

**LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
COMO UN ENFOQUE EN EL TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL**

ALBA NANCY RODRÍGUEZ ROJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2008

**LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
COMO UN ENFOQUE EN EL TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL**

ALBA NANCY RODRIGUEZ ROJAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Trabajadora Social.**

**Directora de Proyecto
ADRIANA VEGA MARTÍNEZ
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2008

DEDICATORIA

A Jesús Misericordioso por ser la base y fortaleza de mi vida,
por sus continuas bendiciones y por ser el amigo que nunca falla.

A la Virgen del Rosario por su protección y continua intersección.

A mis queridos padres Orestes e Irene por su apoyo, constancia y orientación.

A mi hermanita Yolly Andrea por su incondicional apoyo y eterna compañía.

A mis siempre recordadas amigas Empe y Made por su incondicional amistad
y por haber compartido conmigo sus experiencias de vida.

A todos los que confían en que todo puede mejorar

y que a pesar de los obstáculos persisten en lograr sus propósitos.

A la vida por haberme permitido tener nuevas experiencias maravillosas
que han hecho crecer mi espiritualidad y expresar los más bellos sentimientos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haber bendecido mi vida, por permitirme obtener un logro más y por rodearme de grandes oportunidades y de seres maravillosos.

A mis padres que con su amor y educación me han conducido por un buen camino y por aquellos sacrificios que han hecho para que hoy sea profesional.

A mi familia y amigos que de una u otra manera me han apoyado y que con sus consejos me han mantenido fuerte ante las eventualidades de la vida.

A mi directora Adriana Vega Martínez quien siendo una magnífica persona y una excelente profesional me brindo su apoyo y constante orientación para el desarrollo de mi formación profesional.

A la UIS por haber sido un espacio de desarrollo educativo, psicológico y social en el cual pasé agradables momentos.

Al CSSJB por haberme permitido desempeñarme profesionalmente en este proceso de intervención, por su apoyo y acertadas orientaciones.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL	13
1.1 EL HOMBRE COMO SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	21
1.2 EL RETO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
2. LA EDUCACIÓN COMO SERVICIO PÚBLICO	41
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	64
3.1 HISTORIA	64
3.1.1 Comunidad Salesiana	64
3.1.2 Conformación del Colegio.....	66
3.2 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	68
3.2.1 Estructura Demográfica	69
3.2.1.1 Docentes y personal administrativo	69
3.2.1.2 Estudiantes	73
3.2.2 Organigrama	74
3.2.3 Misión.....	75
3.2.4 Visión	75
3.2.5 Creencias.....	75
3.2.6 Valores Corporativos	76
3.2.7 Objetivos Generales	77
3.2.8 Antecedentes Prácticas Anteriores	79
3.3 AREAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL COLEGIO.....	80
3.3.1 Rectoría	80
3.3.2 Coordinación Académica	80
3.3.3 Coordinación De Convivencia.....	80
3.3.4 Coordinación De Pastoral	81

3.3.5 Bienestar Educativo	81
3.3.6 Gestión Humana	81
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	84
4.1 DIAGNÓSTICO	85
4.2 PLANEACIÓN	89
4.3 EJECUCIÓN	99
4.4 LOGROS ALCANZADOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	102
4.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL DE PRÁCTICA	103
4.6 ANÁLISIS DEL PROCESO	106
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUIA PARA EL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN EL COLEGIO SALESIANO SAN JUAN BOSCO DE BUCARAMANGA	113
5.1 INTRODUCCIÓN	113
5.2 JUSTIFICACIÓN	115
5.3 OBJETIVO ESTRATEGICO	117
5.4 FASES DEL PROCESO	117
5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	135
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	144

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Nivel de formación de los docentes 2000-2003.....	55
Gráfico 2. Personal de la Institución	76
Gráfico 3. Distribución de estudiantes por grados.	80

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Nivel de formación de los docentes por sector y zona 2000-2003	54
Cuadro 2. Nivel de cobertura en educación en la ciudad de Bucaramanga 2003-2006.....	61
Cuadro 3. Subsidios otorgados a los colegios de Bucaramanga 2006.....	61
Cuadro 4. Identificación Institucional	74
Cuadro 5. Personal de la Institución	76
Cuadro 6. Distribución de estudiantes por grados	79
Cuadro 7. Diagnóstico	91
Cuadro 8. Planeación	95
Cuadro 9. Planeación de la propuesta de intervención fase 1	123
Cuadro 10. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 1	127
Cuadro 11. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 2	129
Cuadro 12. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 3	130
Cuadro 13. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 4	133
Cuadro 14. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 5	135
Cuadro 15. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 6	137
Cuadro 16. Cronograma de actividades para el proceso de provisión de personal basado en competencias en el CSSJB.....	140

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama.....	81
Figura 2. Mapa de procesos	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Instrumento de evaluación de las actividades de capacitación	150
Anexo B: Inspecciones De Seguridad.....	153
Anexo C: Funciones Departamento de Gestión Humana	154
Anexo D: Funciones Líder de Calidad	156
Anexo E: Evaluación de Desempeño Rectoría	158
Anexo F: Evaluación de Desempeño Contaduría	160
Anexo G: Evaluación de Desempeño Auxiliar de Contabilidad.....	162
Anexo H: Evaluación de Desempeño Líder de Calidad	164
Anexo I: Evaluación de Desempeño Gestión Humana	166

RESUMEN

TITULO:

La Selección del Talento Humano basado en competencias como un enfoque en el Trabajo Social Organizacional*

AUTOR: ALBA NANCY RODRÍGUEZ ROJAS**

PALABRAS CLAVES:

**Competencias
Organización como sistema social
Gestión del Talento Humano**

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

Las Instituciones educativas están enmarcadas dentro de un contexto global cambiante que las lleva a transformar su diario accionar y a ajustarse a los requerimientos de estos cambios para lograr cumplir con sus objetivos como organización. Para ello precisa de un Talento Humano eficiente, eficaz y competitivo que mediante el desarrollo de sus capacidades logre dar el valor agregado, la esencia y autenticidad a los procesos que realiza para la prestación del servicio educativo.

En este Trabajo de Grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional realizada en el Colegio Salesiano San Juan Bosco cuyo objetivo general fue integrar los objetivos organizacionales con los de los miembros de la institución, garantizando una adecuada provisión de Talento Humano, su bienestar y promoción.

El contenido se compone de cinco capítulos; el primero contiene un referente teórico que fundamenta la experiencia en la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Integración, el segundo hace un análisis del contexto político, legal y social en el cual se encuentra la institución, el tercero realiza una caracterización de la institución partiendo de la descripción de su plataforma estratégica y estructura demográfica, el cuarto hace una caracterización de la experiencia en la cual se describen los procesos llevados a cabo en la institución y la pertinencia e importancia del Trabajador Social en la misma, finalmente el quinto capítulo plantea una propuesta de intervención profesional orientada hacia la implementación de un modelo de provisión de personal basado en competencias.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Profesora Adriana Vega Martínez.

ABSTRACT

TITLE:

The selection of the Human Talent based on competition like a focus in the Organizacional Social Work*.

AUTHOR: ALBA NANCY RODRÍGUEZ ROJAS**

KEYWORDS:

**Competitions
Organization like social system
Administration of the Human Talent**

DESCRIPTION:

The educational Institutions are framed inside a changing global context that takes them to transform their newspaper to work and to be adjusted to the requirements of these changes to be able to fulfill their objectives as organization. For it prices it of an efficient, effective and competitive Human Talent that is able to give the added value, the essence and authenticity to the processes that he/she carries out for the benefit of the educational service by means of the development of their capacities.

In this Work of Grade the process is described of he/she practices academic, starting from the professional intervention carried out in the College Salesiano San Juan Bosco whose general objective was to integrate the organizational objectives with those of the members of the institution, guaranteeing an appropriate provision of Human Talent, its well-being and promotion.

The content is composed of five chapters; the first one contains a relating one theoretical that bases the experience in the Theory of Systems and the Theory of the Integration, the second makes an analysis of the political, legal and social context in which is the insititucion, the third he/she carries out a characterization of the institution leaving of the description of its strategic platform and demographic structure, the room to make a characterization of the experience in which the processes are described carried out in the institution and the relevancy and importance of the Social Worker in the same one, finally the recruit surrenders it outlines a proposal of professional intervention guided toward the implementation of a model of personnel provision based on competitions.

* Work of Grade

** Department of Human Sciences. School of Social Work. Teacher Adriana Vega Martínez.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, las transformaciones que diariamente surgen en el contexto local, nacional e internacional, influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización, con esto cada uno de los componentes de ella deben ajustarse óptimamente a estos cambios y así lograr beneficios individuales y colectivos.

Por tal razón, se precisa que cada miembro de las organizaciones trabaje de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se le determina la importancia al talento humano como ese factor primordial para la consecución de los fines planteados en la empresa, mediante el desarrollo de sus capacidades, aptitudes y competencias, a tal punto en que entregue lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el reconocimiento obtenido.

Por ello la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en la consecución y desarrollo de elementos como la tecnología y la información, sino en el talento humano que participa en la oferta de un bien o servicio y que le da el valor agregado al mismo, logrando la esencia y autenticidad de los procesos llevados a cabo en la organización. Para ello se necesita adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro y pensar el objetivo de la misma.

Es allí en donde los procesos de Gestión Humana en las organizaciones e instituciones educativas como el Colegio Salesiano San Juan Bosco, comienzan a tener importancia y se emprende la decisión de alcanzar el bienestar de los empleados como base para el logro de los objetivos trazados en la institución, que para el caso en mención están enfocados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Llegar a lograr el máximo desarrollo del potencial del talento humano es un reto que debe perseguir el CSSJB, dado que de nada sirve tener una institución con altos niveles de conocimiento si el personal no es promovido al desarrollo de sus capacidades y competencias y a la consecución de sus objetivos individuales alineando los mismos a los de la empresa; es allí, donde surge el rol del Trabajador Social como garante del bienestar del empleado.

Desde el año 2005, profesionales de Trabajo Social en formación han ejecutado acciones para el desarrollo de un sistema de Gestión Humana, el cual con el esfuerzo continuo y compartido de todos los miembros de la institución facilite el incremento de la eficiencia, efectividad y reconocimiento de la institución y sus empleados.

El proceso desarrollado por Trabajo Social en el segundo semestre del año 2006 fue significativo para la institución y para la estudiante en proceso de formación, pues se dieron espacios de participación conjunta y de enriquecimiento mutuo, teniendo presente que la formación profesional permite el empoderamiento en muchas otras acciones encaminadas al bienestar integral de los funcionarios y a los objetivos propios del colegio.

Se destaca la trascendencia del proceso de Prácticas, como mecanismo de aprendizaje directo en la edificación del desempeño profesional, rescatando el valor y la confianza que depositan las instituciones en los estudiantes que están terminando su ciclo de estudios y que más adelante se enfrentarán al mundo laboral.

Sin embargo, se debe fortalecer el trabajo interdisciplinario como construcción conjunta de procesos, considerando que si bien se está en proceso de formación, se cuenta con conocimientos aprehendidos, elementos, aptitudes y competencias que permiten un adecuado desempeño profesional en las instituciones, por ello se

debe ver al estudiante como un verdadero gestor de procesos y no como un ejecutor de actividades.

En el desarrollo de este proceso se realizó un Diagnóstico de la institución y se analizó su dinámica social llegando a la conclusión de que el Departamento de Gestión Humana debe dar ese gran paso hacia el trabajo basado en competencias pues los retos de la sociedad actual así lo requieren y además es complemento esencial para recibir la Certificación ISO por la cual están trabajando.

Por lo tanto, el objetivo del presente documento es establecer una propuesta que permita proveer al CSSJB del talento humano idóneo capaz de generar valor a cada una de las tareas de la institución, mediante el desarrollo de actividades estructuradas y planificadas de provisión de personal basadas en competencias.

El presente documento da cuenta del proceso adelantado en el segundo semestre del año 2006; en el primer capítulo se encuentra un referente teórico que permite fundamentar la experiencia en el CSSJB en la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Integración; mientras que en el capítulo dos se hace un análisis del contexto político, legal y social en el cual se encuentra inmerso el CSSJB, con el fin de comprender su dinámica social como institución educativa.

En el tercer capítulo, se realiza una caracterización de la institución partiendo de la descripción de su plataforma estratégica y dedicando especial interés a los objetivos organizacionales, estructura demográfica y procesos llevados a cabo en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el cuarto capítulo se hace una caracterización de la experiencia en la cual se describen los procesos llevados a cabo en el CSSJB y la pertinencia e importancia del Trabajador Social en la misma. De allí surge el tema del quinto capítulo en el cual se plantea una propuesta de intervención profesional orientada hacia la

implementación de un modelo de provisión de personal basado en competencias, que permita la obtención del Talento humano idóneo para la institución.

Se pretende de esta forma, que el CSSJB como institución educativa prestadora de un servicio primordial para la formación de nuevos ciudadanos, cuente con talento humano capaz de agregar valor a su diario quehacer para el beneficio social de los grupos con los cuales se relaciona.

1. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL

Esencialmente la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una organización.

Se dice que con un buen personal, apto y capacitado cualquier organización funciona; sin embargo, cabe destacar que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán de manera más efectiva si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido en cualquier institución. Así, una organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea, quién es responsable por determinados resultados, cuáles deben ser sus aptitudes, actitudes y habilidades para el adecuado desempeño en el cargo, etc. en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Esta noción de interrelaciones presupone un sistema social, en el cual las organizaciones se orientan hacia ciertas metas, con un equipo de seres humanos que trabaja en grupo y que utiliza conocimientos y técnicas para lograr un fin determinado.

Es en este contexto donde surge la administración como actitud orientada a lograr la integración de los objetivos generales y particulares de los miembros de

una organización y a coordinar los recursos de la misma, mediante los procesos de planificación, organización y control de actividades, para el logro de los objetivos de la manera más efectiva y eficiente, procesos en donde el hombre juega un papel esencial.

Por esto, cabe destacar la importancia que se le ha otorgado al Talento Humano dentro de las organizaciones pasando de ver a la organización desde una perspectiva mecanicista y al trabajador como un elemento del sistema racional y como un maximizador de utilidades, a concebirlos como un sistema social cuyos miembros están fuertemente influenciados por las relaciones interpersonales y son motivados por una compleja jerarquía de necesidades, recalcando las necesidades sociales como la motivación aún sobre las necesidades económicas.

De acuerdo con lo señalado:

Una organización siempre incluye a personas. Estas personas están involucradas unas con otras en alguna forma, es decir, están interactuando. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.¹

Es decir, las organizaciones permiten a los seres humanos alcanzar sus objetivos con mayor rapidez, facilidad y eficiencia puesto que la interrelación dada entre los sujetos genera un alto grado de compromiso y motivación orientada a la integración de sus deseos individuales con el fin de satisfacerlos mediante la

¹ GICKS, Herbert. Administración de organizaciones: Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Compañía editorial Continental, 1997. p. 55.

combinación de las capacidades y recursos que se poseen, obteniendo beneficios económicos y sociales para todos y cada uno de los miembros.

Por lo tanto, la organización es un sistema social en el cual el empleado no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos, cuyo comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.

De esta forma, la idea de la satisfacción de las necesidades económicas como fin último de las organizaciones ha sido desplazada por la satisfacción de necesidades sociales de más alto nivel como estima, autoapreciación, seguridad, afecto, etc.

Las organizaciones se pueden clasificar según el autor Herbert Gicks² de la siguiente manera:

En la Organización formal, su estructura se encuentra bien definida y se puede describir sus relaciones de autoridad y responsabilidad, llevando así a que los puestos se encuentren claramente especificados para cada miembro. Mientras tanto la Organización informal se encuentra libremente organizada, es flexible y se conforma de manera espontánea, generalmente como resultado de las relaciones que se dan entre los individuos pertenecientes a una organización formal.

Por otra parte, existen las Organizaciones primarias caracterizadas por relaciones personales, directas y espontáneas de sus miembros, en las cuales se reclama la dedicación completa, personal y emocional de los mismos.

² Ibid., p. 45-46

Y las organizaciones secundarias en las cuales las relaciones son más racionales y contractuales, en donde los vínculos interpersonales tienden a ser más formales y las obligaciones son explícitamente definidas.

Cada una de ellas, de acuerdo a su filosofía y a sus propósitos posee una estructura organizacional que define el grado de relación entre sus miembros y la manera como éstas se dará. Esta puede ser lineal, en la cual existe una jerarquización de la autoridad y en donde los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos y la funcional, en la cual se aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea y en donde la autoridad es parcial y relativa sustentada en el conocimiento que posea cada miembro.

Habiendo hecho alusión a los diferentes tipos de organizaciones, se puede deducir que sea cual sea el tipo, siempre será ésta, un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas, en donde la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización y el alcance de sus objetivos, estableciéndose diferencias en cuanto a compromiso, proximidad y formalidad en las interrelaciones.

De igual manera, toda organización debe constituir y expresar sus objetivos o estará falta de significado, pues no tendrá un horizonte y su impacto en la sociedad carecerá de fundamento.

Es por ello que se requiere que exista un cierto grado de autoridad que permita orientar y alcanzar los objetivos de la organización con el fin de que los esfuerzos de los individuos no sean en vano y que sus objetivos individuales se encuentren en línea paralela con los de la organización.

La Teoría de Sistemas aplicada a las organizaciones proporciona un esquema de importante significado conceptual para las mismas, debido a que estudia las

interrelaciones entre los subsistemas y las interacciones entre el sistema y su suprasistema. Teniendo en cuenta que este enfoque aborda desde la totalidad, el análisis de las partes, desarrollando la capacidad de ver en similitud tanto el todo como sus partes y las relaciones recíprocas que allí se generan.

Los sistemas existen dentro de otros sistemas más grandes, en consecuencia son abiertos, es decir, cada sistema recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los más cercanos lo cual permite que cada uno de ellos cumpla con las funciones para lo cual fue creado.

Lo anterior se manifiesta teniendo en cuenta que se ha definido el sistema como: “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema”³

Para ampliar un poco más esta definición se toma como referencia a Torres⁴, el cual indica que los sistemas tienen un propósito u objetivo para el cual se forman y por el cual funcionan mediante un proceso de entradas, transformaciones y salidas de elementos que provee el entorno dentro del cual se encuentra inmerso, lo cual tiene su fundamentación en la globalidad del sistema que siempre va a estar involucrado dentro de otro y que al igual contiene otros que interactúa con él.

Así mismo, los sistemas mediante un mecanismo conocido como Feed-back recuperan parte de la energía de salida y la retornan a la entrada, generando un nuevo proceso y por consiguiente nuevos elementos al entorno los cuales también podrán ser insumo de entradas de otros sistemas que lo necesitan para cumplir

³ KAST, Freeman. Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas. México: Mc Graw Hill, 1981. p. 107

⁴ TORRES, Carlos Eduardo. Gerencia del factor humano en la organización: Gestión humana en las organizaciones. Módulo IX. Convenio ASEDUIS Universidad Industrial de Santander. 2003. p. 12

con el objetivo que fueron creados. Es decir, es un proceso de continuo intercambio entre sistemas.

Esta interfuncionalidad entre los sistemas hace que se afecten mutuamente, debido a que cualquier cambio en uno de ellos impactará de forma positiva o negativa en los otros sistemas que interactúen con él.

Así mismo, en este constante proceso de interacción se tiende a disminuir la capacidad de respuesta al medio por parte de los sistemas, lo cual se conoce como entropía y la cual se supera de igual manera, por la continua retroalimentación con el ambiente, ya que en el intercambio de información y fuerzas se encuentran las herramientas necesarias para autorregularse y mantenerse funcionando adecuadamente logrando lo que se conoce como homeóstasis o equilibrio del sistema. En este proceso de retroalimentación, la capacidad transformadora del sistema conocida como sinergia, renueva y genera en el entorno nuevos elementos.

En la descripción de este proceso, cabe mencionar que los sistemas funcionan según como se había mencionado anteriormente, bajo los siguientes parámetros⁵:

Entrada (Input): es la fuerza de arranque del sistema que provee el material o la energía para la operación del sistema y que fueron producto de salida de otros sistemas. Estos recursos pueden ser materiales tales como materia prima y maquinaria y no materiales como el personal y la información particular de la organización.

Proceso: es la transformación de los elementos de entrada para generar las salidas. Es allí en donde interviene la mano del hombre y le da el valor agregado al producto o servicio que presta.

⁵ Ibid., p. 11-12

Salida (Output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema, esta puede ser información, productos, insumos o servicios. Los resultados de un proceso deben ser coherentes con el objetivo del sistema y representan las entradas de otros sistemas.

En definitiva se puede deducir que los sistemas son un conjunto de elementos que se encuentran en constante interrelación y que dependen unos de otros para lograr sus objetivos. Para ello, responden al medio que los rodea y se abastecen de información, productos e insumos que les permita lograr su finalidad y que originen al mismo tiempo nuevos insumos, productos e información que sirvan como elementos impulsores para otros sistemas.

En todas sus operaciones, una organización se ve afectada por su ambiente y a su vez ésta lo afecta por los factores que le envía. Los elementos del ambiente incluyen personas, recursos físicos, condiciones económicas y mercantiles, actitudes y leyes, por lo tanto, el ambiente proporciona oportunidades y limitaciones a una organización.

La organización debe ser analizada como un sistema social, establecida en torno a la primacía de intereses y concebida de acuerdo a la especie de situación en que necesita operar y a la relación existente entre ella, los subsistemas que la componen y el sistema mayor del cual forma parte.

Este tipo de interrelación conlleva a la formación de la propia cultura organizacional, con sus propios tabúes, costumbres, normas y valores como una reinterpretación del sistema organizacional, de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y de las modalidades de comunicación y de autoridad.

Por ello, se considera a la organización como un sistema abierto que mantiene constante interrelación entre la materia prima, el personal, la tecnología y la información para transformarla en productos o servicios y cumplir con las funciones para las cuales fue creada.

La organización como sistema se encuentra conformada por subsistemas que se complementan entre sí para que el sistema funcione de forma apropiada. Según Kast⁶, el sistema organizacional puede dividirse en:

Un subsistema técnico, el cual está conformado por la tecnología, el territorio y el tiempo y es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Son los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos o servicios.

Un subsistema social, el cual comprende la conducta de los individuos, la motivación, las relaciones sociales y las exigencias de la organización, representado por individuos y grupos junto con sus particularidades psicológicas y sociales determina la cultura organizacional de la cual depende el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales.

Un Subsistema administrativo que relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura de los procesos de control. Son las normas, políticas, procedimientos y demás elementos propios para el desarrollo organizacional.

Estos subsistemas presentan una íntima relación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El subsistema técnico se determina de acuerdo a las características de las tareas ejecutadas en la organización y establece el tipo de

⁶ KAST, Op. cit., p.119

tecnología a utilizar y las características del personal humano, el subsistema social relaciona las personas para lograr que trabajen juntas y se alcancen los objetivos de la organización y el subsistema administrativo que planifica y controla los anteriores subsistemas.

La organización está en continua interacción con su medio y logra un estado estable, mientras conserva su capacidad de transformación de la energía que recibe del mismo.

Sin embargo, “la organización no puede responder a todas las influencias del medio y debe ser selectiva en cuanto a los insumos que recibe, las transformaciones que realiza y los productos o servicios que proporciona. En efecto, ésta debe establecer un dominio para sus actividades y fronteras que la separan de su medio ambiente”⁷

En este sentido, los límites de las organizaciones aunque son algo abiertos y permeables, desempeñan una función de filtración, constituyendo una barrera para el flujo de energía, materiales e información.

Las fronteras también filtran los productos de la organización, puesto que ésta no puede desarrollar una variedad infinita de funciones de transformación, sino que debe restringirse a desarrollar ciertos productos o servicios específicos a su ambiente.

Por otra parte, se debe hacer alusión a una de las características del sistema organizacional que consiste en la intencionalidad de sus conductas, las cuales están orientadas hacia el logro de resultados deseables, tarea en la cual participa el hombre, quien ocupa un lugar de suma importancia en este sistema, tal como se señala a continuación.

⁷ Ibid., p. 138

1.1 EL HOMBRE COMO SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización existe por la continua interacción entre las personas que trabajan en ella, por esto el Talento Humano es considerado como el elemento básico para el funcionamiento de una organización.

El individuo desempeña un papel dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas.

Esta conducta de los individuos, dirigida por los procesos psicológicos de percepción, conocimiento y motivación presente en cada uno de ellos, lleva a comprender al hombre como un sujeto completo, integrado de características naturales y adquiridas, que lo llevan a actuar de diversas maneras en un marco determinado.

Por lo tanto, el hombre como elemento del sistema organizacional siempre debe mirarse como uno de los más importantes subsistemas puesto que éste posee las características propias del mismo.

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí entre los suyos y los de la organización. Igualmente es posible se contradigan con los de su propio medio social⁸

⁸ TORRES, Op. cit., p. 4

El hombre así como la organización, posee las siguientes características que permite comprender su especial particularidad para interactuar, dinamizar y transformar el sistema dentro del cual se encuentra inmerso.

El individuo se establece fines o propósitos de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones para los cuales trabajar y por medio de los mismos responder al ambiente que lo rodea y que le exige estar en continua búsqueda de su propio desarrollo y evolución y por supuesto en la del sistema o sistemas en los cuales se encuentra inmerso.

Para ello, recibe del entorno estímulos (entradas) percibidas como información y que son procesadas de acuerdo a sus aptitudes, actitudes, valores e historia personal proveniente de su sistema social y a las cuales responderá asumiendo los comportamientos (salidas) que de allí surjan.

Para que esto se logre, el hombre debe estar en continua interrelación con otros sistemas dando muestra que el tipo de respuestas que dará ante determinadas situaciones y las conductas que asume hacen parte de la afectación que le generan los otros sistemas y de su necesidad de seguir cumpliendo con sus funciones. Mediante este contacto permanente que se establece con los otros sistemas se genera un intercambio de información y fuerzas que le permiten transformar algunas de sus conductas y sobrevivir en el sistema.

En definitiva comprender al hombre como un subsistema inserto dentro del sistema organizacional, conlleva a la asimilación del individuo como elemento substancial de todo proceso organizacional, puesto que con su conducta, valores, actitudes, capacidades y competencias provenientes de sus historia personal, se motiva a sí mismo y motiva a sus compañeros hacia la consecución de los objetivos planteados en la organización y en su vida personal.

Aunque se debe tener en cuenta que estas características propias de su historia de vida en ocasiones entran en contraposición con los valores, las normas y la cultura de la organización generando entropía en el individuo y que solo podrá superarse mediante la continua interrelación que se establece con los demás integrantes de la organización y con el reconocimiento de que ésta le podrá dar respuestas positivas a sus expectativas y lo llevará a adaptarse a su cultura y a asimilar los objetivos de la organización obteniendo como ganancia el logro de sus propios objetivos.

Por esto, el elemento núcleo de cualquier organización lo constituye las personas, sus interacciones y sus capacidades, por lo tanto, el propósito principal de la administración de la organización debe ser el de crear una clara conexión entre los objetivos personales de los individuos y los de la organización, con el propósito de establecer relaciones de responsabilidad y compromiso que lleven al progreso de la misma.

Para ello se hace necesario tener en cuenta que “la efectividad de la participación del individuo como miembro está directamente relacionada con su idea de cómo lo ayuda a él la organización para alcanzar sus propios objetivos”⁹, es decir un individuo apoya a una organización si cree que mediante ella puede lograr sus objetivos personales, de lo contrario pierde el interés.

Reconociendo la relación de los objetivos individuales y los de la organización, dando a conocer a los miembros los objetivos organizacionales por los cuales se está luchando y empleando los recursos para alcanzarlos, se logra que la organización sea cada vez más efectiva.

En otras palabras, se motiva a los miembros para que trabajen por los objetivos de la organización cuando su concepto del objetivo organizacional es muy

⁹ GICKS. Op.cit. p. 59

comparable con sus objetivos personales y cuando su trabajo finalmente los conducirá a la satisfacción de sus propias metas.

En definitiva, las necesidades de una persona y los objetivos hacia los cuales la dirigen son por lo tanto, de importancia para la organización de la cual es miembro. La relación entre sus objetivos y su desempeño como miembro de una organización es sencillamente de causa y efecto, dos individuos trabajan juntos para hacer algo en lo cual cada quien cree que logrará algo que desea. Este esfuerzo combinado y las múltiples herramientas y recursos que dispone la organización para su crecimiento, conservación y desarrollo lograrán que ésta funcione y alcance los objetivos para los cuales fue creada.

La Teoría de la Integración planteada por Douglas McGregor, explica la mutua conexión que se da entre los objetivos personales y los organizacionales y la multiplicidad de acciones que se generan en común para la consecución de los mismos.

La persona se ve atraída por la organización cuando ve en ella la oportunidad de alcanzar sus propios objetivos, puesto que esta cuenta con otros recursos como tecnología, reconocimiento y ciencia que como persona no posee en gran magnitud. Por lo tanto, orienta sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización, comprometiéndose con la misma y asumiendo su cultura organizacional.

En la Teoría de la Integración sobresale la intención que tiene el individuo de trabajar para lograr no solo un beneficio económico sino también un reconocimiento social y la necesidad de la organización de contar con un talento humano comprometido, autónomo y capaz de ejercer sus funciones de una manera óptima e integral.

Para lograrlo se requiere un cambio en el nivel estructural de la organización, basado en la humanización de las relaciones, en el reconocimiento de las capacidades, aptitudes y competencias de los individuos, en donde se considere a los empleados como contribuyentes en el proceso de producción de bienes y/o servicios.

Entonces, la organización permite que el individuo participe en la toma de decisiones y le otorga la oportunidad de impulsar su propio crecimiento individual, llevando a que éste se implique en los objetivos organizacionales y de lo mejor de sí, cumpliendo con sus tareas de una manera eficiente y efectiva al ver que la organización confía en su trabajo y que le permite alcanzar sus objetivos.

Así mismo, se le otorga al individuo la posibilidad de desarrollo y crecimiento como ser humano integral, es decir, no solo en su ambiente de trabajo sino en los demás espacios de su vida, pues es mediante el ejercicio de su labor que logrará alcanzar los objetivos planteados para su ambiente familiar, económico y social.

La Teoría de la Integración propone un cambio en la concepción de la administración de las organizaciones, tanto en el área gerencial como en el área del Talento Humano, en el cual se vea al trabajo como una oportunidad de realización personal y no como una obligación y por medio del cual cada parte se verá beneficiada si trabaja de manera mancomunada con la otra logrando alcanzar los objetivos organizacionales que no son más que la unión de los particulares y teniendo en cuenta que los dos tienen el mismo grado de importancia.

Los principios de esta teoría son la base para la transformación de la administración de las organizaciones que exigen los procesos económicos y sociales de esta época, en la cual el talento humano y el valor agregado que este genera en su desempeño laboral son la esencia del éxito de las mismas; sin embargo, se debe tener en cuenta que la aplicación de estos principios debe

realizarse teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra la organización, su función social y cultura organizacional que den respuesta a las necesidades presentadas.

Para ello la Gestión del Talento Humano representa la habilidad para adaptar los requisitos de la Teoría de la Integración a los individuos, a la organización y las necesidades a las que deben responder.

Los principios que fundamentan la Teoría de la Integración son:¹⁰

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o en el trabajo. Es importante reconocer que el agotamiento físico y/o mental que se da en el individuo por su actividad laboral es inherente a nuestra condición de seres humanos y por lo tanto, se dará en cualquier actividad que este realice y no porque tenga un rechazo hacia el trabajo. Entonces, lo que la organización debe propender es brindarle al individuo la autonomía y confianza necesaria para que se sienta motivado al realizar su labor y así le tome gusto a lo que hace, además es conveniente crear espacios en los cuales el trabajador disperse por algunos minutos su mente y no caiga en la monotonía y en los riesgos físicos y psicosociales propios de su actividad laboral.

- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. No se hace necesario ni el castigo, ni el control de las directivas de la empresa para que el individuo cumpla con los objetivos de la organización, basta con que se establezca un compromiso entre el trabajador y la organización de trabajar mancomunadamente por el logro de los objetivos de la organización, basado en el principio de que el logro de estos objetivos llevarán de manera implícita el logro de los individuales.

¹⁰ MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1994. P. 47

- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Se debe buscar formas de recompensar al individuo por su desempeño, no solo de manera económica sino mediante la realización de sus necesidades personales y el reconocimiento de su labor como potencia principal para el logro de los objetivos organizacionales.

- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. De acuerdo al grado de autonomía y responsabilidad que se le brinde al individuo este entenderá su actividad laboral de una manera sistémica, identificando que su accionar repercute y a su vez es repercutido por el accionar de los demás y que por lo tanto, debe comprometerse no solo con sus actividades sino trascender en las de los demás individuos.

- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente definida en la población. El individuo posee todas las capacidades para desenvolverse de manera efectiva y eficaz en la organización y para asumir los contratiempos que se le presenten en el desarrollo de su actividad laboral, solo se le debe permitir actuar de acuerdo a sus principios y conocimientos y hacer que reconozca la magnitud de su acción. Así mismo, se le debe motivar para que su desempeño sea óptimo y se debe estar en continuo proceso de retroalimentación de los procesos desarrollados en la organización con el fin que se conozca la realidad de la misma.

- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte. Aún se conserva en las organizaciones los principios de la teoría tradicional, en la cual el individuo debe limitarse a realizar su labor y está sujeto a las órdenes de su superior sin oportunidad alguna de participar en la toma de decisiones que no solo atañen a la organización sino también al individuo.

En la actualidad se presenta un adelanto en la administración de las organizaciones brindándosele al individuo un poco más de autonomía en la realización de su trabajo y comprometiéndolo con la organización no solo mediante un contrato físico sino psicológico, por el cual el individuo comprende que de su desempeño personal depende el satisfactorio funcionamiento de la organización, su desarrollo y progreso, llevando al logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto, de los propios.

La gerencia del talento humano es parte fundamental en el proceso de transformación de las organizaciones, pues es ella quien tiene la facultad para articular los objetivos individuales con los organizacionales y hacer comprender a las dos partes el beneficio que trae consigo orientar los esfuerzos y las actividades hacia un objetivo común.

Esta tarea no es tan sencilla como se creería pues en primera instancia, la organización por una parte y los individuos por otra tienden a trabajar de manera independiente para el logro de sus objetivos particulares, pero al lograrlo se obtendrá que los individuos se sientan motivados a trabajar para la organización que le permitirá alcanzar sus objetivos y la organización obtendrá además del logro de sus metas el disponer de un talento humano eficaz y competente.

En este sentido el profesional a cargo del Departamento de Gestión Humana debe velar porque la organización brinde oportunidades de desarrollo, promoción y esparcimiento dentro de la institución que motive a los individuos a demostrar su potencial y haga posible la realización de los objetivos planteados.

Sin embargo, para lograr este cometido debe proporcionar inicialmente un talento humano que corresponda con la particularidad de la organización, para ello debe establecer un proceso de selección de personal que permita identificar las

habilidades, aptitudes y competencias de los individuos y que correspondan con los requerimientos de la organización.

En este proceso de provisión de talento humano, las organizaciones tienden a medir las capacidades de los individuos por el nivel de estudios realizados y no toman en cuenta su desempeño laboral en otras organizaciones y las competencias que posee y que ha desarrollado a lo largo de su experiencia profesional. Esto limita el actuar de los individuos dentro de la organización, pues su labor estaría supeditada simplemente a realizar los procesos para los cuales fue contratado y se cree que tiene el conocimiento.

Este es el nuevo reto para los profesionales encargados en la dirección del Talento Humano, el trabajo por competencias, el reconocer en el individuo lo que sabe hacer, su desempeño real en el área laboral teniendo en cuenta por supuesto el legado que trae de su práctica en otras organizaciones y de su propia experiencia de vida.

La Gestión Humana por competencias es un proceso que debe iniciar con la provisión del personal más idóneo y velar por su progreso mediante diversas actividades de conservación y desarrollo que le permitan fortalecer las competencias que posee y desarrollar otras más. Además este proceso debe estar acompañado de una Evaluación de la Gestión que permita analizar el desempeño de los funcionarios de la organización y determinar el grado de avance que se ha logrado y en qué manera se han alcanzado los objetivos planteados tanto por el individuo como por la organización.

1.2 EL RETO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL PROCESO DE COMPETENCIAS

En esta época de apertura económica y globalización toma importante relevancia el conocimiento y las capacidades que posee el talento humano en las organizaciones, cambiando las antiguas ideologías que concebían al hombre como un sustituible artefacto más de la maquinaria de producción, en contraposición de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Cuando se cataloga a la persona como un instrumento más, se está desconsiderando que éste es el capital principal que le da vida, movimiento y acción a toda organización por las habilidades, competencias y características específicas que posee.

La pérdida de capital posee múltiples vías para recuperarlo, pero la fuga del talento humano no es posible de solucionar con tanta rapidez y efectividad. Toma años el reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

El desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del Departamento de Gestión Humana, pues deberán conseguir y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Es innegable el hecho de que las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve para su realización personal y para el logro de los objetivos organizacionales.

La productividad de las personas requiere de un aprendizaje permanente, pensar en forma integral acerca de lo que se puede hacer para perfeccionar lo que se realiza, con el objetivo de otorgar valor agregado a lo que ya se sabe hacer bien y así producir bienes y servicios con altos estándares de calidad.

La tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios y el acelerado cambio tecnológico, exige un mejoramiento en los sistemas de educación y capacitación del talento humano con el fin de que se adapten a estos nuevos cambios y eleven la calidad y pertinencia de los procesos de producción de bienes y servicios y mejore la vinculación de las capacidades de las personas con las transformaciones de la estructura productiva.

En el centro de la estrategia de cambio está la formación integral y permanente del talento humano, acorde con la necesidad de la empresa de elevar los niveles de productividad, competitividad y desarrollo social.

La teoría de competencias se constituye, entonces, en una metodología que permite al Departamento de Gestión Humana, mediante el desarrollo de sus procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección de personal, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por ello se hace necesario conceptualizar la gestión humana desde una perspectiva estratégica que da sentido y permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana adelantados en la organización.

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área, son fines en sí mismas, es decir se llevan a

cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales...La visión estratégica parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, reejecutar procesos y generar productos...¹¹

La visión estratégica de la gestión humana, lleva a concebirla como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas recibiendo estímulos del entorno, determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos, con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales.

Lo anterior reposa sobre la base de la Teoría de sistemas, en la cual, las competencias son configuraciones que integran los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, junto con los requisitos afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma y teniendo en cuenta que la fuerza de competitividad de una organización está depositada en las personas, se debe determinar la misión del Departamento de Gestión Humana, desde una perspectiva de competencias.

Lo anterior determina que cada organización establece un conjunto de competencias que definen el perfil del personal que se va a seleccionar, de

¹¹ GALLEGO, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Universidad EAFIT, 2000. P. 2

acuerdo con sus propios criterios, los cuales van a depender de sus necesidades, intereses y expectativas.

El concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de David McClelland en la Universidad de Harvard, el cual estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, las cuales podrían predecir el éxito de su desempeño laboral.

Gómez nos presenta la siguiente definición de competencia: “Una competencia es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”.¹²

Además las competencias hacen alusión de igual manera a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante el aprendizaje lo cual facilita el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficaz y eficientemente ante los requerimientos que se plantean en un contexto determinado.

Es decir, las competencias son “ciertas cualidades muy subjetivas innatas o adquiridas que se combinan con los conocimientos teóricos y prácticos”¹³

Una competencia integra saber, saber hacer y saber ser. Las competencias relacionadas con el Saber hacen referencia a los conocimientos técnicos y de gestión, las del Saber Hacer con las habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y las del Ser con las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

¹² GÓMEZ, Jorge Hernán. Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No. 54. 1997. P. 52

¹³ BUSTAMANTE ZAMUDIO, Guillermo y otros. El concepto de Competencia. Volumen II. Bogotá D.C.: Alejandría Libros, 2002. p. 31

Así mismo, las competencias según la Organización Internacional del Trabajo se clasifican en básicas, genéricas y específicas.

Las competencias básicas se refieren a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva. Éstas se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Las competencias genéricas son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y ramas de la actividad productiva, es decir son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el trabajo.

Las competencias específicas se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Existen las competencias Diferenciadoras que son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas

circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Y las competencias de Umbral que son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser innatos o adquiridos y que definen sus competencias para una determinada actividad; sin embargo, no se trata de estudiar el perfil físico, psicológico, emocional o intelectual del individuo sino de identificar aquellas características que pueden resultar eficaces en su desempeño en la organización y que serán las competencias claves en la misma para el logro de los objetivos y para la diferenciación de sus ventajas competitivas.

Las competencias son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, pero no todas ellas son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

Así mismo, es importante conocer los diferentes modelos y como se estructuran las competencias a partir de los mismos encontrando en primera instancia el

Modelo Funcionalista que establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se usa a nivel operativo y se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados.

En segunda instancia esta el Modelo Conductista que consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones. No se deriva de los procesos de la organización, si no se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones, toma riesgos.

Por último está el Modelo Constructivista que construye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha.

Una vez delineado el modelo a seguir se implementa la gestión por competencias que nace para los nuevos tiempos como una forma de enfrentarse con el mundo actual, posibilitando la formación del capital intelectual de una empresa o institución. Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características de las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo. Para ello es

necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la organización, mediante el análisis de las características de las personas que actualmente se encuentran vinculadas a la misma.

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla y que proporcione una información que pueda ser medida y clasificada teniendo en cuenta todos los aspectos de la organización y de los individuos.

El objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral el talento humano dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada individuo.

Para lograrlo, se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, contemplando todos y cada uno de los procesos de la Gestión de recursos humanos como Provisión de personal, Conservación y desarrollo y Evaluación de la gestión.

Como se ha dicho anteriormente la teoría de Competencias permite que el Departamento de Gestión Humana, contribuya efectivamente al logro de los objetivos individuales y organizacionales y es allí en donde el profesional de Trabajo Social entra a liderar los procesos que componen el departamento, como gestor y garante de los mismos, de la satisfacción de las necesidades sentidas por los miembros de la organización y la compensación de sus servicios, al igual que vigilará el cumplimiento de la Misión, de la Visión y de los Objetivos organizacionales, planeados en el tiempo y la obtención de utilidades.

Este proceso se compone según Cruz y Vega¹⁴ por:

Diseño de cargos y perfiles ocupacionales: en el cual las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hace referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado.

Selección y contratación: en el cual se recluta y selecciona a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Formación y desarrollo: los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio, de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en la cadena productiva.

Los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de las personas o procesos.

Planes de sucesión: está orientada a identificar y desarrollar las competencias que permitan movilidad organizacional, con desempeños laborales de alto rendimiento.

Gestión del desempeño: orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño, para ello es necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos

¹⁴ CRUZ MUÑOZ, Karen y VEGA LÓPEZ, Georgina. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos/gh/hg.shtml> La gestión por competencias

con la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de las personas.

De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos para corregir deficiencias.

Compensación basada en competencias: supone una remuneración relativa a los conocimientos, habilidades, experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

El anterior proceso permitirá que el Talento Humano de la organización, sea tomado como componente central de la misma, de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa, que permita crear indicadores de gestión para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

De allí se puede vislumbrar la importancia que tiene para las organizaciones el adecuado manejo y administración del Talento Humano, el cual está a cargo de profesionales de las ciencias humanas o de la administración, siendo uno de ellos el Trabajador(a) Social, quien le da una trascendencia social a la misión de la administración del Talento Humano que es la realización integral del ser humano a través de su trabajo en la organización, la cual ofrece, debido al esfuerzo conjunto, cada día más y mejores productos y servicios.

El profesional de Trabajo Social encamina su intervención a la dirección de procesos de desarrollo humano integral y al logro de la calidad de vida deseada por los miembros de la organización, manifestada en la satisfacción de sus necesidades físicas y sociales y en el aumento progresivo de su eficiente desempeño profesional, obtenido por sus capacidades adquiridas y desarrolladas mediante la educación y la experiencia, logrando que este sea el elemento

principal de la organización y mediante el cual por su esfuerzo y dedicación alcance sus objetivos y los de la organización y contribuya además al mejoramiento y conservación del entorno en donde interactúa.

2. LA EDUCACIÓN COMO SERVICIO PÚBLICO

Las empresas se caracterizan según su sector económico en Primarias, Secundarias y Terciarias, cada una de ellas representa una actividad económica, pero todas se dirigen a la producción, transformación o administración de bienes y a la prestación de servicios.

Las empresas del sector primario ejecutan actividades próximas a los recursos naturales, como el agro y las actividades extractivas, las del sector secundario se dedican a actividades industriales y las del sector terciario al comercio y los servicios.

No obstante, independientemente de su clasificación, las organizaciones tienen como fin último la satisfacción de las necesidades humanas, para lo cual cuentan con recursos físicos y personal competente quien orienta todos sus esfuerzos a la complacencia de los clientes y a la búsqueda de su beneficio personal y de la organización para la cual trabaja.

Haciendo referencia a las empresas del sector terciario se observa una importante dedicación a los servicios, los cuales se definen como “todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”¹⁵

¹⁵ ZEITHMAL, Valaire y otros. Marketing de Servicios. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México, 2002. P.3

Aunque el objetivo entre la producción de bienes y servicios es el mismo, la satisfacción de las necesidades humanas, existe una diferencia básica entre ellos, la intangibilidad, debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles.

El posicionamiento de un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante que el ofrecido por la competencia, debe ser percibido como único por los clientes.

Para lograrlo, se debe determinar qué es lo que el consumidor desea, qué es lo que la empresa quiere reflejar como un servicio ideal y qué necesidades o deseos quiere satisfacer, es aquí en donde se conocen las ventajas comparativas y competitivas de las empresas y lo que la lleva al prestigio y posicionamiento por la excelencia en la prestación del servicio.

La educación es considerada como un servicio público, el cual propende por brindar a la población la oportunidad de adquirir conocimientos como garantía de uno de sus derechos fundamentales, orientado a la construcción de una vida digna y desarrollo del ser humano.

Las instituciones educativas son organizaciones que integran, para el cumplimiento de sus objetivos, un conjunto de procesos que interactúan como subsistemas con carácter holístico, conformando así un sistema de gestión del conocimiento, caracterizado por el proceso de formación, de investigación, de extensión a la comunidad y de gestión de recursos humanos, materiales y financieros.

Para el desarrollo de dichos procesos, las instituciones educativas están constituidas por dos dimensiones: el trabajo de dirección de los directivos institucionales y el trabajo de dirección del cuerpo docente.

La primera de estas dimensiones, se encarga de dirigir o gestionar los proyectos educativos en sus aspectos más generales, los abastecimientos necesarios de carácter material, financiero y de recursos humanos, así como su utilización racional para el desarrollo eficiente del proceso educativo en general.

La otra dimensión expresa la influencia educativa de los docentes, quienes como dirigentes del proceso y en correspondencia a su relación directa con el estudiante participan en la formación de los educandos, pues son partícipes de la correlación del proceso enseñanza-aprendizaje, de la razón de ser de la institución y de su misión social.

Por tal razón, ambas dimensiones deben fundirse como un todo para lograr los objetivos de la institución educativa, teniendo como premisa, que en la actualidad la gestión de las instituciones educativas, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de los órganos superiores, sino esencialmente de proyectar y llevar a cabo el desarrollo integral de la institución, para cumplir con eficiencia y efectividad la función social mediante el perfeccionamiento de sus relaciones internas y con el medio exterior, para convertirle en un relevante centro cultural, que permita la formación de las nuevas generaciones de ciudadanos, capaces de interactuar y transformar la realidad circundante.

En virtud de lo anterior, la institución educativa se enmarca como institución portadora de una cultura a ser transmitida; como un sistema integrado por elementos diferenciados e interrelacionados y como organización persiguiendo metas, valores, objetivos, propósitos y finalidades que orientan su accionar.

El esfuerzo que ha hecho el país en estos últimos años en materia educativa ha sido enorme ya que se ha avanzado considerablemente en la construcción de un sistema de planeación educativa el cual, aunque aún carece de solidez, cuenta con reglamentación y personal capacitado para avanzar en su desarrollo.

Esta realidad se demuestra en el impacto que se ha tenido en la población, pues se ha reducido de manera sustancial el analfabetismo, aunque todavía existe un desequilibrio de cobertura y calidad de la educación entre departamentos y el sector rural y el urbano.

Los principios legales fundamentales para el sistema educativo colombiano, se enmarcan en la Constitución Política de 1991 y la Ley General de Educación Ley 115 de 1994, las cuales proyectan los derechos y deberes de los actores involucrados en el Sector Educativo y consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a una educación con calidad, que asegure un desarrollo personal y colectivo en beneficio de la sociedad.

Con la Constitución de 1991, el país se descentralizó y abrió las puertas a la democracia y a la participación ciudadana, con el fin que ésta pueda incidir sobre la calidad y oportunidad de los servicios que están a su disposición y que requiere para su pleno desarrollo.

La Constitución Política Nacional, fijó el proyecto educativo del país, en el que la educación es un derecho y un servicio público con función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y los demás bienes y valores de la cultura.

Para cumplir con este mandato, durante la última década, las transformaciones institucionales se han centrado en la consolidación del sector educativo, fortaleciendo el nivel territorial, las instituciones educativas y los espacios de

participación de la comunidad educativa, aunque, esto conlleva implícitamente a determinar la educación como un servicio ofrecido en el mercado y no como un derecho fundamental del ser humano, en donde la autonomía administrativa y financiera otorgada a los entes territoriales lleva consigo menor responsabilidad del estado frente al sector educativo.

En este contexto, Las Leyes 60 de 1993, 115 de 1994 y 715 de 2001, reglamentaron la distribución de competencias y recursos del sector. La Ley 60 dio autonomía a los Departamentos, Distritos y Municipios de más de 100.000 habitantes para dirigir y administrar el servicio educativo en sus jurisdicciones y manejar los recursos asignados al sector.

En cuanto a los recursos, la Ley 60 de 1993 estableció dos fuentes de financiación, el Situado fiscal que se distribuía entre Departamentos y Distritos, siempre y cuando fueran certificados y las participaciones municipales, que fueron cedidas a los municipios desde 1994. En 2001, mediante el Acto Legislativo 1 y la Ley 715 que lo reglamenta, se agruparon estas dos fuentes en una sola: el Sistema General de Participaciones SGP, que se reparte entre los departamentos, distritos y municipios certificados.

Esta fuente de financiación asegura un mínimo de recursos que el país destina a educación sin que esto signifique que no existan otras fuentes de subvención de orden territorial o nacional, de acuerdo con las prioridades de los diferentes gobiernos.

Además, a partir de la Ley 715 se logró la entrega de herramientas institucionales y financieras a los departamentos, distritos y municipios certificados, que éstos asumieran la dirección y administración de la educación en sus jurisdicciones, la organización de la planta docente y la asignación de los recursos del sector de

acuerdo con el número de estudiantes matriculados en cada entidad territorial, como un incentivo para la ampliación de cobertura.

Aunque en un principio el costo por alumno variaba de acuerdo a cada región y al unificarlo se favorecía la inequidad en la asignación de recursos, en los últimos años se ha establecido un costo a pagar por cada estudiante en cada región.

No obstante, las entidades territoriales aún tienen una débil capacidad para dirigir el sector, administrar sus recursos e invertir recursos propios en la educación. Para reparar esta situación debe trabajar en conjunto toda la comunidad educativa, las administraciones y la sociedad en general, participando de todas y cada una de las actividades que en materia de educación se planeen en los Departamentos, Distritos y Municipios, pues este contexto no es ajeno a la realidad cotidiana de mejoramiento de la calidad de vida, empleo y progreso.

De igual manera, en el fortalecimiento territorial del manejo de la educación fue expedido el Decreto 1278 de 2002, mediante el cual se reorganizó el estatuto docente, con el fin de regular el ingreso, la permanencia, el retiro y los ascensos de los maestros del Estado, así como garantizar su idoneidad para ejercer esta función y, en últimas, favorecer la calidad de la educación.

Este Decreto estableció que los normalistas superiores, los tecnólogos y licenciados en educación, así como los profesionales en otras áreas pueden ejercer la docencia. Estos últimos deben realizar un curso de formación en pedagogía en una institución de educación superior durante el primer año de trabajo. El nuevo estatuto establece además que los ascensos están vinculados al desempeño de los docentes y sus salarios se determinan de acuerdo con el nuevo escalafón.

Esta medida favorece la creación de empleo para los nuevos egresados normalistas y profesionales y disminuye en gran parte la carencia de docentes que actualmente existe, puesto que el número de docentes se redujo en casi 26 mil profesores (11 mil de ellos oficiales) entre 2000 y 2003.

Es preciso tener en cuenta que, en el sector oficial la vinculación se hace previo concurso, regulado por la Resolución 20974/89, en concordancia con el Artículo 5 Decreto 2277/79, mientras que en el sector privado la vinculación se rige por las normas del Código Sustantivo del Trabajo, los pactos y convenciones colectivas y los reglamentos internos.

De acuerdo al concurso docente realizado en el año 2005 en donde se debían cubrir 24 mil plazas y solo se alcanzó a cubrir la mitad, se puede determinar la notable reducción de docentes, sin embargo, el desempeño de los docentes y directivos docentes, es en general, bueno, esta situación se demuestra con la Evaluación de Desempeño Docente y Directivos docentes oficiales realizada en el año 2003, en la cual se valoraron aspectos como el conocimiento del proyecto educativo de la institución en la que trabajan y de las normas educativas, la fundamentación que tienen para realizar sus actividades, el manejo de estrategias pedagógicas, innovaciones, relaciones interpersonales, manejo de situaciones conflictivas y liderazgo, entre otros y cuyos resultados fueron óptimos aunque demuestra que los docentes deben mejorar en temas como la innovación pedagógica y el conocimiento del proyecto educativo de sus instituciones; y los rectores, en innovación y evaluación institucional.¹⁶

¹⁶ *Ibíd.* P. 23

Así mismo, se ha avanzado en el nivel de formación académico de los docentes encontrándose éstos mejor preparados, como se muestra en el Cuadro 1, pues se interesan por la formación continua, la actualización de conocimientos y la obtención de nuevos títulos que les permitan afrontar la nueva educación basada en competencias con mayor excelencia y oportunidad.

Cuadro 1. Nivel de formación de los docentes por sector y zona 2000-2003

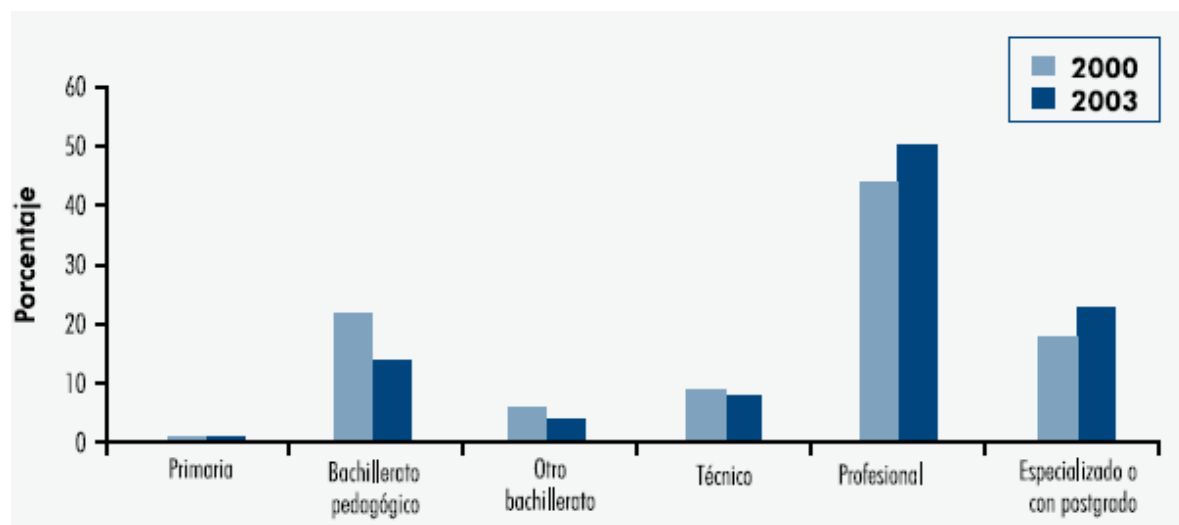
Nivel de formación de los docentes colombianos por sector y zona, 2000-2003										
	2000					2003				
Nivel	Oficial	Privado	Urbana	Rural	Total	Oficial	Privado	Urbana	Rural	Total
Primaria	1.092	704	1.078	1.528	2.606	2.331	1.052	2.043	900	3.383
Bachillerato Pedagógico	70.209	27.290	55.506	41.993	97.499	40.653	17.191	34.048	23.796	57.844
Otro bachillerato	14.159	12.049	15.930	10.278	26.208	9.664	8.409	10.443	7.630	18.073
Técnico Pedagógico	11.931	16.323	23.853	4.401	28.254	8.187	14.898	19.492	3.593	23.085
Otro Técnico	4.386	6.692	9.244	1.834	11.078	3.009	5.018	6.655	1.372	8.027
Profesional pedagógico	115.830	60.997	143.397	33.430	176.827	125.652	63.365	147.746	41.271	189.017
Otro profesional	8.740	8.314	14.642	2.412	17.054	7.720	8.651	13.391	2.440	16.371

Postgrado pedagógico	64.431	8.571	60.596	12.316	72.912	82.915	8.120	77.519	13.876	91.035
Otro postgrado	3.338	879	3.545	672	4.217	3.419	676	3.647	448	4.095
Total	294.836	141.819	327.791	108.864	436.655	283.550	127.380	315.604	95.326	410.930

Fuente: MEN, con base en DANE, Formulario C-600

Gráfico 1. Nivel de formación de los docentes 2000-2003

Nivel de formación de los docentes, 2000-2003



Fuente: MEN, con base en DANE, Formulario C-600

En la gráfica 1 se demuestra que la preparación de los docentes es satisfactoria pues el 60% de ellos tiene un título profesional que lo acredita como individuo competente para transmitir con pedagogía los conocimientos adquiridos.

Además demuestra el compromiso de las Instituciones Educativas con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, debido a que exigen que sus docentes sean profesionales idóneos y con aspiraciones de continuar capacitándose.

Sin embargo, se debería avanzar más allá de la sola preparación profesional para ir avanzando en la especialización y postgrado y así brindar a los estudiantes una mejor formación, con el fin de formar ciudadanos más capaces y competentes.

Además, es de vital importancia la formación pedagógica de los docentes, pues no todo profesional puede serlo aunque posea cuantiosos conocimientos, ya que si no tiene la competencia para transmitirlos complicará el proceso de aprendizaje de los estudiantes y tornará tediosas las clases.

Así mismo, los procesos de certificación por los cuales están atravesando la mayoría de instituciones exigen procesos de formación con altos estándares de calidad, por lo tanto, el personal debe ser idóneo y considerablemente capacitado.

De igual manera, siguiendo los lineamientos de la Constitución Política Nacional a partir de la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, “el gobierno garantiza a los colombianos la educación, considerándola como un proceso de formación permanente fundamentada en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes”¹⁷.

¹⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Ley 115. Bogotá: El Ministerio. 1994.

De acuerdo al Artículo 11 de la Ley 115 de 1994 la educación formal se organiza en cuatro niveles: Preescolar, Básica, Media y Superior. Los niveles son etapas del proceso de formación de la educación formal, con objetivos definidos por la Ley y se asumen socialmente como indicadores del grado de escolaridad alcanzado por un ciudadano.

En esta Ley se contemplan, también, aspectos tales como: los fines de la educación, los fines que debe cumplir cada nivel educativo, las áreas obligatorias y fundamentales, la autonomía escolar, la administración y el control de las entidades territoriales.

En términos generales esta ley tiene como objetivo ampliar la cobertura, es decir, dar mayor alcance para cubrir la población que no haya tenido acceso a ella, pero en términos de calidad es insuficiente, porque se debe ampliar la cobertura con los mismos recursos, generando hacinamiento en las aulas de clase y desconcentración de los estudiantes.

Además la mayoría de las instituciones no cuenta con la infraestructura física adecuada para desarrollar su actividad como sillas, salones, canchas, zonas verdes, ni elementos esenciales como laboratorios, libros y aulas de informática y tecnología que garanticen una educación de calidad en los estudiantes.

De igual manera, en febrero de 1996, el Ministerio de Educación Nacional presentó al país el Plan Decenal de Educación 1996 -2006 “La Educación un Compromiso de Todos”, como producto de un proceso de reflexión y debate colectivo sobre el rumbo de la educación colombiana.

El Plan se diseñó como una gran movilización nacional por la educación y como un instrumento indicativo en el cual se plasmó los propósitos y las metas de la

educación para esa década y encargó a las instituciones educativas y a la sociedad en general a desarrollar diversas acciones para alcanzarlas.

El Plan Decenal de Educación PDE, “La Educación un Compromiso de Todos”, se planteó como una movilización nacional y un compromiso de todos por la educación. Su objetivo principal fue “...concitar la confluencia de voluntades y esfuerzos de toda la nación alrededor del proyecto educativo más ambicioso de nuestra historia: la formación de seres humanos integrales, comprometidos socialmente en la construcción de un país en el que primen la convivencia y la tolerancia, seres humanos con capacidad de discrepar y argüir sin emplear la fuerza, seres humanos preparados para incorporar el saber científico y tecnológico de la humanidad a favor de su propio desarrollo y del país.”¹⁸

Con su formulación se buscaba además, que el país contara con una visión de largo plazo de la educación, capaz de superar la concepción particular de cada administración. Esto con el fin de convertirla en una política de Estado.

Según las estadísticas reportadas por el Ministerio de Educación, el desarrollo del sector educativo en los últimos diez años demuestra que si bien ha aumentado la cobertura en los últimos 10 años, aún quedan niños y niñas en edad escolar que no asisten a establecimientos educativos, vulnerándose uno de sus derechos fundamentales y reduciendo sus posibilidades de un futuro mejor, con mayores garantías y auténtica calidad de vida.

Así mismo, se indica que los establecimientos educativos que prestan modalidades técnicas no alcanzan el 50%, por lo tanto, la particularidad continúa siendo académica, dificultando la accesibilidad de los egresados al mundo laboral pues para hacerlo, deben iniciar estudios técnicos, tecnológicos o universitarios, mientras que si la institución educativa es técnica tendrán mayores posibilidades

¹⁸ COLOMBIA. PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 1996-2005. La Educación un Compromiso de todos.

de obtener un trabajo o de culminar los estudios superiores de una manera más rápida.

Del mismo modo, el sector ha avanzado en la formulación de una política educativa de articulación de la educación media con el mundo productivo, basada en el desarrollo de competencias laborales. A través de esta política se busca que el estudiante que se está formando en la escuela responda al que requiere la sociedad y el sector productivo, además de facilitarles a los jóvenes la continuación de sus estudios superiores.

Por consiguiente, el país deberá consolidar esta política pues aún es incipiente. Para ello, el sector educativo, desde las entidades territoriales, deberá generar una relación permanente y dinámica con el sector productivo y las instituciones educativas deberán fortalecer su capacidad para formular un currículo de acuerdo con la política creada y con el contexto en el que están inmersas.

Otro importante referente del sector educativo es la Política de Revolución Educativa propuesta por el Gobierno Nacional en su Plan sectorial 2002-2006¹⁹, la cual plantea hacer un mejor uso de los recursos y avanzar hacia el empleo productivo, la erradicación de la pobreza, la equidad distributiva, la revolución educativa, la cobertura universal de la seguridad social y la profundización de la descentralización.

Con educación de calidad se mejora la distribución del ingreso y se evita la continuación de la pobreza, pues a mayor y mejor educación disminuyen las diferencias salariales, aumenta la productividad y mejoran los ingresos de las personas.

¹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2003). La Revolución Educativa. Plan Sectorial 2002-2006. Bogotá. MEN.

Plantea la necesidad que tiene el País de una educación provista de participación comunitaria, que avance hacia la cobertura universal, la buena calidad, con acceso democrático. Una educación crítica, científica, ética, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente.

Con referencia al sector educativo a nivel municipal, se encuentra el Plan de Desarrollo económico, social y de obras públicas para Bucaramanga 2004-2007 “Bucaramanga, productiva y competitiva” el cual establece como uno de sus retos el crear las condiciones que le permitan a la población, en especial a la más desprotegida y vulnerable, el acceso a los bienes y servicios básicos, con el fin de obtener una vida digna, para lo cual se hace necesario fortalecer el ámbito educativo.

Es decir, se pretende garantizar la educación obligatoria para niños y jóvenes hasta los quince años de edad, con la colaboración de sectores gubernamentales y no gubernamentales y de las Juntas de Padres de Familia y orientarla hacia la promoción de los valores fundamentales, actitudes de convivencia y de identidad cultural, la tecnología, la informática, la ciencia y las telecomunicaciones.

Así mismo, la administración municipal, propone motivar a los docentes para que se capaciten y mejoren cada vez más en la formación de sus estudiantes y hagan de ellos personas analíticas que se comprometan en la solución de los problemas de su establecimiento educativo y su entorno social, económico, cultural y ambiental.

De igual manera, la Secretaría de Educación Departamental expuso el nivel de cobertura alcanzado el año anterior, el cual se resume en el cuadro 3 y 4.

Cuadro 2. Nivel de cobertura en educación en la ciudad de Bucaramanga 2003-2006

COBERTURA OFICIAL	2003	2004	2005	2006	DIF. 05-06
Colegios oficiales	88.152	89.687	88.467	88.519	52
Convenios / comisión	740	740	699	0	-699
Subsidios	6.393	5.545	5.828	7.917	2.089
Concesión	2.409	2.704	2.749	2.786	37
TOTAL COBERTURA OFICIAL	97.694	98.676	97.743	99.222	1.479
Población vulnerable	-	-	1.463	1.434	-29
Colegios Privados	30.852	27.918	28.921	28.598	-323
TOTAL COBERTURA FINAL	128.546	126.594	128.127	129.283	1.156

Fuente: Secretaría de Educación Departamental. Informe de Gestión Octubre de 2006.

Cuadro 3. Subsidios otorgados a los colegios de Bucaramanga 2006

COLEGIOS PRIVADOS	ALUMNOS ATENDIDOS
CAJASAN	350
COLCEMPAZ	101
SAN VCTE DE PAUL FEDERICO DE OZANAM	157
FUNDEP	1775
SALESIANO SAN JUAN BOSCO	717
U.C.C SECCION BACHILLERATO	169
COL UNAD JOVENES Y ADULTOS	0

Fuente: Secretaría de Educación Departamental. Informe de Gestión Octubre de 2006.

Este informe de Gestión de la Secretaría de Educación Departamental indica que la cobertura de los colegios oficiales supera más del 50% a los colegios privados y que se ha registrado un aumento en los subsidios aunque ha disminuido la elaboración de convenios con establecimientos privados.

Así mismo, se puede deducir que si bien ha aumentado la cobertura en los colegios oficiales ha disminuido la calidad de la educación, pues la principal preocupación del gobierno local y nacional es llenar las aulas de clase y no impartir educación de calidad. Por ello, la formación brindada en instituciones privadas en muchas ocasiones supera la ofrecida en instituciones oficiales.

En definitiva en los últimos años el país ha avanzado en la educación. Hay más niños y jóvenes matriculados, la deserción escolar y la reprobación han disminuido, ha mejorado la formación de los educadores y existe un nuevo sistema de ingreso y ascenso en el escalafón docente basado en su desempeño.

Sin embargo, el sector educativo deberá seguir trabajando por alcanzar la universalización de la educación preescolar, básica y media, el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la educación, la reducción de la inequidad educativa, la vinculación del sistema educativo con el mundo laboral y el fomento de la investigación, la ciencia y la tecnología.

Para alcanzar las metas propuestas anteriormente, el país deberá esforzarse por contar con docentes reflexivos, actualizados, con capacidad para trabajar en equipo y para incorporar al aula y a los procesos de aprendizaje los avances del mundo y de la sociedad.

La fuerza de las instituciones educativas está en los profesionales docentes, por ello se debe propender por garantizar la vinculación de personal que posea las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y competencias que favorezcan el desarrollo de la institución.

La Gestión Humana basada en competencias es el punto de partida para el progreso de las organizaciones y el desarrollo humano integral de los individuos ya que demuestra el desempeño real de los mismos en el espacio laboral y establece procesos de innovación y competitividad en las instituciones, debido a que son observables, medibles y evaluables.

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, hablar de competencias hace referencia al fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento.

Ante la importancia que hoy se le da al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo, su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente

preocupación.

Para ello David McClelland realizó un estudio que estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que el buen desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección.

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Critica Incidente Technique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Talento Humano con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Talento Humano es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término “*Habilidades*” por “*Competencias*” y se inicia su difusión con mucho éxito.

Más adelante, en Colombia se generan procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales. En

este orden de ideas, desde 1997 el SENA viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

El SENA tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana selección, formación, evaluación y promoción con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

Es por tal razón, que se plantea como reto para el Departamento de Gestión Humana desarrollar sus procesos basados en competencias con el fin de comprender integralmente al individuo que trabaja en la institución, su personalidad, actitudes y cualidades como ser humano y como profesional y que al poner en práctica sus competencias, sean la mejor estrategia para la obtención de los objetivos institucionales y personales.

El objetivo del presente documento se orienta hacia la formulación de un Proceso de Selección del Talento Humano basado en competencias, que permita introducir al CSSJB en la nueva perspectiva de Gestión Humana basada en competencias, que surge como exigencia ante los nuevos adelantos tecnológicos e informativos y ante los requerimientos de ser cada día más competitivos y de ofrecer servicios con altos estándares de calidad avalados por diversas certificaciones nacionales e internacionales.

Para ello se aborda la situación del Colegio Salesiano San Juan Bosco, establecimiento educativo ubicado en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de conocer la realidad del mismo y así establecer las pautas a seguir.

Esta institución existe bajo fundamentación de la Ley 115 de 1994, la cual en su Artículo 3, faculta a los particulares para fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional.

Así mismo, la constitución del Colegio Salesiano San Juan Bosco se organiza jurídicamente mediante convenio establecido con la Alcaldía de Bucaramanga en el Decreto 1528 de Julio 24 de 2002, el cual establece lo siguiente:

ARTÍCULO 1: Contratos de prestación del servicio público educativo. Cuando se demuestra la insuficiencia en las instituciones educativas del Estado, las entidades territoriales certificadas podrán contratar la prestación del servicio público educativo, con el objeto de garantizar el ingreso, permanencia, atención y formación a los estudiantes, prioritariamente a los que provienen de los estratos más pobres y vulnerables.

La entidad territorial contratante de la prestación del servicio público educativo, determinará los alumnos beneficiarios del programa de contratación de dicho

servicio, definiendo el número máximo de alumnos por grupo escolar que puede atender la entidad contratista.

ARTÍCULO 6: Idoneidad. Las instituciones educativas que pretendan prestar el servicio público educativo, mediante contrato, deberán demostrar su idoneidad para este tipo de servicios, cumpliendo como mínimo los siguientes requisitos:

- Planta física donde se prestará el servicio, si la modalidad del contrato lo requiere
- Perfil de docentes, directivos y administrativos con los cuales se prestará el servicio.

Por otra parte, el Colegio como institución privada goza de autonomía para la vinculación de docentes, siempre y cuando sean éstos reconocidos por su idoneidad ética y pedagógica y tengan un título que los acredite como sujetos portadores de conocimientos, actitudes y competencias para desempeñarse con profesionalismo.

La regulación del salario de los docentes y la elaboración del contrato de trabajo, son conferidas por las normas establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo, tal como lo establece el Artículo 196 de la Ley General de Educación.

En el Código se establece que “contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario”.²⁰

La firma del contrato de trabajo se hace por las dos partes contratantes especificando sus elementos, su forma y su duración. A partir de este acto se

²⁰ CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Artículo 22.

generan derechos y obligaciones para las partes.

Del mismo modo, el Manual de Convivencia formulado en el Colegio, establece en el Título III De los Docentes, el perfil de los docentes que laborarán en la Institución, de acuerdo a los fundamentos legales y los preceptos salesianos y los deberes y derechos que poseen, con el fin de establecer una relación armoniosa entre la comunidad educativa, en donde cada quien conozca sus competencias y trabaje con responsabilidad.

En definitiva el Colegio Salesiano San Juan Bosco, se encuentra solidificado legalmente de acuerdo a las normas dictadas por el Gobierno Nacional y a la Filosofía de la Comunidad Salesiana, generando un impacto social importante en los sectores más vulnerables de la zona norte del municipio de Bucaramanga, en especial en los jóvenes de escasos recursos de los estratos 1 y 2, pues garantiza una educación con calidad y al alcance de la reducida economía familiar.

En el año 2006, el Colegio brindó educación a más de 700 niños y jóvenes con edades entre 11 y 19 años, educándolos no sólo académicamente, sino también formándolos en valores y sana convivencia y preparándolos para la vida laboral mediante el énfasis técnico que posee el Colegio en el área mecánica y electrónica.

Su personal docente y administrativo es idóneo en la formación de jóvenes de acuerdo a la filosofía salesiana y al sistema preventivo de don Bosco, el cual propende por educar a los jóvenes para la vida, mediante el aprendizaje de una técnica o arte y para que sean creadores de un ambiente positivo y agradable transformador de la realidad en que viven.

En este proceso es de vital importancia el acompañamiento de profesionales de las Ciencias Humanas, como, Trabajo Social, pues debido a su formación integral

participa con propiedad en la formulación de estrategias orientadas hacia el bienestar de los estudiantes y de los docentes.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Colegio Salesiano San Juan Bosco, es una institución educativa católica sin ánimo de lucro y de carácter privada, que se creó en el año 2002 a través de un convenio entre la Comunidad Salesiana y la Alcaldía de Bucaramanga, a partir de la Resolución 02436 del 7 de marzo de 2002, para brindarle a la juventud masculina de escasos recursos económicos y clases populares, servicios de educación secundaria en modalidad presencial y con énfasis en mecánica industrial y electricidad-electrónica.

La Propuesta Educativa Salesiana se fundamenta en el proyecto de Don Bosco en el cual se acentúa el protagonismo juvenil en la lucha contra los factores de riesgo ofrecidos por la sociedad y en el desarrollo de su personalidad, teniendo en cuenta que en la relación entre “regeneración del joven y regeneración de la sociedad; entre salvación religiosa y promoción humana”²¹ se debe dar privilegio al proceso educativo del joven orientado igualmente hacia el progreso social.

3.1 HISTORIA

3.1.1 Comunidad Salesiana.²² Salesianos, nombre por el que son conocidos los miembros de la Pía Sociedad de San Francisco de Sales, así como, por extensión, esta congregación religiosa de la Iglesia católica (también conocida como Sociedad Salesiana de San Juan Bosco). Fue fundada a mediados del siglo XIX por san Juan Bosco en la ciudad italiana de Turín, con el objetivo de educar y formar a la juventud, especialmente a la más desfavorecida. Apoyada e impulsada

²¹ COMISIÓN DE EDUCACIÓN DE LA FAMILIA SALESIANA, Op. cit., p. 1-28

²² Salesianos." Microsoft® Encarta® 2007 [DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

por el papa Pío IX, recibió la aprobación apostólica definitiva de éste en 1869. En 1874 fue aprobada su Constitución (o reglas).

Su precedente más inmediato se remonta a 1845, año en que Juan Bosco, inspirado en los Oratorios de San Carlos Borromeo, estableció en Turín los Oratorios Festivos, en los que acogió a jóvenes que demandaban formación y enseñanza profesional para poder subsistir. Con este sencillo pero esencial reto, los salesianos iniciaron una incansable actividad que pronto se extendería por todo el mundo.

Además de sacerdotes, la congregación está integrada por miembros coadjutores y religiosos no sacerdotes, que centran su esfuerzo en promover la enseñanza primaria, la enseñanza secundaria y la formación profesional (en escuelas de artes y oficios, industriales y agrícolas, entre otras). Cuenta también con importantes editoriales y centrales catequísticas, dirigidas desde Turín por la Sociedad Editora Internacional.

Además, entre sus fines destacan las obras de caridad, encauzadas de forma especial a través de internados y asilos para niños. Por lo que respecta a su actividad misionera, ésta fue asumida por la Sociedad desde sus primeros años de existencia y así, en 1875, el propio Juan Bosco envió a los 10 primeros misioneros salesianos, dirigidos por Giovanni Cagliero, para la evangelización de la Patagonia argentina. En la actualidad, los salesianos se encuentran diseminados por todo el mundo, ejerciendo una labor educativa, catequística y misionera de enorme importancia.

En 1872 Juan Bosco fundó, también en Turín, con la ayuda de santa María Mazzarello, la Congregación de Hijas de María Auxiliadora (llamadas salesianas), dedicada también a la educación de la juventud. Existen otras congregaciones femeninas con el nombre de salesianas: las Salesianas Misioneras de María

Inmaculada (fundada en 1880), las Salesianas Oblatas del Sagrado Corazón y las Salesianas de los Sagrados Corazones, entre otras.

3.1.2 Conformación del Colegio. Como se cita en el PEI del Colegio Salesiano San Juan Bosco²³, la Comunidad Salesiana a comienzo de 2002 inició en convenio con la Alcaldía de Bucaramanga un colegio especialmente para los estratos 1 y 2 de la zona norte y barrios marginales de Bucaramanga.

El alcalde plantea a los salesianos esta alternativa y se piensa como jornada tarde para el Eloy Valenzuela pero en vista de la no no-posibilidad se decide crear un colegio y se presentan los documentos para obtenerla.

Los trámites se inician desde Diciembre de 2001. En febrero se empieza a presentar la documentación necesaria y en marzo 7 se logra la resolución 02436 en la cual se registra la propuesta del PEI en el Departamento de Santander y se autoriza su ejecución.

El 12 de marzo se inician las matrículas y se cita por primera vez a los estudiantes el martes 19 de marzo de 2002 a las dos de la tarde para iniciar el proceso educativo.

Los estudiantes que se presentaron provenían de los estratos socioeconómicos bajos y muchos de ellos se reinsertan nuevamente al sistema escolar después de desertar por pérdida de años, a causa de la falta de recursos económicos o su avanzada edad comparada con la reglamentada por curso.

Durante la semana de marzo 20 a 23 de 2002 se hizo la organización de cursos quedando así: 4 sextos, 1 séptimo, 1 octavo y la inducción a 260 estudiantes a

²³ COLEGIO SALESIANO SAN JUAN BOSCO. Proyecto Educativo Institucional. Bucaramanga, 2005. p. 9-10

cargo del Padre Germán Rector del Colegio Salesiano Eloy Valenzuela, quien en primera instancia asumió la dirección del nuevo colegio salesiano y sus coordinadores.

Así mismo después de un estudio realizado a las hojas de vida, los profesores asignados para iniciar el trabajo en el Colegio fueron:

Adriana Milena Rivera, Alejandro Blanco, Amparo Pinilla, Clara Patricia Valencia, David Sarmiento, Dora Solange Roa, Eduardo Carreño, Giovanni Sandoval, Hernán Chávez, Lina Marcela Jaimes, Nohemí Martínez, Rito Sandoval, Roberto Rondon, Yhair Marín.

De la misma manera, el Colegio Salesiano San Juan Bosco mantiene concordancia con los fines de la educación contemplados en el artículo 5 de la Ley 115 de 1994.

Según la Propuesta Educativa Salesiana (PES)²⁴ se presentan hoy a la educación salesiana una serie de retos que se pueden sintetizar como sigue y que están en concordancia con los fines de la educación:

-Formación del cristiano que debe descubrir la ciudadanía, lo que significa asumir los deberes sociales, la solidaridad, el compromiso civil, la participación, la concertación, el construir proyectos y alternativas culturales.

-Construcción de un orden de convivencia y participación en los ambientes educativos.

-Opción por el valor de la persona humana y su inviolabilidad más allá de cualquier argumento discriminatorio.

²⁴ PROPUESTA EDUCATIVA SALESIANA. Fundamentos jurídicos. Bogotá. 2000. Pág. 24.

-Búsqueda de las bases mismas del vivir personal y colectivo a fin de comprender los fundamentos mismos del ser y del actuar humanos.

-Cultivo de la dimensión social de la persona de cara a una cultura de la solidaridad que se haga cargo de los sufrimientos de otros y colabore en su superación.

-Promoción de un proceso de personalización que transforme a los miembros de la comunidad educativa en verdaderos actores de la educación.

-Conocimiento adecuado y crítico de la compleja realidad cultural y sociopolítica, comenzando por la más próxima y cotidiana, hasta llegar a las instituciones y modelo socio económicos que tiene un influjo determinante en el bien común.

-Adecuación de los proyectos educativos institucionales al nuevo ordenamiento legal del país y defensa de lo específico católico y salesiano de los mismos.

3.2 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Cuadro 4. Identificación Institucional

RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN: COLEGIO SALESIANO SAN JUAN BOSCO
No. NIT. 860.008. 010-0 Expedida en Bogota
TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Educación Formal, de naturaleza Privada
TIPO DE EDUCACIÓN: Técnica
ESPECIALIDAD: Mecánica Industrial y Electricidad-Electrónica
MODALIDAD: Presencial
POBLACIÓN ATENDIDA: Masculina.
JORNADA: Tarde

NIVELES: Básica y media
MODALIDAD: Presencial
REPRESENTANTE LEGAL: Pbro. CARLOS EDUARDO GUERRA GONZALEZ
OBJETO SOCIAL: Brindar servicios de educación secundaria con modalidad técnica a la juventud masculina de escasos recursos, de una manera integral, no solo académica.
DIRECCIÓN: Avenida Quebrada Seca No. 11-85
MUNICIPIO: Bucaramanga

Fuente: La autora

3.2.1 Estructura Demográfica

3.2.1.1 Docentes y personal administrativo. El contrato del personal docente es a término definido, 10 meses, el cual se renueva según los requerimientos del año escolar que se inicie.

Existe un reglamento básico para docentes que contempla el tipo de contratación, con la cual se vincula a la institución y que va conformando progresivamente un Manual para docentes.

La contratación la realiza directamente la Sociedad Salesiana y se realiza un contrato de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo, donde se cumple con todo lo establecido por la Ley.

Hay dos tipos de contratación para los docentes del Colegio Salesiano San Juan Bosco: tiempo completo y tiempo Parcial. Para cada uno de ellos se contempla asignación académica, tiempo de dedicación al establecimiento, actividades de asistencia-presencia, atención a padres y madres de familia y orientación de proyectos y asistencia a reuniones y jornadas pedagógicas.

Sin embargo, el personal administrativo a diferencia del personal docente tiene un contrato a término indefinido, lo cual afianza el compromiso con la institución y la garantía en la consecución de los procesos llevados a cabo.

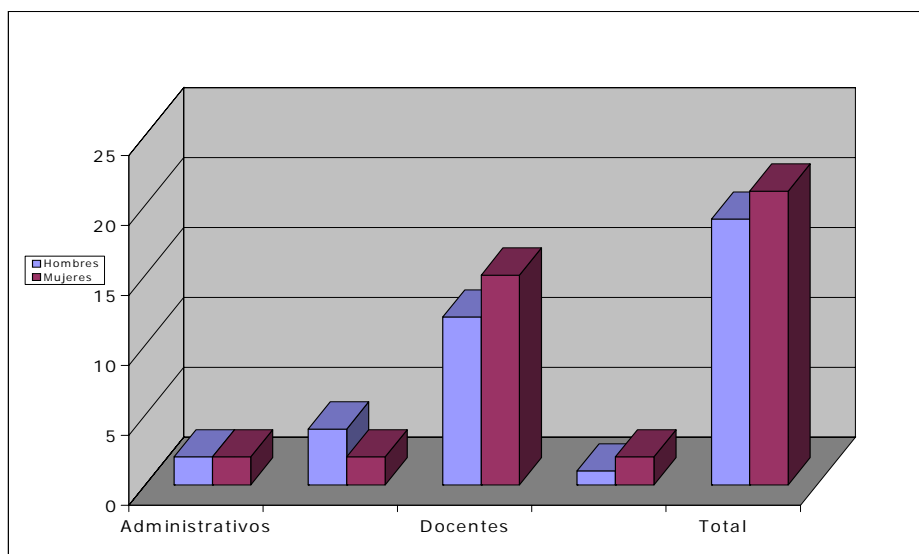
Para el año 2006, como se demuestra en el cuadro 6 y en el gráfico 2 el colegio disponía de 40 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 5. Personal de la Institución

Área	Hombres	Mujeres	Subtotal
Administrativos	2	2	4
Coordinadores	4	2	6
Docentes	12	15	27
Servicios generales	1	2	3
Total	19	21	40

Fuente: La autora

Gráfico 2. Personal de la Institución



Fuente: La autora

El personal del CSSJB, es un grupo heterogéneo en cuanto a sexo y edad tanto en el personal docente como administrativo, aunque tienen similitud en cuanto a su profesión y grado de escolaridad.

Su objetivo principal es la formación integral de los estudiantes que asisten al colegio, por ello se encuentran debidamente capacitados mediante la formación académica tecnológica o universitaria.

Es un grupo que posee un alto sentido de pertenencia hacia la institución, debido a su larga permanencia en la misma y a que son contratados directamente por la Sociedad Salesiana.

Es un grupo no natural, debido a que su vinculación es voluntaria y su origen obedece a las aspiraciones de trabajar en el área de educación en la cual se especializaron y así obtener ingresos brindando un servicio.

La adaptación de los nuevos integrantes al grupo es buena y eficiente por su naturaleza abierta en la cual la comunicación es espontánea, sencilla y sin códigos especiales, tornando las relaciones personales amenas y originando que se pase de una relación netamente laboral a una de amistad.

La relación entre ellos se lleva a cabo dentro de márgenes de amabilidad, confianza y respeto haciendo agradables las actividades curriculares y extra curriculares. Además, dentro de la institución se fomenta el trabajo en equipo lo cual permite que haya una notable y constante colaboración entre los empleados y se fomente la confianza entre los mismos.

Sin embargo, debido a la dimensión del grupo la interacción está expuesta en ocasiones a conflictos interpersonales causados por rumores y comentarios negativos, a la creación de las llamadas roscas, las cuales conllevan a la búsqueda del beneficio personal y la competencia, creando un ambiente de

trabajo hostil y negativo que afecta no sólo su desempeño laboral sino también su vida personal.

Es un grupo formal en cuanto a su conformación debido a que deben regirse por un conjunto de normas codificadas en el Manual de Funciones y PEI del CSSJB y se encuentra bajo la dirección del Rector. Sin embargo, en sus relaciones personales se puede considerar informal puesto que tienen un alto grado de interacción y comunicación espontánea y además a pesar de las normas tienen libertad para administrar su tiempo de trabajo.

El grupo mantiene respeto por las disposiciones dadas por el Rector y consideran que tienen participación en la toma de decisiones, sin embargo, se presentan rumores sobre el privilegio del mismo sobre algunos compañeros y se destaca el liderazgo de algunos empleados sobre otros, sin haber ningún grado de superioridad, siendo reconocidos por su participación activa en las actividades del colegio.

La sinergia del grupo es alta debido a su condición de prestadores del servicio educativo, en la cual ellos deben estar en permanente interacción con su grupo de trabajo y por supuesto con el resto de la comunidad educativa (padres de familia y estudiantes), con el fin de cumplir a cabalidad y con calidad los procesos planeados.

Sin embargo, por el dinamismo en sus relaciones laborales en ocasiones se presentan conflictos internos, desmotivación y desgaste físico y mental que disminuyen la calidad en la prestación del servicio. Para ello, el Departamento de Gestión Humana se encarga de planear, organizar y ejecutar con la colaboración de otras instituciones, actividades orientadas a contrarrestar los efectos causados por el ambiente de trabajo y el ejercicio de la profesión.

Por otra parte, se destaca el nivel de retroalimentación elevado dentro de la institución, pues el grupo realiza frecuentemente reuniones por áreas y de manera general en las cuales dan cuenta del avance de los procesos que orientan el quehacer del colegio.

En cuanto a la relación con los estudiantes, ésta es de respeto y confianza orientada hacia la transmisión de sus conocimientos de una manera lúdica y pedagógica.

Aprecian el esfuerzo de los estudiantes por prepararse a pesar de las dificultades económicas y sociales que a diario se les presentan, su sencillez y colaboración, aunque consideran que les falta disciplina y mayor compromiso con las actividades académicas.

Esta descripción nos permite tener una visión más clara de la dinámica social del grupo administrativo y de docentes del CSSJB y así orientar los procesos hacia su mejoramiento y bienestar.

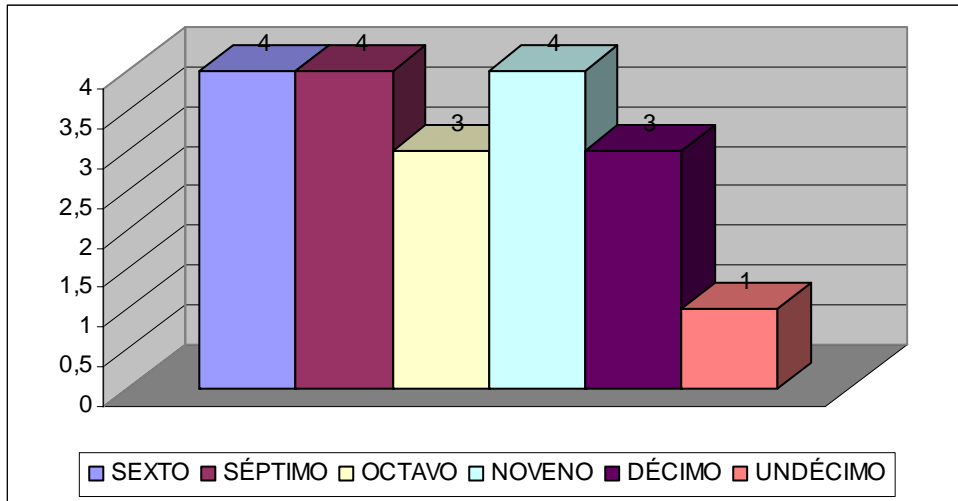
3.2.1.2 Estudiantes. Para el año 2006 el Colegio tenía 563 estudiantes distribuidos en 19 cursos, como se demuestra en el cuadro 7 y el gráfico 3:

Cuadro 6. Distribución de estudiantes por grados.

CURSOS	SEXTO	SÉPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DÉCIMO	UNDÉCIMO	TOTAL
NÚMERO	4	4	3	3	3	1	19

Fuente: La autora

Gráfico 3. Distribución de estudiantes por grados.



Fuente: La autora

En el año 2006 fueron matriculados 722 estudiantes, de los cuales al finalizar el año quedaron 711 al retirarse 11 por bajo rendimiento académico, desmotivación y/o escasez de recursos económicos. Dichos estudiantes se encuentran distribuidos en 18 grupos, cuatro sextos con 174 estudiantes, cuatro séptimos con 153 estudiantes, tres octavos con 139 estudiantes, tres novenos con 123 estudiantes, tres décimos con 92 estudiantes y un undécimo con 31 estudiantes.

3.2.2 Organigrama. El organigrama de la institución como se evidencia en la figura 1 es circular, mostrando a todos los integrantes de la comunidad educativa, los cuales están en recíproca interacción y su foco confluye en los estudiantes.

Creemos en la formación cristiana como fundamento de una vida honesta.

Creemos que desarrollando las potencialidades de la persona, podemos llegar a ser profesionales competentes.

Creemos que cultivando los valores, podemos llegar a ser personas de bien para la comunidad.

Creemos que la especialidad elegida, nos prepara para enfrentarnos a la sociedad.

Creemos en un mejor vivir si hay educación integral.

Creemos en la capacidad profesional de los docentes, como garantía de una formación idónea y responsable para los educandos.

Creemos que los docentes deben tener una relación de respeto, confianza y acompañamiento con los estudiantes.

Creemos en nuestras familias como primeras educadoras en el amor, la confianza y la relación con los demás.

Creemos en la Formación Salesiana como base sólida para ser “Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos”

Creemos en la Santísima Virgen María como Madre y Auxiliadora de los Cristianos.

3.2.6 Valores Corporativos²⁸

Algunos de los valores que se tiene más en cuenta en la formación de los jóvenes, son los siguientes:

Predilección por la juventud pobre.

Solidaridad y comprensión por la justicia.

Amabilidad y espíritu de familia.

Trabajo y templanza.

Comunión, participación y corresponsabilidad.

²⁷ *Ibíd.*, p.23

²⁸ *Ibíd.*, p.23-24

Adaptabilidad, flexibilidad y creatividad.

Espiritualidad sencilla en lo cotidiano.

Sentido de pertenencia.

Asertividad en los proyectos.

Devoción a María Auxiliadora.

Otros valores que se propone reforzar el Colegio Salesiano San Juan Bosco

Amor

Paz y Justicia

Autonomía

Solidaridad

Tolerancia

Respeto

Responsabilidad

3.2.7 Objetivos Generales²⁹

Formar buenos cristianos y honestos ciudadanos. El sistema Salesiano se fundamenta en una visión de fe que se expresa concretamente a través de la cercanía, el acompañamiento y la presencia solícita que convierte a los educadores y educadoras en signos del amor de Dios para los jóvenes.

Propiciar una EDUCACION INTEGRAL según las enseñanzas de Don Bosco quien propone un programa: Acoger a los jóvenes pobres, instruirlos impedir su ruina civil y moral y guiarlos en la adquisición de un arte que les permita ganarse honestamente el pan de cada día.

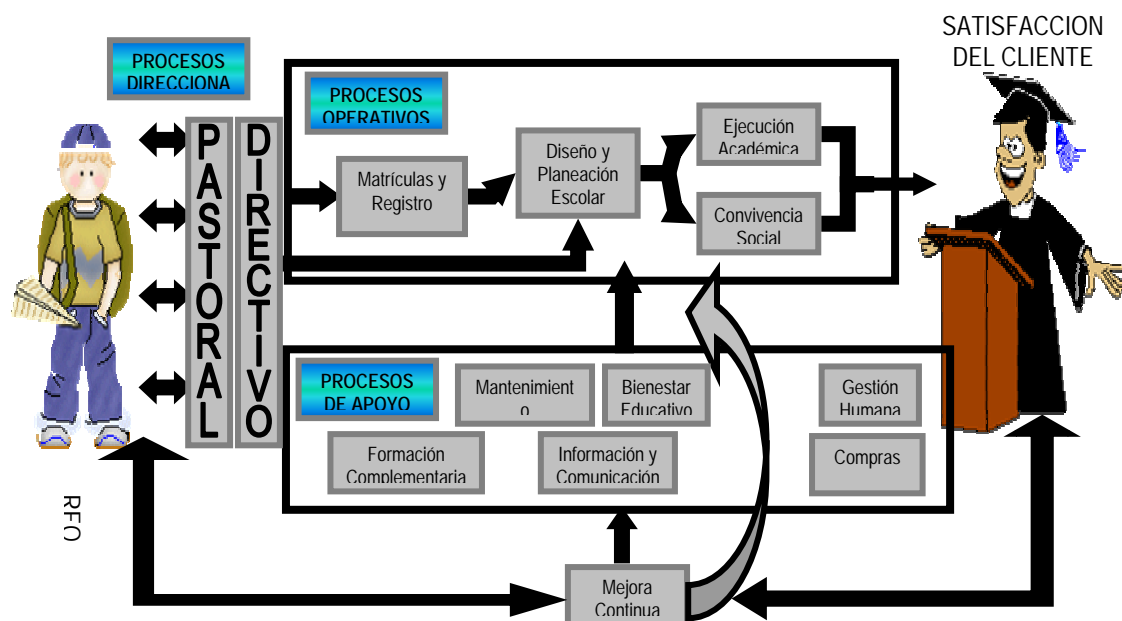
²⁹ *Ibíd.*, p.27

Brindar una EDUCACIÓN TÉCNICA que capacite convenientemente a los jóvenes para poder no únicamente vivir del arte aprendido, sino que ellos mismos puedan ser generadores de trabajo para otros.

De igual manera, cabe destacar que el colegio se encontraba en el momento de la práctica profesional, adelantado el proceso de Certificación de la Calidad ISO 9001:2000, con el fin de brindar una educación con altos estándares de calidad de acuerdo con la normatividad vigente.

Es por ello que el CSSJB, como toda entidad orientada a la Certificación ISO se enfoca hacia el trabajo por procesos y se identifica con la figura 2 Mapa de Procesos del SGC, con el cual se pretende dar a conocer el propósito y el sistema operacional del colegio bajo márgenes de calidad y eficiencia cuyo propósito final es la satisfacción del cliente.

Figura 2. Mapa de procesos



Fuente: LÓPEZ DOMINGUEZ, Liliana María. Jefe del Sistema de Gestión de Calidad del CSSJB.

3.2.8 Antecedentes Prácticas Anteriores. A partir del segundo semestre del año 2005, se inició el proceso de intervención profesional del área organizacional en el CSSJB, por solicitud directa del Rector Pbro. Carlos Eduardo Guerra, como apoyo en la continuidad del proceso del Sistema de Gestión de la Calidad adelantado por el Colegio.

Esta práctica fue realizada por la estudiante de VIII Semestre María Delia Arenas Mejía y consistió en el diseño y aplicación de un instrumento que permitió la realización del diagnóstico del clima laboral existente entre los empleados del Colegio Salesiano San Juan Bosco.

La gestión con Colmena –ARP para la ejecución del programa de Salud Ocupacional en la institución, la Promoción de estilos de vida saludables mediante la coordinación de actividades de capacitación en Salud Ocupacional realizadas por Colmena-ARP y la capacitación y elección del Comité Paritario de Salud Ocupacional.

Así mismo, elaboró y aplicó un instrumento de evaluación (auto evaluación y retroevaluación) del desempeño que permitió identificar entre los docentes de la institución sus fortalezas y debilidades y a partir de esto elaborar un plan de mejoramiento.

Satisfechos con la labor desempeñada por Trabajo Social en el área organizacional se continuó con el proceso llevado hasta entonces y en el primer semestre del año 2006, realizó su intervención profesional la estudiante de X Semestre Gloria Amparo Terán.

Su desempeño estuvo orientado a la conformación, capacitación y documentación de la Brigada de Emergencia del Colegio Salesiano San Juan Bosco, para

prevenir cualquier eventualidad o emergencia dentro o fuera de las instalaciones del Establecimiento.

Así mismo, realizó el proceso de Inducción y Reinducción al personal del colegio, teniendo como temas de base la evaluación del desempeño, y el programa de Salud Ocupacional y continuó con la participación en el proceso de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.3 AREAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL COLEGIO

De acuerdo con el Manual de Funciones del Colegio³⁰ se encuentran las siguientes áreas.

3.3.1 Rectoría. El rector es el representante legal del Colegio ante los organismos civiles, eclesiásticos, municipales y el personal del Colegio. Delega los diferentes aspectos del proceso educativo a los Coordinadores dándoles facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones y el buen desarrollo de las actividades educativas.

3.3.2 Coordinación Académica. Se responsabiliza de que el Colegio funcione según el Proyecto Educativo Institucional PEI y que se cumpla el currículo allí establecido.

3.3.3 Coordinación De Convivencia. Se encarga de velar por el buen clima institucional ayudando en la resolución de conflictos y de la atención de padres de familia en todo lo relacionado con la convivencia y el comportamiento de los estudiantes.

³⁰ COLEGIO SALESIANO SAN JUAN BOSCO. Manual de Funciones. Bucaramanga, 2005.

3.3.4 Coordinación De Pastoral. Se encarga de coordinar, impulsar y animar la Propuesta Educativa Pastoral Salesiana PEPS en el Colegio:

1. La experiencia asociativa
2. Lo educativo-cultural
3. La orientación vocacional
4. Evangelización y catequesis

A través de proyectos de trabajo conjunto con el Concejo Local Educativo Pastoral CLEP. Además garantiza la misión salesiana en el Colegio.

3.3.5 Bienestar Educativo. Está conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales en Psicopedagogía, Trabajo Social y Psicología quienes tienen como fin trabajar por el bienestar general de la comunidad educativa, tanto a nivel académico como interpersonal y emocional en pro de una mejor calidad de vida.

3.3.6 Gestión Humana. Es el equipo encargado de proveer el personal idóneo y capacitado que requiere el Colegio para su normal funcionamiento y garantizar el bienestar dentro del mismo.

Dentro de este espacio se encuentra Trabajo Social del Área Organizacional como apoyo para la consecución de sus objetivos, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la academia y la intervención en las diferentes áreas de proceso profesional referidas por Torres³¹, tales como:

Provisión del talento humano, cuyo objetivo es proporcionar el personal idóneo que la organización necesita mediante la implementación de estrategias de desarrollo de su talento humano que le permitan incorporar, mantener y desarrollar personas que generen altos niveles de calidad.

³¹ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Trabajo Social en las Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. En: Revista Colombiana de Trabajo Social. Consejo Nacional para la educación en Trabajo Social. CONETS No. 19 (marzo 2005); p.122-124

Conservación y desarrollo, mediante la cual se diseñará y dirigirá programas de capacitación técnica, formal, informal y no formal, que logren el desarrollo y la potenciación de las competencias individuales y del grupo al cual se dirige el proceso.

Evaluación, con ella se pretende evaluar al empleado mediante un proceso sistemático y periódico, con el fin de recoger información sobre las fortalezas y debilidades del desempeño, que permitan identificar en qué se falla para buscar estrategias de mejoramiento, optimizando el trabajo y mejorando la productividad.

Responsabilidad social, es la obligación moral que adquiere la organización frente a los diferentes sectores económicos y comunitarios con los que interactúa en cumplimiento de su función.

Así mismo, Torres³² define los objetivos básicos fundamentales que debe desarrollar el profesional de Trabajo Social, definidos así:

- ❖ Consolidar el Departamento de Gestión Humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- ❖ Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- ❖ Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa, sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- ❖ Consolidar el marco teórico del área organizacional, a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

El estudiante en proceso de formación contribuye al desarrollo humano del personal de la institución, mediante la implementación de estrategias orientadas

³² *Ibíd.*, p. 126

hacia su crecimiento personal y profesional y hacia la potenciación de sus aptitudes y competencias.

La dinámica del CSSJB, se encuentra inmersa dentro de la Teoría Sistémica como cualquier otra institución educativa y más aún porque su trabajo está alineado mediante procesos que conllevan a la consecución de su objetivo principal que es la formación de niños y jóvenes en el área académica y técnica.

Así mismo, como éste se encuentra en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2000, todas las actividades que allí se realizan están dinámicamente articuladas con el fin de lograr un desempeño óptimo y con altos estándares de calidad en el ejercicio de su función social, económica y política.

La articulación que se da entre los objetivos individuales y los de la organización se encuentra bien definida pues se propende por el alcance del objetivo organizacional que es el posicionamiento de la institución como entidad educativa con altos estándares de calidad en la prestación del servicio y cuyo beneficio es común para toda la comunidad educativa, pues esto genera remuneración económica, reconocimiento social y satisfacción personal.

Esta caracterización de la institución permite conocer a grandes rasgos, la dinámica del CSSJB y comprender el accionar del profesional en Trabajo Social en el área organizacional, desempeñándose en el Departamento de Gestión Humana y reconoce su importancia como gestor de procesos y no simple ejecutor de tareas.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El proceso de formación práctica fue realizado en el Colegio Salesiano San Juan Bosco en el Segundo Semestre del año 2006, iniciando el día 8 de agosto y finalizando el 29 de noviembre.

En primera instancia se hizo la presentación formal ante el Rector: Presbítero Carlos Eduardo Guerra y posteriormente ante los docentes y estudiantes, en segunda instancia se hizo un recorrido por la Institución con el fin de reconocer su espacio físico, se realizó la revisión del Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Salud Ocupacional, el Manual de Convivencia y los Informes de las compañeras que de igual manera realizaron allí su práctica profesional.

Así mismo, se dialogó e hizo un empalme con la estudiante en práctica que estuvo en el semestre inmediatamente anterior con el fin de continuar con el desarrollo del proceso llevado a cabo hasta el momento y con el líder del Área de Gestión Humana para planear las acciones requeridas para el segundo semestre del año en curso.

El Diagnóstico de la Institución fue realizado mediante la Observación Participante y No Participante en las diversas actividades de los docentes, tales como reuniones de área, reuniones de planeación, actividades curriculares, descansos, etc. y mediante entrevistas no formales con el Rector, quien siempre demostró interés por la labor realizada por Trabajo Social considerándola como un gran aporte a la Institución y algunos docentes comprometidos con el desarrollo del Colegio.

La Herramienta utilizada fue la Matriz DOFA, la cual permitió identificar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del Colegio y el establecimiento de acciones estratégicas mediante el cruce de variables FA, DA, DO, FO las cuales aumentan las fortalezas y oportunidades y reduce las debilidades y amenazas. (Ver cuadro 8)

De esta manera, se contribuye al análisis de la situación actual del colegio determinando las posibles causas y consecuencias de la realidad y mejor aún contribuyendo a su evolución mediante la elaboración de estrategias en las cuales se involucran a toda la comunidad educativa.

4.1 DIAGNÓSTICO

Cuadro 7. Diagnóstico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	<p>Certificado del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, el cual se encuentra en proceso.</p> <p>Infraestructura óptima del Colegio.</p> <p>Interés por parte del Padre Carlos Eduardo Guerra por direccionar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos de</p>	<p>Deficiencia en las relaciones interpersonales.</p> <p>Comunicación inadecuada.</p> <p>Falta de motivación y compromiso ante las actividades de capacitación que se programan fuera de</p>

	<p>la organización.</p> <p>Existencia del COPASO</p> <p>Nivel de calificación académica y técnica de los funcionarios del Colegio.</p> <p>Proceso de conformación de la Brigada de Emergencia.</p> <p>Alto porcentaje del conocimiento del rumbo corporativo.</p> <p>Actitud abierta al cambio, direccionada al mejoramiento y enfocada a la calidad del servicio que prestan.</p>	<p>la jornada laboral</p> <p>Poco trabajo en equipo.</p> <p>Falta de mecanismos de motivación.</p> <p>Percepción por parte de los docentes de un trato desigual que se da entre ellos.</p> <p>Por su carga académica el personal se encuentra expuesto a niveles altos de stress.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>Reconocimiento del trabajo de la comunidad Salesiana a nivel internacional y nacional.</p> <p>Convenio y asesoría por parte de la ARP y coordinación de programas de capacitación.</p> <p>Interés por parte de la comunidad en las</p>	<p>Coordinación interinstitucional.</p> <p>Desarrollar un modelo de Gestión de Evaluación de Desempeño.</p> <p>Desarrollo de programas de</p>	<p>Desarrollar actividades que disminuyan los riesgos psicosociales.</p>

<p>Instituciones certificadas en la Norma ISO 9001:2000.</p> <p>Convenio realizado con diversas Universidades para la realización de un trabajo interdisciplinario.</p> <p>Convenio establecido con la Alcaldía para ofrecer educación gratuita y de calidad a los jóvenes de escasos recursos.</p> <p>Lineamientos para alcanzar una gestión humana hacia el logro de los objetivos corporativos.</p> <p>Ley 115 de 1994. Ley General de Educación.</p> <p>Programas en Licenciatura y Pedagogía ofrecidos por prestigiosas universidades.</p>	<p>capacitación en diferentes ámbitos.</p> <p>Establecimiento y mantenimiento de convenios interinstitucionales.</p>	<p>Conformación de células de Desarrollo Humano.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">FA</p>	<p align="center">DA</p>

<p>El sector concurrente en donde se encuentra ubicado el Colegio.</p> <p>Crisis socioeconómica por la que está atravesando el país.</p> <p>Modelo económico Neoliberal del Gobierno Nacional.</p> <p>Limitados aportes para la educación por parte del Gobierno Nacional.</p> <p>Factores de riesgo en la sociedad para la juventud.</p> <p>Deserción escolar alta debido a factores económicos que obligan a los niños y jóvenes a trabajar y dejar a un lado sus estudios.</p>	<p>Diseño de un mecanismo de monitoreo que permita medir el impacto de la evaluación de gestión.</p> <p>Conformación de la cadena de formación.</p>	<p>Desarrollar un sistema de reconocimiento del personal del CSSJB.</p> <p>Implementación de un sistema de comunicación entre la comunidad educativa</p>
---	---	--

Fuente: La autora

A partir de la realización del anterior Diagnóstico se elaboró el proceso de Planeación Estratégica (Ver cuadro 9), el cual se propone continuar con el proceso adelantado por Trabajo Social en el Área Organizacional, orientado hacia la conservación y desarrollo del personal docente y administrativo del Colegio y garantizar el proceso de educación formal bajo parámetros de calidad humana y excelencia académica.

4.2 PLANEACIÓN

Cuadro 8. Planeación

OBJETIVO 1: CONSERVACIÓN Y DESARROLLO Garantizar al personal vinculado al CSSJB, las condiciones necesarias para que las actividades laborales faciliten su crecimiento individual y colectivo.				
ESTRATEGIA 1: Coordinación interinstitucional.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Coordinar con la ARP actividades de capacitación para los funcionarios con el fin de disminuir los factores de riesgo y promover estilos de vida saludables.	En el mes de Noviembre de 2006 se habrá realizado dos actividades de capacitación al mes.	Actividades de capacitación programadas y realizadas por la ARP.	Total de actividades de Capacitación realizadas / Total de actividades de Capacitación programadas X 100	Se programaron 6 actividades durante el segundo semestre del presente año, de las cuales todas se desarrollaron a cabalidad, lográndose el 100% y el cumplimiento del objetivo que era realizar dos actividades de capacitación al mes.
Realizar jornadas de salud visual y auditiva para los funcionarios del CSSJB con el fin de diagnosticar su estado de salud y promover correctos hábitos de salud visual y auditiva.	En el mes de Octubre de 2006 se habrá realizado exámenes de salud visual y auditiva al 90% de los funcionarios.	Jornada de salud visual y auditiva realizada.	Total de participantes / Total de funcionarios x 100	Queda pendiente el cumplimiento de esta acción estratégica debido a que las actividades para el segundo semestre ya estaban planeadas y no se consiguió el espacio para su realización. Se

				espera que en el siguiente año, se incluya dentro del proceso de planeación.
Gestionar con la Policía Nacional la mayor vigilancia en los alrededores del sector para disminuir los continuos robos y accidentes.	En el mes de septiembre de 2006 se habrá gestionado con la Policía Nacional la vigilancia en los alrededores del CSSJB.	Firma de un convenio con la Policía Nacional con el fin de establecer vigilancia en los alrededores del Colegio y así garantizar la seguridad de la comunidad.	Copia de cartas enviadas al Comando de la Policía Nacional.	En repetidas ocasiones se enviaron cartas desde diversas instancias del colegio a la Policía Nacional y ésta no ha dado ninguna respuesta. Se sugiere organizar a la comunidad y establecer un mecanismo de participación ciudadana, como la Acción Popular, con el fin de que le sea garantizado el derecho colectivo de seguridad.
ESTRATEGIA 2: Desarrollar actividades que disminuyan los riesgos físicos de los funcionarios del CSSJB				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Realizar inspecciones de riesgo físico en el CSSJB.	En el mes de octubre de 2006 se habrá realizado una inspección de identificación de riesgos físicos en el CSSJB.	Riesgos físicos identificados.	Formato de inspecciones de seguridad, debidamente diligenciado.	Se logró realizar junto con un docente del área la inspección al Taller de mecánica, con el fin de identificar factores de riesgo físico presentes en el mismo y su posible solución. En el Taller de Electricidad hubo

				inconvenientes al realizar la inspección pues los docentes no pudieron asistir, por lo tanto, no se logró esta inspección, pues se requería de su acompañamiento.
Desarrollar el proyecto de señalización que permita ubicar a la comunidad educativa en caso de emergencia y que garanticen la realización de un simulacro de evacuación.	En el mes de Octubre de 2006 se habrá elaborado la señalización del plan de evacuación. En el mes de octubre de 2006 se habrá realizado el simulacro de evacuación.	Señalización del plan de evacuación elaborada. Funcionarios del CSSJB capacitados para afrontar una emergencia.	Lista de chequeo.	Se realizó el diagnóstico de la institución para situar la señalización requerida bajo los estándares demandados por la legislación y el Sistema de Gestión de Calidad. Queda pendiente la realización del simulacro de evacuación debido a que la señalización aún no se encuentra ubicada en el colegio y a la imposibilidad de planearlo para este semestre.
Gestionar la adquisición de extintores para el CSSJB.	En el mes de octubre de 2006 se habrá gestionado y adquirido el 80% de los extintores requeridos.	Extintores adquiridos e instalados según las normas de seguridad exigidas.	Extintores adquiridos / Extintores requeridos x 100	Se logró realizar la cotización de los extintores en diferentes almacenes comercializadores de elementos de seguridad con el fin de realizar un

				cuadro comparativo y así elegir el ofrecimiento que mejor se acomode a las necesidades del colegio y a las normas de seguridad exigidas.
Desarrollar actividades de integración con los funcionarios del CSSJB con el fin de disminuir factores de stress.	En el mes de noviembre de 2006 se habrá realizado por lo menos dos actividades de integración con la participación del 80% de los funcionarios.	Actividades de integración realizadas.	Actividades realizadas / Actividades programadas x 100 No. de participantes / No. de funcionarios x 100	Se desarrolló la actividad de integración programada en el mes de amor y amistad con la participación del 80% del personal de la institución y la celebración de los cumpleaños mensualmente.
ESTRATEGIA 3: Conformación de células de desarrollo humano.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Revisar el Diagnóstico de Clima Laboral elaborado anteriormente.	En septiembre de 2006 se habrá revisado el Diagnóstico de Clima Laboral	Diagnóstico de Clima Laboral revisado.		Se revisó el Diagnóstico de Clima laboral elaborado el año pasado por la estudiante en práctica de Trabajo Social, con el fin de obtener una visión más profunda sobre el entorno de trabajo.
Realizar dinámicas de	En noviembre de	Dinámicas de	Dinámicas de	El cumplimiento de esta

grupo para mejorar los vínculos y las actitudes de trabajo en equipo de los funcionarios del CSSJB.	2006 se habrá realizado una dinámica de grupo al mes.	grupo realizadas.	grupos Realizadas / Dinámicas de grupo planeadas x 100 Total de participantes / Total de funcionarios x 100	acción estratégica quedó pendiente para la planeación del próximo año, pues no se logró el espacio dentro de las actividades previstas en el semestre, debido a que en la reunión de evaluación y planeación se realizan las actividades de capacitación y las reuniones del Consejo Académico cada 15 días respectivamente.
Realizar talleres de comunicación y trabajo en equipo con el ánimo de mejorar la relación entre los funcionarios.	En noviembre de 2006 se habrá realizado un taller al mes.	Talleres de comunicación y trabajo en equipo realizados, las cuales harán más agradable el clima laboral.	Talleres de comunicación Elaborados / Talleres de comunicación Programados x 100 Total de participantes / Total de funcionarios x 100	El cumplimiento de esta acción estratégica quedó pendiente pues no se logró el espacio dentro de las actividades previstas y había poca disposición para la realización de los mismos.
ESTRATEGIA 4: Desarrollar un sistema de reconocimiento de los funcionarios del CSSJB.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS

Diseñar un programa de incentivos que permita reconocer el esfuerzo de los funcionarios del CSSJB.	En noviembre de 2006 se habrá diseñado y ejecutado un programa de incentivos para los funcionarios del CSSJB.	Reconocimiento del esfuerzo del personal y satisfacción del mismo.		Se logró adelantar la ubicación y realización de un medio de comunicación (cuadro de distinción), en el cual se reconoce ante la comunidad educativa, el perfil y los logros personales y profesionales de los docentes y personal administrativo de la institución
--	---	--	--	---

ESTRATEGIA 5: Implementación de un sistema de comunicación entre la comunidad educativa.

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Organizar un medio de comunicación masiva de Trabajo Social para informar a los funcionarios sobre las actividades de capacitación que se realizan.	En noviembre de 2006 existirá dentro de la institución un medio de comunicación masiva orientado a informar y transmitir a los funcionarios sobre los temas abordados en las actividades de capacitación.	Conocimiento del total de los funcionarios de las actividades de capacitación realizadas.	Copia del documento informativo.	Esta acción estratégica quedó pendiente, pues debe organizarse con mayor rigurosidad con el fin de que sea participativo y así se logre un impacto en la comunidad educativa.
Elaborar mensajes de reflexión sobre trabajo en equipo y relaciones	En noviembre de 2006 se habrá ubicado	Sensibilización de los funcionarios del colegio sobre la		Se logró la retroalimentación, en las reuniones de evaluación

interpersonales ubicados en la cartelera de Gestión Humana.	mensualmente un mensaje de reflexión en la cartelera de Gestión Humana.	importancia del trabajo en equipo y relaciones interpersonales.		y planeación, de dos mensajes de reflexión sobre trabajo en equipo y relaciones interpersonales, con la participación activa de algunos de los docentes.
ESTRATEGIA 6: Estructuración de la cadena de formación.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Conformación de grupos para la formación en cooperativismo.	En octubre de 2006 se habrá conformado dos grupos para la formación en cooperativismo.	Grupos de formación en cooperativismo conformados.		La consecución de estas acciones estratégicas quedó pendiente, pues las actividades para el segundo semestre ya estaban planeadas y no se disponía de tiempo para la estructuración de la cadena de formación; sin embargo, se investigó en el SENA sobre este tipo de formación con el fin de implementarlo el siguiente año.
Diseño de un programa de capacitación en cooperativismo.	En octubre de 2006 se habrá capacitado los dos grupos de formación en cooperativismo.	Grupo de cooperativismo capacitado.		
OBJETIVO 1: EVALUACIÓN Determinar los factores que afecta el desempeño del personal vinculado al CSSJB para definir estrategias que permitan superar las brechas existentes.				
ESTRATEGIA 1: Desarrollar un modelo de Gestión de Evaluación de desempeño.				

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Revisión del instrumento de Evaluación de desempeño y realización de posibles correcciones.	En septiembre de 2006 se habrá revisado el Instrumento de Evaluación de desempeño.	Instrumento de evaluación de desempeño revisado.		Se logró revisar el instrumento de evaluación de desempeño desarrollado el año pasado por la estudiante en práctica de Trabajo Social y se le realizaron algunos ajustes orientados a la medición del compromiso de los funcionarios del colegio ante el Proyecto Laicos y el Sistema de Certificación de Calidad que actualmente se adelanta. Así mismo, se elaboró la Evaluación de desempeño del Departamento de Gestión Humana, Líder de Calidad y Rectoría.
Aplicar el instrumento de Evaluación de Desempeño.	En septiembre de 2006 se habrá aplicado el instrumento de Evaluación de Desempeño.	Funcionarios del CSSJB evaluados mediante el sistema Evaluación de Desempeño.	Total de evaluaciones Realizadas / Total de empleados x 100	Se aplicó el instrumento de Evaluación de Desempeño al 93% del personal de la institución.
Retroalimentar los resultados e identificar	En octubre de 2006 se habrá	Participación de los funcionarios del	Total de personas que Participaron	Se realizó por áreas la retroalimentación de los

las debilidades y fortalezas de cada uno de los funcionarios.	retroalimentado los resultados de la Evaluación de Desempeño.	CSSJB en la retroalimentación de su evaluación de desempeño.	en la Retroalimentación / Total de empleados x 100	resultados de la Evaluación de Desempeño, con el fin de identificar sus avances, fortalezas y acciones a mejorar.
Incentivar el desempeño competitivo y de calidad frente a otras instituciones teniendo en cuenta el resultado de su evaluación y la realización de diversos compromisos.	En octubre de 2006 se habrá realizado una serie de compromisos con los funcionarios del CSSJB.	Compromisos elaborados por los funcionarios.	Funcionarios que elaboran sus compromisos / Total de funcionarios X 100	En la aplicación de la Evaluación de Desempeño el 93% de los funcionarios elaboraron sus compromisos, con el fin de mejorar su quehacer profesional, verificando su avance tres veces al año.
ESTRATEGIA 2: Diseño de un mecanismo de monitoreo que permita medir el impacto de la evaluación de gestión.				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS
Elaborar un instrumento de medición de las actividades de capacitación. (Anexo A.)	Para noviembre de 2006 se habrá elaborado un instrumento de evaluación de las actividades de capacitación.	Evaluación del alcance de las capacitaciones y el cumplimiento de su objetivo.	Formato de Evaluación de Capacitadotes.	Se diseñó un formato de Evaluación de las actividades de capacitación, en donde se mide la calidad y aplicabilidad de las actividades desarrolladas teniendo como punto de referencia, la evaluación del ponente, la evaluación logística y la

				autoevaluación del personal capacitado.
Aplicar el instrumento de medición de las actividades de capacitación.	Para noviembre de 2006 se habrá aplicado un instrumento de evaluación de las actividades de capacitación.	Evaluación del alcance de las capacitaciones y el cumplimiento de su objetivo.	Total de actividades de capacitación Evaluadas / Total de actividades de capacitación realizadas x 100	Se aplicó el instrumento de evaluación al 100% (4) de las actividades de capacitación desarrolladas a partir de su elaboración. Este proceso es desarrollado por el personal asistente a la actividad.
Verificar los resultados y analizarlos.	Para noviembre de 2006 se habrá verificado los resultados de la evaluación de las capacitaciones.	Evaluación del alcance de las capacitaciones y el cumplimiento de su objetivo.	Documento de tabulación de análisis de las actividades de capacitación.	Se realizó la evaluación del alcance del objetivo propuesto de cada una de las actividades de capacitación y se elaboró el respectivo informe con el fin de tener presente el análisis efectuado para la coordinación de nuevas actividades de capacitación.

Fuente: La autora

4.3 EJECUCIÓN

De acuerdo a la anterior planeación, se lograron concretar las siguientes actividades orientadas al bienestar de los docentes y personal administrativo y al progreso del Colegio, contribuyendo a que la Institución se posicione en el sector educativo y sea reconocida por su excelencia académica.

El proceso se logró mediante la colaboración del líder de Gestión Humana, la A.R.P. Colmena y la amplitud de conocimientos académicos y humanos adquiridos durante el proceso de formación universitaria de la estudiante de Trabajo Social.

OBJETIVO: CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Se coordinaron actividades de capacitación con la A.R.P. Colmena y otras instituciones, con el fin de satisfacer las necesidades de los funcionarios de la institución.

Se realizó una inspección en el taller de mecánica con el fin de conocer los factores de riesgo físicos presentes en el mismo y su posible solución, mediante el desarrollo de un formato creado por Trabajo Social denominado Inspecciones de seguridad. (Anexo B.)

Junto con un asesor de la A.R.P. Colmena se desarrolló el diagnóstico de la institución, con el fin de situar la señalización pertinente en el colegio orientada a la ubicación de la comunidad educativa en caso de emergencia y con el fin de cumplir los requerimientos de seguridad demandados por el Sistema de Gestión de Calidad.

Se realizó la cotización para la adquisición de extintores en varias entidades comercializadoras de implementos de seguridad, con el fin de elegir el mejor servicio y la mayor economía.

Junto con el Departamento de Bienestar Educativo, se coordinaron actividades de esparcimiento orientadas a la integración y recreación de los funcionarios del colegio y así disminuir posibles niveles altos de tensión.

Se implementó un programa de reconocimiento del personal de la institución con el fin de preponderar sus logros personales y profesionales.

Se socializaron mensajes reflexivos sobre trabajo en equipo y relaciones interpersonales dirigidos a la consecución de un ambiente laboral agradable.

OBJETIVO: EVALUACIÓN.

Se revisaron los compromisos adquiridos por los docentes y coordinadores en la Evaluación de Desempeño del año 2005, con el fin de determinar si cumplieron lo propuesto y cómo repercutió el mejoramiento de estos aspectos en su vida profesional.

Se revisó el instrumento de Evaluación de Desempeño aplicado el año pasado y se le hicieron algunos ajustes tendientes a la medición del compromiso del personal con los requerimientos exigidos por el proceso del Sistema de Gestión de Calidad y del Proyecto Laicos.

Se elaboraron las funciones de algunos cargos Departamento de Gestión Humana (Anexo C) y Líder de Calidad (Anexo D), con el fin de facilitar el diseño del instrumento de la evaluación de desempeño, que se encontraban pendientes.

Se elaboró el instrumento de Evaluación de Desempeño para los cargos de Rectoría (Anexo E), Contaduría (Anexo F), Auxiliar Contable (Anexo G),

Líder de Calidad (Anexo H) y Gestión Humana (Anexo I), teniendo como referencia el Manual de funciones.

Se aplicó el instrumento de evaluación (autoevaluación) a cada uno de los empleados de las diferentes áreas de la institución.

Se hizo la retroevaluación a todos los funcionarios del colegio, con el fin de determinar los compromisos a desarrollar durante el próximo año escolar, tendiente a la mejora de su proceso.

Se elaboró un parangón entre la Evaluación de Desempeño del año 2005 y la del año 2006, con el fin de determinar avances y estancamientos personales y colectivos del personal de la institución.

Se diseñó y aplicó un instrumento de medición de las actividades de capacitación con el fin de identificar su impacto en los procesos llevados a cabo en la institución y comprobar su aplicabilidad en el ámbito personal de los funcionarios. Este formato es diligenciado por cada uno de los participantes en la actividad, posteriormente es tabulado y finalmente analizado.

4.4 LOGROS ALCANZADOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Disminución de factores de riesgo, promoción de estilos de vida saludable y formación educativa del personal del colegio, mediante la coordinación de actividades de capacitación, tales como: Pausas activas, Programación Neurolingüística, Competencias Comunicativas, Estrategias para la elaboración de Crónicas, Alimentación Saludable y Hábitos alimenticios.

Fortalecimiento del Departamento de Gestión Humana tendiente al logro de la Certificación del Colegio por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, mediante la actualización de las Hojas de Vida, la realización de los indicadores del proceso, la evaluación de las actividades de capacitación, la verificación y replanteamiento de la caracterización del proceso de Gestión Humana, la actualización del Manual de Funciones y demás acciones llevadas a cabo en el proceso.

Ubicación en la página Web del SENA de los requisitos, aptitudes, habilidades y competencias para acceder al cargo de docentes de educación básica secundaria y modalidad técnica en el Colegio, con el fin de mantener un stock de Hojas de vida actualizadas y así ubicar con prontitud, al personal eficiente y capacitado en las vacantes que se vayan solicitando.

Identificación de factores de riesgo físico presentes en el Taller de Mecánica y sus respectivas acciones de mejora, tendientes a la prevención de accidentes.

Coordinación de actividades de recreación, integración y reflexión orientadas al bienestar psicosocial de los funcionarios del colegio, con el fin de disminuir altos niveles de tensión, motivar su participación y optimizar el desarrollo de sus relaciones interpersonales.

Reajuste del Manual de Funciones del personal de la Institución, mediante la caracterización y actualización de las funciones generales y la elaboración de las funciones del cargo de Gestión Humana y Líder de Calidad, que se encontraban aplazados, teniendo en cuenta la caracterización de cada proceso, y tomando como referencia la importancia de este documento para el desarrollo de los procesos que adelanta el Departamento de Gestión Humana y conducente a mantener en orden los

dictámenes exigidos para el proceso de Certificación de la Calidad ISO 9001:2000.

Reestructuración, construcción y aplicación del instrumento de Evaluación de desempeño orientado a la apreciación del quehacer profesional e identificación de sus fortalezas y acciones por mejorar, mediante el establecimiento de una serie de compromisos que serán evaluados periódicamente con el fin de conocer su evolución y la responsabilidad del funcionario frente al mismo.

4.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL DE PRÁCTICA

El proceso adelantado por Trabajo Social, enmarcado dentro del área organizacional, fue una experiencia personal y profesional muy enriquecedora pues conduce a aplicar en la realidad los conocimientos adquiridos en el transcurso de la formación en las aulas de clase de la Universidad y a reorientar los planteamientos acerca de la profesión, es allí en donde se declara y da valor a los saberes aprehendidos y se descubre que el conocimiento es un proceso inacabado.

En este corto tiempo, las acciones de Trabajo Social fueron orientadas al fortalecimiento y acompañamiento del proceso de Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de obtener la certificación ISO 9001:2000 y así lograr posicionar al colegio dentro de las instituciones educativas con más altos estándares de calidad en la formación integral de los jóvenes; basándose en la importancia del trabajo interdisciplinario y en equipo y en el redescubrimiento de que se propende por el alcance de un mismo objetivo y por lo tanto, todas las acciones deben estar orientadas al mismo.

En este sentido, como es de competencia de la profesión se trabajaron acciones estratégicas encauzadas al desarrollo humano integral de los funcionarios del colegio y por supuesto a la consecución de los objetivos de la institución.

De allí parte la cooperación de Trabajo Social en el proceso de coordinación de las actividades de capacitación con diferentes entidades y con la A.R.P. Colmena, tendiente a la satisfacción de las necesidades, a la disminución de los factores de riesgo y a la promoción de estilos de vida saludables de los funcionarios del colegio.

Así mismo, se desarrollaron actividades orientadas a la disminución de las tensiones causadas por el trabajo y al mejoramiento de las relaciones interpersonales, mediante la integración del personal en paseos, celebración de cumpleaños y lectura y retroalimentación de reflexiones que llevaran a repensar su labor como profesionales, pero ante todo su actitud como personas.

De igual manera, se trabajó en la identificación de factores de riesgo en el Taller de Mecánica, con el fin de prevenir accidentes de la comunidad educativa y establecer acciones de mejora que repercutan en el avance de la formación educativa y en el mejoramiento de la calidad de vida de quienes trabajan allí; implantando como referencia la aplicación de un formato de Inspecciones de Seguridad que debe ser diligenciado en todas las dependencias.

Además, se analizó el costo para la adquisición de extintores teniendo como referencia varios establecimientos de distribución de los mismos y así elegir el que más se ajuste a las necesidades del colegio y cumpla con los requerimientos exigidos por la ley y por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

Con lo que respecta a la señalización del Colegio, en coordinación con un asesor de la A.R.P. Colmena se realizó el recorrido por la institución con el fin de

determinar la ubicación de la señalización indispensable para la evacuación en caso de emergencia y para la certificación del colegio.

Por otra parte, se realizaron acciones encaminadas a la evaluación de los procesos de gestión llevados a cabo por el Departamento de Gestión Humana, lo cual se vio reflejado en la elaboración del cargo de Gestión Humana y Líder de Calidad, con el fin de construir el Instrumento de Evaluación de desempeño para éstos y para el cargo de Rectoría, Contaduría y Auxiliar Contable, que se encontraban pendientes y son necesarios para medir la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos, como contribución al proceso de certificación.

Habiendo elaborado el instrumento para los cargos pendientes y reestructurado los demás, se aplicó la Evaluación de Desempeño al personal docente y administrativo y se realizó la retroalimentación, por áreas, orientada al fortalecimiento de los procesos llevados a cabo por cada una de ellas.

En este mismo sentido, también se elaboró y aplicó un instrumento de medición de las actividades de capacitación desarrolladas, con el fin de identificar su impacto en la vida personal y profesional de los funcionarios y la conveniencia y pertinencia de la realización de las mismas, con el fin de orientar procesos encaminados cada día a la satisfacción de las necesidades del personal.

En definitiva, el proceso llevado a cabo por Trabajo Social fue significativo para la institución y para la estudiante en proceso de formación, pues se dieron espacios de participación conjunta y de enriquecimiento mutuo, teniendo presente que la formación profesional permite el empoderamiento en muchas otras acciones encaminadas al bienestar integral de los funcionarios y a los objetivos propios del colegio.

Por lo tanto, se debe fortalecer el trabajo interdisciplinario como construcción conjunta de procesos, considerando que si bien se está en proceso de formación, se cuenta con conocimientos aprehendidos, elementos, aptitudes y competencias que permiten un adecuado desempeño profesional en las instituciones.

Para terminar, se destaca la trascendencia del proceso de Prácticas, como mecanismo de aprendizaje directo en la edificación del desempeño profesional, rescatando el valor y la confianza que depositan las instituciones en los estudiantes que están terminando su ciclo de estudios y que más adelante se enfrentarán al mundo laboral.

4.6 ANÁLISIS DEL PROCESO

El proceso realizado por Trabajo Social en el Área Organizacional, en el segundo semestre del año 2006 en el Colegio Salesiano San Juan Bosco, fue valioso para el proceso de formación profesional debido a que el engranaje entre la realidad y los conocimientos aprehendidos en la academia, permitieron ampliar la perspectiva de la profesión.

Así mismo, esta experiencia permitió conocer en profundidad el manejo del Recurso Humano de una organización, en donde el propósito fundamental debe ser la integración de sus objetivos con los de sus empleados y así lograr la satisfacción de cada uno de ellos y por consiguiente el desarrollo de la organización.

El colegio como toda entidad prestadora de servicios preserva como fin el bienestar y la satisfacción de su cliente externo e interno, por lo tanto orienta sus acciones hacia tales objetivos garantizando la participación de los actores involucrados y de personal capacitado para su dirección.

Por tal razón, la práctica en el área organizacional que realiza el estudiante de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander es un aporte valioso para la consecución de los objetivos del colegio y es parte fundamental en el proceso de planeación del mismo.

Su proceso de formación académica acrecentado con la experiencia profesional hace del estudiante en práctica un elemento fundamental para la consecución de las estrategias planeadas para el progreso global del colegio y para la creación de nuevas estrategias.

Lo anterior tiene como soporte la fundamentación teórica que posee el estudiante quien está en contacto con la academia y con la innovación en aspectos legales, sociales, políticos y económicos deliberando sobre sus propósitos y tomando partido en la realidad actual del país y del mundo.

La experiencia fue grata puesto que se contó con la efectiva colaboración del Rector del Colegio, condición indispensable y sumamente importante para la consecución de los objetivos planteados pues su entera disposición permitió llevar a cabo las diversas actividades planteadas para el mejoramiento y bienestar del personal docente y administrativo del colegio, teniendo en cuenta que es él el principal coordinador de las actividades a realizar y es el responsable del adecuado funcionamiento del Colegio y del bienestar del personal que allí labora.

Así mismo, la experiencia del trabajo interdisciplinar, fue un gran aporte para la estudiante de Trabajo Social, pues como toda experiencia cotidiana aportó nuevos conocimientos para la formación tanto profesional como personal.

Fue una experiencia que permitió reconocer el gran bagaje de conocimientos que posee el Trabajador Social por su formación integral, el cual puede irse fortaleciendo día tras día, llevando al reconocimiento de la profesión como gestora

de grandes procesos y avances en pro de garantizar calidad de vida a la población.

Además, hubo un entendimiento y un acople con Psicología, debido a que como esta es una profesión perteneciente a las Ciencias Humanas al igual que Trabajo Social, da el reconocimiento a la gente como eje principal del adelanto de las organizaciones, por lo tanto, el trabajo siempre estuvo orientado hacia la construcción de objetivos que garantizaran el bienestar del personal docente y administrativo del colegio y estuvo basado bajo parámetros de respeto y colaboración.

No obstante, cabe señalar el hecho de que por ser estudiante en proceso de formación no se tiene la suficiente confianza en él y por lo tanto, se tiende a tomar al estudiante como un colaborador y no como verdadero gestor de procesos, apaciguando su ímpetu de aprendizaje y menospreciando su trabajo y amplios conocimientos.

En cuanto al trabajo interinstitucional, éste fue efectuado de manera coordinada y orientado de igual manera, hacia el bienestar del Talento Humano, por lo tanto, el colegio y las instituciones con quienes se mantuvieron contactos planearon actividades que satisficieran las necesidades del personal del colegio y se logró que se desarrollaran a cabalidad.

Este aspecto es muy importante, considerando que toda gestión realizada orientada a garantizar la calidad de vida del Talento Humano y a su mejoramiento continuo conlleva al desarrollo de la institución y por tanto al de la sociedad en general.

Por otra parte, la labor efectuada con la población objetivo (docentes y personal administrativo), fue muy satisfactoria pues en su mayoría estuvieron dispuestos a

colaborar y a participar en las actividades que se planeaban. Sin embargo, en ocasiones se veía la labor de Gestión Humana como superflua y por esta razón se disminuía la participación en las actividades y se fomentaba desorden e indisciplina, generando un ambiente tedioso de trabajo y desanimo en los demás compañeros.

Así mismo, cabe mencionar que otra importante causa del desanimo y baja participación del personal fue la metodología utilizada en algunas de las actividades pues resultaban un poco monótonas para los docentes.

Por ello es de notable importancia, que la persona dirigente de estas actividades tenga un adecuado manejo de grupo, teniendo en cuenta que de la motivación que se desarrolle al interior del mismo depende su atención, colaboración y el logro de los objetivos planeados.

De igual manera, se presentaron en varias ocasiones limitaciones en el tiempo estipulado para las actividades planeadas debido a que el Colegio se encontraba en proceso de certificación de la norma ISO 9001:2000 y su principal interés era obtenerla para maximizar su estándar de calidad como entidad prestadora del servicio de educación formal.

Teniendo como referente lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la Gestión de Trabajo Social en el área organizacional llevada a cabo en el Colegio Salesiano San Juan Bosco, fue favorable tanto para la institución como para la estudiante en proceso de formación.

En primer lugar, para el Colegio es beneficioso contar con estudiantes dispuestos a aportar todo su bagaje intelectual y que apoyen los procesos adelantados en el Colegio, pues enriquece el trabajo interdisciplinario y por lo tanto, las expectativas de una mejora continua.

Además el Trabajador Social, siempre ha sido reconocido en el Colegio por sus valiosos aportes encaminados al bienestar de docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, por su gran sentido humano, sus amplios conocimientos en trabajo con grupos, y en aspectos legales y familiares.

En segundo lugar, el estudiante se beneficia debido a que allí confronta los conocimientos adquiridos con la realidad y así adquiere experiencia y enriquece su bagaje intelectual, condición indispensable para un adecuado desempeño laboral.

De igual manera, el proceso llevado a cabo durante las prácticas profesionales, es acrecentado con la orientación de profesionales de Trabajo Social con un amplio conocimiento en el ámbito laboral y es ampliado con la realización de reuniones semanales, en las cuales se brinda asesoría personal y grupal sobre los aspectos requeridos en el proceso de formación.

Si bien el proceso adelantado en las prácticas profesionales resulta apropiado para el proceso de formación en el ámbito laboral, se presentan una serie de inconvenientes que limitan el proceso del actuar profesional y el logro de todos los objetivos planeados para el progreso de la institución.

Estas limitaciones son causadas principalmente por el corto tiempo estipulado para las prácticas, pues es un semestre académico el cual resulta insuficiente para la realización de un relevante proceso de desempeño profesional el cual está representado en la ubicación, el diagnóstico, la planeación y la ejecución de programas y proyectos orientados hacia la satisfacción de necesidades y al bienestar de la población objetivo.

Teniendo en cuenta que ante mayor y mejor información se pueda acopiar para el desarrollo de un adecuado diagnóstico y se tenga un amplio conocimiento sobre la organización en la cual se lleve a cabo la práctica profesional, los resultados obtenidos serán más satisfactorios, no sólo para la organización sino para el

estudiante en proceso de formación, pues se acrecentará su experiencia profesional y se logrará la satisfacción personal por haber logrado todo lo planeado.

Sin embargo, esto no debe dificultar el adecuado desempeño profesional, pero si limita su actuar quedando los procesos truncados y dificultándose el alcance de la totalidad de los objetivos planeados.

Por ello, sería interesante la replanteación del proceso de práctica profesional, de un semestre académico a dos, con el fin de adelantar esquemas completos, eficientes y eficaces de desempeño profesional, pues éste sería un tiempo prudente para el adelanto de auténticos proyectos que tengan impacto a nivel institucional y de la comunidad en general.

No obstante, las prácticas profesionales son una apropiada estrategia para la formación profesional, pues allí se aplican los conocimientos adquiridos en la academia, se perfeccionan y se adquieren muchos más, llevando a una formación integra del profesional de Trabajo Social.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUIA PARA EL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN EL COLEGIO SALESIANO SAN JUAN BOSCO DE BUCARAMANGA

5.1 INTRODUCCIÓN

El proceso de Gestión Humana basada en competencias constituye un referente valioso, promovido y reconocido por sus múltiples aplicaciones, en contextos internacionales y nacionales como principal factor generador de progreso y desarrollo de las organizaciones tanto en el sector público como en el privado.

En la actualidad, las competencias laborales, conforman un eje central en la gestión del talento humano, visualizándose como garante del éxito de las organizaciones, por el proceso participativo que otorga a los miembros de la misma y la importancia que confiere al talento humano como canal principal de innovación y crecimiento.

De esta forma, las organizaciones orientan sus objetivos hacia el progreso y el crecimiento económico, algunas de ellas lo hacen mediante considerables inversiones en tecnología y otras de forma contrapuesta, lo hacen valorando y cuidando el talento humano que poseen como eje estratégico en las mismas.

En el primer caso, predomina un enfoque tradicional de administración de personal, mientras que en el segundo las organizaciones han experimentado un cambio en la filosofía de la administración adoptando una nueva forma de gestión de personal orientada al aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad al cambio.

Las experiencias realizadas en diversas organizaciones, resaltan el impacto positivo del enfoque de gestión por competencias en virtud de su potencialidad para la articulación de los procesos de gestión (reclutamiento, selección, formación continua y evaluación de la gestión) con los resultados globales y objetivos estratégicos de las organizaciones, con el mejoramiento continuo de la productividad, la competitividad, la calidad del empleo y con los productos y/o servicios ofrecidos.

Por tal razón, el talento humano se constituye en un imperativo estratégico de las organizaciones el por ser un factor primordial para la consecución de los fines planteados en la misma, hecho que exige el desarrollo de sus capacidades, aptitudes y competencias, a tal punto que cada colaborador entregue lo mejor de sí, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el reconocimiento obtenido.

Esto conlleva a que se reoriente la gestión llevada a cabo en las organizaciones basada en la consecución y desarrollo de nuevas tecnologías, para dar paso al desenvolvimiento del talento humano como miembro participe activo en la oferta de un bien o servicio dándole el valor agregado al mismo y logrando así la esencia y autenticidad de los procesos llevados a cabo en la organización.

Es allí, en donde el Departamento de Gestión Humana comienza a adquirir la importancia que en ocasiones es dejada de lado y se emprende la decisión de alcanzar el bienestar de los empleados como base para el logro de los objetivos trazados en la organización, convirtiéndose el departamento en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, con el fin de ofrecerles una mejora en su aspecto personal y profesional capaz de lograr el máximo desarrollo de sus capacidades, aptitudes y competencias.

En este sentido, surge el rol del Trabajador Social en las organizaciones como garante del bienestar del empleado, orientándolos mediante el trabajo

interdisciplinario y la gestión de procesos de desarrollo humano integral basado en competencias y articulando las expectativas y objetivos personales de los empleados y los propios de la empresa, lo cual representa ventajas ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas.

5.2 JUSTIFICACIÓN

El modelo de provisión de personal basado en competencias, tiene como propósito fundamental identificar las habilidades, capacidades y competencias que deberían poseer los docentes y demás personal interesado en laborar en el Colegio Salesiano San Juan Bosco, con el fin de ingresar a la Institución Educativa en los nuevos parámetros de Gestión Humana basada en competencias.

La propuesta parte de la identificación de cargos genéricos existentes en la Institución y los perfiles de los aspirantes apropiados para desempeñarlos, a fin de que en el momento de elegir al nuevo personal se consideren las características y competencias requeridas para cada cargo y así seleccionar a la persona idónea y competente que logre un excelente desempeño profesional que brinde satisfacción al individuo y a la Institución en general.

Para ello es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del Talento Humano y que beneficios trae consigo adoptar la nueva perspectiva de Gestión Humana basada en competencias, en términos de desarrollo y crecimiento para el Colegio y sus trabajadores.

La evolución de los modelos de dirección del Talento Humano en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso.

Esta nueva perspectiva del Talento Humano subraya la importancia que posee como fuente de generación de ventajas competitivas y garante en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de la creación de valor de una organización.

Para ello, el colegio debe definir desde sus objetivos, cuáles son o deberían ser sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en el.

Para lograr tal objetivo se debe establecer una gestión horizontal que favorezca el desarrollo de procesos al servicio del cliente externo e interno de la institución, es decir, desarrollar un trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles y equipos de trabajo capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del cliente o el contexto.

Se pasa a un modelo horizontal, flexible y dinámico administrado por procesos en el cual la definición de los puestos de trabajo, se realizará mediante una minuciosa descripción de las tareas y la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer.

Lo anterior se efectúa con el interés de trabajar con estándares de excelencia, pasando del propio desempeño individual hasta el establecimiento de metas comunes, con el afán de lograr aquello que nadie antes consiguió. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

En este contexto la Gestión por Competencias es la herramienta estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel

de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas. Así mismo, este modelo impulsa la innovación y el liderazgo ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por la institución para determinado puesto, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Ayudará a reducir los costos a través del manejo del Talento Humano, asignándolos según las necesidades de la institución y permitiendo en ellos un desarrollo de carrera, movilidad y flexibilidad.

Esta nueva visión, lleva a que la gestión del talento humano sea orientada hacia el aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad al cambio, ocupando un rol estratégico en el posicionamiento de la institución y basada en la articulación de la Gestión por Competencias laborales en cada uno de los subsistemas del Departamento de Gestión Humana como: reclutamiento y selección de personal, procesos de formación continua y evaluación de la gestión.

5.3 OBJETIVO ESTRATEGICO

Proveer al CSSJB del talento humano idóneo capaz de generar valor a cada una de las tareas de la institución, mediante el desarrollo de actividades estructuradas y planificadas de provisión de personal basadas en competencias.

5.4 FASES DEL PROCESO

FASE 1: Detección de las competencias laborales.

OBJETIVO 1. Detectar las competencias laborales que requiere cada uno de los puestos de trabajo del CSSJB, con el fin de formular acciones estratégicas orientadas a una adecuada provisión de talento humano.

ESTRATEGIA 1. Identificar los cargos y perfiles genéricos existentes en el Colegio Salesiano, para lograr un desempeño y un rendimiento óptimo de los aspirantes.

Cuadro 9. Planeación de la propuesta de intervención fase 1

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Conformación de un grupo gestor que conozca a profundidad los lineamientos del CSSJB.	Se conformará en la primera semana del mes 1 el grupo gestor con la participación de todo el personal del CSSJB, identificando las personas más idóneas para tal fin. Este grupo realizará las siguientes actividades: - Diagnóstico de las necesidades de la institución.	Acta de conformación del grupo gestor.
Diseño de un instrumento para la identificación y descripción de los cargos y perfiles genéricos del CSSJB.	Se diseñará en la segunda semana del mes 1 un instrumento que identifique y describa los cargos y perfiles del personal del CSSJB.	Instrumento de identificación y descripción de cargos y perfiles realizado.
Identificar las competencias requeridas para cada uno de los cargos del CSSJB.	Se identificarán en la tercera y cuarta semana del mes 1, las competencias requeridas para cada uno de los cargos del CSSJB, mediante el análisis realizado por el grupo gestor y la aplicación de un formato de identificación de competencias a cada uno de los empleados.	Formato de identificación de competencias realizado y aplicado. No. de personal que diligenció el formulario / No. del personal del CSSJB X 100 Documento de

		descripción de cada una de las competencias identificadas.
--	--	--

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

El primer paso para la creación de un modelo de provisión de Talento humano basado en competencias es la conformación de un grupo gestor con los empleados del colegio, con el fin de identificar los cargos y perfiles genéricos del mismo.

Este grupo deberá ser liderado por el Departamento de Gestión Humana, bajo la dirección de Trabajo Social y Psicología y procederá a realizar un Diagnóstico de las necesidades de la institución, en cuanto a la provisión de Talento humano.

Las fases para la realización del Diagnóstico serán:

- a. Medición de clima laboral, mediante el cual se pretende conocer el tipo y nivel de relación entre los empleados de la institución, la percepción que ellos tienen de la misma, de su estructura organizacional, de su puesto de trabajo y las características del medio ambiente interno y externo que los rodea.
- b. Detección y análisis de problemas presentes, lo cual permitirá identificar las causas y las consecuencias de los mismos y así lograr dar solución a los conflictos que pueden surgir entre los empleados del colegio, en el cumplimiento de sus funciones y que entorpece el accionar de los mismos.

Para tal objetivo se aplicará un cuestionario que permita al empleado informar sobre las eventualidades de su cargo, los problemas más

frecuentes al realizar su labor, sus posibles causas y consecuencias directas e indirectas sobre su puesto de trabajo y la institución en general.

Realizada esta primera etapa se procederá al análisis de cada una de las ocupaciones que se realizan en la actualidad, especificando en cuáles se están presentando mayores dificultades, realizando un seguimiento de las mismas e ideando estrategias orientadas a su pronta solución. Así mismo, se precisarán cuáles ocupaciones poseen las mismas características y pueden ser agrupadas en un solo cargo.

Posteriormente, se diseñará un instrumento que identifique y describa los cargos genéricos del CSSJB, para tal fin se seguirán los siguientes pasos:

- a. Se reunirá el grupo gestor y determinará cuáles son los cargos genéricos identificados en el CSSJB, mediante la realización del Diagnóstico y la aplicación del cuestionario.
- b. Se recopilará la información presente sobre los cargos, estudiando las experiencias anteriores y los documentación existente como el Manual de funciones.
- c. Se definirán las técnicas e instrumentos a emplear para la obtención de la información, las cuales podrían ser la observación participante y no participante y el diario de campo. Realizadas por el grupo gestor.
- d. Se organizará la información obtenida integrándola mediante la triangulación, con el fin de hacer un análisis y evaluación de la misma y así hacer una descripción de los cargos genéricos hallados y establecer sus objetivos, funciones, características y exigencias, como elementos estructurales de las competencias requeridas.

Se identificará en cada cargo:

- Nombre
- Objetivos

- Principales funciones
 - Condiciones de trabajo
 - Principales riesgos
 - Responsabilidades
 - Competencias
- e. Se realizarán entrevistas a los empleados con el fin de descubrir en qué consiste su trabajo y cómo lo hacen.
- f. Se especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto de trabajo, mediante la designación de empleados eficientes que describan las tareas y las características personales que contribuyen al éxito en el puesto de trabajo.

Una vez identificados los cargos genéricos, se procederá a definir los perfiles genéricos de los individuos que podrán aspirar a ocuparlos y para ello se deben precisar las competencias requeridas por los aspirantes y que posiblemente ya poseen los empleados activos del colegio.

Es decir, se elaborará un modelo de competencia de las personas que ocupan los puestos de trabajo, identificando las competencias claves que necesitan los aspirantes al puesto, centrando la atención en aquellas que contribuirán a obtener un desempeño óptimo y que generen valor agregado a la institución.

Finalmente se realizará un informe escrito en el cual se detalle las competencias requeridas por los aspirantes para ocupar los puestos de trabajo de la institución y que avale el hecho de que el colegio alcance sus objetivos y propósitos establecidos en la Visión y la Misión.

Este proceso de selección del Talento Humano basado en competencias, va más allá de buscar una persona que ocupe un puesto de trabajo, pues se orienta a

captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo y a la institución en su conjunto.

FASE 2: Generar procesos de provisión de Talento Humano.

OBJETIVO 2. Estructurar una guía que sustente la provisión de talento humano basado en competencias en el CSSJB, con el fin de facilitar la ejecución en el proceso de provisión de talento humano.

ESTRATEGIA 1. Elaborar el proceso de reclutamiento de personal por competencias.

Cuadro 10. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 1

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Describir y analizar cada uno de los cargos y puestos de trabajo del CSSJB.	En la primera semana del mes 2 se describirá y analizará cada uno de los cargos y puestos de trabajo del CSSJB y se plasmarán en un documento.	Documento de descripción y análisis de puestos elaborado.
Determinar las necesidades de provisión de personal para el CSSJB.	Para la primera semana del mes 2 se determinará el número de personal que se requerirá en el CSSJB, para planear las labores de selección de personal y contratar la cifra solicitada.	Total de personal contratado / Total personal requerido X 100
Publicar en diferentes medios de comunicación y en bolsas de empleo la convocatoria en la que se informa con detalle los requisitos del cargo vacante.	En la segunda semana del mes 2 se publicará en el periódico local, en las bolsas de empleo o en la página Web del Colegio la vacante, con el fin de informar al mayor número de personal interesado.	Hojas de vida recibidas y adecuadas según los requerimientos del cargo.

	Se plasmarán en la publicación de manera clara y precisa los requerimientos del cargo, con el fin de recibir las Hojas de Vida adecuadas para el cargo vacante.	
Definir la fecha límite de la convocatoria y los documentos requeridos para la recepción de las hojas de vida	Para la segunda semana del mes 2 se recibirán las Hojas de Vida dentro de la fecha establecida y con la totalidad de los documentos requeridos, con el fin de que no haya retraso en el proceso de selección de personal.	Listado de los documentos requeridos. Formato de recepción de Hojas de vida.

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

Una vez realizado el Diagnóstico de las necesidades del Colegio en cuanto a la provisión de talento humano, se procederá a hacer una explicación escrita de los deberes y responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico.

Esta información es relevante para el proceso de provisión de personal y constituye un nexo importante entre las necesidades del Colegio y su talento humano.

Allí se debe hacer énfasis en los resultados que se esperan en el puesto de trabajo y no en la sola descripción de los contenidos del puesto, esto permitirá identificar las conductas relacionadas con un desempeño exitoso en el mismo y en la institución.

Posteriormente se determinará según los cargos genéricos identificados, la provisión de personal que necesita la institución, se fijará el número y tipo de empleados y se planearán las labores de reclutamiento y selección de personal por competencias. Eso permite al Departamento de Gestión Humana suministrar a la institución el personal adecuado en el momento preciso.

A continuación se procederá realizar el proceso de selección de personal bajo parámetros de competencia, este proceso le permite a la institución obtener el talento humano necesario y apropiado para llevar a cabo su estrategia de prestación del servicio de educación formal.

Este proceso esta conformado por una serie de etapas que orientan la selección del personal idóneo para cubrir un cargo, tomando como parámetros las necesidades del puesto de trabajo, de la institución y los requerimientos exigidos para ello.

La primera etapa es el Reclutamiento, procedimiento que consiste en publicar en diferentes medios de comunicación la vacante de un cargo específico. Para ello, se debe estructurar según las necesidades del cargo el texto de la convocatoria en el cual se establece de manera clara y precisa los requisitos para la recepción de las Hojas de Vida, los documentos requeridos y la fecha límite para hacerla llegar.

ESTRATEGIA 2. Definir los parámetros para la preselección de personal por competencias.

Cuadro 11. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 2

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Estudiar las Hojas de Vida recibidas verificando que cumplan con los requisitos establecidos en la	Para la tercera semana del mes 2 se estudiarán las Hojas de Vida, verificando que cumplan	Hojas de Vida examinadas / Hojas de Vida recibidas X 100

convocatoria.	con los requisitos establecidos.	
Seleccionar las Hojas de Vida que cumplen con los requisitos establecidos.	En la tercera semana del mes 2 se seleccionarán las Hojas de vida que pasarán a la siguiente etapa porque se ajustan a lo esperado.	Hojas de vida seleccionadas / Hojas de vida recibidas X 100

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

Con el fin de continuar con un adecuado proceso de Selección de Personal por competencias se realiza la segunda etapa que consiste en la Preselección de personal, mediante la cual se examinan las Hojas de Vida recibidas durante la fecha establecida.

Se verifica que cumplan con los requisitos exigidos y que tengan la documentación completa, con el fin de elegir aquellas personas que se ajustan al perfil del cargo. Es el primer paso para prescindir del personal que no se acopla a los objetivos del Colegio y del cargo en general.

Esta etapa será liderada por la persona encargada de la dirección del Departamento de Gestión Humana y deberá realizarse dentro de un lapso corto, con el fin de agilizar el proceso de selección de personal y disponer de más tiempo en las siguientes etapas, las cuales son las decisivas.

ESTRATEGIA 3. Estandarizar el proceso de Evaluación de personal por competencias.

Cuadro 12. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 3

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Aplicar las pruebas	En la cuarta semana del	Formato de

psicotécnicas y psicológicas necesarias.	mes 2 se aplicarán las pruebas psicotécnicas y psicológicas necesarias, previamente elaboradas, con el fin de conocer y analizar su personalidad y manera de actuar ante determinados eventos.	pruebas psicotécnicas y psicológicas diligenciado a candidatos. Total personas que diligenciaron el formato de pruebas / Total participantes en convocatorias X 100
Aplicar la prueba de conocimientos específicos y competencias propias del cargo.	En la cuarta semana del mes 2 se aplicará la prueba de conocimientos específicos y competencias propias del cargo, con el fin de comparar los perfiles de competencia requeridos en el cargo con el perfil de la persona para determinar el grado de ajuste.	Documento analizado de la prueba de conocimientos específicos y competencias. Pruebas aprobadas / Pruebas realizadas X 100
Estructurar un formato de entrevista.	En la primera semana del mes 3 se estructurará un formato de entrevista de acuerdo al cargo a desempeñar y al perfil requerido.	Formato de entrevista estructurado.
Realizar la entrevista personal a cada uno de los aspirantes al puesto de trabajo.	En la primera semana del mes 3 se realizará la entrevista personal a cada uno de los aspirantes al cargo, con el fin de lograr un mayor acercamiento a ellos y corroborar información.	Personal entrevistado / Personal seleccionado en la primera etapa X 100

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

La tercera etapa en este proceso de Selección de personal consiste en la Evaluación de las competencias y conocimientos de los aspirantes al cargo, para determinar su idoneidad y desempeño óptimo en su labor.

En primera instancia se procede a aplicar una serie de pruebas psicotécnicas y psicológicas que permitan conocer las características personales del aspirante al cargo, sus habilidades, aptitudes y desempeño en el mismo, como elementos de las competencias requeridas, cuyo foco central es el análisis de la forma como el individuo utiliza esos recursos para lograr los resultados esperados en su labor.

De igual manera, se aplicará una prueba de conocimientos específicos y competencias propias del cargo a desempeñar, mediante la observación y el análisis por parte de un Panel de expertos sobre la manera de actuar y enfrentar diversas situaciones que pueden acontecer en la práctica laboral, demostrando el dominio de los conocimientos propios de su labor.

Allí se comparará el perfil de competencia requerido en el cargo con el perfil del aspirante para determinar el grado de ajuste entre los mismos e identificar si en realidad el aspirante posee el conocimiento y lo orienta al desarrollo de sus competencias haciendo uso de su potencial.

Así mismo, este procedimiento permitirá conocer la capacidad creativa del aspirante, y su elemento transformador del entorno demostrando que el profesional es lo que hace y no lo que dice saber hacer, vinculando su actuar con los conocimientos adquiridos de manera formal y así lograr dar valor a su gestión.

En segundo lugar, se realizará una entrevista personal, cuyo formato ha sido elaborado con anterioridad de acuerdo al perfil requerido, las funciones,

responsabilidades y competencias del cargo y se definirá una hora, lugar y día específico para que el aspirante al cargo se presente.

Así mismo, en esta conversación se hace una evaluación formal del aspirante lográndose un mayor acercamiento a él y corroborándose información plasmada en la Hoja de vida y en los resultados obtenidos a lo largo de la actividad.

Esta es realizada por un equipo evaluador conformado por el jefe inmediato, el jefe de personal, un profesional que tenga conocimientos del cargo, el psicólogo y el trabajador social.

La entrevista de personal por competencias procura encontrar evidencias exitosas del comportamiento de la persona en su anterior trabajo y que sirva de predictores del desempeño para el cargo. Para ello se realizan preguntas sobre su actuación en incidentes críticos que podrían acontecer en su labor, analizando su conducta y manera de resolver situaciones complejas.

En este proceso se pretende determinar la idoneidad del aspirante para el cargo requerido, por ello, el énfasis actual en la evaluación es obtener muestras de comportamiento que permitan determinar si posee las competencias laborales requeridas y predecir si puede lograr el nivel de desempeño esperado.

ESTRATEGIA 4. Analizar integralmente la información recolectada, con el fin de elegir al aspirante que más se ajuste a los requerimientos del cargo.

Cuadro 13. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 4

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Elegir a un panel de evaluadores expertos en la dinámica del cargo y en el trabajo con el talento humano.	Para la segunda semana del mes 3 se elegirá a un panel de evaluadores experto en la dinámica del	Acta de conformación del grupo de expertos.

	cargo y en el trabajo con personal, con el fin de realizar un proceso claro y óptimo de selección de personal.	
Analizar los resultados de la entrevista y de las pruebas psicotécnicas y psicológicas aplicadas.	En la segunda semana del mes 3 se analizarán de manera integral y con alto grado de ética profesional los resultados de la entrevista y las pruebas aplicadas.	Pruebas analizadas / Pruebas realizadas X 100
Realizar un informe y presentarlo al rector sobre los resultados del proceso de selección.	En la segunda semana del mes 3 se realizará un informe con los resultados del proceso de selección, con el fin de que se tome la decisión en cuanto a la elección del candidato que más se ajuste a los requerimientos.	Informe escrito de los resultados obtenidos.
Publicar los resultados del proceso de selección.	En la segunda semana del mes 3 se publicarán los resultados del proceso de selección, dando a conocer a la persona o personas elegidas para ocupar el cargo o los cargos.	Notificación escrita del nombre de la persona elegida para el cargo.

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

En última instancia se procede al análisis de manera integral de la información recolectada en la etapa anterior, con el fin de tomar la decisión en cuanto a la selección del candidato que más se ajuste a los requerimientos del cargo; para ello se realiza una comparación entre cada uno de los candidatos para tener un criterio objetivo en la toma de la decisión.

Este procedimiento es realizado por un panel de evaluadores expertos que posean amplio conocimiento sobre el perfil del cargo vacante y que tengan habilidad en la administración de talento humano.

Una vez realizado el análisis se procede a entregar un informe al rector con el fin de elegir al aspirante para ocupar el cargo y se dará a conocer públicamente el nombre de las personas elegidas.

Se debe tener en cuenta que para el proceso de selección de personal por competencias, los responsables deben certificar que los aspirantes posean el conocimiento de manera empírica y no tanto formal, orientándolo al desarrollo de sus competencias.

La búsqueda del personal idóneo debe orientarse a aquellas personas que son capaces de agregar valor a su gestión mejorando el entorno a través de su conocimiento y que utiliza sus recursos para lograr los resultados esperados en su puesto de trabajo.

ESTRATEGIA 5. Precisar las medidas requeridas para el proceso de Inducción y entrenamiento del nuevo personal basado en competencias.

Cuadro 14. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 5

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Convocar y citar a las personas elegidas a través de la selección de personal.	En la tercera semana del mes 3 se convocará y citará a las personas elegidas en el procedimiento de selección de personal.	No. Personas citadas / No. Personas seleccionadas X 100 No. Personas que asistieron / No. personas citadas X 100

Realizar el proceso de inducción específica a cada una de las personas elegidas.	En la tercera semana del mes 3 se realizará el proceso de inducción específica a cada una de las personas elegidas, con el fin que se familiaricen y conozcan su ámbito laboral y así tengan un óptimo desempeño.	Personal satisfecho con el proceso de inducción. Evaluación de la actividad.
Ejecutar el programa de capacitación a cada uno de los aspirantes elegidos.	En la tercera semana del mes 3 se ejecutará el programa de capacitación, con el fin de brindar herramientas útiles para el desarrollo de su labor.	Personal satisfecho con el programa de capacitación. Evaluación de la actividad.

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

Una vez seleccionada la persona idónea para ocupar el cargo, se procederá a realizar el proceso de inducción y capacitación con el fin de dar a conocer las políticas de la institución, sus objetivos, visión y misión y facilitar su adaptación al cargo, conociendo a fondo su labor, sus funciones y responsabilidades.

Para ello se citará al personal a contratar y se dispondrá de una semana para realizar el proceso de inducción general, inducción específica y capacitación.

Con el proceso de inducción general se pretende facilitar la adaptación del nuevo personal al ámbito laboral brindando herramientas útiles que les permita conocer la cultura institucional.

La inducción específica se adapta a las necesidades de cada dependencia y permite dar a conocer al nuevo empleado su puesto de trabajo, labor, funciones y responsabilidades, sus compañeros, proyección desde la perspectiva del

desarrollo de sus competencias y demás información relevante para su desempeño.

Una vez realizado el proceso de inducción general y específico se ejecutará la actividad de capacitación, cuyo único fin es la cualificación de los nuevos empleados y la proporción de herramientas útiles para su desarrollo y empoderamiento en la eficiencia de su labor.

ESTRATEGIA 6. Establecer un método que permita evaluar el proceso de Selección de personal basado en competencias y determine la oportunidad y conveniencia del mismo.

Cuadro 15. Planeación de la propuesta de intervención fase 2 estrategia 6

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Determinar el tiempo estipulado para el período de prueba.	En la cuarta semana del mes 3 se determinará el tiempo en el cual el nuevo empleado se encontrará bajo período de prueba, con el fin de determinar si su desempeño es el esperado.	Empleados nuevos en período de prueba / Total empleados seleccionados X 100
Realizar acuerdos de desempeño que serán evaluados al finalizar el período de prueba.	En la cuarta semana del mes 3 se realizará un acuerdo entre el rector y jefe inmediato del nuevo empleado, con el fin de determinar según el perfil del cargo y sus competencias cuál es el desempeño esperado.	Compromiso establecido entre el jefe inmediato y el nuevo empleado sobre su desempeño. Empleados nuevos con acuerdos establecidos / Total empleados en período de prueba X 100
Evaluar al funcionario seleccionado sobre su desempeño en el cargo una	En la cuarta semana del mes 4 se evaluará el desempeño del nuevo	Puntaje obtenido en la prueba de desempeño /

vez terminado el período de prueba.	empleado mediante la observación participante y no participante en su puesto de trabajo, el análisis realizado por el panel de expertos que lo eligió la aplicación de una prueba de desempeño.	Puntaje solicitado X 100
-------------------------------------	---	--------------------------

Fuente: La autora

PROCESO METODOLÓGICO

Una vez realizado el proceso de inducción y capacitación del nuevo empleado, se determinará el tiempo establecido como período de prueba, en el cual el empleado se encontrará bajo supervisión directa que permita comprobar que él es la persona indicada para el desempeño del cargo y que faculte la implementación de una cultura de mejoramiento continuo.

Se establecerá una serie de acuerdos sobre el desempeño esperado de acuerdo al perfil del cargo a ejercer, con el fin de establecer las oportunidades del desarrollo de las competencias que se poseen.

Una vez terminado el período de prueba el panel de expertos que participó en el proceso de selección, analizará el desempeño del empleado y determinará si cumplió a cabalidad con los objetivos del cargo y con los compromisos adquiridos.

Si el empleado demostró un desempeño óptimo, se procederá a realizar el contrato de trabajo a término definido según las políticas del colegio, pero si por el contrario durante este lapso no se alcanzó el cometido deseado se dará por terminado cualquier vínculo laboral con la institución y se designará a una nueva persona teniendo en cuenta a quienes ya participaron en el proceso.

Finalmente es preciso aclarar que mediante la propuesta descrita se plantea el proceso de selección de personal basado en competencias, con el cual se propicia el desarrollo del Talento Humano orientándolo hacia la excelencia en el desempeño y vinculando directamente los procesos de Gestión Humana con los objetivos del CSSJB.

Además, la misma fortalece la relación entre el desempeño y los resultados de los empleados del colegio y permite definir los criterios para el éxito en un cargo determinado y para el logro de los objetivos organizacionales.

Es decir, el propósito fundamental es generar procesos de provisión de Talento Humano bajo los criterios de competencia laboral, con el fin de favorecer perfiles profesionales orientados a un desempeño óptimo conducente al desarrollo y progreso de la institución, según los parámetros exigidos en el sistema de Gestión de la Calidad.

5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 16. Cronograma de actividades para el proceso de provisión de personal basado en competencias en el CSSJB.

FASES	ESTRATEGIAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1. Detección de las competencias laborales.	E. 1 Identificar los cargos y perfiles genéricos existentes en el CSSJB.																
Fase 2. Estructurar una guía que sustente la provisión de personal por competencias en el CSSJB.	E. 1 Elaborar el proceso de reclutamiento de personal por competencias.																
	E. 2 Definir los parámetros para la preselección de personal por competencias.																
	E. 3 Estandarizar el proceso de Evaluación de personal por competencias.																
	E. 4 Analizar integralmente la información recolectada.																
	E. 5 Precisar las																

	medidas requeridas para el proceso de inducción y entrenamiento.																
	E. 6 Establecer un método que permita evaluar el proceso de selección de personal.																

CONCLUSIONES

La Teoría de Sistemas permite el análisis de la dinámica de las organizaciones y por ende de las Instituciones educativas como el CSSJB, permitiendo la realización de programas y proyectos encaminados hacia la mejora de los procesos y de la función social y laboral del mismo.

El trabajador del CSSJB como subsistema del mismo, es el principal talento de la institución, sin el cual no se proporcionaría a la comunidad el servicio de educación formal con alto grado de responsabilidad, eficiencia, efectividad y calidad.

El Talento Humano, es el componente principal del CSSJB, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la prestación del servicio de educación formal ofrecido por esta institución, por lo tanto, todas las acciones encaminadas a garantizarle calidad de vida y bienestar al empleado no serán banales sino por el contrario construirán elementos de trabajo que consolidarán una institución competente y sólida.

El principal desafío que enfrentan los países es el mejoramiento continuo de las organizaciones, para ello se adelantan a nivel nacional e internacional procesos de certificación que avalan la calidad de los productos y servicios ofrecidos a la sociedad. Por ello, es de vital interés que instituciones educativas como el CSSJB adelante los procesos de certificación requeridos con el fin de evidenciar que su servicio es de alta calidad y por lo tanto, tenga un posicionamiento importante en el sector.

La administración del talento humano es la principal herramienta para garantizar la contribución de las personas a las organizaciones y de éstas a las personas, debido a que el principal interés del área de Gestión Humana es la integración de las necesidades personales con las de la organización y así alcanzar los objetivos planeados. Estos objetivos se pueden lograr mediante diversas actividades de personal enfocadas a mantener, emplear, evaluar y conservar una fuerza laboral eficiente y eficaz.

La condición de persona del Talento Humano del CSSJB nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de la institución, debido a que solo mediante la atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

El departamento de Gestión Humana del CSSJB debe apoyar y asesorar a la Rectoría mediante sus recursos y conocimientos a una acertada dirección del Talento Humano, teniendo en cuenta la filosofía de la institución y el propósito de motivar a los empleados a revelar la magnitud de su desempeño y productividad en el trabajo.

El Departamento de Gestión Humana del CSSJB debe proporcionar y mantener el personal idóneo, capacitado y competente de las organizaciones y desarrollar en ellos habilidades y aptitudes que hagan satisfactorio su desempeño laboral en beneficio de si mismo y de la organización, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

La capacidad intelectual y las competencias que desarrolle el Talento Humano del CSSJB, son la clave para el progreso de la Institución, quedando en un segundo plano los títulos universitarios y siendo sustituido por la destreza y capacidad de acción que posean.

La dirección del Talento Humano del CSSJB como base para el crecimiento de los individuos y de la organización, debe involucrar a las personas como factores de conocimiento y talento para el logro de los objetivos planeados. El revestir de liderazgo al Talento Humano, generará el alcance de los propósitos deseados, potencializando todos los recursos que están a la mano para cumplir con su gestión.

El Departamento de Gestión Humana del CSSJB se inclina a la integración de los procesos de una organización, a la administración y diseño de procesos que mantengan un entorno provechoso para el funcionamiento del Talento Humano encaminado a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

El proceso de prácticas profesionales, garantiza la formación integral de los estudiantes, pues otorga elementos importantes para el desempeño en el aspecto laboral. Es allí en donde se manifiesta el saber acumulado durante el proceso de formación académica y se demuestra la capacidad de liderazgo que posee Trabajo Social y la facultad de gestionar procesos encaminados hacia el bienestar de la población.

En el proceso de prácticas profesionales es indispensable dar a conocer a las organizaciones el rol que puede desempeñar el Trabajador Social, con el fin que se le atribuyan funciones que le correspondan y no se desvíe el desempeño profesional hacia actividades complementarias que atenúen las facultades del estudiante en proceso de formación.

RECOMENDACIONES

Coordinar junto con otras instituciones como la A.R.P., SENA, Bomberos de Bucaramanga, etc. actividades de capacitación fundamentadas en las necesidades sentidas y sugeridas por los funcionarios del colegio y orientadas hacia la satisfacción de las mismas.

Realizar el seguimiento respectivo a los procesos realizados en el CSSJB con el fin de evaluar su consecución y así obtener resultados óptimos que permitan la certificación del Colegio como ente representativo de la calidad en la educación.

Elaborar un Plan de Salud Ocupacional que permita identificar y solucionar los Riesgos físicos y psicosociales a los cuales se encuentran vulnerables el personal docente y administrativo del CSSJB, con el fin, de brindar espacios de trabajo que favorezcan su integridad física, laboral y social.

Dar una mayor importancia a los procesos de formación integral de los funcionarios de la institución, brindando mayores espacios de trabajo conjunto y motivándolos a la participación y a asumirlos con alto grado de responsabilidad.

Ingresar al CSSJB en la nueva dinámica laboral y social fundamentada en la identificación y trabajo por competencias en el área administrativa y docente, liderada por el Departamento de Gestión Humana y orientada hacia la valorización del Talento Humano y su capacidad laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Plan de Desarrollo económico, social y de obra públicas para Bucaramanga 2004-2007: "Bucaramanga, productiva y competitiva"

ARGÜELLES, Antonio. Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: Limusa Noriega Editores, 2000. 319 p.

BUSTAMANTE ZAMUDIO, Guillermo y otros. El concepto de Competencia. Volumen II. Alejandría Libros. Bogotá D.C. 2002. P. 31

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Balance del Plan Decenal de Educación 1996-2006. "La Educación un compromiso de todos". Bogotá. ISBN, 2006.

COLOMBIA. PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 1996-2005. La Educación un Compromiso de todos.

COMISIÓN DE EDUCACIÓN PARA LA FAMILIA SALESIANA. Propuesta Educativa Salesiana. PES. Documento de Trabajo. Santa Fe de Bogotá: Iris, 1997. 15 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Santafé de Bogotá: Imprenta Nacional, 1991. P.123

-----, LEY 115 DE 1994. Ley General de Educación. Bogotá. 1194

FERNANDES CRISTOVAO, Isabel. Informe de progreso educativo de Colombia 2006. Bogotá: Corpoeducación, 2006.

FESSAND, Jean-Luc. El tiempo del servicio: El reto del tiempo en las actividades del servicio. México: Alfaomega Grupo Editor, 1996. 197 p.

GALLEGO, Mery. Gestión Humana basada en competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Universidad EAFIT, 2000.

GICKS, Herbert. Administración de organizaciones: Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México D.F.: Compañía editorial Continental, S.A., 1997. 55 p.

GÓMEZ, Jorge Hernán. Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No. 54. 1997. 52 p.

KAST, Freemon. Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas. México: Mc Graw Hill, 1981. 107 p.

LOPEZ DOMINGUEZ, Liliana. Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad. Bucaramanga: CSSJB, 2005. 115 p.

MANUAL DE CONVIVENCIA. Colegio Salesiano San Juan Bosco. 2003. 168 p.

MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Nueva York, 1960. 243 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2003). La Revolución Educativa. Plan Sectorial 2002-2006. Bogotá. MEN.

MOCHÓN MORCILLO, Francisco. Economía Básica. Segunda edición. España: Mc Graw Hill, 1999. 375 p.

TORRES, Carlos Eduardo. Gerencia del factor humano en la organización: Gestión humana en las organizaciones. Módulo IX. Convenio ASEDUIS Universidad Industrial de Santander. 2003.

-----, Trabajo Social en las Organizaciones: Nueva Alternativa y Perspectiva Profesional. En: Revista UIS- Humanidades. Colombia. 2004

ZEITHMAL, Valaire et al. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 2002. 747 p.

www.ministeriodeeducaciónnacional.gov.co

www.camaradirecta.com

www.colombiatercersector.org

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

www.monografias.com

ANEXOS

Anexo A: Instrumento de evaluación de las actividades de capacitación

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones o preguntas que pretenden conocer sus opiniones acerca de la actividad de capacitación ofrecida en la Institución.

Sus respuestas y observaciones contribuirán al mejoramiento y mantenimiento de las condiciones pedagógicas y administrativas de la institución. Por ello es importante que las haga con la mayor sinceridad posible utilizando la escala que se describe más adelante.

Muchas gracias por su colaboración.

Convenciones para el desarrollo del formulario:

EXCELENTE: E **MUY BUENO: MB** **BUENO: B** **REGULAR: R** **DEFICIENTE: D**

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: _____

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

FECHA: _____

1. EVALUACIÓN DEL PONENTE

A. El dominio, actualización y manejo de temas por parte del ponente de esta actividad de capacitación me pareció:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
B. La asertividad y amabilidad por parte del capacitador al responder inquietudes fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
C. La puntualidad del ponente fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
D. La claridad, coherencia, manejo de vocabulario técnico, y dinamismo del ponente fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
E. El manejo del tiempo fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
OBSERVACIONES:

2. EVALUACIÓN LOGÍSTICA

A. La calidad del contenido del material me pareció:									
E	<input type="radio"/>	MB	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	R	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
B. Las instalaciones físicas para el desarrollo de las actividades fueron:									
E	<input type="radio"/>	MB	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	R	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
C. El horario en que se realizó la capacitación fue:									
E	<input type="radio"/>	MB	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	R	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
D. El uso de medios audiovisuales para el desarrollo de la capacitación fue:									
E	<input type="radio"/>	MB	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	R	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
E. La intensidad horaria para el desarrollo de la actividad de capacitación fue:									
E	<input type="radio"/>	MB	<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>	R	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>
OBSERVACIONES:									

3. AUTOEVALUACIÓN DEL PERSONAL CAPACITADO

A. Los temas vistos en la actividad de capacitación se relacionan con sus actividades en forma:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
B. La comprensión y asimilación de los temas fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
C. Los temas abordados cumplieron con el objetivo de la actividad de capacitación:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
D. Su actitud y comportamiento en la actividad de capacitación fue:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
E. La metodología utilizada me pareció:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
F. La experiencia de aprendizaje contribuyó en mi formación personal y profesional:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
G. La relación capacitador – docente me pareció:
E <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> D <input type="radio"/>
H. ¿Cómo voy a aplicar el aprendizaje adquirido en mi quehacer profesional?
<hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/>
OBSERVACIONES:
<hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/> <hr style="border: 1px solid black;"/>

Anexo B: Inspecciones De Seguridad

FECHA:
LUGAR O ACTIVIDAD INSPECCIONADA:
INFORMADA A:
FIRMA:

No.	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	RESPONSABLES	FECHA CUMPLIMIENTO

Anexo C: Funciones Departamento de Gestión Humana

DESIGNACIÓN DEL CARGO: GESTIÓN HUMANA	
<p>EDUCACIÓN: Psicólogo Trabajador Social</p>	<p>FORMACIÓN: Conocimiento en Informática Básica. Conocer el Proyecto Laicos Conocimiento de la Legislación laboral vigente. Conocimiento sobre Salud Ocupacional. Conocer el sistema preventivo Don Bosco.</p>
<p>EXPERIENCIA MÍNIMA: Seis meses de experiencia en el Departamento de Gestión Humana de una organización.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el equipo encargado de proveer el personal idóneo y capacitado para trabajar en el Colegio y garantizar su bienestar dentro del mismo.</p>	
<p>HABILIDADES: Personal con capacidad de trabajo en equipo, dominio de grupos y buenas relaciones humanas.</p>	
<p>NIVEL DE AUTORIDAD: Responde con su trabajo ante el Rector del Colegio.</p>	
<p>LE COMPETE POR PROCESOS: Procesos de apoyo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer requisitos en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia del personal a contratar. 2. Recepcionar las Hojas de Vida de los aspirantes a los puestos vacantes. 3. Definir criterios para la contratación de personal. 4. Seleccionar al personal de acuerdo al cumplimiento del perfil requerido. 	

5. Realizar el procedimiento de contratación de personal.
6. Realizar la presentación e inducción al puesto de trabajo asignado.
7. Planificar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación.
8. Diseñar, aplicar y revisar la Evaluación de Desempeño al personal

Anexo D: Funciones Líder de Calidad

DESIGNACIÓN DEL CARGO: LÍDER DE CALIDAD	
EDUCACIÓN: Ingeniero Industrial	FORMACIÓN: Auditor Interno ISO 9001:2000 Conocimiento en Informática Básica.
EXPERIENCIA MÍNIMA: Un año como Representante de calidad en una institución.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el encargado de velar por la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, realizando constantemente retroalimentación a los procesos.	
HABILIDADES: Capacidad de organización, planeación, trabajo en equipo y deseo de gestión.	
NIVEL DE AUTORIDAD: Sobre el personal del colegio y responde con su cargo ante el rector.	
LE COMPETE POR PROCESOS: Proceso Directivo: <ol style="list-style-type: none">1. Junto con el rector del Colegio realizar la Revisión por Dirección.2. Realizar un análisis a los resultados de las auditorias.3. Realizar un análisis a las acciones correctivas y preventivas implementadas en el Colegio.4. Realizar la planificación del Sistema de Calidad. Proceso Operativo: <ol style="list-style-type: none">1. Controlar los documentos y registros de todos los procesos del sistema.2. Recoger los indicadores del proceso y realizar un análisis de los mismos.3. Verificar el cumplimiento de los procedimientos del sistema.	

Proceso de Mejora continua:

1. Aprobación de cronogramas de Comité de Calidad y de Auditores Internos.
2. Difundir la Política de Calidad a todos los estamentos del colegio.
3. Estudiar y aprobar proyectos estratégicos de mejoramiento de la calidad.
4. Realizar Auditorias internas al Sistema de Calidad.
5. Realizar los informes de Auditorias y revisiones por la Dirección.
6. Revisar y analizar los quejas de los clientes.
7. Revisar y analizar el reporte de no conformidades, acciones preventivas y acciones correctivas.
8. Evaluar el desempeño del personal, desde el área de calidad.
9. Preparar la documentación necesaria para las Auditorias.
10. Desempeñar las demás funciones que le sean encomendadas por el rector y que sean inherentes a su cargo.

Anexo E: Evaluación de Desempeño Rectoría

<i>RECTORIA</i>						
NOMBRE					GENERO Mas. ___ Fem. ___	
	3. VALORACIÓN					4. ASPECTOS DE DESEMPEÑO
	INF.	MED.	SUP.			
1	1 2	3 4	5 6		Representa con honorabilidad al Colegio Salesiano San Juan Bosco ante cualquier organismo, autoridad civil o eclesiástica y ante diferentes sectores de la comunidad educativa.	
2	1 2	3 4	5 6		Aprueba con prontitud el presupuesto requerido para la realización de las diferentes actividades de la institución. Realiza la gestión de los recursos que sean necesarios para el buen funcionamiento del Colegio.	
3	1 2	3 4	5 6		Establece buenas relaciones con los miembros del sector educativo y con los docentes que prestan sus servicios en la institución.	
4	1 2	3 4	5 6		Tiene amplio conocimiento de las leyes, reglamentos, decretos y normas que regulan el área de la educación.	
5	1 2	3 4	5 6		Preside y coordina las reuniones del CLEP y del Consejo Directivo y orienta a que se hagan operativas las directrices que de allí salen.	
6	1 2	3 4	5 6		Lidera con dinamismo y eficacia la gestión de calidad del colegio. Realiza con rectitud y legalidad la Revisión por la dirección en los tiempos establecidos.	
7	1 2	3 4	5 6		Mejora su desempeño profesional a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que se desarrollan en la institución educativa y fuera de ella.	
8	1 2	3 4	5 6		Tiene presente el carisma salesiano para el desempeño de su trabajo en la institución.	
9	1 2	3 4	5 6		Comparte a cabalidad la misión, visión, valores y filosofía que orienta el actuar del Colegio Salesiano San Juan Bosco y se identifica con ellos.	
10	1 2	3 4	5 6		Orienta, adecúa y evalúa con precisión y pertinencia el proceso de elaboración del PEI.	
11	1 2	3 4	5 6		Supervisa permanentemente que todo el personal del colegio cumpla con sus responsabilidades y que los planes de mejoramiento que se establecen sean llevados a cabo.	
12	1 2	3 4	5 6		Preside las reuniones de Padres de familia, Consejo Académico y Docentes. Atiende con amabilidad y prontitud a los padres de familia, estudiantes y docentes.	
13	1 2	3 4	5 6		Orienta a la pastoral del Colegio y coordina junto al Comité de Laicos	

				Directivos el Proyecto Laicos.	
14	1 2	3 4	5 6	Establece canales de comunicación confiables y eficaces con la CEP y vela por el clima espiritual de la misma, promoviendo la vivencia del sistema preventivo de Don Bosco.	
	TOTAL INF	TOTAL MED.	TOTAL SUP.	TOTAL	PORCENTAJE = -----X 100 = %
	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	84

Anexo F: Evaluación de Desempeño Contaduría

				CONTADURÍA	
NOMBRE				GÉNERO M___ F___	
	5. VALORACIÓN			6. ASPECTOS DE DESEMPEÑO	
	INF.	MED.	SUP.		
1	1 2	3 4	5 6	Maneja con confidencialidad y seguridad toda la información contable del colegio. Cumple con la normas legales vigentes y con los procedimientos establecidos por el Economato Provincial de la Sociedad Salesiana.	
2	1 2	3 4	5 6	Mantiene de manera ordenada los archivos y libros que le compete manejar.	
3	1 2	3 4	5 6	Atiende de forma eficaz y eficiente los diferentes entes que hacen parte de la institución.	
4	1 2	3 4	5 6	Entrega los documentos solicitados, a tiempo y con calidad.	
5	1 2	3 4	5 6	Participa activamente y de manera puntual a las diferentes actividades programadas por la institución.	
6	1 2	3 4	5 6	Maneja relaciones respetuosas y cordiales con estudiantes, profesores, padres de familia y público en general.	
7	1 2	3 4	5 6	Presenta con prontitud los diferentes informes requeridos por el rector y el Economato Provincial sobre estados financieros, presupuestales y de costos.	
8	1 2	3 4	5 6	Tiene amplio conocimiento de las leyes, reglamentos, decretos y normas que regulan la educación actual y los procedimientos contables.	
9	1 2	3 4	5 6	Tiene presente la obra de San Juan Bosco para el desempeño de su trabajo en la institución.	
10	1 2	3 4	5 6	Prepara y presenta con prontitud los planes financieros y operaciones económicas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el rector. Brinda asesoría sobre la proyección administrativa y financiera del colegio.	
11	1 2	3 4	5 6	Planea, organiza, dirige, controla y evalúa los procesos que conduzcan a un adecuado manejo de los recursos financieros del colegio.	
12	1 2	3 4	5 6	Actualiza sus conocimientos de acuerdo a las normas legales vigentes en el área contable y en el área educativa.	
13	1 2	3 4	5 6	Comparte a cabalidad la misión, visión, valores y filosofía que	

				orienta el actuar del Colegio Salesiano San Juan Bosco y se identifica con ellos.
14	1 2	3 4	5 6	Conoce y cumple las funciones que debe desempeñar en su área de trabajo.
15	1 2	3 4	5 6	Ejecuta las políticas, planes, programas, proyectos y normas financieras y contables establecidas por el Economato Provincial.
16	1 2	3 4	5 6	Propicia el desarrollo de un ambiente de trabajo armónico y agradable en el que se logren excelentes relaciones interpersonales.
17	1 2	3 4	5 6	Participa activa y puntualmente a las actividades programadas por el Proyecto Laicos.
18	1 2	3 4	5 6	Realiza con responsabilidad y entrega oportunamente los trabajos asignados en el Proyecto Laicos.
19	1 2	3 4	5 6	Profundiza, vive y ayuda a transmitir los contenidos y espiritualidad Salesiana que se vive en el Proyecto Laicos.
20	1 2	3 4	5 6	Conoce, comprende y aplica la Política del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio, en cada una de las actividades desarrolladas en su área de trabajo.
21	1 2	3 4	5 6	Entrega oportunamente los documentos, formatos e indicadores pertenecientes a su proceso, con el fin de contribuir al Sistema de Gestión de Calidad.
	TOTAL INF PUNTOS	TOTAL MED. PUNTOS	TOTAL SUP. PUNTOS	TOTAL PUNTOS
PORCENTAJE = -----X 100 = % 126				

Anexo G: Evaluación de Desempeño Auxiliar de Contabilidad

						<i>AUXILIAR CONTABLE</i>
NOMBRE						GÉNERO M____ F____
	7. VALORACIÓN					8. ASPECTOS DE DESEMPEÑO
		INF.	MED.	SUP.		
1	1 2	3 4	5 6	Maneja con confidencialidad y seguridad toda la información contable del colegio.		
2	1 2	3 4	5 6	Mantiene en forma ordenada los archivos, documentos contables y demás correspondencia que le compete manejar.		
3	1 2	3 4	5 6	Atiende de forma eficaz y eficiente los diferentes entes que hacen parte de la institución y maneja relaciones respetuosas y cordiales con ellos. (docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, etc.)		
4	1 2	3 4	5 6	Elabora, organiza y archiva los documentos contables a tiempo cumpliendo con las normas legales y según el Manual de procedimientos de la Inspectoría.		
5	1 2	3 4	5 6	Participa activamente y de manera puntual a las diferentes actividades programadas por la institución.		
6	1 2	3 4	5 6	Maneja de manera responsable el dinero que recepciona por parte de los estudiantes y del pago a proveedores y las chequeras y valores entregados bajo su custodia.		
7	1 2	3 4	5 6	Atiende al público para dar información acerca del estado de cuentas de los alumnos y orienta procesos de pagos de los mismos.		
8	1 2	3 4	5 6	Tiene presente la obra de San Juan Bosco para el desempeño de su trabajo en la institución.		
9	1 2	3 4	5 6	Tiene amplio conocimiento de las leyes, reglamentos, decretos y normas que regulan la educación actual y los procedimientos contables.		
10	1 2	3 4	5 6	Comparte a cabalidad la misión, visión, valores y filosofía que orienta el actuar del Colegio Salesiano San Juan Bosco y se identifica con ellos.		
11	1 2	3 4	5 6	Conoce y cumple las funciones que debe desempeñar en su área de trabajo.		
12	1 2	3 4	5 6	Actualiza sus conocimientos de acuerdo a las normas legales vigentes en el área contable y en el área educativa.		
13	1 2	3 4	5 6	Propicia el desarrollo de un ambiente de trabajo armónico y agradable en el que se logren excelentes relaciones interpersonales.		
14	1 2	3 4	5 6	Diligencia y administra correctamente los formatos y soportes contables correspondientes para el adecuado funcionamiento del área contable del		

					Colegio.
15	1 2	3 4	5 6		Participa activa y puntualmente a las actividades programadas por el Proyecto Laicos.
16	1 2	3 4	5 6		Realiza con responsabilidad y entrega oportunamente los trabajos asignados en el Proyecto Laicos.
17	1 2	3 4	5 6		Profundiza, vive y ayuda a transmitir los contenidos y espiritualidad Salesiana que se vive en el Proyecto Laicos.
18	1 2	3 4	5 6		Conoce, comprende y aplica la Política del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio, en cada una de las actividades desarrolladas en su área de trabajo.
19	1 2	3 4	5 6		Entrega oportunamente los documentos, formatos e indicadores pertenecientes a su proceso, con el fin de contribuir al Sistema de Gestión de Calidad.
	TOTAL INF PUNTOS	TOTAL MED. PUNTOS	TOTAL SUP. PUNTOS	TOTAL PUNTOS	PORCENTAJE = -----X 100 = % 114

Anexo H: Evaluación de Desempeño Líder de Calidad

LÍDER DE CALIDAD							
NOMBRE					GENERO Mas. ___ Fem. ___		
	9. VALORACIÓN					10. ASPECTOS DE DESEMPEÑO	
	INF.		MED.		SUP.		
1	1	2	3	4	5	6	Realiza con responsabilidad y rectitud las auditorias internas del Sistema de Gestión de Calidad y junto con el rector la Revisión por dirección y elabora los respectivos informes que sean necesarios.
2	1	2	3	4	5	6	Hace seguimiento periódico a la efectividad del sistema a través de la revisión de los informes de auditorias y de revisión por la dirección.
3	1	2	3	4	5	6	Estudia y aprueba con prontitud y legalidad los proyectos estratégicos de mejoramiento de la calidad, con el fin de mejorar los procesos del Sistema.
4	1	2	3	4	5	6	Realiza con discernimiento el respectivo análisis de las acciones correctivas y preventivas implementadas en el Colegio como mecanismo de mejora en el proceso de Gestión de la calidad.
5	1	2	3	4	5	6	Establece con presteza la planificación de las actividades tendientes al Sistema de calidad y aprueba los cronogramas de las tareas del Comité de Calidad y de Auditores Internos.
6	1	2	3	4	5	6	Controla con responsabilidad los documentos y registros de todos los procesos del Sistema de Calidad.
7	1	2	3	4	5	6	Acopia todos los indicadores del proceso y realiza con sensatez su respectivo análisis con el fin de verificar y controlar el avance del Sistema de calidad.
8	1	2	3	4	5	6	Verifica el cumplimiento de los procedimientos del sistema y elabora los reportes de no conformidades y observaciones necesarias que conlleven al adecuado funcionamiento del sistema.
9	1	2	3	4	5	6	Difunde con dinamismo, dominio y pertenencia la Política de Calidad a todos los estamentos del colegio.
10	1	2	3	4	5	6	Revisa con prudencia y reserva las quejas manifestadas por los clientes internos y externos de la institución, las informa con celeridad al rector del colegio y hace seguimiento periódico a las actividades establecidas para su rectificación.
11	1	2	3	4	5	6	Prepara con prontitud y responsabilidad la documentación necesaria para la realización de las Auditorias.
12	1	2	3	4	5	6	Mejora su acción profesional a través de estudios, investigaciones,

				experiencias y proyectos que se desarrollan en la institución educativa y fuera de ella.				
13	1 2	3 4	5 6	Trabaja con ética y profesionalismo. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.				
14	1 2	3 4	5 6	Tiene presente la filosofía Salesiana para el desempeño de su trabajo en la institución.				
15	1 2	3 4	5 6	Tiene amplio conocimiento de las leyes, reglamentos, decretos y normas que regulan el Sistema de Gestión de Calidad.				
16	1 2	3 4	5 6	Comparte a cabalidad la misión, visión, valores y filosofía que orienta el actuar del Colegio Salesiano San Juan Bosco y se identifica con ellos.				
17	1 2	3 4	5 6	Participa activa y puntualmente a las reuniones del CLEP y ayuda a que se hagan operativas las directrices que de allí salen.				
18	1 2	3 4	5 6	Propicia el desarrollo de un ambiente de trabajo armónico y agradable en el que se logren excelentes relaciones interpersonales.				
19	1 2	3 4	5 6	Participa activa y puntualmente a las actividades programadas por el Proyecto Laicos.				
20	1 2	3 4	5 6	Realiza con responsabilidad y entrega oportunamente los trabajos asignados en el Proyecto Laicos.				
21	1 2	3 4	5 6	Profundiza, vive y ayuda a transmitir los contenidos y espiritualidad Salesiana que se vive en el Proyecto Laicos.				
	TOTAL INF PUNTOS	TOTAL MED. PUNTOS	TOTAL SUP. PUNTOS	<table border="1"> <tr> <td>TOTAL PUNTOS</td> <td>PORCENTAJE = -----X 100 = %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">126</td> </tr> </table>	TOTAL PUNTOS	PORCENTAJE = -----X 100 = %		126
TOTAL PUNTOS	PORCENTAJE = -----X 100 = %							
	126							

Anexo I: Evaluación de Desempeño Gestión Humana

						<i>GESTIÓN HUMANA</i>	
NOMBRE						GENERO Mas. ___ Fem. ___	
	11. VALORACIÓN						12. ASPECTOS DE DESEMPEÑO
	INF.		MED.		SUP.		
1	1	2	3	4	5	6	Establece con prontitud los requisitos en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia del personal a contratar.
2	1	2	3	4	5	6	Recepciona las Hojas de Vida de los aspirantes a los puestos vacantes y selecciona el personal de acuerdo al cumplimiento del perfil requerido.
3	1	2	3	4	5	6	Realiza el procedimiento de contratación de personal siguiendo con precisión los pasos necesarios para hacerlo y posteriormente realiza la presentación e inducción al puesto de trabajo asignado.
4	1	2	3	4	5	6	Planifica, ejecuta y evalúa las actividades de capacitación, coordinadas con la A.R.P. u otras Instituciones, según las necesidades manifestadas y orientadas al bienestar del personal del colegio.
5	1	2	3	4	5	6	Diseña, aplica y revisa la Evaluación de Desempeño al personal y establece las medidas correctivas correspondientes a las actividades que no se estén llevando a cabo.
6	1	2	3	4	5	6	Propicia la participación de docentes y personal administrativo en el análisis de ideas, toma de decisiones, construcción de acuerdos y desarrollo de proyectos para garantizar la calidad de vida del personal del colegio.
7	1	2	3	4	5	6	Mejora su acción profesional a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que se desarrollan en la institución educativa y fuera de ella.
8	1	2	3	4	5	6	Trabaja con ética y profesionalismo. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios.
9	1	2	3	4	5	6	Tiene presente la filosofía Salesiana para el desempeño de su trabajo en la institución.
10	1	2	3	4	5	6	Tiene amplio conocimiento de las leyes, reglamentos, decretos y normas que regulan el área laboral.
11	1	2	3	4	5	6	Comparte a cabalidad la misión, visión, valores y filosofía que orienta el actuar del Colegio Salesiano San Juan Bosco y se identifica con ellos.
12	1	2	3	4	5	6	Conoce y cumple las funciones que debe desempeñar en su área de

					trabajo.
13	1 2	3 4	5 6		Participa activa y puntualmente a las reuniones del CLEP y ayuda a que se hagan operativas las directrices que de allí salen.
14	1 2	3 4	5 6		Propicia el desarrollo de un ambiente de trabajo armónico y agradable en el que se logren excelentes relaciones interpersonales.
15	1 2	3 4	5 6		Conoce, comprende y aplica la Política del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio, en cada una de las actividades desarrolladas en su área de trabajo.
16	1 2	3 4	5 6		Entrega oportunamente los documentos, formatos e indicadores pertenecientes a su proceso, con el fin de contribuir al Sistema de Gestión de Calidad.
17	1 2	3 4	5 6		Participa activa y puntualmente a las actividades programadas por el Proyecto Laicos.
18	1 2	3 4	5 6		Realiza con responsabilidad y entrega oportunamente los trabajos asignados en el Proyecto Laicos.
19	1 2	3 4	5 6		Profundiza, vive y ayuda a transmitir los contenidos y espiritualidad Salesiana que se vive en el Proyecto Laicos.
	TOTAL INF	TOTAL MED.	TOTAL SUP.	TOTAL	PORCENTAJE = -----X 100 = %
	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	114