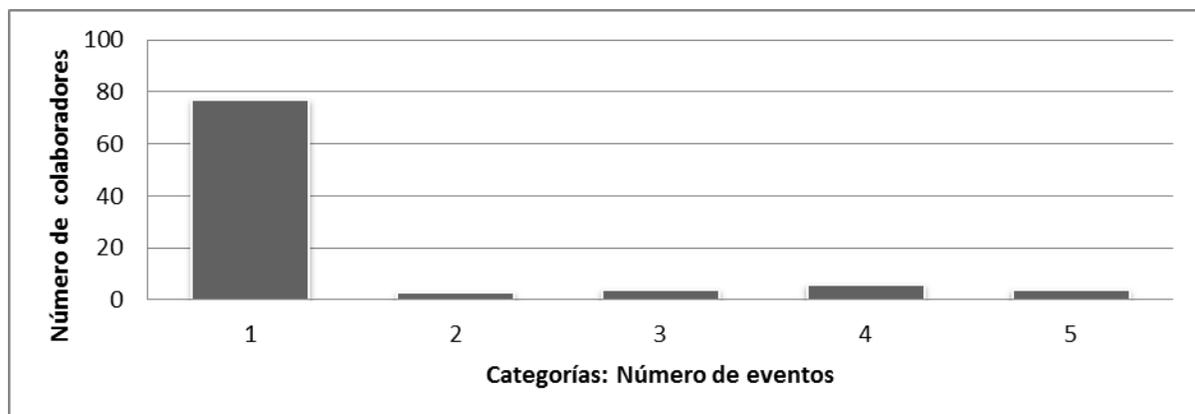
**Participación en entrevistas antes de ingresar a la Institución**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	77	3	4	6	4	94
Porcentaje	83%	3%	4%	6%	4%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

**Gráfico No.13**

**Participación en entrevistas antes de ingresar a la Institución**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para obtener información sobre el proceso de trabajo que se lleva a cabo al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo para incorporarlo a la Unidad Educativa, se analizó cuántos de los colaboradores encuestados al iniciar su proceso de trabajo en la organización se entrevistaron formalmente con alguna de las autoridades del Plantel.

El 85% de los colaboradores respondió que no se entrevistaron con ninguna autoridad antes de ingresar a la Institución, aseguraron que respondieron algunas preguntas brevemente, en un periodo de 10 o máximo 15 minutos, con el colaborador a quien debían reportar directamente en caso de obtener el puesto.

El otro 15% aseguraron que antes de ingresar a la Institución se entrevistaron brevemente con el que es ahora su jefe inmediato y una de las hermanas responsables de la organización.

Pregunta No.14

¿Realizó exámenes psicotécnicos y de personalidad antes de ingresar a laborar?

Tabla No.14

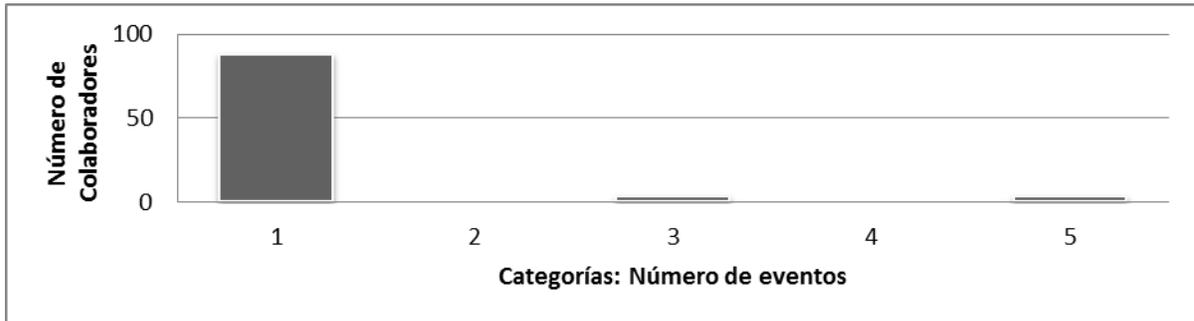
**Pruebas psicotécnicas y de personalidad a nuevos colaboradores**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	88	0	3	0	3	94
Porcentaje	94%	0%	3%	0%	3%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa "De La Asunción".  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.14

**Pruebas psicotécnicas y de personalidad a nuevos colaboradores**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para obtener información sobre el proceso de trabajo que se lleva a cabo al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo para incorporarlo a la Unidad Educativa “De La Asunción”, se analizó cuántos de los colaboradores encuestados al iniciar su proceso de trabajo en la organización realizaron algún tipo de pruebas psicotécnicas y de personalidad acorde al cargo para el que estaban siendo seleccionados.

El 97% de los colaboradores aseguraron que no tuvieron que realizar ningún tipo de prueba escrita antes ingresar a laborar en la Institución, que solo conversaron brevemente con una de las hermanas de la congregación “De La Asunción” y con el que sería su jefe inmediato.

Esto manifiesta una preocupación constante por verificar con la ayuda de pruebas psicológicas los distintos niveles de personalidad de las personas que aplican a un cargo en la Institución. Las pruebas aplicadas facilitarán cualquier proceso de selección.

**Pregunta No.15**

¿Constantemente por la gestión de Talento Humano, los directivos revisan con Ud. su descriptivo de cargo, e identifica las necesidades de capacitación para su desarrollo profesional?

Tabla No.15

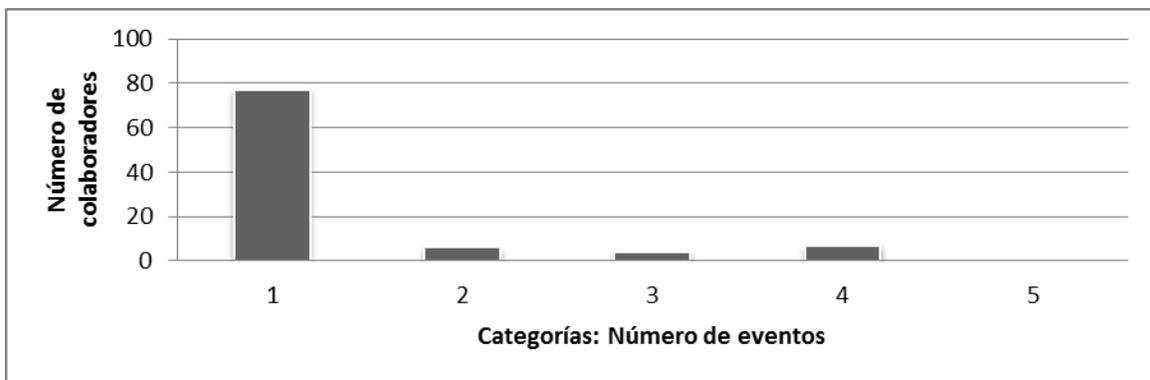
**Revisión de los descriptivos y planes de capacitación**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	77	6	4	7	0	94
Porcentaje	83%	6%	4%	7%	0%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No.15

**Revisión de los descriptivos y planes de capacitación**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para analizar la gestión de Talento Humano y el trabajo que se realiza en función del desarrollo del personal de la Unidad Educativa “De La Asunción” se investigó sobre la planeación de programas de capacitación estructurados a partir de las responsabilidades descriptas en el manual de funciones para cada uno de los cargos.

Se cuestionó a los colaboradores sobre las ocasiones en las que se realizaron revisiones de las funciones que deben cumplir según el cargo que ocupan y si se establecieron necesidades de capacitación a partir de los nuevos retos del cargo, requisitos de actualización para los docentes, el cumplimiento de las 30 horas de capacitación obligatorias determinadas por el Ministerio de Educación, entre otras.

El 88% de los colaboradores Unidad Educativa “De La Asunción” aseguraron que nunca habían sido interrogados sobre las necesidades de capacitación que ellos consideraban que debían ser cubiertas, y de la misma manera, nunca su jefe inmediato les había sugerido o propuesto algún Plan de Educación continua.

Además mencionaron que no existía la posibilidad de que cada colaborador asista a capacitaciones de manera personal y que el departamento de Talento Humano considere de algún modo el reconocer estos méritos.

**Pregunta No.16**

¿Los directivos revisan con Ud. su descriptivo de cargo y según esto se realiza la evaluación anual de desempeño?

Tabla No. 16

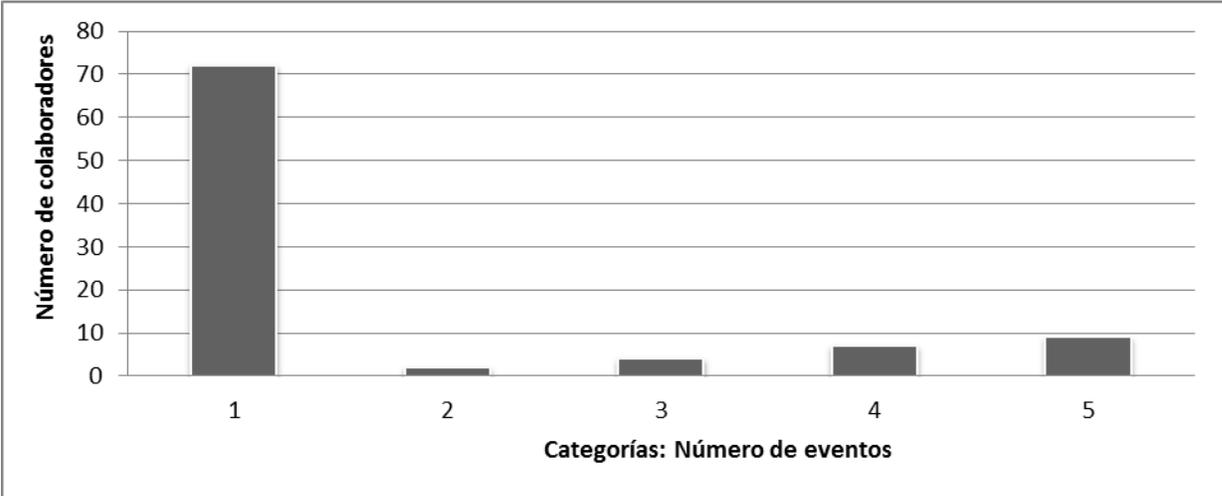
**Revisión de descriptivos de cargos y evaluaciones de desempeño**

	Puntaje					Total
	1	2	3	4	5	
Colaboradores encuestados	72	2	4	7	9	94
Porcentaje	77%	2%	4%	7%	10%	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Gráfico No. 16

**Revisión de descriptivos de cargos y evaluaciones de desempeño**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.  
Elaborada por: Las autoras.

Para analizar la gestión del talento humano y el trabajo que se realiza en función del desarrollo del personal de la Unidad Educativa “De La Asunción” se investigó sobre la planeación estratégica de aplicaciones de programas de evaluaciones de desempeño.

Se cuestionó a los colaboradores sobre las ocasiones en las que se realizaron revisiones de las funciones que deben cumplir según el cargo que ocupan y si se establecieron los indicadores de desempeño que se emplearían en la evaluación antes de que estas se lleven a cabo.

A lo que el 79% de los colaboradores respondieron que nunca habían asistido a alguna entrevista con el personal del departamento de Talento Humano para dialogar sobre su carrera o sobre las funciones por las que serían evaluados o algún otro tema en función de crecimiento profesional de los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

#### *Análisis de instrumentos cualitativos*

Después de la aplicación de la encuesta surgieron algunas dudas en relación a los resultados obtenidos en la misma, por esta razón se estructuró una entrevista que retomó algunos datos específicos para que puedan ser profundizados, aclarados y ampliados por las autoridades del Plantel. En la que se obtuvo los siguientes resultados:

Por medio de la entrevista de Verificación de Datos (Ver anexo No.4) realizada al rector se explicaron algunas características y procedimientos de la gestión del talento humano; una de las primeras cuestiones sobre las cuales se interrogó fue la existencia de documentos institucionales que describan las funciones de los colaboradores y la manera en que deben ser realizadas, a lo que se respondió que lamentablemente no existe en la organización un documento que recoja, resuma y disponga de manera clara la información sobre los cargos y tareas que cada uno

tiene. Sin embargo, acotó el rector que poseen un documento llamado Código de Convivencia en el que se manifiestan y se enumeran algunas de las obligaciones de ciertas autoridades del plantel.

Posteriormente el representante legal de la organización explicó que los colaboradores podían conocer cuáles son las funciones de las que se deben responsabilizar de tres maneras, la primera era que muchos de quienes trabajaban en la Institución lo habían hecho ya desde hace muchos años por lo que sabían qué y cómo hacerlo; a quién debían rendirle cuentas, etc. Por otro lado los colaboradores nuevos solicitan asesoría a los que tiene experiencia dentro de la organización y ellos les indican qué y cómo hacerlo. Por último, muchos de los colaboradores accedían a la página del Ministerio de Educación y al Ministerio de Relaciones Laborales para analizar un documento que describe de manera general las funciones de la mayoría de los cargos propios de una Institución Educativa Pública.

Para continuar con el trabajo de investigación se cuestionó sobre los procesos de inducción y la frecuencia con la que se aplicaban dichos procesos, el rector de la Institución explicó que en estos últimos años han ingresado una cantidad considerable de nuevos colaboradores en épocas muy diversas dentro del año lectivo y por las múltiples ocupaciones de los directivos no siempre pueden recibir o entrevistar a la persona al iniciar su trabajo. Por esta razón, después de la contratación se presenta el jefe inmediato y le explica brevemente al colaborador lo que va a hacer, donde será su espacio de trabajo y le indica donde es la colecturía para que se acerque y proporcione la información necesaria para la acreditación del sueldo. Esta presentación inicial no puede ser muy extensa ya que el colaborador debe integrarse a trabajar lo más pronto posible.

Para finalizar la entrevista se interrogó sobre los métodos que emplean para informar a posibles candidatos que existe una vacante en la organización y se establecieron dos métodos o medios de comunicación entre los que se

mencionaron: el primero es que los mismos colaboradores trasmitan la información y los candidatos de quienes reciben las hojas de vida sean referidos de alguno de propios empleados. La segunda es que se contacta con algunos ex-alumnos claves que trasmitan la información, entre el total de los ex-alumnos. Explicó que el problema con ambos métodos es que en los últimos años ha tomado más de un mes y medio encontrar a algún candidato.

Por último, se realizó una entrevista orientada a identificar los elementos que debían ser considerados en la estructuración del Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Por medio de la entrevista de Elementos Claves (Ver anexo No.5) realizadas al rector y vicerrectora del Plantel, fueron manifestadas varias necesidades de las cuales se identificaron aspectos relevantes en el departamento de Talento Humano. Con ayuda de siete preguntas, los directivos respondieron acerca de la reciente creación del departamento de Talento Humano siendo urgente el aumento de la rentabilidad de los procesos que integren al personal administrativo y docente.

La urgencia radica en que los integrantes de la Institución cumplan con lo establecido en la Ley. Por esta razón la elaboración de políticas internas fueron relacionadas con los valores para fomentar el compromiso de la Institución con la sociedad y la educación.

También se preguntó acerca de los elementos que debían tener los descriptivos de cargos, en este caso la vicerrectora consideró que era importante que tenga una estructura basada en la del Ministerio de Educación; datos importantes para la identificación del puesto, el área en que se encuentra, a quien reporta y supervisa; entre otros aspectos como la misión, clasificación de actividades, conocimientos, habilidades, experiencia, nivel educativo, etc.

Acerca de la inducción, fueron aclaradas algunas dudas como las actividades que deben tener dicho programa, y ambos entrevistados consideraron una presentación formal y protocolaria de bienvenida, la información acerca de la Institución. La disposición de un espacio de recreación y alimentación. Y la importancia para que talento humano presente el descriptivo del cargo al nuevo personal junto al Jefe de área. Ambos entrevistados recomendaron evaluar la inducción para considerar este documento como información que analizará el departamento de Talento Humano respecto al desempeño y el cumplimiento reglamentos internos.

Para profundizar en la entrevista los involucrados reflexionaron acerca de los valores internos y su importancia en cualquier programa creado por el departamento de Talento Humano, además de proporcionar material acerca de la identidad institucional para que esta sea reforzada. Ya sea por programas de motivación, reinducción, entrenamiento o capacitación.

Otra alternativa que dieron los entrevistados para encaminar los valores individuales a los valores de la Institución, fue que mediante la selección se considere especificar la naturaleza de la Institución como Unidad Educativa religiosa en la comunicación externa del reclutamiento, sin discriminación de creencias.

Además de realizar el seguimiento a dichas personas para consolidar la confianza, proporcionando el material didáctico y espiritual, para fortalecer las convicciones y el llamado de la docencia, la historia la congregación “De La Asunción” y su importancia como entidad religiosa.

Por otro lado, para la correcta definición de las políticas de reclutamiento y selección, resaltaron la importancia de que talento humano cubra las necesidades

del departamento que solicita al nuevo colaborador, especificando los objetivos del proceso de selección.

En cuanto a las necesidades de la Institución, buscan personas capaces de desempeñar bien su cargo ya sea administrativo o docente, que ame lo que hace, y que sea flexible ante las situaciones de cambio.

Las políticas deben encaminarse a la correcta elección del personal para un adecuado desempeño en el cargo, buscando fomentar el espíritu de la Unidad Educativa “De La Asunción”. Además talento humano es responsable de la correcta ubicación y recepción de los candidatos, en este caso serán preseleccionados de acuerdo a las necesidades que hayan expuesto los jefes de área solicitando el personal y los descriptivos. Se prefieren en lo posible a los ex alumnos de la Institución o a las mismas personas que trabajan en la Institución. Todos deben ser evaluados con pruebas psicológicas para garantizar sus aptitudes.

#### *Levantamiento de funciones e Identidad Institucional*

Para el proceso de elaboración del Manual de Procedimiento Interno fue necesario diseñar un cuestionario (Ver anexo No.8) que se aplicó en forma de entrevista que recogió información indispensable para la adecuada documentación de las funciones, tareas, actividades, responsabilidades, ubicación en el organigrama, relaciones laborales, requisitos académicos, requisitos de experiencia laboral y conocimientos básicos que hacen posible que un colaborador desempeñe de manera óptima su cargo.

Se entrevistó veinticinco personas correspondientes al total de cargos tipo existentes en la organización, entre los que se puede mencionar: profesor, coordinador, rector, vicerrector, tutor, contador, colector, secretaria, entre otros.

Por medio de esta entrevista, se obtuvo la información con la cual se estructuraron los descriptivos de cargos.

Por otro lado se trabajó con una entrevista sobre identidad institucional (Ver anexo No.12), por medio de la cual se recopiló información sobre los elementos claves del compromiso de los colaboradores con la Institución y viceversa; además se indagó sobre los obstáculos para el fortalecimiento del compromiso institucional.

### *Análisis global de resultados*

Por medio de la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de datos e información tanto cuantitativos como cualitativos se ha determinado que los colaboradores de la Unidad Educativa “De La Asunción” conocen sobre algunos de los procesos de la gestión del talento humano como los descriptivos de cargos para los puesto propios de una Institución Educativa pero han tenido contacto con estos documentos por medio de las propuesta que presenta el Ministerio de Educación.

Sin embargo, la Institución no cuenta con estas herramientas para el desarrollo del talento humano y tampoco se ha estructurado ni se han formalizado algunos procesos como el de reclutamiento y selección, por esta razón, no se ha podido diseñar ni implementar otros programas como evaluación de desempeño, plan de carrera y sucesiones entre otros.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

Para elaborar la propuesta se consideró la información proporcionada por la aplicación de varios instrumentos como: las encuestas y las entrevistas realizadas a los colaboradores y directivos de la Institución. Los datos obtenidos fueron analizados e interpretados, además se complementaron y compararon con los documentos institucionales entre ellos: organigrama, manual de convivencia, PEI, entre otros proporcionados por el rector del Plantel.

En este estudio de gabinete se identificó cada uno de los elementos que se deben considerar para la estructuración y diseño de los descriptivos de cargo, como son: número de cargos tipo, relaciones de supervisión y dependencia de cada cargo, denominación de los cargos, entre otros. Esto se profundizó en una de las entrevistas, con la cual se pudo identificar la importancia de que el formato del descriptivo tenga una estructura basada en la propuesta del Ministerio de Educación.

Además se estableció la necesidad de que los descriptivos contengan los siguientes elementos: la identificación del puesto, el área en que se encuentra, a quien reporta y supervisa; entre otros aspectos como la misión, clasificación de actividades, conocimientos, habilidades, experiencia, nivel educativo, etc.

Con estos elementos se estructuró un formato de entrevista para aplicar a los 25 colaboradores que ocupan los cargos tipo de la organización, este formato estaba en estrecha relación con la información requerida en los descriptivos de cargos que ya se habían diseñado previamente.

Por otro lado se trabajó el tema del proceso de inducción con el cual se logró determinar cuáles eran las actividades que debía contener dicho programa entre las cuáles se identificó: la presentación formal y protocolaria de bienvenida, la información general (material acerca de la identidad institucional y la historia la

congregación “De La Asunción”) acerca de la Institución, la presentación del descriptivo del cargo al nuevo personal junto a los jefes de áreas, información sobre el desempeño y el cumplimiento reglamentos internos y por último, la evaluación de la inducción.

Con el análisis y síntesis de todos los datos se diseñó un programa de inducción en el cual se especificó primero las partes o fases del proceso en un documento guía del evento, segundo se estructuró un documento en el que cada responsable de cada fase debe dejar constancia con su firma de la ejecución de esa parte del trabajo. Por último se estableció un formato de evaluación en el que todos los colaboradores nuevos podrán valorar en la calidad de la información recibida y al final se han adjuntado los documentos o fichas a trabajar en el desarrollo del programa.

En relación al programa de inducción, se analizó la manera de plantear políticas de reclutamiento y selección de tal forma en la que respondan a la naturaleza de la organización. Se estableció primero los objetivos del proceso, los medios para las convocatorias externas, el perfil de búsqueda para candidatos interesados, los responsables del proceso, los pasos de preselección de acuerdo a las necesidades y requisitos.

Con toda esta información se elaboraron las políticas de reclutamiento y selección fortalecidos con un reglamento de aplicación de las políticas y los formatos para solicitud de nuevos colaboradores que deben utilizar los jefes de todas las áreas al requerir personal.

Por último, se consideró necesario establecer una estrategia de fortalecimiento de la identidad o compromiso institucional para incluirlo en el Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano De La Unidad Educativa “De la Asunción”. Para lo cual se inició un proceso de investigación sobre los elementos claves o fundamentales que sean reflejo del compromiso

asuncionista en dos vías: de los colaboradores hacia la Institución y de la Institución a los colaboradores.

En esa investigación, además, se analizó sobre los obstáculos para el fortalecimiento del compromiso institucional. Así se elaboró una estrategia que consta de tres partes: la primera, Plan Estratégico de Fortalecimiento del Compromiso Institucional, con acciones y actividades explicadas paso a paso para su adecuada ejecución e insertadas en la rutina de trabajo que fortalezca la identidad.

La segunda etapa, un Plan de Capacitación con la descripción de acciones estratégicas, los fundamentos de la propuesta, los responsables y las modalidades, tiempo y recursos para la ejecución del trabajo. Además se han incluido los formatos para la investigación de necesidades de capacitación, para el resumen del diseño de contenidos de capacitación y el registro de cronograma de capacitación.

Posteriormente, en esta estrategia se diseñó un Programa de Comunicación Interna que tiene como objetivo principal dar a conocer las acciones de fortalecimiento de la identidad organizacional.

Para finalizar, se estructuró con cada uno de sus partes el documento general, denominado Manual de Procedimiento Interno en el departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa “De La Asunción”.



**Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano de la  
Unidad Educativa “De La Asunción”  
2014**



**UNIDAD EDUCATIVA  
DE LA ASUNCIÓN**

**Descriptivo, Valoración y Clasificación de Cargos**

**2014**

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Rector	<b>Interna:</b>	Docentes, personal administrativo y de servicio. Estudiantes de la Institución	<b>Nivel de instrucción:</b>	Cuarto nivel
<b>Área:</b>	Administrativa			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Hermanas de la congregación De La Asunción	<b>Externa :</b>	Padres de familia, Autoridades de la Educación y personal del distrito	<b>Area de conocimiento:</b>	Educación
<b>Supervisa a:</b>	Personal docente, administrativo y de servicio.				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Gestionar el desarrollo, la ejecución y la supervisión de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la Institución velando porque estos se realicen sujetos a los reglamentos y leyes de educación.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Cinco años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Gestión educativa	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar el cumplimiento de los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores.</li> <li>• Controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.</li> <li>• Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento.</li> <li>• Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.</li> <li>• Controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de año de los estudiantes.</li> </ul>			Didáctica y pedagogía Reglamentos y leyes de educación Planificación estratégica Planes de mejoramiento, evaluación y contingencia. Tics aplicadas a la educación		Liderazgo Trabajo en grupo Organización y planificación Empatía

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes.</li> <li>• Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares.</li> <li>• Dirigir el proceso de autoevaluación institucional.</li> <li>• Controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>• Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento.</li> <li>• Aprobar el distributivo de trabajo de docentes.</li> <li>• Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;</li> <li>• Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica.</li> <li>• Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.</li> <li>• Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles.</li> <li>• Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesiten para el cumplimiento de sus funciones y implementar sus recomendaciones.</li> <li>• Sancionar al personal docente, administrativo y de servicio, de conformidad con lo dispuesto en la LOEI y la Ley de Servicio Público y notificar a la autoridad superior.</li> <li>• Sesionar con el Consejo Ejecutivo por lo menos una vez por mes, para evaluar el trabajo realizado y planificar las acciones a seguir para la buena marcha de la Institución.</li> </ul>		
---	--	--

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Administrador	<b>Interna:</b>	Personal docente, administrativo, mantenimiento y guardias	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer nivel
<b>Area:</b>	Administración			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Hermanas coordinadoras	<b>Externa:</b>	Padres de familia, proveedores.	<b>Area de conocimiento:</b>	Administración, manejo de personal
<b>Supervisa a:</b>	Personal administración, mantenimiento y seguridad				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Cumplir con responsabilidad las tareas relacionadas a la administración del colegio a través de un desempeño efectivo de todas las actividades, buscando la optimización de los recursos y la innovación constante.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en manejo de personal, servicio al cliente y administración	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar las actividades del personal administrativo, de mantenimiento y de seguridad.</li> <li>Gestionar el mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>Comunicar a los padres de familia en todo lo relacionado al pago de pensiones y reclamos por el servicio de transporte.</li> <li>Actualizar de la base de datos del personal docente, administrativo y de seguridad.</li> <li>Compra de materiales para la Institución.</li> </ul>			Ingeniería Industrial Servicio al cliente Auditoria Liderazgo Nomás ISO		Manejo de personal Atención al cliente Manejo de inventarios Utilitarios

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Jefa de talento humano	Interna:	Colaboradores de la organización	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Area:	Administración	Externa:	Ministerio de relaciones laborales	Educación:	Superior
Reporta a:	Hermanas de la Congregación			Area de conocimiento:	Gestión del talento humano
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Gestiona las actividades necesarias para proporcionar bienestar al talento humano que conforma la organización, para que cumpla con la misión, política y objetivos institucionales.			Tiempo de experiencia:	3 años	
			Especificidad de la experiencia:	En el Area de Gestión Humana, Departamento de Personal o áreas afines.	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar de forma coherente con la misión, visión y valores corporativos.</li> <li>Coordinar el proceso de selección del personal y asegurar la contratación.</li> <li>Garantizar el pago de salarios y prestaciones sociales legales.</li> <li>Coordinar la aplicación del Balance de Desempeño.</li> <li>Atender a las necesidades e inquietudes específicas de los trabajadores en beneficio del normal desempeño de sus labores.</li> <li>Apoyar los subprocesos y programas de Salud Ocupacional, Bienestar Laboral y Recreación y Deportes, tendientes al logro de un buen clima laboral y condiciones adecuadas de trabajo.</li> <li>Asesorar a las diferentes áreas para el manejo adecuado del talento humano.</li> <li>Realizar análisis de cargos y estudios de salarios para la creación y mantenimiento de estructuras salariales, fijación de políticas salariales y ubicación del personal en los mismos.</li> </ul>			Relaciones industriales, derecho laboral, planes de mejoramiento y desarrollo personal, además nociones generales sobre sistemas Windows y Excel.	Manejo de grupo Trabajo en equipo Habilidades para la planeación estratégicas	

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la asistencia, licencias, permisos y vacaciones.</li><li>• Otorgar becas y otros estímulos y promover actividades para la integración del personal de la Unidad Educativa.</li><li>• Manejar roles, ingreso de descuentos a empleados ya sean préstamos quirografarios, ayudas, exámenes y seguros médicos, seguros dentales, y demás registros propios de recursos humanos.</li><li>• Generar roles.</li><li>• Transferir mensualidades a cuentas personales.</li><li>• Elaborar el diario de roles para que sea ingresado contablemente.</li><li>• Ingresar datos del personal.</li><li>• Revisar y generar planillas del I.E.S.S.</li><li>• Elaborar contratos de trabajo y enviarlos al ministerio de Trabajo.</li><li>• Elaborar cuadro de décimo tercero, décimo cuarto, sueldos, impuesto a la renta.</li><li>• Efectuar cálculos de liquidaciones y elaboración de actas de finiquito.</li></ul> |  |  |
|--|--|--|

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa “De La Asunción”



+

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Contador	Interna:	Religiosas, Profesores, estudiantes, personal de mantenimiento	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Área:	Administrativa			Educación:	Superior
Reporta a:	Hermanas coordinadoras	Externa:	Proveedores	Area de conocimiento:	Contabilidad
Supervisa a:	Colectora				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Contribuir con transparencia el manejo de los recursos económicos de la Institución.			Tiempo de experiencia:	3 años	
			Especificidad de la experiencia:	Area financiera y contable; Análisis financiero y conocimiento en inversiones	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los principios y procedimientos para el registro contable y la documentación necesaria que respalde las operaciones.</li> <li>• Controlar el presupuesto de gastos.</li> <li>• Elaborar informes y presentar el resultado de los balances y los estados financieros.</li> <li>• Coordinar la realización de las auditorias.</li> <li>• Asegurar la transparencia en todos los niveles de la gestión económica.</li> <li>• Custodiar el dinero y las inversiones de la Institución.</li> </ul>			Contables Finanzas Utilitarios de Windows Gestión administrativa		Organización de Información, Manejo de utilitarios Habilidad numérica

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Colector	Interna:	Religiosas, Profesores, estudiantes, personal de mantenimiento	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Área:	Administrativa			Educación:	Superior
Reporta a:	Contadora	Externa:	Padres de familia, proveedores	Área de conocimiento:	Contabilidad
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Representar a la Institución como intermediaria en el cobro de valores por concepto de educación.			Tiempo de experiencia:	1 año	
			Especificidad de la experiencia:	Area administrativa y contable	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los cobros por concepto de pensiones a los padres de familia.</li> <li>Administrar y reportar los gastos del dinero de la caja chica.</li> <li>Reportar diariamente los valores ingresados por concepto de pensiones.</li> <li>Administrar la cartera de alumnos que tienen el seguro de accidentes.</li> <li>Participar en la organización de las diversas actividades relacionadas con el Colegio</li> </ul>			Atención al cliente Contables Utilitarios de Windows Gestión administrativa		Organización de la Información, Manejo de utilitarios Manejo de Recursos Financieros

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa “De La Asunción”



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Secretaria general	Interna:	Docentes, personal administrativo y de servicio. Estudiantes de la Institución	Nivel de instrucción:	Segundo Nivel
Area:	Administrativo			Educación:	Media
Reporta a:	Administrador	Externa:	Padres de familia, Autoridades de la Educación y personal del distrito	Area de conocimiento:	Ciencias sociales
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de los procesos Institucionales.			Tiempo de experiencia:	2 años	
			Especificidad de la experiencia:	Atención al público	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación oficial.</li> <li>• Representar, a la Institución, en los asuntos oficiales, sociales y ceremonias de la institución.</li> <li>• Llevar el libro de matrículas.</li> <li>• Llevar las actas de calificaciones de las estudiantes.</li> <li>•</li> </ul>			Manejo de sistema de archivo y documentación Manejo de equipos tecnológicos Redacción y ortografía		Comprensión escrita y oral Organización de la información

<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar las actas de la junta general de directivos y profesores.</li><li>• Tramitar la legalización de los títulos de bachilleres para su refrendación.</li><li>• Llevar el registro de actas de revalidación.</li><li>• Elaborar actas de grado, pases de colegios, certificados de conducta y asistencia.</li><li>• Receptar y tramitar las solicitudes de recalificación, de exámenes atrasados, certificados de matrícula, certificados de permanencia, y demás solicitudes.</li><li>• Preparar documentos para las ceremonias internas.</li><li>• Preparar y presentar los documentos que deben tramitarse para conocimiento y/o resolución del rectorado.</li><li>• Mantener actualizados y bajo custodia los registros.</li><li>• Mantener actualizada la nómina de autoridades.</li></ul>		
---	--	--

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Recepcionista	Interna:	Hermanas, personal docente y administrativo.	Nivel de instrucción:	2do Nivel
Área:	Administración			Educación:	Media
Reporta a:	Administrador	Externa:	Padres de familias, dirección distrital, proveedores.	Área de conocimiento:	Atención al público
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Dar la bienvenida y atención a todas las personas que visitan La Asunción, brindando acogida y servicio con amabilidad, y proyectando una excelente imagen del ser asuncionista.			Tiempo de experiencia:	Ninguno	
			Especificidad de la experiencia:		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir y entregar la correspondencia destinada a las Hermanas, personal docente y administrativo.</li> <li>Atender las llamadas telefónicas y realizar las llamadas solicitadas por las Hermanas, personal docente y administrativo.</li> <li>Atender las visitas de padres de familia cuando han sido citados por las religiosas o profesores.</li> <li>Atender las visitas de padres de familia cuando sin haber sido citados ellos desean hablar con los profesores en los horarios definidos.</li> <li>Atender las visitas de personas que requieren matrícula para los diferentes niveles.</li> <li>Proporcionar información académica y religiosa sobre la Unidad Educativa De La Asunción.</li> </ul>			Manejo de agenda Institucional.	Adecuada interacción con las personas	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Bibliotecaria	Interna:	Hermanas, personal docente y administrativo. Alumnos	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Área:	Administración			Educación:	Superior
Reporta a:	Administrador.	Externa:	Vendedores de libros de distintas librerías.	Area de conocimiento:	Bibliotecología
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Administración de libros, láminas, mapas y videos procurando la accesibilidad del estudiantado y los profesores a estos recursos didácticos y académicos, así como el cuidado de los mismos.			Tiempo de experiencia:	Ninguna	
			Especificidad de la experiencia:		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir libros nuevos, láminas nuevas, mapas nuevos y videos nuevos.</li> <li>• Entregar de facturas a colecturía.</li> <li>• Registro de libros, láminas, mapas y videos en el programa "Winisis" de biblioteca.</li> <li>• Imprimir etiquetas y fichas que deben colocarse en cada libro, láminas, mapas y videos.</li> <li>• Prestar libros, láminas, mapas y videos a los estudiantes y personal de la Institución.</li> <li>• Enviar correo a los profesores notificando la devolución de libros, láminas, mapas y videos.</li> <li>• Reparar daños menores de los libros de lectura de acuerdo a la preferencia de alumnos.</li> <li>• Elaborar de nominas de libros por cada curso y materia.</li> <li>• Recibir de nóminas de libros que se mandará a empastar, libros de las zonas al término del año lectivo y libros que se dan de baja.</li> </ul>			Manejo del programa "Winisis" Archivología Métodos de procesamiento digital  Sistema de clasificación	Mantener en orden los libros, agrupados de tal manera en que sea fácil encontrarlos. Precisión en las notificaciones de devolución.	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Auxiliar de utilitarios	<b>Interna:</b>	Hermanas, personal docente y administrativo. Alumnos	<b>Nivel de instrucción:</b>	Segundo Nivel
<b>Area:</b>	Administrativa			<b>Educación:</b>	Media
<b>Reporta a:</b>	Administrador	<b>Externa:</b>		<b>Area de conocimiento:</b>	
<b>Supervisa a:</b>					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Proporcionar el servicio de fotocopiado atendiendo las normativas de número de copias asignadas por profesor, materia y /o curso.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Ninguno	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar copias a estudiantes y docentes.</li> <li>• Registrar las copias de los docentes y administrativos según los cursos y materias.</li> <li>• Llevar el control de las remas de hoja que se entregan a los docentes y área administrativa.</li> <li>• Asistir en la recepción, media hora, durante la hora de almuerzo de la persona encargada.</li> <li>• Realizar pedidos y venta en el bar.</li> </ul>			Funcionamiento de máquinas fotocopiadoras.	Agilidad para fotocopiar en el menor tiempo posible. Precisión para los registros de las copias por profesor.	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Guardián de seguridad	Interna:	Personal administrativo	Nivel de instrucción:	Segundo nivel
Área:	Administrativo			Educación:	Media
Reporta a:	Administrador	Externa:	Personas que acuden a la institución	Area de conocimiento:	Manejo y manipulación de armas y defensa personal
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Velar por la seguridad, integridad y orden en las instalaciones de la Organización			Tiempo de experiencia:	Ninguna	
			Especificidad de la experiencia:		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la entrada y salida de vehículos.</li> <li>• Abrir las puertas de las Instalaciones para facilitar el ingreso del personal.</li> <li>• Cuidar la seguridad de los vehículos aparcados en el interior de la organización.</li> <li>• Organizar el tránsito vehicular por las mañana y tardes</li> </ul>			Orientación física del edificio. Sistemas de alarmas Horarios de atención, identificación de los colaboradores.	Atención al público	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa “De La Asunción”



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Asistente de mantenimiento	Interna:	Personal administrativo, docentes Estudiantes	Nivel de instrucción:	Segundo nivel
Área:	Administrativo			Educación:	Media
Reporta a:	Administrador	Externa:	Padres de familia	Area de conocimiento:	
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo dentro de la Institución, en lo relacionado con limpieza, orden, y mantenimiento de las Instalaciones.			Tiempo de experiencia:	Ninguna	
			Especificidad de la experiencia:		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de áreas asignadas mediante la utilización de productos y equipos adecuados para la actividad.</li> <li>Realizar compras menores del algún suministro.</li> </ul>			Manipulación de productos de limpieza	Manejo de recursos materiales	

**Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"**



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Vice rector	<b>Interna:</b>	Docentes, personal administrativo y de servicio. Estudiantes de la Institución	<b>Nivel de instrucción:</b>	Cuarto nivel
<b>Área:</b>	Docente			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Hermanas de la congregación De La Asunción	<b>Externa:</b>	Padres de familia, Autoridades de la Educación y personal del distrito	<b>Area de conocimiento:</b>	Educación
<b>Supervisa a:</b>					
2. Misión			6. Experiencia [laboral requerida		
Gestionar todos los procesos académicos para que estos logren los máximos aprendizajes significativos de los estudiantes.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Cinco años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Gestión educativa	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidir la junta académica</li> <li>• Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales.</li> <li>• Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones.</li> <li>• Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso.</li> <li>• Supervisar el trabajo docente.</li> <li>• Revisar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes.</li> <li>• Presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional.</li> </ul>			Didáctica y pedagogía Reglamentos y leyes de educación Planificación estratégica Planes de mejoramiento, evaluación y contingencia. Tics aplicadas a la educación	Liderazgo Trabajo en grupo Organización y planificación Empatía	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades.</li><li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.</li><li>• Revisar los planes anuales, de bloque y semanales.</li><li>• Diseñar una ficha para la evaluación de las visitas áulicas, estableciendo un horario para el efecto.</li><li>• Realizar la evaluación interna, aplicando fichas de: autoevaluación, coevaluación, evaluación a los docentes por parte de los estudiantes y padres de familia y autoridades.</li><li>• Estudiar las reformas curriculares que fueron planteadas por los docentes, e implementarlas de ser el caso.</li><li>• Controlar las actividades psicopedagógicas y curriculares de los docentes en forma concurrente.</li><li>• Sugerir al personal docente cambios metodológicos que favorezcan los aprendizajes significativos.</li><li>• Entregar al rectorado informes fundamentados sobre la evaluación de los procesos a su cargo.</li></ul>		
--	--	--

**Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"**



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Coordinador de ciclo	<b>Interna:</b>	Docentes, personal administrativo y de servicio. Estudiantes de la Institución	<b>Nivel de instrucción:</b>	3er nivel
<b>Área:</b>	Docente			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Vice rector	<b>Externa:</b>	Padres de familia, Autoridades de la Educación y personal del distrito	<b>Area de conocimiento:</b>	Educación
<b>Supervisa a:</b>	Docentes				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Gestionar todos los procesos relacionados a los estudiantes y profesores del ciclo correspondiente.			<b>Tiempo de experiencia:</b>		
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes.</li> <li>• Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de comportamiento en el plantel.</li> <li>• Publicar los horarios de clases y exámenes.</li> <li>• Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole.</li> <li>• Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa.</li> <li>• Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a cinco (5) días consecutivos.</li> </ul>			Didáctica y pedagogía Reglamentos y leyes de educación Planificación estratégica Planes de mejoramiento, evaluación y contingencia. Tics aplicadas a la educación	Liderazgo Trabajo en grupo Organización y planificación Empatía	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza.</li><li>• Designar a los tutores previo informe del Vicerrectorado y Consejería Estudiantil.</li><li>• Presentar a la finalización del curso lectivo, su informe de labores al Rectorado para que sea parte del informe final presentado a la Junta General de Directivos, promotores y Profesores.</li><li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.</li></ul>		
---	--	--

**Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo**  
**Unidad Educativa "De La Asunción"**



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Directora de Educación Básica	<b>Interna:</b>	Docentes, estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Área:</b>	Docente - Administrativo			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Vicerrector	<b>Externa:</b>	Padres de familia. Funcionarios del Distrito	<b>Area de conocimiento:</b>	Docencia y Gerencia Educativa
<b>Supervisa a:</b>	Docentes Ed. Básica Elemental y Media				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Contribuir al Proyecto educativo de la Unidad Educativa De La Asunción, fortaleciendo los procesos académicos, las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y la vivencia de su carisma.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Cinco años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Coordinación Area Docente (pedagógico-administrativo)	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo pedagógico y supervisar su cumplimiento en la clase.</li> <li>• Atender casos críticos de estudiantes con problemas en su proceso disciplinario y pedagógico.</li> <li>• Gestionar y supervisar actividades culturales, cívicas, religiosas de la institución.</li> <li>• Asistir y representar a la institución en reuniones con funcionarios del Distrito u instituciones educativas.</li> <li>• Apoyo en las actividades y procesos que requieren el Vicerrectorado y Rectorado.</li> </ul>			Planificación Curricular Planificación Estratégica Áreas básicas de conocimiento Generación de documentos. Uso de las Tics.		Dirigir Planificar Organizar Coordinar: Actividades y grupos de trabajos en la institución Evaluar los procesos pedagógicos y actividades que se realicen. Acompañar y asesorar Comunicación y Escucha para favorecer el trabajo eficiente y ambiente de armonía. Manejo de grupo. Trabajo en equipo cooperativo.

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Directora de educación inicial	<b>Interna:</b>	Docentes, estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer nivel
<b>Area:</b>	Docente - Administrativo			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Vicerrector	<b>Externa:</b>	Padres de familia. Funcionarios del Distrito	<b>Area de conocimiento:</b>	Desarrollo integral de los niños
<b>Supervisa a:</b>	Docentes Educación inicial				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Gestionar todos los procesos propios de las exigencias de la educación inicial actual para lograr brindar una educación de vanguardia.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Docente de educación inicial	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar el proceso diario en el ámbito educativo a las maestras.</li> <li>• Conocer a los estudiantes de los diferentes salones.</li> <li>• Revisar las planificaciones de los diferentes niveles.</li> <li>• Visitar salones.</li> <li>• Resolver conflictos entre los miembros de la sección.</li> <li>• Seguimiento a casos especiales (Comportamiento y aprendizaje) con el acompañamiento del DCE.</li> <li>• Convocar a reuniones de coordinación con los docentes.</li> <li>• Dialogar con los padres de familia.</li> </ul>			Planes y programas de los niveles. Desarrollo del niño (Psicología) Pedagogía y didáctica Reformas curriculares		Manejo de conflictos Manejo de grupo Trabajo e equipo

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Tutor	<b>Interna:</b>	Docentes, estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Area:</b>	Docente			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinadora Directora de ciclo.	<b>Externa:</b>	Padres de familia. Capacitadores Externos. Docentes de otras Institución.	<b>Area de conocimiento:</b>	Educación media
<b>Supervisa a:</b>	Docente de educación media				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Acompañar el proceso educativo del grupo de estudiantes durante un año lectivo.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Cinco años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Enseñanza de segundo nivel	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar la integración de los estudiantes en el grupo y fomentar su participación en las actividades de la Institución.</li> <li>Ayudar a resolver las demandas e inquietudes de los estudiantes</li> <li>Informar a los padres y madres, maestros y maestras y los estudiantes de todo aquello que les concierna en relación con las actividades docentes, las complementarias y con el rendimiento académico.</li> <li>Facilitar la cooperación educativa entre los docentes y los padres de familia de los alumnos y alumnas estudiantes</li> <li>Completar la documentación académica individual de los estudiantes a su cargo.</li> <li>Coordinar la junta de curso, la junta de curso extraordinaria y asistir a las reuniones de dirigencia.</li> </ul>			Elaboración de planes y programas disciplinares e interdisciplinares. Uso de las Tics Realización de cronogramas de trabajo. Planificación Curricular	Manejo de grupo. Trabajo en equipo cooperativo. Organizar Coordinar actividades y grupos.	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Docente de Educación Básica	<b>Interna:</b>	Docentes, estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Area:</b>	Docente			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinadores Directora de Educación Básica	<b>Externa:</b>	Representantes de Familia. Docentes de otras escuelas.	<b>Area de conocimiento:</b>	Docencia y Gerencia Educativa
<b>Supervisa a:</b>	Estudiantes				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Formar niños y niñas respetuosos y trabajadores, orientando el desarrollo de habilidades y destrezas sociales y académicas que les permitan seguir adelante en la vida estudiantil.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Tres años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Educación Básica y Educación Inicial	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje con sujeción al horario y programas vigentes.</li> <li>Planificar POAS, planeación micro – curricular, talleres y evaluaciones parciales y quimestrales.</li> <li>Planificar y orientar el proceso enseñanza aprendizaje.</li> <li>Calificar tareas, investigaciones, talleres y evaluaciones parciales y quimestrales.</li> <li>Planificar clases, evaluaciones, y talleres de recuperación si es el caso.</li> <li>Calificar tareas, evaluaciones, y talleres de recuperación si es el caso.</li> <li>Pasar las calificaciones al sistema de calificaciones.</li> <li>Asistir a reuniones de áreas, juntas de curso mensuales, quimestrales y/o extraordinarias y generales de formación.</li> </ul>			Elaboración de planes y programas disciplinares e interdisciplinares. Uso de las Tics. Realización de cronogramas de trabajo. Planificación Curricular		Manejo de grupo. Trabajo en equipo cooperativo. Organizar Coordinar actividades y grupos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar conflictos que surgen en la vida escolar cotidiana.</li> <li>• Reunir a los representantes de los estudiantes para dialogar sobre el desempeño estudiantil.</li> <li>• Plantear estrategias para apuntalar debilidades de los estudiantes.</li> <li>• Emplear materiales y otros recursos didácticos para objetivizar el aprendizaje de las estudiantes.</li> <li>• Participar en las actividades académicas, sociales, culturales y deportivas debidamente organizadas; más aún, si ha sido comunicado o solicitada su colaboración.</li> <li>• Mantener el orden y disciplina de las estudiantes en el transcurso de las horas de clase.</li> <li>• Respetar y mantener buenas relaciones con las autoridades, sus compañeros y alumnos.</li> <li>• Informar los actos de indisciplina de los (las) estudiantes al coordinador estudiantil o al guía de curso o paralelo, tan pronto ocurrieren.</li> </ul>		
--	--	--

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Docente de educación inicial	Interna:	Estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Area:	Docente			Educación:	Superior
Reporta a:	Directora de educación inicial	Externa:	Padres de familia.	Area de conocimiento:	Desarrollo integral de los niños
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Formar en los niños hábitos, autonomía e independencia para su desarrollo integral y promover la buena convivencia con las personas.			Tiempo de experiencia:	Tres años	
			Especificidad de la experiencia:	Docente de educación inicial	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar los programas de clases y cronometrar el tiempo.</li> <li>Dialogar con los padres de familia.</li> <li>Preparar material didáctico para los salones.</li> <li>Decorar el aula de clases.</li> <li>Asistir a reuniones de coordinación con la directora.</li> <li>Revisar tareas, lecciones, entre otras.</li> <li>Evaluar a los estudiantes.</li> <li>Calificar tareas, lecciones, entre otras.</li> <li>Pasar al sistema de calificaciones las notas obtenidas por los estudiantes.</li> <li>Seguimiento a casos especiales (Comportamiento y aprendizaje) con el acompañamiento del DCE</li> <li>Elaborar informes de desenvolvimiento académico y de comportamiento.</li> </ul>			Planes y programas de los niveles. Desarrollo del niño (Psicología) Pedagogía y didáctica Reformas curriculares del programa de educación inicial Educación inclusiva		Manejo de conflictos Manejo de grupo Trabajo e equipo Creatividad Habilidades manuales Estrategias metodologías de enseñanza - aprendizaje

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Docente educación media	<b>Interna:</b>	Docentes, estudiantes. Personal de administración. Hermanas y directivos de la Institución.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Área:</b>	Docente			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinadora Directora de ciclo.	<b>Externa:</b>	Padres de familia. Capacitadores Externos. Docentes de otras Institución.	<b>Área de conocimiento:</b>	Educación media
<b>Supervisa a:</b>	Estudiantes				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Orientar, guiar y formar a estudiantes capaces de analizar, solucionar situaciones determinadas y ser críticos frente a discursos de diferente índole. Los estudiantes deberán tener en cuenta el referente cultural que los rodea para así formar criterios propios.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Tres años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Enseñanza de segundo nivel	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje con sujeción al horario y programas vigentes.</li> <li>Planificar POAS, planeación micro – curricular, talleres y evaluaciones parciales y quimestrales.</li> <li>Planificar y orientar el proceso enseñanza aprendizaje.</li> <li>Calificar tareas, investigaciones, talleres y evaluaciones parciales y quimestrales.</li> <li>Planificar clases, evaluaciones, y talleres de recuperación si es el caso.</li> <li>Calificar tareas, evaluaciones, y talleres de recuperación si es el caso.</li> <li>Pasar las calificaciones al sistema de calificaciones.</li> <li>Asistir a reuniones de áreas, juntas de curso mensuales, quimestrales y/o extraordinarias y generales de formación.</li> <li>Manejar conflictos que surgen en la vida escolar cotidiana.</li> </ul>			Elaboración de planes y programas disciplinares e interdisciplinares. Uso de las Tics. Realización de cronogramas de trabajo. Planificación Curricular		Manejo de grupo. Trabajo en equipo cooperativo. Organizar Coordinar actividades y grupos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir a los representantes de los estudiantes para dialogar sobre el desempeño estudiantil</li> <li>• Plantear estrategias para apuntalar debilidades de los estudiantes.</li> <li>• Emplear materiales y otros recursos didácticos para objetivizar el aprendizaje de las estudiantes.</li> <li>• Participar en las actividades académicas, sociales, culturales y deportivas debidamente organizadas; más aún, si ha sido comunicado o solicitada su colaboración.</li> <li>• Mantener el orden y disciplina de las estudiantes en el transcurso de las horas de clase.</li> <li>• Respetar y mantener buenas relaciones con las autoridades, sus compañeros y alumnos.</li> <li>• Informar los actos de indisciplina de los (las) estudiantes al coordinador estudiantil o al guía de curso o paralelo, tan pronto ocurrieren.</li> </ul>		
--	--	--

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:	Coordinador	Interna:	Docentes, personal administrativo y de servicio. Estudiantes de la Institución	Nivel de instrucción:	Cuarto nivel
Área:	Staff			Educación:	Superior
Reporta a:	Vicerrectora	Externa:	Padres de familia, Autoridades de la Educación y personal del distrito	Área de conocimiento:	Educación
Supervisa a:	Docentes				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Asesorar a los docentes en su desempeño profesional.			Tiempo de experiencia:	Cinco años	
			Especificidad de la experiencia:	Gestión educativa	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento	8. Destrezas y Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento en el desarrollo personal y académico de los maestros.</li> <li>Organizar las reuniones de área y preparar talleres que les de herramientas didácticas a los docentes para que las pongan en práctica en las planificaciones y en el aula.</li> <li>Revisión, corrección y asesoramiento en lo que se refiere a: POA, PMPB, PDCD, EVAL, Y TALLERES DE REFUERZO ACADÉMICO.</li> <li>Observaciones en el aula y retroalimentación.</li> <li>Organizar actos cívicos, ferias, casa abierta u otros.</li> <li>Participar en la organización de las reuniones generales.</li> <li>Asistir y aportar en las reuniones de coordinación y Consejo Pedagógico.</li> <li>Gestionar la compra de recursos didácticos para los maestros.</li> <li>Archivar los documentos del área en forma digital y física.</li> <li>Proveer de material adecuado al nivel y a la asignatura para que le sirva como un recurso en las planificaciones al docente.</li> </ul>			Actualización y fortalecimiento curricular. Didáctica del área que va a trabajar. Metodología de la Enseñanza para la comprensión. Manejo de las TICS	Capacidad de liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo. Mediador Manejar un lenguaje fluido y acorde a su cargo. Mantener un ambiente de armonía y de confianza entre sus colaboradores.	

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Coordinadora del Departamento de Consejería Estudiantil	<b>Interna:</b>	Hnas. Coord. Religiosas de La Asunción. Rector y Director; Tutores y Profesores Estudiantes Personal Administrativo y de Servicio	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Area:</b>	Staff			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinador del ciclo	<b>Externa:</b>	Padres de familia Distrito del Ministerio de Educación No. 6 Departamento de Educación Especial Instituto de Neurociencias Psicólogos y Rehabilitadores particulares y públicos Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica CEDOPS INFA; MIES; Ministerio de Salud Pública	<b>Area de conocimiento:</b>	Salud Mental
<b>Supervisa a:</b>	Psicopedagogos				
<b>2. Misión</b>			<b>6. Experiencia laboral requerida</b>		
Contribuir al desarrollo físico, social, emocional y pedagógico de los niños y niñas favoreciendo su adaptación y la aceptación a las diferencias individuales. Considerando normas y límites para su convivencia, canalizando su vitalidad al servicio de una comunidad cristiana.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Cinco años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Psicóloga Clínica aplicada al área Educativa	
<b>3. Actividades Esenciales</b>			<b>7. Conocimiento</b>	<b>8. Destrezas y Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar conductas en el aula</li> <li>• Entrevistar periódicamente a los estudiantes y padres de familia o representantes legales</li> <li>• Elaborar fichas acumulativas del DCE</li> <li>• Llevar registros anecdóticos</li> <li>• Diagnosticar problemas de aprendizajes, de trastornos y problemas de conducta</li> <li>• Derivar a especialistas según la necesidad.</li> </ul>			Psicológicos del desarrollo evolutivo –cognitivo –socio-afectivo del niño y del adolescente.	Manejo de grupo Identificación de conflictos Detección de problemas de aprendizaje	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar baterías psicométricas (pruebas de inteligencia; aptitudes; interés vocacional; de temperamento; personalidad.</li> <li>• Educar y orientar para la afectividad y la sexualidad.</li> <li>• Orientar vocacionalmente (según su interés profesional, aptitud, y personalidad)</li> <li>• Informar a padres de familia los intereses vocacionales del estudiante</li> <li>• Elaborar campañas que propendan a la salud física, mental y social tales</li> <li>• Campaña de Alimentación Sana y Saludable.</li> <li>• Campaña de Prevención de Uso Indebido de Drogas ( promoviendo la autoestima, el uso del tiempo libre, liderazgo, la presión social o la importancia de las buenas compañías)</li> <li>• Campaña del Buen trato ( prevención contra el mal trato de la familia y de los pares)</li> <li>• Campaña de Cuida Tu cuerpo: "Tu cuerpo es tu territorio nadie te lo toca sin tu permiso"</li> <li>• Campaña de Gestión de Riesgo: Evacuación; Búsqueda y Rescate; Contra Incendios.</li> </ul>	<p>Diferentes visones de observación de la conducta:  psicodinámica,  conductual,  humanista,  reflexología.  LOEI  Código de la niñez y la adolescencia  De Batería  Psicométricas</p>	<p>Pruebas Psicométricas  Devolución de resultados  Acogida y escucha a estudiantes, maestros y padres de familia  Participación asertiva en la realización de actividades educativas y formativas</p>
---	---	--

**Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo**  
**Unidad Educativa "De La Asunción"**



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Educadora Especial	<b>Interna:</b>	Directora de Educación Inicial, tutores, profesores, estudiantes, padres de familia, personal de administración y de servicio y Departamento de Consejería Estudiantil.	<b>Nivel de instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Área:</b>	Departamento de Consejería Estudiantil			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinador DCE	<b>Externa:</b>	Distrito 6; CONADIS, INFA, MIES, CEDOPS, CONSEP Psicólogos y rehabilitadores particulares Instituto de Neurociencias; Ministerio de Salud Pública.	<b>Area de conocimiento:</b>	Educación regular y especial
<b>Supervisa a:</b>	Estudiantes de inclusión.				
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Contribuir al desarrollo físico, social, emocional y pedagógico de los niños y niñas favoreciendo su adaptación y la aceptación a las diferencias individuales. Considerando normas y límites para su convivencia, canalizando su vitalidad al servicio de una comunidad cristiana.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	Tres años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Problemas de aprendizaje y modificación de conducta. Apoyo pedagógico, adaptaciones curriculares e inclusión en aula regular	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistar a estudiantes, tutores, padres de familia y especialistas externos</li> <li>Aplicar pruebas psicométricas: intelectuales y proyectivas.</li> <li>Organizar del registro de seguimiento individual.</li> </ul>			Ley Orgánica de Educación Intercultural.  Código de la Niñez y la Adolescencia		Manejo de grupo Manejo de la Comunicación asertiva

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar informes del seguimiento a las autoridades al término del Quimestre</li> <li>• Elaborar material de apoyo pedagógico a los tutores</li> <li>• Recomendar para el manejo conductual del aula de clase</li> <li>• Participar de campañas: Gestión de riesgo, alimentación sana y saludable, buen trato y educación sexual y afectividad</li> <li>• Elaborar plan de orientación en educación sexual y afectividad en el aula de clase.</li> <li>• Derivar a especialistas según el caso.</li> </ul>	<p>Temas de orientación sexual: Proceso de autoconocimiento, autoestima y fortalecimiento de la identidad sexual; bases sustantivas del autorespeto y respeto a los demás.</p> <p>Desarrollo socioafectivo, cognitivo y evolutivo de niños y niñas</p> <p>Identificación y mediación de conflictos</p> <p>Detección e intervención de problemas de aprendizaje</p> <p>Manejo de pruebas psicométricas: cognitivas, y emocionales.</p>	<p>Sentido de colaboración en las actividades educativas y formativas de la institución.</p> <p>Interés por la autoformación.</p>
--	---	---

**Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo**  
**Unidad Educativa "De La Asunción"**



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
<b>Denominación:</b>	Médico Institucional	<b>Interna:</b>	Alumnos. Tutores. Padres de familia. Directivos y Hnas. de la Comunidad	<b>Nivel de instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Área:</b>	Departamento de Consejería Estudiantil			<b>Educación:</b>	Superior
<b>Reporta a:</b>	Coordinador DCE	<b>Externa:</b>	MSP. Médicos Privados	<b>Area de conocimiento:</b>	Salud.
<b>Supervisa a:</b>					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
Brindar atención Médica de Emergencia y Primeros Auxilios a todos los integrantes de la Institución, y velará por la Seguridad y Salud de todos sus miembros.			<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 años	
			<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Salud Escolar. Salud Ocupacional	
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar de Fichas Médicas.</li> <li>• Elaborar reportes médicos y seguimiento en casos especiales.</li> <li>• Elaborar campañas educativas en el ámbito de salud, vacunación y prevención.</li> <li>• Realizar entrevistas con padres de familia para reportar y solicitar información.</li> <li>• Brindar atención de primero auxilios y emergencias</li> </ul>			Salud Escolar. Salud Ocupacional		Diagnóstico y tratamiento en Primeros Auxilios Elaboración de Cartelera Informativa y Educativa del Dpto. Médico. Organización y Coordinación de Campañas de vacunación del MSP. Organización y Ejecución de Campañas dentro del área de la Salud y Prevención. Manejos de Grupos.



UNIDAD EDUCATIVA  
DE LA ASUNCIÓN

**Programa de Inducción**

**Unidad Educativa “De La Asunción”**

2014



## Cronograma de actividades del Proceso de Inducción

Actividades	Objetivo	Contenido	Tiempo	Responsables	Recursos
Recepción y bienvenida	Recibir a los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la organización.	Saludo inicial Explicación del proceso a seguir en la Inducción y la organización del tiempo. Recorrido por las instalaciones de la Institución y presentación de los compañeros de trabajo.	10 minutos  35 minutos	Hermanas coordinadoras.  Asistente del departamento de Talento Humano	Carpetas con fichas de información
Exposición: Generalidades de la Institución	Proporcionar al nuevo colaborador de la información general de la Institución, para así facilitar la integración en la organización.	Historia De La Asunción: (Ficha # 1)  → Vida de Santa María Eugenia (Ficha # 2)  → Congregación, historia y actualidad. Carisma, espiritualidad y misión De La Asunción.	1 hora 15 minutos	Hermanas coordinadoras	Salón de audiovisuales Fichas de información Salón de audiovisuales Fichas de información
REFRIGERIO					
		Organización De La Asunción en el Ecuador  Presentación del Organigrama, normas de convivencia, misión, visión, objetivos institucionales, entre otros.	1 hora 15 minutos	Hermanas coordinadoras	Organigram a Manual de convivencia PEI
ALMUERZO					

Exposición: Información específica del cargo	Proporcionar al nuevo colaborador la información específica del cargo que va a ocupar.	Presentación del jefe inmediato superior Denominación del cargo Área a la que pertenece Relaciones internas y externas; supervisión y reporte. Misión del cargo Actividades esenciales	1 hora 30 minutos	Jefe del área o coordinador del área	Descriptivo de cargo
Cierre de la inducción	Evaluar la información recibida en el proceso.	Explicación de cómo manejar la matriz de evaluación	30 minutos	Asistente del departamento de Talento Humano	Matriz de evaluación



### Matriz de seguimiento del Proceso de Inducción

**Nombre del colaborador:**

**Área:**

**Cargo:**

Actividades	Objetivo	Contenido	Tiempo	Responsables	Recursos	Firma responsable
Recepción y bienvenida	Recibir a los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la organización.	Saludo inicial Explicación del proceso a seguir en la Inducción y la organización del tiempo.	10 min.	Hermanas coordinadoras.	Carpetas con fichas de información	
		Recorrido por las instalaciones de la Institución y presentación de los compañeros de trabajo.	35 min.	Asistente del departamento de Talento Humano		

Exposición: Generalidades de la Institución	Proporcionar al nuevo colaborador de la información general de la Institución, para así facilitar la integración en la organización.	<p>Historia De La Asunción: (Ficha # 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vida de Santa María Eugenia (Ficha # 2)</li> <li><input type="checkbox"/> Congregación, historia y actualidad. Carisma, espiritualidad y misión De La Asunción</li> </ul> <p>Organización De La Asunción en el Ecuador Presentación de organigrama, normas de convivencia, misión, visión, objetivos institucionales, entre otros.</p>	<p>1 hora 15 min.</p> <p>1 hora 15 min.</p>	<p>Hermanas coordinadoras</p> <p>Hermanas coordinadoras</p>	<p>Salón de audiovisuales Fichas de información Salón de audiovisuales Fichas de información Organigrama Manual de convivencia PEI</p>	
Exposición: Información específica del cargo.	Proporcionar al nuevo colaborador la información específica del cargo que va a ocupar.	<p>Presentación del jefe inmediato superior Denominación del cargo</p> <p>Área a la que pertenece Relaciones internas y externas; supervisión y reporte. Misión del cargo Actividades esenciales</p>	<p>1 hora</p> <p>30 min.</p>	Jefe del área o coordinador del área	Descriptivo de cargo	
Cierre de la Inducción	Evaluar la información recibida en el proceso.	Explicación de cómo manejar la matriz de evaluación	30 min.	Asistente del departamento de Talento Humano	Matriz de evaluación	



### Matriz de Evaluación del Proceso de Inducción

**Instrucciones:**

Señale cuáles de los siguientes elementos fueron abordados durante la Inducción que recibió. Esto con el fin de no obviar ningún aspecto en este proceso.

**Nombre del nuevo empleado:**

**Cargo:**

**Fecha de ingreso:**

**Fecha de la inducción:**

Actividades	Contenido	SI	NO
Recepción y bienvenida	<b>Durante el proceso de recibimiento y bienvenida Ud. recibió:</b> Un saludo inicial		
	Una explicación del proceso a seguir en la Inducción y la organización del tiempo.		
	Realizó un recorrido por las instalaciones de la Institución y presentación de los compañeros de trabajo.		
Exposición: Generalidades de la Institución	<b>Durante el proceso de exposición sobre las generalidades de la Institución Ud. analizó los siguientes temas:</b> Historia De La Asunción: → Vida de Santa María Eugenia		
	→ Congregación, historia y actualidad. Carisma, espiritualidad y misión De La Asunción.		
	Organización De La Asunción en el Ecuador Presentación de organigrama, normas de convivencia, misión, visión, objetivos institucionales, entre otros.		

Exposición: Información específica del cargo	<b>Durante el proceso de exposición sobre la información relacionada con el cargo que va a desempeñar Ud. recibió los siguientes temas:</b> Presentación del jefe inmediato superior		
	Denominación del cargo		
	Área a la que pertenece		
	Relaciones internas y externas; supervisión y reporte.		
	Misión del cargo		
	Actividades esenciales		
Cierre de la Inducción	<b>Durante el proceso Ud. recibió:</b> Una explicación de cómo manejar la matriz de evaluación		

Nombre y firma del Jefe inmediato

Nombre y firma del empleado

Fecha de finalización



**Programa de Reclutamiento y Selección  
Unidad Educativa “De La Asunción”  
2014**



## **Políticas de Reclutamiento y Selección Unidad Educativa “De La Asunción”**

### **Objetivo general.-**

Seleccionar personal idóneo de acuerdo a las necesidades internas para potencializar el desempeño de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

### **Objetivos específicos.-**

Atraer el mayor número de candidatos idóneos para concursar por las vacantes que surjan en la Institución en el menor tiempo posible.

Incorporar a la Institución a los colaboradores más idóneos para desempeñar determinadas funciones.

### **Políticas.-**

- a) El departamento de Talento Humano es el responsable del proceso técnico de reclutamiento y selección; es el único y directo encargado de gestionar todas las acciones que se deben llevar a cabo en el proceso.
- b) El departamento interesado en el restablecimiento de una vacante debe solicitar al Jefe de Talento Humano y a la Hermana Coordinadora de la Institución, el inicio del proceso de reclutamiento por medio del Formato de Requisición de Empleados.

- c) Es necesario someter a una revisión y análisis el descriptivo de tareas del cargo correspondiente al Manual de Funciones Institucional.
- d) Se consideran como medios de reclutamiento los canales que permitan dar a conocer la existencia de una vacante dentro de la Unidad Educativa y así brindarle al personal docente y administrativo la oportunidad de acceder a un nuevo cargo dentro de la organización.
- e) Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- f) Estos anuncios de vacantes no deberán ser expresados con ningún tipo de expresiones discriminatorias ni proponerse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, discapacidades ni orientación sexual.
- g) La recepción de los CV será en la Institución dentro de los horarios de atención al público (8:00 a.m. a 3:00 p.m.). También existe la opción de enviar el CV a la dirección de correo electrónico de Administración: [administracion@uedlasuncion.edu.ec](mailto:administracion@uedlasuncion.edu.ec).
- h) El Jefe o Coordinador de área, que es quien solicita al nuevo colaborador, tendrá un rol activo y decisivo en el análisis y elección de los CV que serán seleccionados para la siguiente etapa que es el proceso de selección. Por esta razón se realizará la elección en conjunto con el Jefe de Talento Humano.
- i) Todo el proceso de selección deberá tener como guía primordial el descriptivo correspondiente para el cargo sobre el cual se está trabajando.

- j) Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica, por medio de la aplicación de test psicométricos y de personalidad. Permitiendo que los resultados de los candidatos sean comparables para reconocer cuál de ellos es el más idóneo para ocupar la vacante.
- k) Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- l) La entrevista del proceso de selección, será realizada por el jefe solicitante del candidato, y la hermana coordinadora que en este caso es la misma persona que desarrolla la función de Jefa de Talento Humano.
- m) Todos los procesos llevados a cabo dentro de la selección estarán estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
- n) Luego de haber recolectado los datos de análisis, los jefes encargados y relacionados con el proceso deben deliberar y tomar una decisión sobre la elección del candidato.
- o) Después de haber confirmado los datos expuestos en la hoja de vida del candidato, se procede a la contratación del personal. Talento Humano debe comunicarse con el personal elegido y manifestar los requisitos que debe presentar antes de ingresar a laborar.



## **Proceso de Reclutamiento y Selección Unidad Educativa “De La Asunción”**

### **Objetivo general.-**

Establecer criterios estándares para el proceso de reclutamiento y selección del personal que lleve a cabo el departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa “De La Asunción”.

### **Objetivos específicos.-**

Atraer el mayor número de candidatos idóneos para concursar por las vacantes que surjan en la Institución en el menor tiempo posible.

Incorporar a la Institución a los colaboradores más idóneos para desempeñar determinadas funciones.

### **Fases del proceso de reclutamiento y selección.-**

Proceso de Reclutamiento

Requisición de los empleados

Revisión del descriptivo de cargo

Elección de fuentes de reclutamiento

Recepción de CV

Evaluación de antecedentes y referencias curriculares de los postulantes

Proceso de Selección  
Elección del instrumento de selección  
Entrevistas de selección  
Decisión de selección  
Contratación y Culminación del proceso

### **Proceso de Reclutamiento.-**

#### *Requisición de los empleados*

Al momento de surgir una vacante es necesario que el responsable del área o departamento comunique formalmente al departamento Talento Humano solicitando seriamente al Jefe de Talento Humano y a la hermana coordinadora de la Institución que se inicie el Proceso de Reclutamiento (Anexo No 11). En esta solicitud cada responsable de área debe señalar alguna información básica como:

Unidad de desempeño.

Nombre cargo vacante.

Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.

Las razones por las cuáles se necesita este nuevo colaborador.

Se debe determinar la contemplación de esta nueva necesidad de personal dentro de la planificación y además, se debe recordar las especificaciones fijadas en los descriptivos de cargo para la búsqueda de nuevo candidato.

El departamento de Talento Humano es el responsable del proceso técnico del reclutamiento y selección; es el único y directo encargado de gestionar todas las acciones que se deben llevar a cabo en el proceso.

Lo segundo que debe realizar en departamento de Talento Humano, esto como parte del proceso interno de la gestión de reclutamiento, es someter a una

revisión y análisis el descriptivo de tareas de este cargo correspondiente al manual de funciones institucional.

De esta manera se podrá modificar, actualizar, aumentar o disminuir las tareas, deberes, funciones y/o exigencias que se planean en el documento para el cargo y con aquello buscar candidatos en función de esto. A demás cuando sea el momento del proceso de inducción se le presentará al nuevo colaborador el descriptivo que más responde a la realidad del cargo actual.

### *Elección de fuentes de reclutamiento*

Todos aquellos medios de reclutamiento para dar a conocer la existencia de una vacante dentro de la Unidad Educativa y así brindarle al personal docente y administrativo la oportunidad de acceder a un nuevo cargo dentro de la organización.

### **Medios de reclutamiento**

Los medios de reclutamiento de personal que debe utilizar la Unidad Educativa son:

Cartelera del centro educativo para dar a conocer la vacante que existe.

Presentar el requerimiento a posibles candidatos dentro de la organización que podrían ocupar las vacantes.

Base de datos de ex alumnos con el señalamiento de las profesiones que tienen, su experiencia, entre otros.

Solicitar a los colaboradores algunas recomendaciones de posibles candidatos para la vacante.

Estos anuncios de vacantes no deberán ser expresados con ningún tipo de expresiones discriminatorias, por otro lado en la solicitud de CV no deberá exigirse antecedentes personales que sobrepasen los adecuados para el cargo.

A demás en los requisitos que se especifiquen no deberán proponerse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, discapacidades ni orientación sexual.

Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

#### *Recepción de CV*

La Institución ha definido que el lugar de entrega de los CV sea la recepción del establecimiento, en el horario de atención que es de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. Por otro lado existe la opción de enviar el CV a la siguiente dirección de correo electrónico: (administracion@uedlasuncion.edu.ec).

Se debe recordar que en este documento debe recoger los siguientes datos más importantes como: la información de identificación, dirección de correo electrónico, números de teléfono fijo y móvil esto para hacer posible la comunicación efectiva durante el proceso de selección. No son relevantes datos como género, estado civil, entre otros datos.

#### *Evaluación de antecedentes y referencias curriculares de los postulantes*

Debe recalcar que el Jefe o Coordinador de área, que es quien solicita al nuevo colaborador, tendrá un rol activo y decisivo en el análisis y elección de los CV que serán seleccionados para la siguiente etapa que es el proceso de selección. Por esta razón se realizará la elección en conjunto con el Jefe de Talento Humano.

Todo el proceso de selección deberá tener como guía primordial en descriptivo correspondiente para el cargo sobre el cual se está trabajando. Pues, con esto

puede formarse el perfil de selección que nos ayudará a discernir quienes son los postulantes más indicados.

### **Proceso de Selección**

Después de la selección de algunos CV, aquellos que cumplan o se aproximen más al perfil deseado para el cargo se realizarán los siguientes pasos:

#### *Elección del instrumento de selección*

Los instrumentos de selección son aquellas pruebas y otros métodos utilizados evaluar la capacidad de los candidatos que van, posiblemente, a ocupar el cargo. Estos pueden tener como objetivo determinar las características de índole cualitativa como nivel de capacidad de trabajar en grupo, de liderazgo, de planeación y organización; así como, cuantitativas entre las cuales están: nivel de coeficiente intelectual, nivel de capacidad de abstracción y conocimiento. En ambos casos estarán estructuradas de manera estandarizadas y permitirán que los resultados de los candidatos sean comparables entre los postulantes, y nos permitirá reconocer cuál de ellos es el más idóneo para la vacante.

Los instrumentos se deben escogerse en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante y de las necesidades de la Unidad Educativa. Sobre todo esto el candidato deberá ser informado con anterioridad, se indicará el orden de la aplicación de cada una de las pruebas; según el puntaje que obtenga en estos instrumentos el postulante seguirá con las entrevistas de selección.

Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

Esta constituye la principal prueba del proceso de selección, será realizada por el jefe solicitante del candidato, y la hermana coordinadora que en este caso es la misma persona que desarrolla la función de Jefe de Talento Humano.

En este procedimiento es necesario considerar el cumplimiento de varios objetivos como:

- a) Conocer en mayor medida al colaborador, sus motivaciones y sus proyecciones en la organización.
- b) Identificar las potencialidades actitudinales del colaborador y su compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- c) Transmitir una muy buena imagen de la organización al postulante.
- d) Verificar algunos de los datos e información proporcionada en el CV del candidato y discutir sobre los resultados obtenidos en las pruebas de selección.

Por lo general las entrevistas están divididas en algunas partes muy bien marcadas como:

La presentación de la entrevistas.

Confrontación de los datos sobre estudios realizados y la experiencia laboral.

Identificación de comportamientos críticos.

Cierre de la entrevista.

Todos los procesos llevados a cabo dentro de la selección estarán estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

Con todos los datos recolectados en este proceso de investigación, debemos comparar las impresiones de la entrevista, los resultados de los instrumentos de selección. Deben deliberar los jefes encargados y relacionados con el proceso y se tomará una decisión sobre la elección del candidato.

### *Contratación y culminación del proceso*

Cuando sea seleccionado el candidato, este debe pasar por la etapa de inducción para conocer con precisión todas las actividades detalladas de su descriptivo.



**Plan Estratégico de fortalecimiento de Identidad Institucional  
Unidad Educativa “De La Asunción”**

2014

## Introducción

El plan estratégico para el “fortalecimiento de la identidad institucional” surge de la necesidad identificada en un análisis preliminar de que los colaboradores de la organización ofrezcan el máximo nivel de desempeño eficiente a la consecución de los objetivos organizacionales.

Relacionado a esto, se observó que muchos colaboradores no compartían y/o no conocían los valores, las prácticas y concepciones Institucionales; esto generaba conflictos, alterando el buen ambiente laboral. A partir de esta situación se emprendió un proceso de investigación sobre los elementos claves que debía (la alta dirección en conjunto con el departamento de Talento Humano) considerar al referirse al Compromiso Institucional, tanto de los colaboradores hacia la organización como de esta hacia sus colaboradores.

En base a esta investigación se ha estructurado las siguientes tres partes de este plan estratégico para el “fortalecimiento del Compromiso Institucional”; en el que, en la primera parte se propone un plan de acción para promover el conocimiento profundo del carisma de la congregación “De La Asunción” y con esto conseguir una mayor identificación y sentido de pertenencia e incidencia, por parte de los colaboradores, en el proyecto educativo de la organización.

La segunda parte esta encamina a estructurar un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores en relación a las principales funciones, responsabilidades y nuevos retos de cada cargo. Esto constituye parte del compromiso que la Institución tiene con sus colaboradores en función de mantenerlos en constante formación y actualización de sus conocimientos.

Por último, se diseñó la estructura de una estrategia de comunicación con el fin de socializar los elementos claves del Compromiso Institucional y las acciones que se llevarán a cabo para fortalecerlos.

## 1. Plan estratégico de “fortalecimiento del Compromiso Institucional”

### 1.1 Estrategia de Identidad Institucional.

La Identidad Institucional está relacionada con el sentido cultural de la organización y la apropiación del colaborador a la misma, y esto determina el espíritu de pertenencia al proyecto educativo “De La Asunción”. Además esta identidad orienta la visión, la misión y todos los procesos de la organización.

Adicionalmente, dichos procesos están guiados por el carisma de una congregación religiosa que debe encaminar las acciones del cliente interno y debe ser transmitida por este al cliente externo.

#### *Acciones estratégicas*

Con el fin de promover el conocimiento profundo del carisma de la congregación “De La Asunción”, se propone como primer paso de esta estrategia de fortalecimiento del compromiso de los colaboradores hacia la Institución, la formación de grupos de apoyo, estudio y seguimiento.

Estos equipos estarán integrados por todos los colaboradores de la Institución, de manera en que, cada grupo cuente con la presencia de personas de cada una de las áreas de la organización. Esto asegurará la interacción entre el personal de la Unidad Educativa, además de, la consolidación de la confianza entre los equipos de trabajo.

La función de estos grupos o equipos estará determinada por tres dimensiones:

### *Consultas sobre didáctica y pedagogía*

Para perfeccionar el ejercicio de la docencia, no solo en las aulas, sino en cualquier ámbito y espacio de la Unidad Educativa es necesario que todos los miembros de la organización se reconozcan como seres llamados a educar a los niños y jóvenes. Para esto, en los grupos de apoyo se proporcionará a los integrantes nociones de didáctica, pedagogía y de especial manera a los docentes se les presentará estrategias novedosas para lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes.

### *Estudios espirituales y seguimiento*

Para poder construir cada parte del proyecto educativa “De La Asunción” sus colaboradores deben conocer y profundizar sobre temas como: la vida de Jesús, la vida de María Eugenia, María como centro de la educación; realizar sesiones de oración, de encuentro con los misterios de la fe católica, espacios de reflexión y construcción de metas personales y profesionales.

Los grupos de trabajo estarán orientados al seguimiento y acompañamiento de cada uno de sus integrantes, para que de esta manera, este sea el núcleo en el que se compartan problemas, dificultades, expectativas no solo de índole profesional sino también personal y que con ello se teja un sentido de pertenencia primero con este pequeño grupo y luego con la organizacional completa.

### *Acompañamiento laboral*

En esta última dimensión, lo que se deberá abordar es la evaluación de cada una de las funciones del cargo que ocupan los integrantes. La presentación de sugerencias, de críticas que le ayuden al colaborador a mejorar su desempeño de manera proactiva y sintiéndose acompañado y guiado por el grupo en el que confía.

## 1.2 Fundamentos

Esta propuesta está fundamentada en la investigación que se realizó a los colaboradores mediante una entrevista (Ver anexo No. 12), con la que se esperaba identificar elementos claves que deben formar parte de la descripción del Compromiso Institucional y las razones por las que los colaboradores otorgan determinado grado de importancia a cada elemento.

Lo que se logró reconocer con exactitud, a partir del análisis de los resultados obtenidos (Ver anexo No. 13); es que el primer elemento que los colaboradores perciben como esencial para el compromiso es el sentido de pertenecía de ellos hacia la institución. Y al cuestionarlos sobre cuáles podrían ser las dificultades para que esto se cumpla obtuvimos diversas propuestas en relación a:

- a) Desconocimiento del carisma de la congregación “De La Asunción”.
- b) Débil relación con Dios.
- c) Falta de un proyecto de vida
- d) Incompatibilidad entre los valores personales e Institucionales.
- e) Falta de trabajo en equipo.
- f) Incoherencia entre lo que se predica y la práctica.

Por último, al investigar sobre qué otro elemento considerarían ellos importante para el compromiso, la mayoría de los colaboradores respondió que la formación espiritual y la integración de grupo, como se puede identificar, entre ambas propuesta existe una relación con el primer aspecto que es el sentido de pertenencia.

Con estas ideas y argumentos proporcionados por los mismos colaboradores, se estructuró la primera parte de esta propuesta, que constituye en la formación de grupos de apoyo, estudio y seguimiento.

### 1.3 Responsables

El organismo responsable de estas actividades será el departamento de Talento Humano, este se encargará de la distribución de los colaboradores en cada grupo, y de la socialización de esta división.

### 1.4 Modalidad, tiempo y recursos

Los grupos de apoyo, estudio y seguimiento serán formados por el departamento de Talento Humano, se ubicará a colaboradores del área administrativa, docente y mantenimiento. Cada uno de estos equipos deberá contar con un número de ocho colaboradores entre los que se incluirán a jefes o coordinadores de área respectivamente. Estos serán los encargados de la organización, de las reuniones y las actividades de cada grupo.

Las reuniones deberán darse una vez por semana como mínimo, de sesenta minutos cada una; esto puede variar según los acuerdos a los que llegue cada grupo. Sin embargo, existente algunas propuestas de temáticas a tratar que han sugerido los colaboradores en la investigación y será obligatoria para el trabajo en los equipos, entre las cuales están:

- a) Mi relación con Dios.
- b) Proyecto de vida alineado al proyecto educativo “De La Asunción”.
- c) Mi vocación para enseñar y educar.
- d) Incoherencia entre lo que se predica y la práctica.
- e) Espiritualidad “De La Asunción”.
- f) Vida de Santa Madre María Eugenia.
- g) Didáctica y pedagogía.
- h) Educación: método constructivista.
- i) Elaboración de pruebas de base estructurada.
- j) Estudio sobre la ley de educación.

Para trabajar estas y otra temáticas cada coordinador de grupo podrá aplicar estrategias variadas como presentaciones audiovisuales, P.O.P material, talleres teórico - aplicados, entre otros.

## 2. Plan estratégico de capacitación

Los planes de capacitación son un conjunto de actividades relaciones que tiene como fin último proporcionar entrenamiento a los colaboradores de una organización, pero que para llegar a ello deben involucrar levantamientos de información, diagnósticos, diseño e implementación de cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos. Esto con el propósito del cumplimiento de los objetivos de la organización y en lo que respecta a Talento Humano demostrarle a los colaboradores el interés que se tiene en ellos como personas como trabajadores y como parte importante de la Institución.

### 2.1 Acciones estratégicas

#### *Realizar un diagnóstico de necesidades*

El primer paso de este proceso consiste en la detección de necesidades de capacitación, esto es una especie de inventario de información en la que se investiga sobre debilidades, dificultades, nuevos retos entre otros que tienen los colaboradores para desempeñar sus funciones y que pueden ser mejoradas e incluso resueltas con algún tipo de capacitación.

Para lograrlo se ha diseñado una herramienta, una ficha para diagnóstico de necesidades de capacitación que propone una relación estrecha entre las principales funciones, responsabilidades y/o retos actuales de cada cargo y las

oportunidades de capacitación para cada una de las tareas que el mismo colaborador ha expuesto en el espacio anterior. (Ver anexo No. 14)

El objetivo de esta investigación es que la gestión de Talento Humano no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en tiempo, esfuerzos y recursos humanos, materiales y económicos mal utilizados e innecesarios.

#### *Establecer objetivos de la capacitación*

Es necesario que se defina, al iniciar el proceso, cuál será el propósito del programa de capacitación; pues las actividades siguientes serán diseñadas a partir de esta meta.

#### *Establecer contenidos de la capacitación*

Con base en el diagnóstico de las necesidades de capacitación, y después de un análisis de la información recogida se deberán identificar coincidencias en las propuestas, los requerimientos de capacitación especializada (Ver anexo No. 14) y el departamento de Talento Humano deberá establecer las prioridades por área y a nivel personal que deberán ser atendidos a través de la programación.

Este mismo organismo deberá buscar información sobre acciones de capacitación que atiendan las necesidades detectadas, en nuestro caso, existe la posibilidad de receptar sugerencias de los mismo colaboradores sobre algunas acciones de capacitación. Además existe la opción de estructurar un plan con los temas identificados que sea dirigido por personal interno de la organización.

Cuando la capacitación sea brindada por un elemento interno, es decir, por algún miembro de la misma organización deberá completarse la matriz de contenido de la capacitación. (Ver anexo No. 16)

### *Diseñar cronograma de las actividades de capacitación*

Con los temas de capacitación seleccionados y los capacitadores ya definidos deberá organizarse la información por contenidos y ordenarlos jerárquicamente, con las fechas en las que van a ser ejecutadas durante el año. Se ha diseñado un formato para que con mayor exactitud se lleve el registro del diseño del cronograma de capacitación. (Ver anexo No. 17)

### *Ejecución*

La realización de los eventos de capacitación definidos y programados será ejecutada acorde a la planeación estratégica de capacitación. Además de establecer los indicadores de evaluación y seguimiento de la capacitación.

Todo Proceso de Capacitación debe ser evaluado durante y después de su ejecución; de esta manera la organización podrá establecer y valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la inversión. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones y se pueden considerar varios tipos de ellos:

- a) Evaluación de los procesos se centra en examinar los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de la capacitación.
- b) Evaluación de los impactos se centra en los resultados a largo plazo del programa como son los cambios y aumento de la eficiencia del desempeño de cada colaborador.

## 2.2 Fundamentos

Esta propuesta está fundamentada en la investigación que se realizó a los colaboradores mediante una entrevista (Ver anexo No 12), con la que se esperaba identificar elementos claves que deben formar parte de la descripción

del Compromiso Institucional y las razones por las que los colaboradores otorgan determinado grado de importancia a cada elemento.

Lo que se logra reconocer con exactitud, a partir del análisis de los resultados obtenidos (Ver anexo No.13); es que el primer elemento que los colaboradores perciben como esencial para el compromiso de la Institución hacia sus clientes internos es la planificación de Programas de Capacitación continua, formación y actualización profesional . Y al cuestionarlos sobre cuáles podrían ser las dificultades para que esto se cumpla se obtuvo diversas propuestas en relación a:

- a) Falta de tiempo ligada a la gran carga de trabajo.
- b) Pocas oportunidades de capacitación (por horarios y presupuesto).
- c) Indiferencia, por parte de los colaboradores, ante las actividades institucionales.
- d) Inadecuado ambiente de trabajo (incertidumbre ante lo inesperado de las actividades y procedimientos).
- e) Con estas ideas y argumentos proporcionados por los mismos colaboradores, se estructuró la primera y segunda parte de esta propuesta, que como ya se ha explicado, constituye en el diseño de un plan de capacitación.

### 2.3 Responsables

El organismo responsable de diseñar los procesos de investigación y de la implementación de los mismos; así como de la presentación de los resultados y propuesta es el departamento de Talento Humano. Además es el encargado de gestionar la ejecución del programa, de contactar a los capacitadores, de diseñar el cronograma; y de tramitar los permisos si fuera necesario. En resumen, es función del departamento todo aquello relacionado con la gestión que haga posible que se lleven a cabo las capacitaciones.

## 2.4 Modalidad, tiempo y recursos

El programa de capacitación será diseñado para cubrir los horas que por ley deben cumplir los colaboradores de las Instituciones Educativas, es decir que, con las necesidades de capacitación se estructurará un plan de treinta horas de entrenamiento que constará con la intervención de capacitadores tanto externos como internos.

En cuanto a la modalidad de las capacitaciones y los recursos que se utilizarán, deberán ser determinados en cada evento de capacitación y con cada capacitador. Además esta información deberá ser incluida en el formato de diseño de contenidos de capacitación. (Ver anexo No. 16)

## 3. Estrategia de comunicación interna

La comunicación interna es aquella de la cual la propia organización se ocupa para mantener, estrechar lazos y vincularse con sus colaboradores. Gracias a esta, la Institución puede conocer cuáles son las necesidades de motivación, de capacitación; las dificultades económicas, temporales y hasta familiares de su equipo humano. Lo que le da una ventaja competitiva al poder conservar a su Talento Humano satisfecho y prevenido ante el cambio que cada vez es más rápido.

### 3.1 Acciones estratégicas

#### *Establecer los objetivos de la estrategia de comunicación*

Lo primero que se debe realizar, los directivos junto al departamento de Talento Humano, es la definición de los objetivos de la estrategia de la comunicación. Es decir, cuál es el propósito y lo que se quiere evocar, provocar y/o dar a conocer a los colaboradores; en este caso, promover el conocimiento profundo de los

elementos claves que forman parte del Compromiso Institucional y cuáles van a ser las actividades que se realizarán para fortalecerlo.

#### *Definir el público objetivo*

Todo mensaje está dirigido a un público y depende de este la manera en que se trasmite el mensaje; en este caso, el público son los colaboradores de la Institución, reconociendo que podrían existir segmentaciones de este público por sus intereses. Es decir, el personal administrativo tendrá expectativas diferentes en cuanto a la capacitación, en relación, por ejemplo, con los docentes. En definitiva, la importancia radica en reunir e identificar cuáles son los intereses comunes de los colaboradores y a partir de eso estructurar el mensaje.

#### *Identificar el mensaje central de la estrategia de comunicación*

Como se ha mencionado antes lo que se quiere transmitir con esta estrategia de comunicación es cuáles son los elementos claves que forman parte del Compromiso Institucional y cuáles van a ser las actividades que se realizarán para fortalecerlo.

Lo ideal sería que se estructure, de manera creativa, la información que ha sido obtenida de las entrevistas a los colaboradores sobre los elementos claves del compromiso y las estrategias propuestas en este plan para presentárselas a los mismos colaboradores.

#### *Diseñar cronograma de las actividades*

Para el cumplimiento de este primer objetivo de comunicación, se debe plantear una serie de actividades que incluyan diversas modalidades o canales con los que se vaya dando a conocer los elementos del Compromiso Institucional y las actividades a realizar.

Para la organización de dichas actividades se ha diseñado un cronograma en el que se deberá incluir alguna información sobre las mismas como el objetivo de cada actividad, el canal que se utilizará, quién lo enviará y quién lo recibirá, entre otros. (Ver anexo No. 16)

### 3.2 Fundamentos

Esta propuesta está fundamentada en la investigación que se realizó a los colaboradores mediante una entrevista (Ver anexo No.12), con la que se esperaba era identificar elementos claves que deben formar parte de la descripción del Compromiso Institucional y las razones por las que los colaboradores otorgan determinado grado de importancia a cada elemento.

Lo que se logró reconocer con exactitud, a partir del análisis de los resultados obtenidos (Ver anexo No. 13); es que uno de los elementos que los colaboradores perciben como una de las mayores dificultades para el cumplimiento de Compromiso Institucional es la falta de comunicación hacia sus clientes internos.

Por esta razón, a partir de la propuesta de los grupos de apoyo para fortalecer el sentido de pertenencia y los planes de capacitación atendiendo la necesidad de formación y actualización continua de los colaboradores, la parte final de este plan estratégico es un Programa de Comunicación Interna en el que se empezaría comunicando la información recabada en la investigación sobre compromiso pero que el sistema de comunicación sea implantado y utilizado para cualquier otra necesidad de comunicación.

### 3.3 Responsables

El responsable directo de la Comunicación Interna es el departamento de Talento Humano, pero indirectamente son todos responsables en una organización de la comunicación, pues, los colaboradores deben aportar con su atención para

receptar, cuestionar y sugerir sobre los mensajes dados y los proyectos planteados dentro de la Institución.

#### 3.4 Modalidad, tiempo y recursos

La modalidades que podrían usarse, de manera más constante, es la que incluye todos los medios electrónicos. En la Institución se aplica esta modalidad para informar sobre eventos, cumpleaños y proporcionar algunas directrices; se podría incluir en ella información sobre los grupos de apoyo y las opciones de capacitación.

Otras modalidades son los medios orales, estos se utilizarían en forma de anuncios en las reuniones mensuales que tienen los colaboradores los días sábados, y por último, los medios escritos que son los menos utilizados en esta Institución, son utilizados por la dirección del plantel para comunicar directrices sobre temas específicos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Conclusiones*

Mediante el estudio del proyecto fueron analizados los procesos básicos que involucran al talento humano. Las teorías utilizadas se basan en estudios acerca de la organización, administración del talento humano, subsistemas, además de aspectos que integran la imagen empresarial con la identidad organizativa.

El planteamiento de la premisa dio la posibilidad de que Talento Humano brinde un mejor servicio al cliente interno por medio de la formalización de los procesos, influyendo al conocimiento de funciones, identidad organizacional, entre otros aspectos básicos que deben poseer los colaboradores.

Con la estructuración de los aspectos esenciales otorgados por medio de entrevistas a los Directivos, colaboradores, y la utilización de varias herramientas investigativas, se pudo determinar las características del Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano.

Inicialmente para efectuar esta formalización se establecieron los elementos que debe contener el manual de funciones de la Unidad Educativa “De La Asunción”, como actividades a realizar, responsabilidades, relaciones internas, posición en el organigrama entre otros.

La determinación del contenido del proceso de inducción y reinducción, fue establecido para fortalecer la intercomunicación entre los nuevos aspirantes con los colaboradores que ya han trabajado durante un periodo de tiempo considerable en la Institución. Además fueron definidas las políticas de reclutamiento y selección para regular los candidatos afines a los requerimientos de la Institución.

La optimización de este procedimiento de Talento Humano permite que la Identidad Institucional se fortalezca hacia la consideración de su cultura organizacional por medio de la estructuración de un plan estratégico, consolidando su presencia en el ámbito educativo y aumentando su competitividad por medio de la potencialización y el desarrollo del talento humano.

### *Recomendaciones*

Es necesario realizar el seguimiento al implementar por primera vez un departamento de Talento Humano, profundizando en la estructuración de sus procedimientos y de la integración de elementos que no afecten a las leyes y que beneficie la identidad de una Institución Educativa.

Se debería establecer mecanismos de difusión y socialización acerca de la importancia y beneficios que proporcionan los manuales de funciones en una organización. Además de la correcta utilización de los descriptivos de cargo en el proceso de recolección de la información como en su posterior uso y aplicación en la gestión del talento humano.

Es necesario explicar a los altos directivos de la organización sobre la importancia de una fuerte identificación de los colaboradores con la organización; haciendo énfasis en la relación existente entre la identificación y los altos niveles de eficiencia/eficacia. Esto puede realizarse por medio del diseño de una presentación dirigida a los altos directivos de las organizaciones, en las que se demuestre a través de indicadores de gestión y desempeño que sean cuantitativos y comprobables; cómo una profunda identificación de los colaboradores con la labor de la organización puede beneficiar de diversas formas a la productividad de la organización.

Antes de empezar el proceso de investigación, creación y aplicación de cualquier estrategia de fortalecimiento de Identificación Organizacional, es importante la

implementación de una reinducción para que los colaboradores se sensibilicen respecto a los procedimientos antes mencionados.

Al implementar un departamento en cualquier área empresarial es necesario el análisis profundo de todos los elementos subyacentes a este, pues, si se trata de personas, está involucrada la responsabilidad de prever riesgos psicológicos que puedan causar estrés o alguna patología laboral. La administración de empresas y la psicología están muy vinculadas en las organizaciones, la correcta interacción de estas así como al estudio académico y científico, facilitarán al aumento del desempeño de los colaboradores y por lo tanto a la disminución de costes como el incremento de la productividad en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Báez, J., & de Tudela, P. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic .

Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Bernardez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Bloomington: Author House.

Bolívar Ruano, M. R. (2012). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Obtenido de REICE: [http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art9\\_htm.htm](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art9_htm.htm)

Catholic.net Inc. (2007). *María Eugenia de Jesús Milleret Brou*. Obtenido de [www.es.catholic.net](http://www.es.catholic.net): <https://es.catholic.net/santoral/articulo.php?id=34364>

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill .

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Dessler, G., & Varela Juárez , R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.

Gairín Sallán, J., & Antúnez , S. (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Wolters Kluwer .

Gairín, J., & Rodríguez Gómez, D. (2011). *Cambio y mejora en las organizaciones educativas*. Obtenido de EDUCAR: <http://educar.uab.cat/article/view/70/57>

García Vega, E. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Lima: Universidad del Pacífico.

Guns, B. (1998). *Aprendizaje organizacional*. México: Prentice Hall.

Jiménez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf.

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Educación.

Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294, (06 de octubre de 2010).

Londoño Fernández, J. A. (2008). *El marketing de los servicios educativos*. Bogotá: Cargraphics S.A.

Lorenzo Delgado, M. (27 de Noviembre de 2009). *Repositorio Documental Credos*. Obtenido de Credos: <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/70773>

Ministerio de Educación del Ecuador. (Abril de 2012). *Conasep.org*. Obtenido de Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos: <http://www.conasep.org/images/pdf/Manual%20de%20Puestos.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Conasep.org*. Obtenido de Resolución No. MRL-FI-2012-0640: <http://www.conasep.org/images/pdf/Resol.N%20640-0641%20Manual%20de%20Puestos%20Min%20Educa.pdf>

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic.

Reales Chacón, L., Arce Aguirre, J. A., Heredia Gómez, F. A., & Reales Chacón, L. J. (2008). *La organización educativa y su cultura: Una visión desde la postmodernidad*. Obtenido de REDALYC : <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Número 418 (01 de abril de 2011).

Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

Uribe Macías, M. E. (2013). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.

## ANEXOS

### Anexo No. 1 Plan de acción y diagrama de Gantt

Plan de acción			
ACTIVIDAD	TIEMPO / DÍAS	RECURSOS	INVOLUCRADOS
<p><b>Fase I</b>                      Diagnóstico de Necesidades Institucionales                      (Observación, encuestas, entrevista de Confirmación de Datos)</p> <p>Análisis de Datos                      (Estructuración de la problemática, planteamiento de hipótesis)</p>	30 días	Instrumentos de recolección de datos estructurados Documentos oficiales proporcionados por la organización	Pasante + Organización
<p><b>Fase II</b>                      Diseño del Proyecto                      (Descripción del problema y objetivos, metodología, revisión de la bibliografía)</p>	30 días	Instructivo sobre contenido de trabajo de titulación Bibliografía relacionada. Documentos oficiales proporcionados por la organización	Pasante + Organización
<p><b>Fase III</b>                      Aplicación de los Instrumentos de Investigación                      (Elaboración de entrevistas acerca de la Identidad Institucional, Elementos Claves y Descriptivos de Cargos; análisis de las mismas)</p>	30 días	Instrumentos de recolección de datos estructurados Documentos oficiales proporcionados por la organización	Pasante
<p><b>Fase IV</b>                      Elaboración del Marco Teórico                      (Ampliación de la metodología, elaboración y análisis de la Estrategia de Fortalecimiento Institucional)</p>	30 días	Bibliografía relacionada. Instrumentos de recolección de datos estructurados Documentos oficiales proporcionados por la organización	Pasante

<p>Fase V</p> <p>Redacción de los Resultados (Descriptivos, Proceso de Inducción, Procedimiento de Reclutamiento y Selección)</p>	<p>30 días</p>	<p>Análisis de Datos</p>	<p>Pasante</p>
<p>Fase VI</p> <p>Estructuración Final y Presentación del Proyecto</p>	<p>30 días</p>	<p>Instructivo sobre contenido de trabajo de titulación Guía de presentación de trabajo de titulación</p>	<p>Pasante</p>

Diagrama de Gantt

Actividades	Meses					
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Fase I</b> <b>Diagnóstico de Necesidades Institucionales</b> (observación, encuestas, entrevista de Confirmación de Datos)  <b>Análisis de Datos</b> (Estructuración de la problemática, planteamiento de hipótesis)						
<b>Fase II</b> <b>Diseño del Proyecto</b> (Descripción del problema y objetivos, metodología, revisión de la bibliografía)						
<b>Fase III</b> <b>Aplicación de los Instrumentos de Investigación</b> (Elaboración de entrevistas acerca de la Identidad Institucional, Elementos Claves y Descriptivos de Cargos; análisis de las mismas)						
<b>Fase IV</b> <b>Elaboración del Marco Teórico</b> (Ampliación de la metodología, elaboración y análisis de la Estrategia de Fortalecimiento Institucional)						
<b>Fase V</b> <b>Redacción de los Resultados</b> (Descriptivos, Proceso de Inducción, Procedimiento de Reclutamiento y Selección)						
<b>Fase VI</b> <b>Estructuración Final y Presentación del Proyecto</b>						

## Anexo No. 2 Formato de encuesta

### ENCUESTA

**Objetivo:** Obtener datos relevantes acerca de las necesidades Institucionales en relación a los procesos de desarrollo del Talento Humano.

***“Lea con atención antes de empezar: Llene los datos generales y responda cada numeral. Agradecemos su amabilidad.”***

**Instrucciones:** Marque con una “X” en cada casillero según su nivel de conocimiento. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

CRITERIOS	1	2	3	4	5
¿Considera Ud. que conoce con exactitud las funciones que debe desempeñar en su cargo?					
¿Conoce Ud. el documento que describe las funciones del cargo que Ud. desempeña?					
¿Considera Ud. que conoce las relaciones establecidas en el organigrama?					
¿Considera Ud. que conoce la posición de su cargo dentro del organigrama?					
¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de sus funciones?					
¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar sus funciones?					
¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características del proyecto educativo de La Asunción?					
¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características de su cargo (funciones, relaciones, entre otros)?					
¿Al ser contratado se le indicaron las modalidades de pago de sueldo y beneficios que la Institución otorga a sus colaboradores?					
¿A partir de la socialización inicial del proyecto educativo y características de su cargo su desempeño estuvo alineado a los objetivos de la Institución?					
¿Considera Ud. que conoce los reglamentos internos de la Institución?					
¿Considera Ud. que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios asuncionistas?					
¿Tuvo conocimiento de la vacante del cargo que ocupa por medio de una publicación externa, ya sea internet, radio, periódico, etc.?					
¿Participó de varias entrevistas antes de ingresar a trabajar a la Institución?					
¿Realizó exámenes psicotécnicos y de personalidad antes de ingresar a laborar?					

¿Constantemente por la gestión de Talento Humano, los directivos revisan con Ud. su descriptivo de cargo, e identifica las necesidades de capacitación para su desarrollo profesional?					
¿Los directivos revisan con Ud. su descriptivo de cargo y según esto se realiza la evaluación anual de desempeño?					

### Anexo No. 3 Tabulación de encuestas

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Obtener datos relevantes acerca de las necesidades Institucionales en relación a los procesos de desarrollo del Talento Humano.

***“Lea con atención antes de empezar: Llene los datos generales y responda cada numeral. Agradecemos su amabilidad.”***

**Instrucciones:** Marque con una “X” en cada casillero según su nivel de conocimiento. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

CRITERIOS	1	2	3	4	5	Total
¿Considera Ud. que conoce con exactitud las funciones que debe desempeñar en su cargo?	39	0	1	21	33	94
¿Conoce Ud. el documento que describe las funciones del cargo que Ud. desempeña?	53	7	11	12	11	94
¿Considera Ud. que conoce las relaciones establecidas en el organigrama?	49	5	18	14	8	94
¿Considera Ud. que conoce la posición de su cargo dentro del organigrama?	50	5	13	11	15	94
¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de sus funciones?	9	4	13	18	50	94
¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de cómo realizar sus funciones?	15	7	10	9	53	94
¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características del proyecto educativo de La Asunción?	71	5	7	4	7	94
¿Al ingresar a laborar en la Institución participó en un programa en el que se explicaban las principales características de su cargo (funciones, relaciones, entre otros)?	75	4	7	4	4	94
¿Al ser contratado se le indicaron las modalidades de pago de sueldo y beneficios que la Institución otorga a sus colaboradores?	73	6	1	4	10	94
¿A partir de la socialización inicial del proyecto educativo y características de su cargo su desempeño estuvo alineado a los objetivos de la Institución?	69	0	6	9	10	94
¿Considera Ud. que conoce los reglamentos internos de la Institución?	70	1	8	10	5	94
¿Considera Ud. que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con	68	3	10	9	4	94

los principios asuncionistas?						
¿Tuvo conocimiento de la vacante del cargo que ocupa por medio de una publicación externa, ya sea internet, radio, periódico, etc.?	88	1	1	4	0	94
¿Participó de varias entrevistas antes de ingresar a trabajar a la Institución?	77	3	4	6	4	94
¿Realizó exámenes psicotécnicos y de personalidad antes de ingresar a laborar?	88	0	3	0	3	94

## **Anexo No. 4 Entrevista de verificación de datos**

### **Entrevista de verificación de datos**

**Entrevistado:** Lcdo. José Narváez Carpio

**Entrevistador:** Emilia Moreno Posligua y Andrea Sigüenza Alvarado

*¿Existe algún documento Institucional que guíe a los colaboradores en relación qué funciones y cómo deben desempeñarlas?*

No. Lamentablemente no existe en la Institución un documento que recoja, resuma y disponga de manera clara la información sobre los cargos y tareas que cada uno tiene. Lo único que tenemos es un documento llamado Código de Convivencia en el que se manifiestan y se enumeran algunas de las obligaciones de ciertas autoridades del Plantel.

Sin embargo, un Manual de Funciones que es como lo llama el Ministerio de Relaciones Laborales no hemos logrado estructurar aún; a pesar de que hace un año que presentamos la propuesta del Departamento de Talento Humano se nos advirtió sobre la necesidad de la creación de este documento así como el de un Plan de Inducción.

*¿Cómo los colaboradores pueden conocer cuáles son las funciones de las que se deben responsabilizar?*

Los colaboradores conocen cuáles son sus funciones de tres maneras:

La primera es que muchos de quienes trabajan aquí lo han hecho ya desde hace muchos años por lo que saben qué y cómo hacerlo; a quién deben rendirle cuentas, a quién deben consultar, etc.

La segunda es que los colaboradores que recién llegan siempre se integran a sus compañeros de manera rápida y estos les indican qué y cómo hacerlo. Por último,

muchos de nuestros colaboradores acceden a la página del Ministerio de Educación y al Ministerio de Relaciones Laborales, es ahí donde encuentran un documento que describe de manera general las funciones de la mayoría de los cargos propios de una Institución Educativa. Esto se ve en mucho de los casos de los docentes quienes preocupados por tantos nuevos desafíos a la docencia ingresan a buscar la manera de resolver las dudas que han surgido sobre todo en estos dos últimos años.

*Cuando un nuevo colaborador es contratado ¿Cómo este conoce sobre La Asunción, sobre su cargo, sobre su sueldo, sobre el proyecto educativo, entre otros?*

Años atrás en el Plantel se contrataban una o dos personas nuevas por año, sin embargo, en estos últimos años han ingresado una cantidad considerable de nuevos colaboradores en épocas muy diversas dentro del año lectivo y por las múltiples ocupaciones de nosotros los directivos no siempre podemos recibir o entrevistarnos con la persona al iniciar su trabajo. Por esta razón, después de la contratación se presenta el jefe inmediato y le explica brevemente al colaborador lo que va a hacer, donde será su espacio de trabajo y le indica donde es la colecturía para que se acerque y proporcione la información necesaria para la acreditación del sueldo. Esta presentación inicial no puede ser muy extensa ya que el colaborador debe integrarse a trabajar lo más pronto posible.

*¿Considera Ud. que en la socialización inicial el nuevo colaborador conoce el carisma de La Asunción en el que está basado el proyecto educativo?*

Por supuesto que no, el nuevo colaborador deberá conocer y profundizar sobre el carisma De La Asunción mientras van pasando los años; con cada evento, con cada eucaristía, sobre el camino que va recorriendo. Al menos así ha sido hasta ahora, sin embargo, las nuevas tendencias de trabajo organizacional y las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales revelan que esto deberá

cambiar con la aplicación de un Plan de Inducción que aún no lo hemos estructurado.

*¿Cuáles son los métodos que emplean para informar a posibles candidatos que existe una vacante en la organización?*

Existen dos maneras en las que podemos enviar esta información:

La primera es que nuestros mismos colaboradores transmitan la información y los candidatos de quienes recibimos las hojas de vida sean referidos de alguno de nuestros propios empleados.

La segunda es que nosotros nos contactamos con algunos ex-alumnos claves que transmitan la información, entre el total de los ex-alumnos, que estamos necesitando a alguien para tal o cual cargo.

El problema que tenemos con ambos métodos es que en los últimos años no ha tomado más de un mes y medio encontrar a algún candidato.

## **Anexo No. 5 Entrevista de Elementos Claves**

### **Entrevista de Elementos Claves**

**Entrevistados:** Rector y Vicerrectora del Plantel

**Entrevistador:** Emilia Moreno Posligua y Andrea Sigüenza Alvarado

*¿Cuáles son las necesidades más urgentes que presenta el departamento de Talento Humano?*

R: Mediante la reciente creación del departamento de Talento Humano pretendemos aumentar la rentabilidad de los procesos que integren al personal administrativo y docente. La urgencia está en que estos adquieran los beneficios de ley, que como integrantes de la Institución deban regirse por las políticas para aumentar el nivel académico.

VR: La responsabilidad de estar en este cargo conlleva a la creación de políticas internas para que aportemos al trabajo en equipo, siempre guiándonos por nuestros valores y el compromiso que tenemos con la sociedad y la educación.

*En el caso de los descriptivos de cargos, ¿Qué elementos considera Usted que deben manifestarse para la correcta interpretación de los mismos?*

VR: Considero que es importante que tenga una estructura basada en la del Ministerio de Educación; datos importantes para la identificación del puesto, el área en que se encuentra, a quien debe reportar y supervisar. La misión encomendada debe ser pertinente también para que se guíen; además la clasificación de las actividades más importantes, los conocimientos, habilidades y experiencia que deben poseer para cada cargo. El nivel educativo de instrucción académica es un factor que garantiza en gran manera los elementos anteriores.

*El proceso de Inducción, es uno de los más importantes para la adecuada integración del nuevo personal. ¿Cuáles cree que deben ser las actividades que deben incluirse en dicho programa?*

R: Todo programa de Inducción debe incluir la totalidad de una presentación formal, hacerles sentir como en casa. Invirtiendo tiempo y recursos para que quede claro la importancia que tienen en nuestro Plantel.

VC: Para la aplicación de las inducciones debemos seguir un protocolo de bienvenida para que el nuevo personal se sienta a gusto y poder dar una primera buena impresión. También incluir un espacio para exponer información básica que tenemos como Unidad Educativa, nuestra historia, misión, normas de convivencia, objetivos, en fin, la importancia de nuestra congregación.

Otro factor es la consideración de integrarlos por medio de un servicio de alimentación, como espacio de recreación para que conozcan a las hermanas y al demás personal. Luego de esta actividad, el departamento de Talento Humano debería proporcionar la información del cargo, y presentar el descriptivo al nuevo personal junto al Jefe de área.

*¿Qué tipo de control recomendaría para que exista constancia de lo presentado en el programa de Inducción?*

VR: Una evaluación después de haber recibido la Inducción, por ejemplo, preguntarles si fueron presentadas las instalaciones, si recibieron la historia De La Asunción, sus objetivos, misión, además de los requisitos presentados en el descriptivo.

R: Considero que esto proporcionará al departamento de Talento Humano y a la Dirección, el cumplimiento del personal hacia los reglamentos internos procurando aumentar el desempeño.

*¿Cuáles son las características que debe tener cualquier programa creado por Talento Humano?*

R: Talento Humano debe considerar los valores internos de la Unidad Educativa. Proporcionar a los docentes y a todo el administrativo material necesario para que la Identidad Institucional sea reforzada. Ya sea por programas de motivación, reinducción, entrenamiento o capacitación.

*¿Qué alternativa daría para encaminar los valores individuales a los valores de la Institución?*

VR: Mediante la selección idónea del personal, por ejemplo, especificar la naturaleza de la Institución como Unidad Educativa religiosa, sin existir obviamente discriminación por este tipo de creencias, pero si presentando por medio de la comunicación externa o de las fuentes de reclutamiento una breve referencia organizacional.

R: Brindar el apoyo y seguimiento a dichas personas para consolidar la confianza, proporcionando el material didáctico y espiritual, para fortalecer las convicciones y el llamado de la docencia, la historia De La Asunción y su importancia como entidad religiosa.

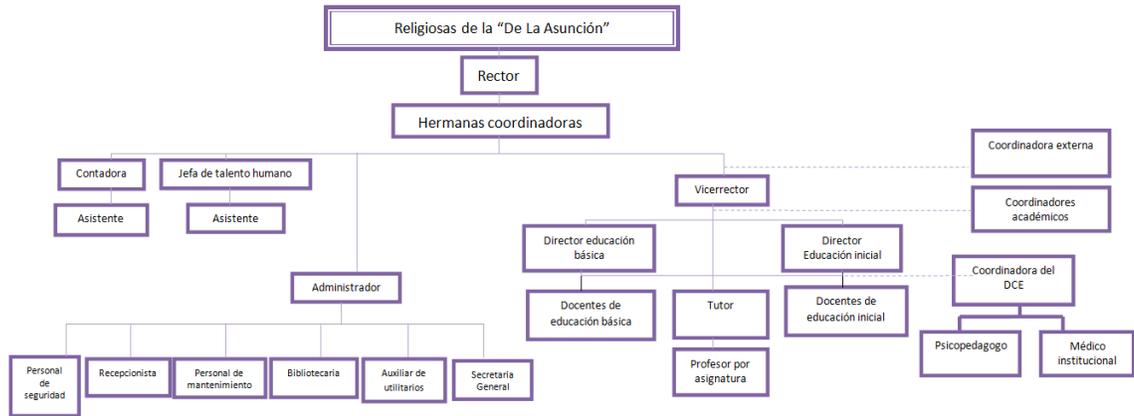
*¿Qué factores se deben tomar en cuenta para la correcta definición de las políticas de reclutamiento y selección?*

R: Primeramente realizar un consenso para expandir las necesidades del departamento de Talento Humano, especificando los objetivos que el proceso de selección desea alcanzar. En cuanto a las necesidades de la Institución, buscamos personas capaces de desempeñar bien su cargo ya sea administrativo o docente, que ame lo que hace, y que sea flexible ante las situaciones de cambio. Las políticas deben encaminar a las personas a eso, a la correcta elección del

personal para un adecuado desempeño en el cargo, buscando fomentar el espíritu De La Asunción.

VR: Para las políticas hay que manifestar que Talento Humano es responsable de la correcta ubicación y recepción de los candidatos, en este caso serán preseleccionados de acuerdo a las necesidades que hayan expuesto los jefes de área solicitando el personal y los descriptivos. Luego se empieza una búsqueda prefiriendo en lo posible a ex alumnos de la Institución o a las mismas personas que trabajan aquí. De acuerdo a esta preselección si ninguno cumple con lo estipulado, seguiremos buscando hojas de vida que contengan los requisitos del cargo. A parte de esto, todos deben ser necesariamente evaluados con pruebas psicológicas para garantizar sus aptitudes. Es entonces que con ayuda del jefe solicitante y el Director seleccionemos al personal idóneo.

## Anexo No.6 Organigrama de la Organización



## Anexo No. 7 Formato de descriptivo de cargo

Manual de descripción, valoración y clasificación de cargo  
Unidad Educativa "De La Asunción"



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. Relaciones internas y externas		5. Instrucción formal requerida	
Denominación:		Interna:		Nivel de instrucción:	
Área:				Educación:	
Reporta a:		Externa:		Área de conocimiento:	
Supervisa a:					
2. Misión			6. Experiencia laboral requerida		
			Tiempo de experiencia:		
			Especificidad de la experiencia:		
3. Actividades Esenciales			7. Conocimiento		8. Destrezas y Habilidades

## Anexo No. 8 Formato de cuestionario descriptivo y análisis de cargo

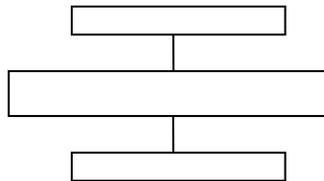
### Cuestionario descriptivo y análisis de cargo

#### 1.- Identificación

- Nombre del Cargo:
- Área /Departamento al que permanece:
- Cargo Jefe Inmediato:
- Cargo Subalternos Inmediatos:
- Horario de trabajo :
- Fecha de realización:

#### 2.- Misión del cargo

#### 3.-Ubicación del cargo en la estructura organizativa



#### 4.- Descripción general del cargo

¿Cuál considera Ud. que es la responsabilidad fundamental del cargo? (defina brevemente en qué consiste el trabajo de este puesto)

#### 5.- Descripción específica/detallada del cargo

¿Cuáles considera Ud. que son las tareas y actividades que conllevan al cumplimiento del objetivo del cargo? (Describa con detalle cada tarea)

Tarea:

Frecuencia:

Descripción (¿Cómo? Y ¿Por qué?):

Tarea:

Frecuencia:

Descripción (¿Cómo? Y ¿Por qué?):

Tarea:  
Frecuencia:  
Descripción (¿Cómo? Y ¿Por qué?):

Tarea:  
Frecuencia:  
Descripción (¿Cómo? Y ¿Por qué?):

Tarea:  
Frecuencia:  
Descripción (¿Cómo? Y ¿Por qué?):

**6.- Relaciones o contactos internos y/o externos (¿Con qué otros cargos se relaciona?)**

Con quién	Donde	Como	Frecuencia

**Especificaciones del perfil del ocupante del cargo**

**1.-) Requisitos intelectuales:**

**Instrucción necesaria y otros estudios complementarios:**

**¿Cuál es el nivel de instrucción que se requiere para desempeñar este cargo?**

Estudios		Determinar especialidad
Primaria		
Secundaria		
Tercer nivel		
Cuarto nivel		

**Experiencia requerida:**

**¿Cuál es la experiencia mínima que la persona que ocupa el cargo debe tener?**

Experiencia mínima	
--------------------	--

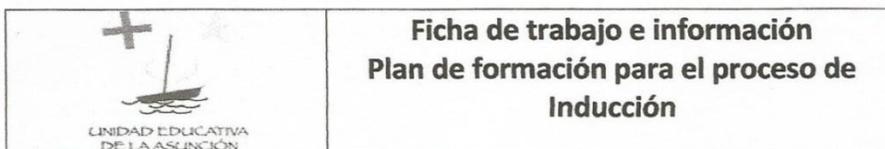
En el sector	
En el puesto	

**Habilidades intelectuales:**

**¿Cuál son las habilidades intelectuales principales que ocupante del cargo debe poseer?** (Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo):

- Planear \_\_\_\_\_
- Analizar \_\_\_\_\_
- Calcular \_\_\_\_\_
- Deducir \_\_\_\_\_
- Concentración \_\_\_\_\_
- Coordinar \_\_\_\_\_
- Tomar decisiones \_\_\_\_\_
- Relacionar \_\_\_\_\_
- Diferenciar \_\_\_\_\_

## Anexo No. 9 Primera ficha de programa de inducción



**Anexo # 1:** Vida de Madre María Eugenia

### Objetivos específicos

- Conocer y profundizar en la vida y mensaje de María Eugenia, como en su posterior desarrollo en el carisma y espiritualidad de la Asunción, base de nuestro ideario educativo.

### Desarrollo

#### Contexto socio-cultural y político.

El siglo XIX es un siglo en búsqueda de su equilibrio, a través de grandes convulsiones revolucionarias... De la Monarquía a la III República, pasando por dos Imperios, la Restauración y una corriente liberal que continuará durante todo el siglo. Inestabilidad, esperanzas y decepciones, violencia y romanticismo se mezclan: Chateaubriand y Lamartine, Víctor Hugo y Musset, Bethoven y Chopin. Es la era de los inventos: del ferrocarril, del telégrafo, del gramófono, de la luz eléctrica y del automóvil. La torre Eiffel se alza altivamente. El descubrimiento de la maquina de vapor acelera el desarrollo de la industria. Se abre una fosa entre las clases sociales, terreno muy favorable para el capital de Marx; va naciendo una revolución social lenta y dolorosa. Se desarrolla el trabajo de las mujeres y de los niños en todos los oficios y surgen los primeros sindicatos cristianos. Se produce el divorcio entre ciencia y fe. Y, sin embargo, hay grades sabios cristianos: Ampère, Pasteur, Laë nec...

La Iglesia en este siglo XIX es un blanco de los ataques conjuntos del ateísmo y de la revolución, del materialismo y del humanismo ateo. Voltaire y Rousseau dejan huella todavía en muchos ambientes. El miedo lleva a una gran parte del mundo católico a replegarse sobre sí mismo, friamente, y a rechazar todo ideal de justicia social. Pero surgen algunos profetas que, siguiendo a Lamennais, permanecen en los primeros puestos de la Iglesia. Dios prepara testigos fuera de serie, fuera de norma, inesperados, para hacer frente a este extraordinario desorden de nuestros dos últimos siglos. De ahí una Iglesia cargada de barro, herida por haber perdido sus privilegios, pero una Iglesia viva, nuevamente fecunda. Fundadora de órdenes o reformadores, ya que es también el siglo de la vida religiosa: Lacordaire, Emmanuel d'Alzon, Marie Thérèse Soubiran, Euphrasie Pelletier, para no nombrar más que algunos; el siglo de la misión con Mère Javouhey; del compromiso social cristiano de importantes seculares: Montalembert, Frédéric Ozamam. Siglo de persecuciones, pero también del reconocimiento oficial de numerosos institutos. De las leyes difíciles, aunque luego favorables para la enseñanza católica. Un siglo de santos que resplandecen y santos cuya gloria está oculta: Jeanne Jugan, el cura de Ars, Teresa del niño Jesús. Convertidos como Newman. Monseñor Affre, Arzobispo de París, muere en las barricadas.

La palabra oral y escrita se ofrece para ser escuchada y para ser leída: las conferencias cuaresmales de "Notre Dame", inauguradas por Lacordaire, continúan a lo largo del siglo. La prensa saca a la luz grandes diarios como L'Avenir, L'Univers y, más tarde, La Croix.

Seis papas soportan largos años de carga; el poder temporal les es arrebatado, dejan de ser príncipes temporales. El Concilio Vaticano I y la infalibilidad del Papa marcan el final del siglo, así como también la primera gran encíclica social.

La renovación litúrgica de Dom Guéranger sustenta todo esto como un arbotante. La liturgia,

inseparable compañera de todo despertar de la Iglesia, fue la última flor de este gran siglo bendecido por Dios; así el mundo estuvo, en este tiempo, no obstante difícil, un poco más unido a Él.

## Etapas de la vida de nuestra fundadora.

En la noche del 25 al 26 de agosto de 1817, día de San Luis, en la ciudad de Metz, medieval y provinciana, nace **Ana Eugenia Milleret**.



El señor Milleret, padre de María Eugenia, es descendiente de una familia italiana establecida en Lorena en el siglo XVI. La familia tiene como divisa en su escudo “Nihil sine fide”, (Nada sin la fe). Poseedor de varios bancos, es diputado por el Departamento del Moselle y es muy considerado en la ciudad, adicto a las ideas de Voltaire. La madre de Ana Eugenia, **Leonor Eugenia de Bro** pertenece a una familia de nobleza militar originaria de Luxemburgo y Bélgica, y a pesar de ser poco cristiana se muestra dulce y firme, el cual a sus hijos les inculca

un carácter de renuncia visitando a los enfermos y a los pobres de los alrededores con respeto y bondad. La influencia de su madre marcará para siempre el carácter fuerte y enérgico que procuraría en el futuro a las religiosas y a las alumnas. Ella aprende de su madre lo que más tarde llamará “virtudes naturales”: valor, honradez, rectitud, generosidad.



La infancia de Ana Eugenia transcurre de manera feliz y tranquila entre Preish y la casa señorial de Metz, tenían una vida sencilla y algo austera a pesar de las comodidades. En la Navidad de 1829, Ana Eugenia, hace la primera comunión en la iglesia de “Sainte Ségolène” de Metz, sin la preparación ordinaria y con la poca instrucción recibida en la parroquia. Recibe el Cuerpo de Cristo. A partir de aquel entonces deberá su vida solo a Aquel que la guiará por el resto de su camino, y todo lo que conoció hasta ese entonces será como una sombra en su vida: “Perderás

a tu madre, pero yo seré para ti mas que una madre. Llegará un día en que dejarás todo lo que amas para glorificarme y servir a esta Iglesia que no conoces”.

La inestabilidad política en 1830 la familia Milleret pierde su fortuna, la separación de los señores Milleret hará que se pierda la tranquilidad que existía hasta ese entonces, Ana Eugenia junto a su madre van a París donde su vínculo es mas fuerte hasta una epidemia de cólera en 1832 su madre se va de su lado. El señor Milleret confía a Ana Eugenia a la señora Dulcet que era muy rica y mundana y a pesar de su entorno no se sentía satisfecha: “mis pensamientos son como un mar agitado que me fatiga y me pesa. Quisiera saber todo, analizar todo....Cansada de esta inteligencia, hacerla callar, detenerla...Estoy sola, sola en el mundo, un amargo aislamiento de alma...” De este ambiente frívolo, luego fue llevada a París a la casa de la señora Foulon, una persona muy piadosa pero esto solo agravaba las cosas por las ideas tan cerradas de aquella casa por lo que la soledad se convirtió en su aliada.

A partir de 1833, el pensador y escritor francés Ozanam con un grupo de cristianos comprometidos, jóvenes universitarios en su mayoría, pidieron al arzobispo de París que organizara en Notre Dame conferencias cuaresmales para establecer bases sólidas en la fe, una apologética nueva, viva, que interpele a la humanidad de ese siglo, adaptada al alma contemporánea. La juventud católica, una generación ardiente, apasionada, pedía a la Iglesia formas e ideas nuevas que no fueran compatibles con la tradición. Uno de ellos es un joven sacerdote llamado Lacordaire. Ana Eugenia a



sus 19 años lo escucha y siente que sus palabras respondían a sus interrogantes, “Me sentía totalmente convertida y concebí el deseo de dar todas mis fuerzas, mejor dicho, toda mi debilidad a esta Iglesia que únicamente tenía para mí el secreto y el poder del bien”. En ella habitaba desde ahora no solo la fe en Dios sino también el deseo de servirle.

Ana Eugenia era una mujer decidida y no pretende quedarse en admiraciones estériles. Y al hablar con él, este le aconseja que lea mucho y le habla de la vida religiosa, aunque sin pronunciarse aun sobre su vocación. Por sus lecturas se reafirma en su fe y descubre una Iglesia que no conocía. Toma conciencia de la sociedad, y se apasiona por las ideas de Lamennais, Montalembert. Trabajar para el advenimiento del Reino de Cristo y por la liberación del hombre según el Evangelio fue su ideal. El deseo de una consagración total aumenta en Ana Eugenia. En la Cuaresma de 1837 la invitación a Saint Eustache para escuchar a un predicador famoso le llevó a conocer al Padre Combalot. Un orador fogoso, que predicaba sobre el Reino de Dios, de misión en misión conmoviendo los corazones de quienes lo oían. Hacía ya doce años que quería fundar una congregación que uniera la vida contemplativa con la obra de la educación. Creía que la regeneración de la sociedad se haría por medio de la mujer. Dicha congregación, estaría dedicada a Nuestra Señora de la Asunción. Tras una entrevista poco satisfactoria con él, el padre Combalot, descubre en ella las cualidades que debería de tener una fundadora. Pero ella, a sus 20 años, se ve incapacitada para llevar aquella obra. “No conozco la vida religiosa, tengo que aprenderlo todo, soy incapaz de fundar algo en la Iglesia de Dios”. “Jesucristo será el fundador de nuestra Asunción; nosotros no seremos más que sus instrumentos, y, entre las manso de Dios, los más débiles son los más fuertes”. Acota el Padre Combalot.

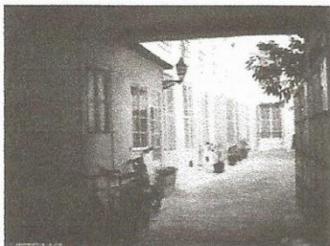
El padre Combalot la convence para comenzar esta obra, ella se retira unos meses a un convento de Benedictinas del Santísimo Sacramento para comenzar su preparación religiosa. Lleva una vida austera y solitaria de oración y estudio que moldea su carácter. Ella se referirá a esta época como la renovación de su inteligencia. Estudia Teología, historia y todo lo relacionado el pensamiento social de la Iglesia. Aprende alemán, inglés y latín... Mas tarde el Padre Combalot la envía al convento de la Visitación de la Costa de San Andrés. Aquí tiene tiempo de pensar en sus ideas de hacer grandes cosas en defensa de la fe por medio de la educación, tratando de utilizar métodos nuevos y católicos. Le enseñan los fundamentos de la vida religiosa y monástica, los pequeños detalles de un amor que se vive día tras día y se celebra de hora en hora en la liturgia. Tiene encuentros profundos y silenciosos con Dios.



En el transcurso de su noviciado tuvo un encuentro que en el futuro sus senderos serán uno solo. El Padre Emmanuel d'Alzon era el joven vicario general de Nîmes, había pertenecido a la escuela de Lamennais, y confiaba en la regeneración espiritual de Francia; en ello consagraba su vida sacerdotal. Amigo de Combalot, **el Padre D'Alzon sería para María Eugenia su apoyo y guía; y ella lo sería para él. Será el fundador de los PP. Asuncionistas**, extendidos por todo el mundo y directores y redactores del célebre periódico La Croix. Nunca perdió el contacto con ella hasta el día de su muerte. Mantenían una correspondencia vivaz, lo que abarca cerca de 400 cartas entre ellos; en ellas, trataban cuestiones sociales, ideas sobre lo que en la Iglesia se debería reformar y temas de educación.

El Padre Combalot, por su parte, seguía convocando en sus sermones a jóvenes para esta nueva obra. Fue difícil esta tarea de escoger las primeras piedras. Entre ellas se encuentra la Srta.

Joséphine de Commarque que luego será Sor Marie Thérèse que más tarde preparara la fundación de Sedán; será la enfermera y la consejera de María Eugenia. *Anastasie Bévier* que será Sor Marie Augustine, maestra general de los Internados; establecerá un programa de estudios y manuales de enseñanzas, que permitirán incorporar la fe a la cultura. Catherine O'Neil, joven irlandesa de una familia de príncipes, poetas y santos, se llamará Sor Thérèse Emmanuel, durante años maestra de novicias. *Ana Eugenia, que va a convertirse en María Eugenia de Jesús*, observa a su alrededor la cantidad de jóvenes educadas en el lujo, el placer y las falsas ideas, que serán más tarde las que darán el sello de lo que domine la sociedad de su tiempo, tanto en las costumbres privadas como en las públicas, de aquí la necesidad de educar cristianamente a las jóvenes. Quiere transformar la sociedad por los principios evangélicos.



La Iglesia celebra ese día la fiesta de Santa Catalina de Siena, terciaria seglar dominica, cuando solo eran dos jóvenes en un 30 de abril de 1839 (en un piso de París cerca de la Iglesia de San Sulpicio), empezaban una vida de oración y de estudio. Ana Eugenia y Anastasie Bévier se reúnen en un pequeño apartamento. Madame Olivier, una virtuosa viuda, amiga del Padre Combalot, las protege con su nombre. Convencidas de realizar un proyecto que era para enaltecer el amor a Dios, a la Iglesia y a la sociedad de la época. Aunque vivían austeramente, no dudaban de su futuro ya que era Dios quien se lo confiaba. Se dejan guiar por el Padre Combalot, se habitúan a la obediencia y él les establece un programa de estudios.

Pronto muchas jóvenes se sienten atraídas por este estilo de vida humilde y audaz. Lo asombroso era que a pesar de la pobreza existente nunca perdieron la alegría y la fe. Son solo 6 hermanas con las ganas de construir el Reino de Dios aquí en la tierra. Toman sus hábitos el 14 de agosto de 1840 por el Monseñor Affre. Llevan el hábito morado y el velo blanco, colores simbólicos de penitencia y alegría.

El Padre Combalot había comenzado a escribir la *“Introducción a las Constituciones de las religiosas de la Asunción”*, a partir de este texto, María Eugenia comienza a redactar las primeras constituciones. La inconstancia del Padre Combalot, y su temperamento inestable e incoherente, las perturba, no es capaz de llevar a término la fundación *“el Padre Combalot cambiaba de idea cada quince días con respecto a todo”*. Sin embargo contaban con el apoyo del Padre D'Alzon que la animaba a continuar la obra. A pesar de las dificultades y de las desconfianzas que se generaron, siguieron adelante. Para algunos, parecía imposible, que fuesen capaces de unir la oración a la acción. El trabajo apostólico, no interfiere a la vida mística. A los que rechazan la vida de pobreza les responde que la educación es la clave del cambio, y que ellas viviendo en la pobreza dan ejemplos de desprendimiento a sus alumnas habituadas a las comodidades. Quiere que las hermanas adquieran y profesen los hábitos de pobreza práctica para que conserven su amor hacia las clases obreras. Quiere que hermanas y alumnas conozcan la vida de aquellos que tienen que trabajar mucho para poder vivir, y por ello, realizan visitas a los pobres. Piensa que las alumnas sacarán cosas muy positivas de ello, y de la humilde aceptación y agradecimiento de los menos favorecidos. María Eugenia escribe *Consejos sobre la Educación, Principios de la Enseñanza* que son un programa de estudios que lucha contra la dispersión de la inteligencia. Cada materia tiene una visión cristiana.

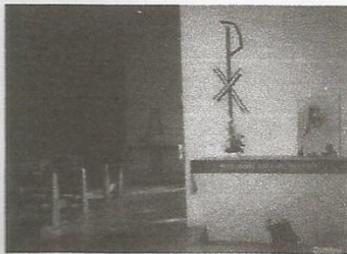
María Eugenia tiene un pensamiento social, surgido su educación materna y de las amistades de su padre. También recibió la influencia de Lamennais, en especial del *“Ensayo sobre la*

indiferencia”, y en su libro “Voix de prison” (voces en la prisión) hace una llamada a lo que es “Reformarse para reformar el mundo...transformarse para transformar el mundo”. Lamennais se basaba en los valores de la cultura europea, lo cual le ofrecía una visión y un programa de acción capaces de aunar su pasión por Dios y su pasión por los hombres. María Eugenia sufre porque la Iglesia se cierra sobre sí misma. El Padre D’Alzon también tiene esas inquietudes y le aconseja humildad y paciencia.

En la navidad de 1844, las cinco primera hermanas hacen la profesión perpetua añadiendo un voto mas a los tres tomados anteriormente: pobreza, castidad, obediencia y de consagración a la extensión del Reino de Jesucristo en las almas; esta será la característica de nuestra congregación. El Padre D’Alzon propone la divisa “Adveniat Regnum tuum” ¡Que venga tu Reino!, (A.R.T.) la cual la tomará para su propia fundación. Se gesta la creación de una orden masculina con un espíritu semejante al de la Asunción, que de a los jóvenes un carácter más fuerte, inteligente, cristiano y sobre todo más libre. Donde la manifestación del Hombre Dios y la divinización de la humanidad por Jesucristo será su filosofía, pasión que compartirá con el Padre D’Alzon. Para la navidad de 1845 se reúnen 6 de los primeros religiosos agustinos de la Asunción, y se comenzará a hablar de la doble Asunción. La correspondencia es amplia y ella le envía jóvenes desde París, uno de ellos es Etienne Pernet, futuro fundador de las Hermanitas de la Asunción.

Como la congregación iba creciendo se establecieron en una finca a la orilla derecha del Sena, situada en la calle de “Chaillot” donde permanecen cerca de 12 años, en los cuales se da la expansión de la congregación. La primera comunidad se sitúa en el Cabo de Buena Esperanza, pedida por Monseñor Devereux, vicario apostólico; Sor Marie Gertrude será la encargada de esta fundación, en este territorio colonial inglés. Sus inicios fueron muy difíciles. Aunque no desmayaba la fe, la falta de recursos y la hostilidad de los protestantes, el hambre y la guerra eran latentes. María Eugenia oraba mucho por ellos, les mandaba dinero y palabras de ánimo para continuar con la obra. En 1849, una tercera comunidad se funda en Gran Bretaña en Richmond. En 1850 se funda otra en Yorkshire, para huérfanas; ubicada cerca de una fábrica de papel donde se empleaban a las mujeres que pronto se unieron en su labor. El Padre D’Alzon le pide a Maria Eugenia que funde una casa de adoración y de retiros, donde las hermanas que trabajan puedan renovar la vida espiritual. Se realiza un retiro con la exposición del Santísimo Sacramento. A partir de allí se funda la tercera orden cuya constitución ya estaba esbozada por el Padre D’Alzon y Maria Eugenia. En ella, religiosos y seglares encontrarían una ayuda espiritual e intelectual. Los seglares estarían comprometidos a extender el Reino en zonas en las que los religiosos no pueden llegar, y los religiosos asegurarían la permanencia del proyecto. En 1856 se establecen en un castillo de la “Thuilerie” en Auteuil, que sería desde entonces la casa madre de la Congregación.

En 1857, Roma aprueba los estatutos de la congregación. En 1858, Maria Eugenia es elegida superiora general de por vida, animará a las comunidades y a las hermanas, siempre pendiente de cada una de ellas, de sus problemas y enfermedades. El Padre D’Alzon funda en 1865 la congregación de las Oblatas de la Asunción, para prestar ayuda en los países del Este. Este mismo año, el Padre Pernet fundará junto con la Srta. De Fage la Congregación de las Hermanitas de la Asunción, cuyo fin será la evangelización de la familia obrera.



En 1874 continúan las fundaciones, primero en Montpellier, después Madrid, a petición del Rey Alfonso XII porque su prima, futura reina Doña Mercedes de Orleans, fue alumna de Auteuil. El 11 de abril de 1888 fue firmado el decreto de aprobación definitiva del instituto por el Papa Leon XIII; la Asunción sostenida

por una regia encontrando su sitio en la Iglesia. En el año 1892 llega la Asunción a América (León de Nicaragua) y a Asia (Manila en las Filipinas); en 1895 en El Salvador mientras continúa extendiéndose en Europa. También se da origen a la quinta rama de la Asunción; las Orantes, cuya vida es contemplativa.

A medida que se extendía la congregación sus fuerzas decaían. Nombra superiora a *Madre Marie Célestine* que hasta ese momento era superiora en Madrid. Para 1897 se celebran sus ochenta años, poco a poco perdía la voz y la fuerza para sostenerse. A su muerte, el 10 de marzo de 1898, dejaba 29 comunidades en 7 países de Europa, Extremo Oriente, América Latina. Su cuerpo descansa ahora después de su beatificación en la actual capilla de Auteuil.

## “El sueño de una Congregación dedicada a la educación”.

María Eugenia funda la Asunción esencialmente por dos razones: era la voluntad de Dios y la Iglesia-sociedad necesitaban formar en el cristianismo a las mujeres, para que fueran verdaderamente cristianas y apasionadas, como ella misma, por el Evangelio; mujeres capaces de educar a sus hijos y colaborar en la transformación de la sociedad a partir del Evangelio. Todo ello por medio de una educación integral. Una educación que abra la inteligencia y el corazón a las consecuencias sociales del Evangelio, para así extender el Reino: gloria de Dios y felicidad plena para el hombre. Una formación que conduce a la acción, que cada persona realiza según los dones que ha recibido de Dios, según sus capacidades naturales; en el lugar y en la vocación particular a la que ha sido llamado.

Este proyecto será el mismo en todas las fundaciones, desde la primera escuela en el callejón del Vignes, en el París de 1841. Cada camino fundacional tiene su propia historia. La fundación de cualquier obra conlleva la fundación de una comunidad. Desde el principio María Eugenia quiso marcar el estilo de vida de la Asunción, que tomará forma en las diferentes fundaciones. Un estilo de sencillez, de rectitud, de pobreza, de espíritu de familiar, de armonía formada por la sobriedad y la belleza. Este estilo de vida tenía que ser la manifestación de la experiencia espiritual, de la fuerte vida contemplativa, personal y comunitaria. Y la pasión por el Reino nacía así justamente de la vida contemplativa. Cuanto más se conoce a Dios revelado en Jesucristo, mayor es la urgencia para hacerlo conocer y amar. De ahí las dos divisas de la Congregación: "Gloria a Dios" y "Venga tu Reino".

La unión de María Eugenia con la Iglesia era sumamente fuerte, por este motivo, en donde la Iglesia llamaba a la Congregación, ahí iba una comunidad. La Asunción se iba fundando en cada comunidad que nacía. Fundaciones de comunidades y de obras apostólicas enraizadas en la Congregación, en la vida del Mundo y en la vida de las Iglesias Locales, llenaron la vida de María Eugenia desde 1839 hasta 1898.

## Anexo No. 10 Segunda ficha de programa de inducción

 <p>UNIDAD EDUCATIVA DE LA ASUNCIÓN</p>	<p><b>Ficha de trabajo e información</b> <b>Plan de formación para el proceso de</b> <b>Inducción</b></p>
--	---

**Anexo # 2: La congregación, historia y actualidad. Carisma, espiritualidad y misión en la Asunción.**

### Objetivos específicos

- Profundizar en el carisma y en la espiritualidad de la Asunción, base de nuestro ideario educativo.
- Conocer la organización y estructura de la Congregación de la Asunción y en concreto de la provincia de España.

### Desarrollo

#### Dimensiones fundamentales de nuestra vida

- **Vida de Oración.** Una fuerte vida contemplativa apoyada en la Letitio Divina, en la Eucaristía, en el Oficio Divino y en la Adoración.
- **Vida de Comunidad:** Caracterizada por el Espíritu de familia, tratamos de *tender con un corazón y con una sola alma hacia Dios.*
- **Vida Apostólica:** Una misión de Educación. La congregación ha nacido de un pensamiento de celo apostólico. *“Las Religiosas de la Asunción queremos dedicar toda nuestra vida a la extensión del Reino de Cristo. La misión específica que la Iglesia encomienda a la Congregación es la de trabajar para recapitular todo en Cristo por medio de la educación. Para nosotras, la educación consiste ante todo en anunciar a Jesucristo, en darlo a conocer y hacerlo amar, y en trabajar en el desarrollo integral de los individuos y de los pueblos, según el Evangelio”.* Regla de Vida

#### Constantes en la espiritualidad de María Eugenia

- **Centralidad de Jesucristo.** Jesucristo como el Mediador entre ella y Dios. La Encarnación de Dios en Jesucristo es lo que le atrae por encima de todo. El Cristo de María Eugenia será el Cristo total, el Cristo de la Iglesia, de la Tradición, donde vivimos todos los misterios a lo largo del año litúrgico. Cristo adorador del Padre y Salvador de los hombres.
- **Adoración de los derechos de Dios.** María Eugenia vivió sobrecogida por la inmensidad de Dios, experiencia que fundamentó en ella una actitud de confianza y de adoración.
- **Desprendimiento Gozoso.** Una inmensa libertad, fundada en un vínculo absoluto con el Dios de Bondad que tiende a difundirse. De ahí el Abandono y el Desprendimiento gozoso.
- **María en el misterio de la Asunción.** María se dejó transformar según los valores evangélicos, en ella todo fue adoración.
- **Amor a la Iglesia.** Gran sentido de Iglesia

#### Importancia de las virtudes propias a la Asunción:

- **Virtudes teologales:** Fe, esperanza, amor
- **Virtudes naturales:** franqueza, rectitud, sencillez, libertad de espíritu.
- **Humildad y alegría.**

## Anexo No. 11 Formato de requisición de empleados



### Requisición de empleados

**Denominación del cargo:** \_\_\_\_\_ **Área o departamento al que pertenece:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de la solicitud:** \_\_\_\_\_ **Fecha que se necesita el postulante:** \_\_\_\_\_

El horario de trabajo para el cual se necesita el nuevo colaborador es:	Jornada completa <input type="checkbox"/>
	Jornada parcial <input type="checkbox"/>
	Por horas <input type="checkbox"/>
Razones de la requisición:	
Descripción de cualidades necesarias para el nuevo colaborador.	
Descripción de funciones principales del cargo.	
Nuevos retos y desafíos del cargo.	

Fecha de emisión

Fecha de recepción

Firma del solicitante

Firma del responsable de Talento Humano

## Anexo No.12 Formato de entrevista Identidad Institucional



### “Elementos claves del compromiso de los colaboradores De La Asunción”

Entrevista

Entrevistador:

Fecha:

#### Objetivos:

- Identificar los aspectos/ elementos claves que, para el colaborador, deben formar parte de la descripción del Compromiso Institucional.
- Identificar las razones por las que los colaboradores otorgan determinado grado de importancia a cada elemento.
- 

#### Preguntas sobre el compromiso de los colaboradores con la Institución

1.-) De los siguientes aspectos seleccione dos elementos claves (en orden de importancia) que Ud. considera que describen el Compromiso Institucional de los colaboradores De La Asunción.

- Proyecto de vida caracterizado por los valores del Evangelio. \_\_\_\_\_
- Formación y actualización profesional \_\_\_\_\_
- Formación Pedagógica \_\_\_\_\_
- Compromiso apostólico y social \_\_\_\_\_
- Sentido de pertenencia \_\_\_\_\_
- Acompañamiento pastoral de niños y jóvenes \_\_\_\_\_

2.-) ¿Cuáles serían las dificultades que, un colaborador De La Asunción, podría tener para cumplir con el primer elemento que Ud. identificó como clave para describir el Compromiso Institucional?

3.-) ¿Cuáles serían las dificultades que, un colaborador De La Asunción, podría tener para cumplir con el segundo elemento que Ud. identificó como clave para describir el Compromiso Institucional?

4.-) ¿Habría algún otro aspecto clave que puede describir el Compromiso Institucional que no esté considerado en la lista (que se ha presentado en la parte superior)? ¿Cuál? ¿Por qué?

**Preguntas sobre el compromiso de la Institución con los colaboradores**

**5.-) ¿Cuáles serían los dos elementos claves que describirían el compromiso de la Unidad Educativa De La Asunción con sus colaboradores?**

**6.-) ¿Cuáles serían las dificultades que, la Unidad Educativa De La Asunción, podría tener para cumplir con el primer elemento que Ud. identificó como clave para describir el Compromiso Institucional?**

**7.-) ¿Cuáles serían las dificultades que, la Unidad Educativa De La Asunción, podría tener para cumplir con el segundo elemento que Ud. identificó como clave para describir el Compromiso Institucional?**

## Anexo No.13 Matriz de análisis de entrevista



### “Elementos claves del compromiso de los colaboradores De La Asunción”

- Identificar los aspectos/ elementos claves que, para el colaborador, deben formar parte de la descripción del Compromiso Institucional.
- Identificar las razones por las que los colaboradores otorgan determinado grado de importancia a cada elemento.

#### **Compromiso de los colaboradores con la Institución**

##### **Primer elemento**

- Proyecto de vida caracterizado por los valores del Evangelio.
- Sentido de pertenencia

##### **Segundo elemento**

- Formación y actualización profesional
- Acompañamiento pastoral de niños y jóvenes

#### **Dificultades que, un colaborador De La Asunción, podría tener para cumplir con el compromiso con la Institución.**

##### **Primer elemento**

- Desconocimiento del carisma de la congregación De La Asunción.
- Débil relación con Dios.
- Falta de un proyecto de vida
- Incompatibilidad entre los valores personales e Institucionales.
- Falta de trabajo en equipo
- Incoherencia entre lo que se predica y la práctica.

#### **Compromiso de la Institución con los colaboradores**

##### **Primer elemento**

- Incentivos y valoración económica y simbólica ligada a la formación y desempeño.
- Planes de capacitación continua.

##### **Segundo elemento**

- Implementación de grupos de apoyo (para consultas sobre pedagogía y didáctica; y estudios espirituales) y seguimiento y acompañamiento laboral.
- Bienestar de los colaboradores (un óptimo ambiente laboral)

#### **Dificultades que, la Unidad Educativa De La Asunción, podría tener para cumplir con el compromiso con sus colaboradores.**

##### **Primer elemento**

- Desconocimiento sobre cómo trabajar con el talento humano.
- Poco interés de la organización en mantener a sus colaboradores motivados.

### **Segundo elemento**

- Falta de tiempo ligada a la gran carga de trabajo.
- No tener vocación para enseñar y educar.
- Pocas oportunidades de capacitación (Por horarios y presupuesto).
- Indiferencia, por parte de los colaboradores, ante las actividades institucionales.
- Inadecuado ambiente de trabajo (incertidumbre ante lo inesperado de las actividades y procedimientos).

### **Otro aspecto clave que puede describir el compromiso institucional.**

- Formación espiritual
- Integración grupal

### **Segundo elemento**

- Falta de comunicación
- Falta de organización del tiempo
- Falta de presupuesto
- Falta de políticas de selección y reclutamiento. Y un banco de hojas de vida.

## Anexo No.14 Ficha para diagnóstico necesidades de capacitación



### Ficha para diagnóstico necesidades de capacitación

**Área de trabajo:**

**Nombre del colaborador:**

**Cargo:**

**Fecha:**

<b>Funciones</b>	<b>Cumplimiento de las principales funciones</b>	<b>Cursos de capacitación</b>
¿Cuáles son las principales funciones, responsabilidades y/o retos actuales de su cargo? Ordenar por nivel de importancia	¿Qué dificultades ha encontrado para el cumplimiento de las principales funciones, responsabilidades y/o retos actuales de su cargo?	A partir de las dificultades identificadas, mencione cursos de capacitación que considere más importantes para su formación para mejorar su desempeño.
1		
2		
3		
4		
5		

**Anexo No.15 Matriz de resumen de necesidades de capacitación**



**Matriz de resumen de necesidades de capacitación**

<b>Necesidades de capacitación</b>					
<b>Área de trabajo</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Capacitadores</b>	<b>Costos</b>	<b>Carga horaria</b>	<b>Fecha de ejecución</b>

## Anexo No.16 Formato de diseño de contenidos de capacitación



### Diseño de contenidos de capacitación

**Tema:**

**Nombre del capacitador:**

**Período de capacitación:**

Objetivo de la capacitación:					
Temas	Contenido	Actividades	Tiempo	Modalidad	Recursos

## Anexo No.17 Registro del cronograma de capacitación



### Registro del cronograma de capacitación

Eventos de capacitación	Fecha Mes y día				

Elaborado por

Revisado

Firma de responsabilidad

Firma de responsabilidad

Fecha:

## Anexo No.18 Cronograma de actividades de estrategia de comunicación



### Cronograma de actividades de estrategia de comunicación

Actividad	Canal	Contenido	Objetivo	Emisor Receptor	Fecha de emisión

## Anexo No. 19 Esquema del Plan estratégico de fortalecimiento de Identidad Institucional



### Plan Estratégico de fortalecimiento de Identidad Institucional

#### Objetivo general

- ➔ Fortalecer los aspectos/ elementos claves que forman parte de la descripción del Compromiso Institucional.

#### Objetivos específicos

- ➔ Promover el conocimiento profundo del carisma de la congregación De La Asunción.
- ➔ Implementar planes de capacitación continua para los colaboradores de la Unidad Educativa De La Asunción.
- ➔ Dar a conocer los elementos claves del Compromiso Institucional y las acciones que se están llevando a cabo para fortalecerlo.

#### Actividades

➔ Carisma de la congregación De La Asunción				
Acciones	Tiempos	Recursos	Responsables	Involucrados
Formar grupos de apoyo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas sobre pedagogía y didáctica;</li> <li>• Estudios espirituales y seguimiento.</li> <li>• Acompañamiento laboral.</li> </ul> <b>Temas a tratar en los grupos</b> Mi relación con Dios. Proyecto de vida alineado al proyecto educativo De La	Reuniones semanales durante todo el año	P.O.P material Salones Audiovisuales	Talento Humano y Jefes coordinadores de áreas.	Toda la organización

<p>Asunción.  Mi vocación para enseñar y educar.  Incoherencia entre lo que se predica y la práctica.  Espiritualidad De La Asunción  Vida de Santa Madre María Eugenia  Didáctica y pedagogía  Educación: Método constructivista.  Elaboración de pruebas de base estructurada.  Estudio sobre la ley de educación.</p>				
<p>➔ Planes de capacitación continua</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar un diagnóstico de necesidades.</li> <li>○ Establecer objetivos de la capacitación.</li> <li>○ Establecer contenidos de la capacitación.</li> <li>○ Diseñar cronograma de las actividades de capacitación.</li> <li>○ Ejecución</li> <li>○ Establecer los indicadores de evaluación y seguimiento de la capacitación.</li> </ul>	<p>30 horas al año</p>	<p>Folletos  Salones  Audiovisuales</p>	<p>Talento Humano  Jefes y coordinadores de áreas.</p>	<p>Docentes y administrativos</p>
<p>➔ Estrategia de Comunicación</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer los objetivos de la estrategia de comunicación.</li> <li>○ Definir el público objetivo.</li> <li>○ Identificar el mensaje central de la estrategia de comunicación.</li> <li>○ Diseñar cronograma de las actividades</li> </ul>		<p>Intranet  Oficios</p>	<p>Talento Humano  Administración</p>	