



**ESTILO ADMINISTRATIVO QUE INFLUYE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**

**CLAUDIA CAROLINA CABRERA GÓMEZ  
HNA. ANITA PATRICIA LÓPEZ PASOS  
MARÍA DEL PILAR SALAZAR PARRA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**ESTILO ADMINISTRATIVO QUE INFLUYE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**

**CLAUDIA CAROLINA CABRERA GÓMEZ  
HNA. ANITA PATRICIA LÓPEZ PASOS  
MARÍA DEL PILAR SALAZAR PARRA**

**Asesor:  
JUAN RAMÓN CHALAPUD  
Doctor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, de Agosto de 2007

A Dios, por iluminarme en todo momento.

A mis padres por su amor, colaboración y constancia.

A las estudiantes del grado décimo del año 2000-2006 quienes con su confianza, apoyo, sinceridad y compañía permitieron que la teoría se hiciera vida, al permitirme conocerles y amarles de verdad.

**Hna. Anita Patricia**

Gracias a mi familia y a mis padres por acompañarme y apoyarme en todo momento

Con todo el amor para mi hijo por estar conmigo, por su paciencia y cariño.

**Maria del Pilar**

A mi esposo quien estuvo siempre a mi lado en todo momento como un apoyo incondicional.

A mis padres por su confianza.

Al personal de la institución la educativa de Nuestra Señora del Carmen por permitirnos construir con ellos el proyecto

**Claudia Carolina**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ASPECTOS CIENTÍFICOS	17
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO CONTEXTUAL	21
2.1.1 Historia de San Juan de Pasto	21
2.1.2 Economía	21
2.1.3 Geografía	21
2.1.4 Entorno social específico.	22
2.1.5 Presentación de la Institución	23
2.2 MARCO LEGAL	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL	27
2.3.1 Clima organizacional	27
2.3.2 Clima organizacional y estilos de dirección	29
2.3.3 Enfoque clásico	30

2.3.4 Enfoque humanista	31
2.3.5 Enfoque estructuralista	32
2.3.6 Enfoque de las relaciones humanas	32
2.3.7 Enfoque sistémico complejo	34
3. METODOLOGÍA	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 POBLACIÓN	36
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
3.3.1 Entrevista	36
3.3.2 Test de clima organizacional	37
3.3.3 Equipo reflexivo	37
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	38
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
3.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
3.6.1 Análisis de la entrevista	40
3.6.2 Análisis cuantitativo y cualitativo del test TECLA	43
3.6.3 Análisis del equipo reflexivo	53
4. PROPUESTA DE POSIBILITAR PROCESOS DE TALENTO HUMANO	54
4.1 EL ESTILO ADMINISTRATIVO Y LOS PROCESOS INSTITUCINALES	54
4.1.1 Introducción	54
4.1.2 Justificación	55
4.1.3 Visión de la propuesta	55
4.1.4 Objetivo general	56

4.1.5 Objetivos específicos	56
4.2 MARCO TEÓRICO	56
4.2.1 Estilo administrativo estético	56
4.2.2 Enfoque sistémico complejo	58
4.2.3 Principios de la complejidad	60
4.2.4 Cibernética de segundo orden	61
4.3 PROCESOS ESTÉTICOS	63
4.3.1 Descripción y perfil de cargos	64
4.3.2 Selección de personal	69
4.3.3 Inducción	76
4.3.4 Formación	78
4.3.5 Programas de bien ser	80
5. CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama Institucional	25
Figura 2. Afiliación y compromiso	43
Figura 3. Ambiente de trabajo	44
Figura 4. Formación	45
Figura 5. Comunicación	46
Figura 6. Programación de funciones	47
Figura 7. Satisfacción del cumplimiento	48
Figura 8. Reconocimiento	48
Figura 9. Seguridad y Salud Ocupacional	49
Figura 10. Relaciones humanas	50
Figura 11. Supervisión	51
Figura 12. Toma de decisiones	52
Figura 13. Organización del trabajo	52
Figura 14. Procesos estéticos	63

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Flujograma descripción y perfil de cargos	88
Anexo B. Manual de descripción y perfil de cargos (P-1)	89
Anexo C. Formato de descripción y perfil de cargos (P-1)	90
Anexo D. Cuestionario de valoración de descripción y perfil de cargos	92
Anexo E. Manual de descripción y perfil de cargos	93
Anexo F. Formato de requisición	97
Anexo G. Flujograma selección de personal (P2)	98
Anexo H. Selección de personal (P2)	99
Anexo I. Entrevista para selección de personal	100
Anexo J. Procesos de selección de personal	102
Anexo K. Resultado de análisis de Grupo observador	103
Anexo L. Selección de personal	104
Anexo M. Formato de inspección para selección de estudiantes	105
Anexo N. Entrevista para aspirante educando (a) Carmelita	106
Anexo Ñ. Informe psicológico para selección de educando (a)	108
Anexo O. Flujograma de inducción	109
Anexo P. Flujograma de reinducción	110
Anexo Q. Algoritmo de inducción	111
Anexo R. Proceso de formación	112
Anexo S. Cronograma de jornadas pedagógicas	113
Anexo T. Flujograma de programas del bien ser	114
Anexo U. Flujograma de valoración del desempeño	115
Anexo V. Algoritmo de valoración de desempeño	116
Anexo W. Formato para valoración del desempeño docente	117
Anexo X. Formato de seguimiento. Valoración del desempeño Docente	118
Anexo Y. Formato de seguimiento. Valoración al desempeño docente	119
Anexo Z. Cuestionario para evaluar proceso de valoración de desempeño docente	120

## RESUMEN

El presente proyecto de grado comienza al investigar el clima organizacional del Colegio Nuestra Señora del Carmen en sus últimas dos administraciones, pretendiendo responder, entre otros a los siguientes interrogantes:

De acuerdo al tipo de administración: ¿Qué tipo de clima organizacional se genera? Y más aun ¿Qué tipo de cultura organizacional se crea a partir de el? y ¿Qué repercusiones a largo plazo genera en el sistema relacional? De acuerdo a ello, el proyecto realiza un análisis de los factores organizacionales como: Compromiso institucional, sistema de valoración del desempeño, organización, selección de personal, entre otros por medio de un Test que mide clima organizacional, y sus resultados se analizan comparativamente con una entrevista al personal en relación a la antigua y actual administración, las conclusiones a las que se llegaron fue que la antigua administración manejaba una administración tipo tradicional que no posibilitaba el desarrollo del potencial del personal de la organización sino que al contrario limitan la capacidad de autonomía, co-participación y por ende propician un clima organizacional poco saludable.

En vista de ello se planteó una administración basada en un clima organizacional estético, el cual se lograría creando un espacio llamado talento humano donde el personal a través de procesos seriamente definidos y consolidados pudiera hacer un seguimiento detallado de su perfil profesional en relación a su desempeño y fue así como se co- implementaron: análisis de hojas de vida y perfiles de cargo (ser, saber, saber hacer), requisiciones de personal, selección integral de personal, guías de inducción y reinducción, talleres de formación, programas de bien ser y bienestar, valoración del desempeño y acompañamiento terapéutico.

Así, nace un nuevo proyecto orientado a la calidad de vida humana donde los co- autores de la administración de la educación son los primeros en resignificar su que hacer a través de compromisos éticos y de una responsabilidad social basada en el apoyo de directivos y coordinadores que velan por el cumplimiento y buen desarrollo de las propuestas y acuerdos realizados a través del desarrollo de los procesos organizacionales que trabajan en pro del continuo mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen.

## ABSTRACT

The present degree project begins when investigating the organizational climate of Our School Mrs. of the Carmen in its last two administrations, seeking to respond, among others to the following queries:

According to the administration type: What type of organizational climate is it generated? And more even What type of organizational culture it is believed starting from the one? and What long term repercussions does it generate in the system relational? According to it, the project carries out an analysis of the organizational factors as: institutional Commitment, system of valuation of the acting, organization, selection of personal, among others by means of a Test that measures organizational climate, and its results are analyzed comparatively with an interview to the personnel in relation to the old and current administration, the conclusions to those that you arrived were that the old administration managed an administration traditional type that didn't facilitate the development of the potential of the personnel of the organization but rather on the contrary they limit the capacity of autonomy, co-participation and for ende they propitiate a not very healthy organizational climate.

In view of he/she thought about it an administration based on an aesthetic organizational climate, which would be achieved creating a space called human talent where the personnel through seriously defined and consolidated processes could make a detailed pursuit of his professional profile in relation to his acting and it was as well as you co - they implemented: analysis of leaves of life and position profiles (to be, to know, to know how to make), requisitions of personal, integral selection of personal, induction guides and reinducción, formation shops, programs of well to be and well-being, valuation of the acting and therapeutic accompaniment.

This way, a new project guided to the quality of human life is born where the co-authors of the administration of the education are the first ones in resignificar its that to make through ethical commitments and of a social responsibility based on the support of directive and coordinators that look after the execution and good development of the proposals and agreements carried out through the development of the organizational processes that you/they work in pro of the continuous improvement of the organizational climate of the Educational Institution Our Mrs. of the Carmen.

## INTRODUCCION

Nuestro mundo se ha vuelto tan complejo que no logramos escapar del mismo resultado, recurriendo a soluciones similares que surgen de nuestro sentido común durante mucho tiempo. En vez de buscar nuevas formas de cambio, continuamos aplicando la desastrosa receta de hacer más de lo mismo.

Geberio R. Marcelo v Watzleawick. Paul.

El clima Organizacional, es uno de los factores que posibilita y dinamiza el desempeño optimo de cada uno de los integrantes, en los aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad del servicio, entendido este como el ambiente dentro de la organización que contribuye en la búsqueda de una escuela nueva y por lo tanto en la calidad de la educación.

La productividad de un individuo no está determinada únicamente por su capacidad física o intelectual sino también por el ambiente como miembro de grupo, en sus relaciones humanas y por las expectativas que cada uno tiene, dado que la motivación juega un papel determinante en la productividad de una Institución educativa.

Con base en lo anterior, se realiza un trabajo de investigación con el fin de identificar el estilo administrativo de Nuestra Señora del carmen, el cual incide en el clima organizacional de la Institución, y para ello optamos por realizar una investigación-intervención la cual significa que a medida que íbamos haciendo el estudio pertinente, realizamos propuestas y las ejecutamos conforme a las necesidades del momento. Es bien conocido que la mayoría de los trabajos de investigación quedan solamente en propuestas de incierto desenlace. De allí que optamos por una propuesta dinámica que permita diseñar un plan de acciones para mejorar y que contribuya de forma real en la comunidad que se esta interviniendo.

La investigación tiene tres fases, la del análisis del estilo administrativo de la Institución por medio de entrevistas, la del diagnostico de clima organizacional por medio de un Test y la retroalimentación del mismo en equipos reflexivos, y finalmente la Planeación, organización y ejecución de la propuesta por medio de un manual de procesos aplicados a la Comunidad Educativa de la Institución.

## **1. ASPECTOS CIENTIFICOS**

### **1.1 DESCRIPCION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Nos encontramos en un mundo histórico de cambios profundos que exigen nuevos actores institucionales y sociales para transformar el país en los requerimientos de la convivencia sana y la competencia internacional.

Estas condiciones han convocado a la reflexión nacional para unas transformaciones de la educación en las instituciones escolares, enmarcadas en las exigencias que contempla la ley 115 y la Constitución del 91.

Frente a estas exigencias se ha visto varias transformaciones y estrategias que se han implantado para lograr la calidad del servicio educativo.

A pesar de todas las reformas implantadas en los diferentes tópicos de la estructura del servicio educativo (pedagogía, evaluación, currículo) específicamente dentro de los estilos administrativos se ve seriamente descuidado y poco innovado el ambiente de trabajo o clima organizacional de las Instituciones educativas y es aquí donde emerge todo el impulso de la productividad y calidad de trabajo que repercute en el entorno social y en la formación de buenos ciudadanos.

Frente a estos planteamientos, surge la necesidad de reflexionar en el estilo administrativo que propicie un adecuado clima organizacional.

En la Institución nuestra Señora del Carmen, se observa una administración que afecta las percepciones que tienen los integrantes de la institución sobre los procesos, responsabilidades de sus compromisos como parte activa y participativa de la Institución.

Se percibe que el estilo administrativo reinante ha sido ambiguo, debido al cambio constante de Rectora y coordinadores; lo que ha traído dificultades en las relaciones interpersonales, en la organización y ejecución de las labores.

Es así, como atendiendo a las transformaciones y desarrollo del sector educativo, en los últimos años vemos a la Institución en un riesgo de continuo desmejoramiento de la calidad en las relaciones humanas. De ahí la gravedad del problema, ya que el ser humano es quien recrea, moviliza y da sentido al sistema social.

Se registra una administración educativa tendiente a la deshumanización del trabajo, causada por la aplicación de paradigmas rigurosos, normativos y precisos sin dar lugar a la liberación de la potencialidad del educador.

De otra parte se detecta que los sistemas de supervisión dentro de la organización educativa, han sido siempre autoritarios de control y en ningún momento posibilitan la autonomía, la iniciativa y el desarrollo de la creatividad de los integrantes de la comunidad educativa; de igual manera no se ha aplicado una adecuada evaluación de desempeño del personal, por la ausencia de instrumentos formativos que conlleven al desarrollo humano y por ende al desarrollo institucional y no a una función sancionatoria.

Estas percepciones que se detectan acerca del ambiente de trabajo en la Institución Educativa planteada, nos llevan a ser una evaluación para identificar los aspectos administrativos que inciden en el clima organizacional, para orientar nuestros esfuerzos en proponer un estilo propio que posibilite un clima organizacional estético.

Lo anterior nos permite formular el siguiente interrogante:

¿Cuál es el estilo administrativo que posibilita un clima organizacional estético en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Contextualizar y operacionalizar un estilo administrativo que posibilite un clima organizacional estético de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar el estilo administrativo que prevalece en la institución
- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual del clima organizacional de acuerdo a las variables establecidas en el mismo.
- Proponer y operacionalizar procesos que propenden por estilos administrativos hacia un clima organizacional estético.

## **1.3 JUSTIFICACION**

A Partir de la concepción de la modernidad, del nuevo orden constitucional y de la normatividad vigente, las Instituciones Educativas necesitan recontextualizarse e incrementar sus índices de eficiencia, eficacia y efectividad. La megatendencia del nuevo milenio exige entre sus múltiples desafíos, una sólida actualización de las organizaciones frente al reto de la calidad.

Así, los cambios mundiales y nacionales con el poder de la globalización hacen

más urgentes los cambios en la Institución Educativa y en todas las organizaciones pues aquellas con estructuras y procesos rígidos que procuran ser previsibles, luego presentan dificultades a la hora de buscar un cambio y chocaran con las tendencias del mundo tendiendo así a desaparecer.

De allí que hay que generar una nueva forma de ver ese mundo desde una hipótesis que este sustentada en cuestiones como: nuevo paradigma, complejidad, caos, autopoiesis, entropía, auto-organización, cultura e identidad, autoecoorganización, estructura organizacional, cambio, paradoja e incertidumbre.

En la actualidad la Educación es considerada la clave para el desarrollo individual, social y productivo en donde la persona y sus capacidades con considerados factores determinantes para el desarrollo personal y colectivo. Esta consideración implica de una parte una ruptura con el paradigma tradicional que ha olvidado a la persona e ignorado sus potenciales, por uno nuevo que reconozca y valore a la persona.

La Ley 115 de Educación, esta enmarcada en este proceso que contribuye a comprender al ser humano en su complejidad y propone una praxis de la vida ética y estética, posibilitando una sociedad más humana, libre, justa, fraterna, solidaria y participativa.

Frente a este desarrollo educativo el ser humano ha adquirido un nuevo valor en dentro de la Institución Escolar, esta caracterizado como un agente participativo que puede producir cambios en el ambiente interno y externo de la Institución Educativa; pero ahí es donde la Institución debe fundamentar su misión, en la concepción de un Desarrollo Integral que direcciona su quehacer orientado por el cambio, donde la Institución se interese por lo que sucede en su interior. Lo cual se logra identificando el clima organizacional.

Expuestos los anteriores cuestionamientos, nuestro trabajo de investigación es de gran interés; porque nos permitirá identificar la importancia del clima organizacional como un elemento diagnostico para la evaluación y comprensión del desempeño, comportamiento del personal de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen del Municipio de Pasto y de la misma manera nos llevara a analizar el estilo administrativo imperante en el momento y la influencia que este ha tenido en el personal de la Institución, en su ambiente interno, teniendo presente que el paso vertiginoso del cambio en las organizaciones ya no da lugar para que estas sean reaccionarias, sino que deben anticiparse, resaltando que la clave de todo esta en la consolidación de procesos que tengan como objetivo fundamental el capital humano.

La importancia de nuestra investigación se justifica también, en el hecho de que nos permitirá realizar un análisis critico a las diferentes teorías administrativas que orientan nuestro trabajo hacia el planteamiento de un estilo administrativo estético, el cual conlleva hacia la re-definición del concepto de talento humano y hacia el mejoramiento del clima organizacional de la Institución Educativa el cual se **acople**

a su modelo pedagógico, su filosofía, su quehacer, es decir a la convivencia; a proponer procesos contextualizados a la misión, visión de la institución, procesos útiles, prácticos de carácter formativo que permitirá que el personal reconozca sus necesidades y que conlleve a satisfacerlas y a potencializar sus talentos.

Todo el desarrollo del aprendizaje del conocimiento esta únicamente, potencializando la capacidad de aprender rápido. La capacidad de aprender nunca será una capacidad de las cosas, ni de las maquinas, en realidad es humana, las organizaciones del futuro y los hombres éticos serán los que desarrollen los talentos que permitan un mundo posmoderno y no posmodernizado, Edgar Morin nos sugiere: “Educarnos en la democracia, en la identidad terrestre, en la praxis de una comunidad de destino terrestre” o sea viajar hacia el contorno, hacia el entorno, y si es el caso de una reterritorialización, el retorno nos conduce por la senda perdida de una humanidad vital, planetaria, como compromisarios de pensar históricamente desde la esperanza, de desplegar el futuro al presente.

De allí, que hemos tomado la ética y la estética como una nueva concepción de reconocer las percepciones que tienen el ser humano dentro de ese clima organizacional en la institución y partir de ellas generar y llevar a cabo propuestas encaminadas a posibilitar un tejido social de coresponsabilidad que propenda por la calidad de vida.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Historia de San Juan de Pasto.** Fundada en el año 1539 por Lorenzo de Aldana y con aproximadamente 350.000 habitantes San Juan de Pasto se constituye en una ciudad moderna y pujante que cuenta con toda una infraestructura turística y comercial, estas características y su ubicación estratégica como paso obligado desde Ecuador y al Costa Pacífica a través del puerto de Tumaco, la han convertido en una ciudad dinámica y en el principal polo de desarrollo en el sur occidente de Colombia.

**Escudo de armas.** El día 17 de junio de 1559, le fueron concedidos los títulos de ciudad y otorgado el escudo de armas, en dos cédulas reales distintas firmadas en Valladolid por la princesa Doña Juana, hermana del rey Don Felipe II y el cual consta de un castillo de plata y a los lados cuatro leones de oro, debajo de dicho castillo sale un río de aguas azules y blancas que atraviesa entre árboles verdes, un campo amarillo y suelo verde.

**2.1.2 Economía.** La economía de San Juan de Pasto tiene en torno del comercio los servicios de industria y la artesanía, la actividad comercial y de servicios es una de las más dinámicas y se presenta a través de todo tipo de establecimiento. En el sector industrial está representado principalmente por fábricas de alimentos y bebidas y numerosas microempresas.

A nivel artesanal sus productos son de prestigio Nacional e Internacional, destacándose el trabajo en barniz, tamo, cuero, talla, madera y cerámica.

El sector agropecuario desempeña un papel importante en el desarrollo del municipio sobre todo a nivel rural, destacando los cultivos de papa, maíz, trigo y hortalizas; y en el sector pecuario los bovinos de leche, cuyes y cerdos.

**2.1.3 Geografía.** Pasto se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy,

Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

**2.1.4 Entorno social específico.** El Colegio Nuestra Señora del Carmen está ubicado en la calle 16 N° 28 -15 en la Zona Centro de acuerdo a la zonificación del DANE.

El Sector del Barrio San Andrés se ha caracterizado por ser una zona residencial y fue creado para tal fin, pero debido a los procesos de transformación urbana se ha convertido en una zona que agrupa los mas diversos contrastes dada su cercanía a importantes vías de acceso como la Carrera 28, la Calle 16, la Calle 17 y la Carrera 29, haciendo del sector un sitio privilegiado para el flujo y la comunicación vehicular y de otra parte, facilitando la actividad comercial.

Dentro de este mismo tipo de análisis, la zona ha ido transformándose en espacio propicio para la ubicación de centros de estudio de orden técnico y académico (Centro de Estudios “Estudiar”, Instituto Nacional Superior “Insuca”, Colegio Santo domingo de Guzmán, Colegio Colombo Suizo, Colegio Gimnasio Bettell); Jardines Infantiles (Castillo del Saber) etc.; siendo así una zona que tiene una población estudiantil en las horas de la mañana y de la tarde.

Por otra parte, dado el movimiento de estudiantes, la vía residencial se ha ido incrementando a lado de las grandes vías Carrera 28, la Calle 16, la Calle 17 y la Carrera 29, la actividad comercial y financiera en la que se destaca la proliferación de puntos de venta restaurantes, tiendas, negocios de actividad nocturna, etc.

Dentro del sector también se encuentran importantes sitios de servicio de Salud: Clínica San Juan de Pasto, Seguro Social, Clínica Fátima, consultorios privados.

Como puede verse, el Colegio se encuentra rodeado de una gran diversidad de centros de servicios educativos, financieros, salud, situación que coloca a la Institución en una situación privilegiada en la medida que hay un entorno permanentemente activo y dinámico, que transforma la cotidianidad al interior del mismo Colegio, pues todos y cada una de las instituciones de intereses comerciales consolidan una comunidad que convive con los mas diversos fines y razones.

Entre los efectos que deja esta confluencia de intereses y actividades, el sector genera alrededor de las vías que lo atraviesan grandes cantidades de basura, polución visual, ruido, inseguridad y violencia, interrupción del flujo vial a las horas de salida del Colegio, proliferación de ladrones y en general todos los efectos

negativos que se presentan en otros sectores igualmente dinámicos y vitales de la ciudad.

Todo ello lleva a pensar que se hace importante la acción comunitaria para concertar la erradicación de los efectos negativos del sector. Actividad en la que pueden tener una acción destacada los centros educativos de la zona, los cuales podrían generar proyectos que tengan impacto en las condiciones del medio ambiente que los rodea.

**2.1.5 Presentación de la institución.** En la Ciudad de Pasto en el año de 1955 se acentó la congregación de las Hermanas Carmelitas Misioneras para cuidar y educar únicamente a las hijas de los leprosos, pero por una invitación realizada por la provincia de Bogotá a todos los colegios de la congregación donde entre de otros personajes de la vida Nacional asistió el señor Ministro de Educación de la época quien fascinado por la educación y valores impartidos a las niñas que asistieron a esta reunión, recomendó a las hermanas se abriera la educación para toda la población. Recomendación que fue aceptada y es así que en Septiembre de 1960 se funda el Colegio con el nombre de “Nuestra Señora del Carmen” únicamente para educación Primaria; fue tan grande su acogida que a los dos años siguientes la sociedad pidió abrir la educación Secundaria, que ha seguido hasta la actualidad.

**Misión.** Buscamos generar cambios en los procesos de la formación de la “persona” que le permita ser autónoma y protagonista de su realización personal y transformación social, desde los aprenderes: Aprender a Ser y Hacer, Aprender a Pensar, Aprender a vivir como persona ético – moral, Aprender a Investigar, Aprender a Aprender.

**Visión.** Nos vemos liderando los procesos educativos escolares desde una formación de pensadores para el siglo XXI, que favorezca y produzca la optimización del desarrollo humano integral trascendente, mediante la formación en valores ético – morales y carismáticos respondiendo a los retos del siglo XXI en la iglesia y la sociedad.

**Modelo pedagógico.** Pensamiento Pedagógico y Metodológico. Inculturar en este Siglo XXI la cultura de la optimización del desarrollo humano integral trascendente, con una dirección y acompañamiento de los procesos educativos escolares centrados en valores ético - morales y apoyados en los adelantos tecnológicos y científicos actuales, que formen personas autónomas, libres y responsables con competencias valúables y con las siguientes características:

- Que vivencie los valores ético - morales necesarios para la optimización de la persona, haciendo de ella un excelente ciudadano y un excelente creyente.
- Que forme al científico - investigador que construya la "civilización del amor",

donde se viva un desarrollo con equidad en pro de la paz y la felicidad de todos.

- Con pensamiento autónomo, científico, filosófico y creativo, que esté siempre en la "jugada", es decir, a tono con los cambios que requiere este hoy de la historia del siglo XXI.
- Que prepare a la persona para enfrentar con competencias valiables los adelantos científicos y tecnológicos de hoy.

Pedagogía de acompañamiento y autoridad inteligente positiva; compartir la vida con el educando, en climas y ambientes de fe, éticos, participativos, lúdicos, democráticos, de seguridad y afecto, y relaciones personales gratificantes, ejerciendo una autoridad y disciplina inteligentes positivas, que generen autoestima, seguridad y que acepten el error como parte del proceso formativo. Que consiga que el aprendizaje sea una fiesta.

Currículo que genere aprendizaje rizo matico; mediante la integración de las verdades: estética, ética y científica; articulando las asignaturas en un ámbito de pensamiento rizo matico para que desarrollen un pensamiento autónomo, creativo que potencien y generen competencias y vivencia de valores ético - morales, introduciendo los avances tecnológicos en el aula de clase.

“Hoy mejor que ayer, siempre lo mejor, juntos lo mejor. Familia educativa que forma”

**Componente administrativo.** Se encarga de liderar los procesos administrativos y organizativos de la Institución para que sean ágiles, flexibles, innovadores y abiertos de manera que faciliten los cambios permanentes para mejorar la calidad de la educación en el colegio.

Su función principal es impulsar el PEI, la reflexión, innovaciones y propuestas de cambio, concepciones, enfoques, investigaciones, ejercer la autonomía que implica apropiarse de los actos con responsabilidad y compromiso.

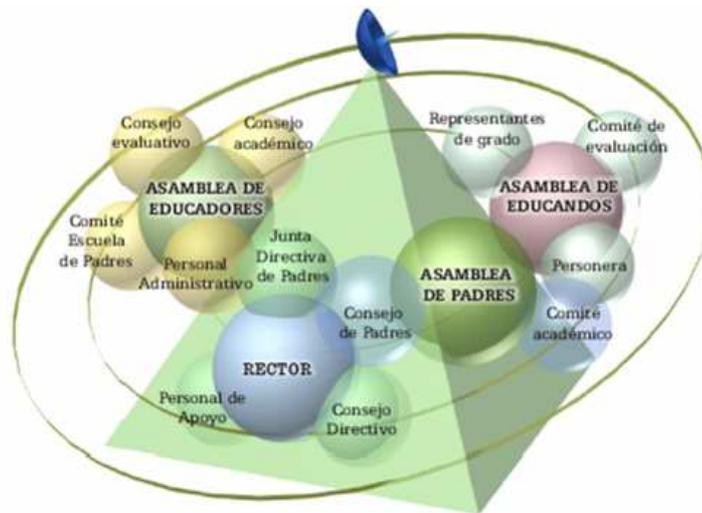
La comunidad educativa para su gestión administrativa esta constituida por:

- El consejo Superior: conformado por la comunidad de Hermanas Carmelitas Misioneras; asesores: abogado y contador.
- Las personas que tienen responsabilidades directivas en la organización, planeación, desarrollo, control, ejecución y evaluación del proyecto Educativo Institucional.
- Los educand@s matriculad@s

- Docentes vinculados que laboran en la Institución.
- Los Padres de familia o acudientes responsables de la educación de l@s educand@s matriculad@s.
- Directivos, docentes y administradores que cumplen funciones directivas.
- Personal de apoyo y sociedad del Entorno.

Existe una red de comunicación y relaciones para asuntos educativos y de gestión de procesos así:

- El Ministerio de Educación Nacional
- CONACED NACIONAL Y de Pasto
- Asesores pedagógicos económicos y jurídicos
- Entidades a quines estamos afiliadas: Coldeportes, Comfamiliar
- Convenios con Universidades: CESMAG, Mariana
- Colegios del Sector Privado y oficiales



**Figura 1. Organigrama Institucional**

**Proyección a la comunidad.** Buscamos el pleno desarrollo de la persona humana a la luz del Evangelio y la experiencia Eclesial del Padre Francisco Palau y Quer, que le permita al educand@ ser protagonista de cambio y transformación social, desde una vivencia de contemplación, participación y compromiso misionero a través de:

- Proyecto “Servicio Social”
- Proyecto “Mujer”
- Proyecto “de formación en y para gestionar la vida en el entorno”.
- Proyecto “La idoneidad del Laico en las Carmelitas Misioneras”.
- Proyecto “Nuestra Misión de Servicio”.
- Proyecto “Formación de Líderes”.
- Proyecto “Escuela de Padres”.
- Proyecto “Formación de Educadores y Laicos”.

## 2.2 MARCO LEGAL

**Desde la Constitución Política de 1991.** Con la educación se busca formar al colombiano integralmente, en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. (Art. 67)

**Desde la Ley General de Educación (Ley 115/94).** Enfatiza que la Educación *“Es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.* ( Art 1).

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines: (Art. 5).

- El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.
- La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y la libertad.
- El desarrollo y la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico Nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del País.

**Los Educadores (capítulo 2, Artículo 109 Ley de Educación):** La formación de Educadores tendrá como fines generales:

- Formar un educador de la más alta calidad científica y ética.

**Ley 715 de 2001 (Art. 76.14.1) :** Realizar procesos integrales de evaluación Institucional y capacitación, que le permitan a la administración local mejorar su

gestión y adecuar su estructura administrativa, para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros.

## **2.3 MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Clima organizacional.** Sobre el particular los estudiosos de la administración han presentado diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, sin embargo, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad. Y definen: “El clima organizacional como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, ejerce influencia en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución”.

Dubran 1974, postula que cada organización tienen propiedades o características que poseen muchas organizaciones, y por cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades que son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de

los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Schneider y Hall 1975 describen El Clima Organizacional como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre un medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características de la organización, y sus propiedades o características como perceptor.

MacClelland y Atkinson 1968, “enfatan en que las motivaciones sociales, es decir la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influyen en su percepción del Clima Organizacional.

Otros autores sugieren comprender el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la dirección de la organización
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Bruner 1987, en su libro “Clima de trabajo en las organizaciones”, define el Clima Organizacional como referente a la percepción y sentimiento que el trabajador desarrolla acerca de su entorno de trabajo provocado por la presencia de factores culturales tales como: valores, objetivos, normas de comportamiento, políticas y procedimientos que influyen en su actuación, determinando sus niveles motivacionales y actitudinales por la interacción de las características personales como el medio”<sup>1</sup>.

Finalmente y en base a los autores citados, se define que El Clima Organizacional influye entonces el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

---

<sup>1</sup> BRUNER, Op.,cit. p.23.

**2.3.2 Clima organizacional y estilos administrativos.** Hablar de clima en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se está hablando no sólo de una mejora sustancial en la institución, sino también en la sociedad.

El estilo administrativo no puede ser estático, hay una necesidad de dinamismo por los continuos cambios que nos exige la sociedad, los procesos organizacionales que moldean al personal de la institución deben ser flexibles ante las necesidades del mundo y deben ser tendientes a constantes cambios.

En Colombia existen al menos dos razones por las que el clima y el estilo administrativo es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo ético de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

El estudio del clima organizacional y el estilo administrativo es realmente importante en la medida en que los administradores asuman una postura de renovación y actitud innovadora que propendan por el desarrollo integral de los miembros de la organización. Mendoza Fung. 1991. "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

Si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión de producción y de funcionalismo.

De allí que es realmente importante reconocer nuestra epistemología como administradores de la educación en la evolución histórica de la ciencia administrativa (Introducción a la administración), reconociendo las teorías clásicas de la administración, teniendo en cuenta sus aportes y limitaciones, así como sus semejanzas y diferencias y la importancia que tienen en la evolución de la ciencia

de la administración. Permitir el intercambio de criterios y de puntos de vista sobre el tema buscando posiciones novedosas, críticas e individuales sobre el mismo.

Es a partir de esta reflexión que emerge el administrador que ya no hace uso del pensamiento lineal que busca un norte para consolidarse desde una objetividad enmarcada en unos criterios de valides, confiabilidad y factibilidad y tampoco basados en una subjetividad que igualmente nos vuelve estáticos ante tanta complejidad. Si la objetividad impone y subjetividad simplemente propone, ¿Cual sería el mejor camino? Un estilo de responsabilidad social, de ética universal.

### 2.3.3 Enfoque clásico

- Letanía<sup>2</sup>
- A donde vas que no te encuentre
- Explotador del trabajo
- A donde vas que no te alcés
- Defensor de tu salario
- A donde vas que no te sacies
- Chupasangre de explotado
- A donde vas que no camines
- Mano a mano hermano a hermano
- A donde vas que no persista
- Sórdido implacable avaro
- A donde vas que no te agrandes
- Luchador organizado
- A donde vas que no acabes
- Mohíno y aniquilado
- Mientras que sube el de abajo
- Triunfador y liberado

Para el enfoque clásico Henri Fayol, de la misma manera que Taylor, observa que el **trabajo** es igual a producción y que la mejor manera de producir, es mediante una división del trabajo que aumente la productividad y que parta de estudios positivistas, es decir observar, analizar y experimentar.

El enfoque fundamentado en el pensamiento Behaviorista dice que el hombre se **comporta** según estímulos y respuestas, refuerzos y castigos y determina que la percepción que debe tener el trabajador es la de producción, de allí que su estilo se enmarca en la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico.

Afirma que "El principal **objetivo de la administración** debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado".

---

<sup>2</sup> VIDALES, Luis. La Obreriada. Bogotá: Ediciones Helika., 1989. 15-16 p.

Para estas teorías clásicas, pero enfatizando en las teorías X, Y **el trabajador** se identifica en dos polos, los vicios y la pereza del hombre medio (X), y las motivaciones de los subordinados (Y).

#### 2.3.4 Enfoque humanista

“Y dijo un orador: Háblanos de la libertad.

Y él respondió:

A las puertas de la ciudad y en vuestros hogares,

Os he visto prosternaros y adorar vuestra propia libertad,

Como esclavos que se humillan delante de

Un tirano y le glorifican mientras este les destruye.

Si, en el atrio del templo y a la sombra de la ciudadela, he

Visto libres entre vosotros llevar su libertad como un yugo

Y como grilletes.

Y sangro mi corazón:

porque solo podréis ser libres cuando hasta

El mismo deseo de buscar la libertad

se convierta en vosotros en yugo,

Y cuando ceséis de hablar de la libertad como una meta y un fin<sup>3</sup>”

El enfoque humanista asume **objetivo de la administración** se debe basar en una percepción del mundo desde una óptica de la justicia, considerando que su desarrollo esta en el alcance de metas y satisfacciones personales;

La teoría Z es optimista y sugiere **el trabajador** no desliga su condición de ser humano a la de empleado y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Maslow argumenta que el **hombre** es movido por sus necesidades, así nace el concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, donde muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Esta teoría privilegia al ser humano y argumenta que su **comportamiento** es directamente proporcional a la satisfacción de sus necesidades en pro de la autorealización.

---

<sup>3</sup> GIBRÁN Khalil. El profeta. Editorial Pomaire. Barcelona. 1976, p. 65.

### 2.3.5 Enfoque estructuralista

Un paciente visita al medico porque no se siente bien,  
Antes que el galeno pueda describir los síntomas,  
Describe una receta y dice:

“Tome dos de éstas píldoras tres veces  
al día y Llámeme la semana entrante”.  
Entonces el paciente replica:  
“Pero no le he dicho que anda mal,  
¿Cómo sabe usted que sus píldoras me aliviaran?”  
“¿Y por qué no?”, dice el doctor,  
“Le sirvió a mis dos últimos pacientes”.

La escuela estructuralista de Max Weber tiene como **objetivo administrativo** equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal.

El **hombre** es un recurso que hay que saber tratar, para beneficio de la organización pues trabajará con mas esmero si se le reconoce y al mismo tiempo se le ponen límites, de allí que el **comportamiento** del trabajador es determinado desde los objetivos personales en equilibrio con los objetivos de la organización, definidos hacia el logro.

El **trabajo** es enmarcado dentro de los parámetros de autoridad y comunicación y se considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

### 2.3.6 Enfoque de las relaciones humanas

Curiosidad<sup>4</sup>

Tengo curiosidad pro saber  
Que hace por las noches el sol,  
En donde duerme el viento  
Y por que esta siempre pálida la luna.

Tengo curiosidad por escuchar  
Que les ordena el mar  
A los ríos  
Cuando los manda  
A recorrer ignotas tierras.

---

<sup>4</sup> OCHOA Miguel Ángel. Reto al destino. El Destino, Pasto.1990.

Tengo curiosidad por indagar  
Que buscan los  
que recorren  
por doquier el mundo  
sin detenerse un solo instante

Tengo curiosidad por conocer  
Que secreto guardan tan celosamente  
Las sombras  
En sus cofres  
De oscuridad.

Tengo curiosidad por sentir  
Lo que se siente ser un dios  
Y no tener con quien hablar en su  
Soledad infinita y siempre eterna.

Elton Mayo y el movimiento de las "Relaciones Humanas" es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. El **objetivo de la "administración del personal"** es el de estimular la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización.

El **hombre** es un ser de relaciones y es afectado por factores sociales por ello, los gerentes indagan por qué los empleados actúan como lo hacen, y que descubren que los motiva y que los desmotiva, para poder encontrar respuestas y así generar nuevas propuestas para el trabajador para que su desempeño sea óptimo.

Cuando el **comportamiento** de los administradores y los subalternos hacen que la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes".

Hersberg luego correlaciona y complementa la teoría de Maslow, habla así que los motivos relacionados con el **trabajo** mueven el afán de logro, deseo de reconocimiento, deseo de progreso y ascenso y el reto o trabajo desafiante, los demás (de Maslow) son paliativos o "factores de mantenimiento" que no motivan, pero su no presencia desmotiva.

La Teoría Valencia- Expectativa (Vroom) enuncia que el **hombre** lucha siempre tras de metas significativas; pero que es necesario contar con la probabilidad de logro (visión de futuro), proponiendo en esta teoría un proyecto de vida laboral.

La teoría motivacional de Mc Clelland habla de las reales motivaciones del hombre para el **trabajo**: El afán de poder, deseo de afiliación y el afán de realización y la teoría de campo de Kurt Lewin, la cual habla de la motivación la cual dice depende del clima organizacional (atmósfera o ambiente de trabajo).

### 2.3.7 Enfoque sistémico Complejo

-Toma un poco más de té- le dijo a Alicia la Liebre de Marzo en grave tono.

-¡Si no he tomado nada todavía! –Respondió Alicia con aire de ofendida-

Por tanto, no puedo tomar más.

-Quieres decir que no puedes tomar menos -dijo el Sombrero-. Es más fácil tomar mas que nada.

-Nadie le ha pedido su opinión- dijo Alicia.

-¿Quién hace ahora alusiones personales? –

Respondió el Sombrero,

Triunfalmente<sup>5</sup>.

Podemos reconocer en La teoría de Luhmann la pretensión de reconstituir la teoría de sistemas en tanto que aparato conceptual capaz de generar descripciones lo suficientemente complejas como para aspirar a "absorber" la complejidad de la sociedad moderna.

El objetivo de este estilo administrativo sería la comunicación en torno a la autorreferencia que se hace evidente en el hecho de que toda comunicación es, en ultima instancia, la actualización selectiva de expectativas comunicativas que conforman en su conjunto la estructura del sistema: la comunicación se produce siempre con referencia a sí misma. Dado que la comunicación es el único elemento que participa en la red de su propia producción podemos decir que es un sistema autoproducido, esto es autopoietico.

Entonces se define la posición epistemológica del **observador (Coautor)** ya sea que éste considere la existencia de una realidad trascendente a ser descubierta, o se defina como inventor o constructor de la realidad observada. Desde esta posición lo único que un observador puede hacer "...es hablar de sí mismo". "*...de todas maneras qué otra cosa puede uno hacer?*". Por lo tanto el **comportamiento** del otro será según la mirada y la estructura autopoietica con que lo mire.

La cibernética de segundo orden nos introduce en la observación (reflexiva) del observador. El objeto de estudio pasa a constituirse en el observador ob-servando su propia observación; cibernéticamente hablando, la cibernética se transforma en cibernética de la cibernética, o cibernética de 2do. orden.

En la cibernética se habla de las sociedades, de su necesidad de fortalecer sus redes relacionales y determina que la sabiduría, o el respeto por la diversidad y la complejidad ecológica, sugiere dar un significado cibernético al amor, que no saliente a sobrepasar los límites de la piel individual y abrazar sistemas mentales mas complejos.

Esta cibernética de la complejidad tiene como principios fundamentales la contradicción permanente, los azares e incertidumbres del mundo y la entropía,

---

<sup>5</sup> LEWIS Carrol. Alicia en el País de las Maravilla. Medellín: Bedout. 1982. p. 59-60.

como es el caos, el desequilibrio y el colapso, de ahí la tendencia de los sistemas a autoconservarse.

El **hombre** es visto desde un sistema que esta en permanente Co-construcción-Deconstrucción y Re-construcción, pero que necesita de un trayecto proyecto, o sea de un vivir intencionalmente, y es aquí donde la ética y la estética como acontecimiento determina el vivir sistémicamente.

La praxis del vivir (**el trabajo**) como sistema observante se revelará en:

- Forma de conocer
- De organizar el conocimiento
- De poner el conocimiento en acción

De allí que la organización necesita un trayecto proyecto, si como dice el poeta:

Caminante no hay camino,  
Se hace camino al andar.

La organización necesita de una formación procesual donde se tenga en cuenta la complejidad del ser humano en un darse cuenta del mismo de su estética del cambio hacia su mejoramiento y por ende el mejoramiento de su entorno.

Un estilo administrativo sistémico complejo se enfoca en construir un macroproceso de talento humano que posibilite transformaciones significativas desde cada proceso que actúa como una polea que hace girar todo un engranaje, o sea redefine la estructura de personalidad y por ende el tejido social, esto quiere decir que primero hay una modelación del talento humano interno en sincronía con los cambios que esto posibilita en el entorno.

Para que los procesos tengan un carácter investigativo formativo es necesario repensarse Siempre desde la cibernética de segundo orden que abre un espacio para la reflexión sobre el propio comportamiento y entra directamente en el territorio de la responsabilidad y la ética. Dado que se fundamenta en la premisa de que no somos descubridores de un mundo exterior a nosotros, sino inventores o constructores de la propia realidad, todos y cada uno de nosotros somos fundamentalmente responsables de nuestras propias invenciones. Según **Von Foerster** el cambio fundamental que implica asumir esta posición no sólo se manifiesta en el quehacer científico, docente, empresarial o tantos otros, sino en la comprensión de las relaciones humanas en la vida diaria.

Un estilo administrativo complejo no se puede enfocar en un observador independiente, "...puede decir al otro como pensar y actuar: 'Tú debes...' 'Tú no debes...': Este es el origen de los códigos morales". "Si uno se considera un actor participante en el drama de la mutua interacción, del dar y recibir en la Circularidad de las relaciones humanas"....."...dada mi interdependencia, sólo puedo decirme a mí mismo como pensar y actuar: 'Yo debo...', 'Yo no debo...': Este es el origen de la ética" y de un estilo basado en la multifactorialidad que es el mundo.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo es desde el punto de vista cuantitativo, según este paradigma hay más exactitud en la lectura que se hace de la realidad de forma clara y objetiva y se realiza un análisis cualitativo de la propuesta para tener una visión más amplia de su desarrollo.

La investigación tuvo una fundamentación metodológica empírico- analítica, porque nos posibilita tener una comprensión precisa de la problemática, mediante definiciones operacionales y a través de instrumentos metodológicos indicados por el diseño. Se concibe una lógica en la construcción teoriza y una articulación y secuencia de los momentos investigativos, siendo un proceso observable, medible y cuantificable.

#### 3.2 POBLACIÓN

2 directivos, 18 docentes, 5 administrativos, 5 personal de apoyo, 150 educandas de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen,

	Población	Porcentaje
Directivos	2	100%
Administrativos	8	100%
Docentes	18	100%
Personal de apoyo	5	100%
Educandas	150	50%
Total	183	

#### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto de investigación fue necesario aplicar un test de clima organizacional (TECLA), posteriormente se hizo el análisis y descripción y socialización de los resultados a los colaboradores de la Institución, continuando con una entrevista tomando una muestra de la población (de cada estamento).

**3.3.1 Entrevistas.** La entrevista es una técnica de recolección de información la cual es bastante confiable ya que hay un acercamiento directo a la persona de quien se solicita su percepción, su punto de vista del tema que se este indagando. La entrevista tiene una serie de requisitos para su debida ejecución como son:  
Físico: Ambiente adecuado

Personal: Estilo empático del entrevistador

Psicológico: Preguntas asertivas que rompan el hielo y conduzcan la entrevista clara y acertadamente.

**3.3.2 Test de clima organizacional.** El test de clima organizacional TECLA que se aplico en el trabajo de investigación es una guía para la medición y cuantificación del medio ambiente de una organización, este Test fue creado por Waters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer (1959) Este test analiza las percepciones que tienen el personal de una empresa de acuerdo a las variables.

Las preguntas de cada variable son enfocadas a nivel empresarial y por ello fueron contextualizadas al ambiente educativo, aunque hoy en día las instituciones son ya catalogadas como empresas que forman seres con un capital intelectual que tienen una responsabilidad social con los clientes: La sociedad, el mundo, el universo.

Este instrumento pretende detectar cuales son las variables en que hay mas debilidades y en las que hay mas fortalezas para posteriormente poder analizar las causas de las mismas y trabajar en pro del mejoramiento de la calidad del ambiente organizacional.

### 3.3.3 Equipo reflexivo

Afiliación-compromiso	El equipo reflexivo nace en Milán con el investigador Tom Andersen quien redefine el quehacer de los trabajos de investigación de los últimos tiempos, los cuales, en su análisis e intervención hacen una escisión entre sujeto-objeto de forma narcisista, posicionando el sujeto desde un idealismo objetivo que reúne y propone teorías inciertas de aplicabilidad. Por ello redefine el objeto y el sujeto y los traslada como sistemas observantes que están en continuo y mutuo modelamiento.
Toma de decisiones	
Formación y desarrollo	
Sisvade	
Supervisión	
Organiza/ en el trabajo	
Ambiente de trabajo	
Comunicación	
Motivación	
Reconocimiento	
Salud ocupacional	

Los equipos reflexivos fueron fundamentales en la presente investigación ya que se invitaba a la comunidad educativa para que de su punto de vista y además genere proactivamente ideas y acciones que posibiliten cambios significativos.

En los equipos reflexivos hay un requisito fundamental y es la responsabilidad de cambio mutua del sistema observante de acuerdo a las necesidades que se presenten.

### **3.4 OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS**

### **3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### 3.6 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

#### 3.6.1 Análisis de las entrevistas

**¿Cuál fue el tipo de relacion existente  
entre las directivas y la comunidad educativa?**

<p>Pregunta:</p> <p>RESPUESTAS EN VIVO</p> <p>(Los nombres de las personas no fueron incluidos, por petición suya)</p>
“Fue una relación de opresión, se pensaba, se hacia lo que las directivas querían. Fue muy mala”. (docente)
“En cierto modo trabajábamos porque nos tocaba, no por gusto” (docente)
“Fue una relación unidireccional donde se camuflaba la libertad” (docente)
“Ridiculizaba a los docentes exaltando a otros por meritos y capacidades no evidenciables” (docente)
“Era una relación de mucha tensión ya que cambiaba constantemente de opinión desestabilizando muchas veces el desarrollo de actividades, en este tiempo también se pudo observar la falta de disciplina” (docente)
“Fue de constante temor y tensión donde ella imponía sus decisiones sin importar lo que opináramos lo docentes, frecuentemente nos llamaba la atención sin escuchar nuestras razones” (docente)
“A nivel cognitivo y pedagógico fue muy enriquecedora, cada día surgían nuevas herramientas metodologicas para aplicar en nuestros procesos de clase” “En cuanto al aspecto de formación docente, las capacitaciones recibidas a lo largo de todo el tiempo escolar compartido con ella fue excelente”. (docente)
“No había la posibilidad de opinión o de sugerencia por parte de los docentes porque la rectora era la ultima palabra. En ocasiones había maltrato verbal, discriminación entre otros”. (docente)
“Puedo expresar que mi relación (con la rectora) fue estresante, de inseguridad y mucho miedo al creer que no podria ser competente...Muchas veces sentí mi autoestima por el piso”. (docente)

Teniendo en cuenta dos de los cinco dispositivos de la propuesta educativo como – El currículo humano y humanizador y la inteligencia emocional puedo argumentar que la relación entre la anterior directora refiriéndome al primer dispositivo fue de crecimiento personal, pedagógico, metodológico y educativo porque aprendí a formar a mis educandos con una visión innovadora y actualizada acorde con las necesidades de este siglo” (docente)
“Era una situación amenazante” (administrativo)
“La relación directivas y personal era fría y distante, se observaba temor para expresar opiniones” (administrativo)
“La relación no era cercana, se prefería evitar contacto con las directivas” (administrativo)
“No se interesaba por nuestro bienestar, no le importaba si nos sentíamos mal con lo que nos decía”. (personal de apoyo)
“Discriminaba el trabajo nuestro y no valoraba nuestra entrega y dedicación”(personal de apoyo)
“En cierto modo trabajábamos porque nos tocaba, no por gusto” (personal de apoyo)
“su trato hacia nosotros fue un poco duro, porque cuando no le gustaban las cosas se ofuscaba con nosotros” (personal de apoyo)
“En ese tiempo no se hacían exámenes entonces cada una hacia lo que quería” (Educanda).
“Entraban niñas de todos los colegios, que las sacaban de otros colegios y las recibían aquí, o sea que académicamente y disciplinariamente todo se daño y la rectora se iba en contra de los profesores cuando ellos querían poner disciplina, todo era un desorden” (Educanda)
“A la rectora no le gustaba que hiciéramos ruido, no le gustaban las fiestas ni los programas culturales, el ambiente era aburrido, solo se venia a clase y además en los cursos todas charlaban y no se entendía nada, como no se las podía regañar porque si no le iban a avisar a la rectora y ella los echaba a los profesores” (Educanda)
“A mi me parece que muchas niñas que eran buenas estudiantes se salieron porque se dieron cuenta que estaban entrando personas que dañaban la imagen de la institución, que les gustaba tomar y andar en grupos raros, por eso es que quedamos poquitas en este colegio” (Educanda)
“pues yo creo que uno aprendía con este método de la hermana pero cuando uno estaba en primaria y eso, pero para las de décimo y once que tenían que presentar el lcfes era terrible porque no estaban acostumbradas a los exámenes” (Educanda)

“a mi no me gusto la anterior monjita porque había mucho desorden y cada quien hacia lo que quería y eso no nos ayudaba a nada, por lo menos a las que si nos gustaba que nos fuera bien en el colegio” (Educanda)

Se analiza que en la anterior administración de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen había una preocupación por la falta de comunicación, de empatía y de organización que estaba sufriendo la misma, de estaba dando un funcionalismo donde había una especie de jefe, que no tenía en cuenta las necesidades y opiniones del personal: “Fue una relación de opresión, se pensaba, se hacía lo que las directivas querían. Fue muy malo”<sup>6</sup>.

Se nota en las respuestas a la pregunta que se había dado una gran desmotivación por parte de la Institución Educativa debido a la administración que se estaba dando, “En cierto modo trabajábamos porque nos tocaba, no por gusto”<sup>7</sup>. No había cercanía entre el personal y la dirección, el modelo de comunicación era lineal y descendente: “Fue una relación unidireccional donde se camuflaba la libertad”<sup>8</sup>. No existía realmente la posibilidad de participar, de dar otro punto de vista puesto que las decisiones se tomaban en la cúspide.

Se omitía la necesidad de un acompañamiento adecuado para la formación del personal, pues se asumía una posición de dirección, poder y sanción, tratando las faltas en el trabajo como la falta de eficiencia del personal: “Ridiculizaba a los docentes exaltando a otros por meritos y capacidades no evidenciables”<sup>9</sup>

Se manejaba una unidad de dirección donde solo el superior decidía para evitar distintas interpretaciones de lo que había que hacer, todo ello desde una comunicación vertical en un manejo ascendente del poder “Discriminaba el trabajo nuestro y no valoraba nuestra entrega y dedicación”<sup>10</sup>

Existía poca interacción entre los miembros de la organización: solo para fines laborales, el control se mantenía en las directivas y coordinadores “era una relación de mucha tensión ya que cambiaba constantemente de opinión desestabilizando muchas veces el desarrollo de actividades, en este tiempo también se pudo observar la falta de disciplina”

Si el personal no funcionaba de acuerdo a lo esperado y estipulado se prescindía al momento de sus servicios, la motivación del personal se basaba en el temor a la necesidad: “En cierto modo trabajábamos porque nos tocaba, no por gusto”.

---

<sup>6</sup> Opinión de un docente

<sup>7</sup> Opinión de personal de apoyo

<sup>8</sup> Opinión de un administrativo

<sup>9</sup> Opinión de un docente.

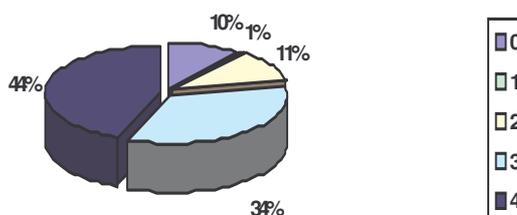
<sup>10</sup> Opinión personal de apoyo

La comunidad muestra que percibe que en la anterior administración se dieron muchos hechos que atentaron con el bienestar de los mismos y con la imagen y permanencia de la Institución, por ello mencionan que para ellos el trato que la administración les de, es fundamental para su motivación y desempeño y opinan que hay que generar nuevas ideas para lograr el sostenimiento y buen posicionamiento de la Institución en la sociedad.

**3.6.2 Análisis cuantitativo y cualitativo del test TECLA.** El test fue sistematizado en el salón de informática de la institución educativa con el fin de aprovechar el talento y los recursos que la misma brinda, además de realizar un proceso que usa la tecnología como medio práctico y útil para facilitar los procedimientos de calificación y también el ahorro de materiales como papel y lápiz, ello también tiene que ver con nuestra propuesta eco-sistémica. Antes de presentar el test se hizo una charla acerca del clima organizacional para lo cual se entregó un plegable al personal y luego se aplicó el test.

**Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del Test.** Las variables valoran el grado de **Afiliación y compromiso institucional**, o sea el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la institución, como se identifica con la visión, metas, objetivos, planes, programas, políticas y estrategia, el poder sentirse comprometido y afectivamente ligado a la institución;

**Figura 2. Afiliación y compromiso**



El 10% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable afiliación y compromiso institucional: El 1% respondió (1= relativamente falso), El 11% respondió (2= relativamente verdadero), El 34% respondió (3= medianamente verdadero, El 44% respondió (4= verdadero).

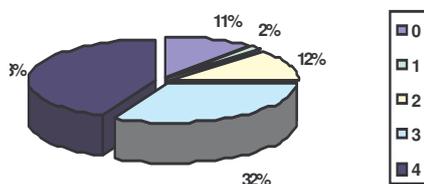
Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la claridad, comprensibilidad y coherencia de la misión, visión, y objetivos institucional es percibida entre una valoración de 3 y 4 en un 77% del personal; El personal administrativo piensa que hay una necesidad de realizar talleres y conferencias para volver a retomar las bases teóricas, pedagógicas que mueven el

colegio. El personal docente piensa que se debe redefinir las teorías en la práctica, para que así todos puedan hablar y actuar en un mismo lenguaje. Al personal de apoyo le gustaría estudiar más sobre el colegio, sobre su fundadora, sobre su misión y valores.

Según el equipo reflexivo<sup>11</sup> hay una necesidad de crear programas donde se le forme al nuevo y antiguo personal a cerca del modelo pedagógico que rige la Institución, de sus normas, políticas, procesos y procedimientos, de allí que nos pareció pertinente incluir en el macroproceso de talento humano la **inducción y reinducción** que son dos procesos enfocados a lograr en primera medida un empalme al cargo adecuado y un desempeño basado en el conocimiento de las bases epistemológicas institucionales.

El **ambiente de trabajo** evalúa la forma en que el personal se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en el desempeño de su trabajo.

**Figura 3. Ambiente de trabajo**



El 11% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable ambiente de trabajo: El 2% respondió (1= relativamente falso), El 12% respondió (2= relativamente verdadero), El 32% respondió (3= medianamente verdadero), El 43% respondió (4= verdadero).

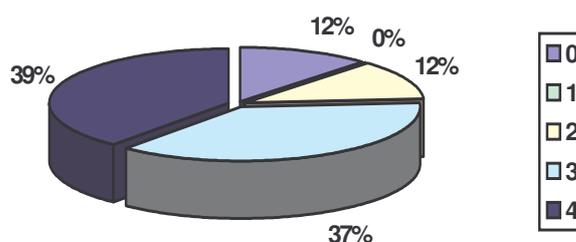
Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la solidaridad entre compañeros es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 75% del personal. El personal administrativo piensa que hay una necesidad realizar talleres de acercamiento grupal para conocerse mejor y poderse integrar con el resto del personal. El personal docente piensa que hay algunas dificultades entre compañeros que se deben ir subsanando por medio del dialogo y que se deben implementar políticas para que todos colaboren equitativamente. Al personal de apoyo le gustaría ser parte de las actividades que realiza el resto del personal para colaborarles y ser más unidos.

<sup>11</sup> Reunión del personal de la Institución para analizar un tema específico.

De allí que al equipo reflexivo le pareció fundamental incluir en el macroproceso de talento humano los **programas de bien ser** donde se invita al personal a despertar su dimensión lúdica - estética a través de espacios saludables de encuentro grupal ya sea como jornadas lúdicas, eventos sociales, culturales y deportivos.

**Formación** identifica aquellas acciones y programas de formación, etc., que brinda la organización al nuevo personal que se vincula, a quienes cambian de área, o a quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o comprometer con innovaciones académicas, administrativas y tecnológicas.

**Figura 4. Formación**



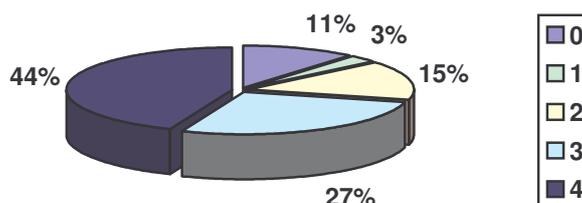
El 11% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable formación, El 3% respondió (1= relativamente falso), El 15% respondió (2= relativamente verdadero), El 27% respondió (3= medianamente verdadero, El 44% respondió (4= verdadero).

Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la permanente y aplicable actualización es percibida entre una valoración de 3 y 4 en un 71% del personal; El personal administrativo piensa que sería muy interesante aprender nuevas cosas sobre el cargo que tienen y también les llama la atención la formación espiritual. El personal docente piensa que hay una necesidad latente de estar actualizándose por medio de postgrados, diplomados, cursos, conferencias, de conocer mas sobre su profesión y también aprender mas programas en computador y manejar mejor el Internet. Al personal de apoyo le gustaría aprender sistemas, y cursos que tengan que ver con labores manuales y artísticas.

De allí que al equipo reflexivo decidió incluir en el macroproceso el **proceso de formación** el cual ha sido diseñado para brindarle al personal la posibilidad de cualificarse en las áreas de su interés.

**Comunicación.** La cual mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias, dentro o fuera de la Institución.

**Figura 5. Comunicación**

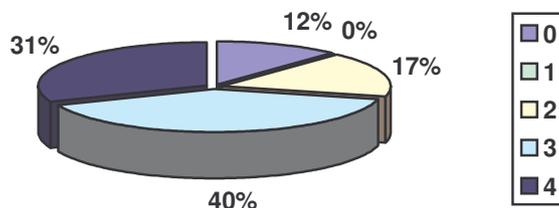


El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable comunicación: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 12% respondió (2= relativamente verdadero), El 37% respondió (3= medianamente verdadero, El 39% respondió (4= verdadero).

El análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la comunicación horizontal y bidireccional es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 76% del personal;), El personal administrativo piensa que sería muy interesante aprender nuevas cosas sobre el cargo que tienen y también les llama la atención la formación espiritual. El personal docente piensa que hay una necesidad latente de estar actualizándose por medio de postgrados, diplomados, cursos, conferencias, de conocer mas sobre su profesión y también aprender mas programas en computador y manejar mejor el Internet. Al personal de apoyo le gustaría aprender sistemas, y cursos que tengan que ver con labores manuales y artísticas. Esta variable también fue incluida en el proceso de **programas de bien ser**, posibilitando la participación del personal en la toma de decisiones en las diversas reuniones para conocer sus necesidades e intereses.

**SISVADE** el cual evalúa la forma en que se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo, de que manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto; la correcta y oportuna dotación de elementos y equipo para el desempeño del puesto de trabajo.

**Figura 6. Programación de funciones**

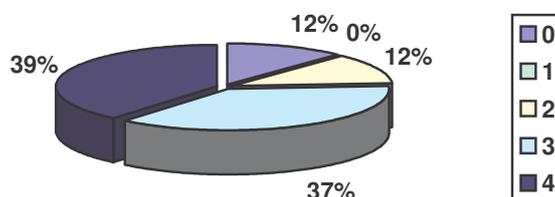


El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable SISVADE: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 17% respondió (2= relativamente verdadero), El 40% respondió (3= medianamente verdadero, El 31% respondió (4= verdadero).

El análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la capacidad de proponer metas concertadas y valoradas es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 71% del personal. El personal administrativo dice que no se han realizado valoraciones reales donde se analicen las habilidades y comportamientos del personal y se los ayude a fortalecer su desempeño y piensan que sería de gran utilidad saber que es lo que no les gusta a los demás del servicio prestado para poder ofrecer mas calidad. El personal docente cree que puede ser útil siempre y cuando haya un acompañamiento posterior al personal para que mejore tanto en lo personal como en lo laboral, y siempre y cuando se utilice bien la información con las educandas y se tome como un proceso de mutuo enriquecimiento. Al personal de apoyo le gustaría saber si su servicio es satisfactorio para la comunidad, si existe alguna sugerencia respecto a su trabajo o su trato para mejorar y ofrecer lo mejor de si mismas. Para redefinir este proceso y hacerlo más óptimo se diseñó el proceso de **Valoración de desempeño** para directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo, para que ello reconozcan cuales son sus necesidades a satisfacer y sientan que están realizando un trabajo donde se les apoya para que cada vez sean mejores.

**Motivación**, mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la organización.

**Figura 7. Satisfacción del cumplimiento**

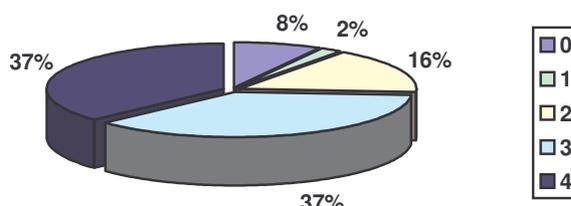


El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable motivación: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 12% respondió (2= relativamente verdadero), El 37% respondió (3= medianamente verdadero), El 39% respondió (4= verdadero).

Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la satisfacción en el cumplimiento de su labor es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 83% del personal; el personal administrativo piensa que con la nueva administración se les ha tenido más en cuenta y se les motiva constantemente con palabras, con estímulos por su cumplimiento. El personal docente piensa con la nueva dirección han sentido mas motivados, pero que sería interesante actividades para resaltar los talentos y las buenas acciones que tiene el personal. Al personal de apoyo le gustaría participar mas de las actividades que realiza el resto del personal. Esta variable también esta contemplada en los **programas de bien ser** cuando se realizan actividades lúdicas donde se reconoce y estimula al personal por su talento. (Véase Anexos)

**Reconocimiento**, la relación o grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador, según como realice el trabajo asignado, la acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la organización.

**Figura 8. Reconocimiento**

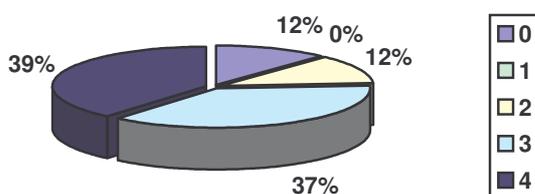


El 8% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable reconocimiento: El 2% respondió (1= relativamente falso), El 16% respondió (2= relativamente verdadero), El 37% respondió (3= medianamente verdadero, El 37% respondió (4= verdadero).

Según las estadísticas (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la recompensa a los logros del personal es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 74% del personal; El personal administrativo cree que a veces su trabajo se vuelve muy operativo y se torna rutinario, piensan que seria importante innovar de alguna forma ciertas tareas o volverlas mas dinámicas. El personal docente piensa que hay muchas ideas por llevar a cabo pero que a veces el tiempo no permite que se les de la importancia que tienen para poder llevarlas a cabo; opinan que de pronto se cree un espacio donde se de paso a la creatividad para proponer nuevas herramientas para desempeñar el cargo. Al personal de apoyo le gustaría intercalar su labor con otras actividades, porque su trabajo se vuelve muy mecánico y seria importante acompañarlo con ejercicio o talleres artísticos. Esta variable es también contemplada en los **programas de bien ser**, siendo los directivos cercanos, empáticos, comprensibles con lo que le sucede al personal y con las ideas que ello proponen.

**Seguridad y salud ocupacional**, el sentimiento de salud y bienestar físico, como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo, como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención medica, hospitalaria, odontológico, asistencial, etc., por parte de la organización.

**Figura 9. Seguridad y salud ocupacional**



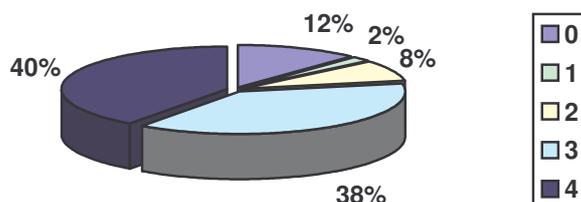
El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable seguridad y salud ocupacional: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 12% respondió (2= relativamente verdadero), El 37% respondió (3= medianamente verdadero, El 39% respondió (4= verdadero).

Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) el bien

ser de acuerdo a los programas preventivos y correctivos dentro de la Institución es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 64% del personal; El personal administrativo piensa la entidad de salud a estado pendiente de exámenes de rutina como son de la postura y de la vista, pero les gustaría saber que mas les podria ofrecer el programa de salud ocupacional. El personal docente quisiera estar mas informado a cerca de la Planeación que tiene la entidad de salud con la Institución para ser participes del programa que se haya realizado, y dicen que los exámenes que les han realizado han sido muy útiles. Al personal de apoyo les gustaría que los apoyaran mas en la parte de información sobre su salud, y como influye su quehacer en su estado físico. Esta variable se la incluyó a un programa especial llamado copaso afiliado a una entidad social, y se contempla en los programas de bien-estar.

**Relaciones humanas**, la forma como es tratado el personal de la organización, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo ente compañeros y directivos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

**Figura 10. Relaciones humanas**



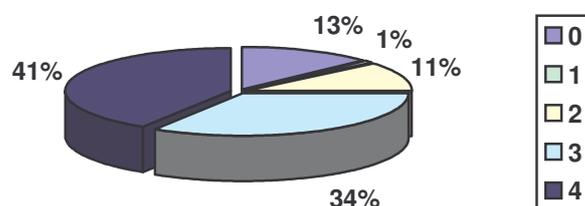
El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable relaciones humanas: El 2% respondió (1= relativamente falso), El 8% respondió (2= relativamente verdadero), El 38% respondió (3= medianamente verdadero), El 40% respondió (4= verdadero).

Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) el dialogo desde el respeto y la tolerancia es percibido en una valoración de 3 y 4 en un 88% del personal; El personal administrativo dice que en su cargo han sentido compañía y buenas relaciones con los directivos, pero que aunque llevan buenas relaciones con el resto del personal a veces se sienten como una comunidad a parte. El personal piensa que se han presentado dificultades en las relaciones por malos entendidos y que eso se mantiene así creando un ambiente poco sano, pero opinan que eso viene de un tiempo atrás y que es necesario que las directivas aclaren ciertos inconvenientes entre el personal. Al personal de apoyo

le agrada el trato que tienen hacia ellos y dicen que en la nueva administración se sienten tranquilos y contentos. Para esta variable se crean también los **programas de bien ser** con actividades lúdico – estéticas que promueven la buena y asertiva comunicación entre el personal.

**Supervisión.** La manera como se percibe el puesto de trabajo, orientación y liderazgo de los directivos, la manera como se solucionan conflictos dentro del grupo y la manera como se llama la atención cuando hay una dificultad entre el personal.

**Figura 11. Supervisión**

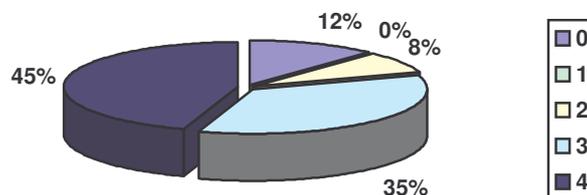


El 13% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable supervisión: El 1% respondió (1= relativamente falso), El 11% respondió (2= relativamente verdadero), El 34% respondió (3= medianamente verdadero), El 41% respondió (4= verdadero).

Según las estadísticas (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la capacidad de concertación en la orientación y el liderazgo de los directivos es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 75% del personal; el personal administrativo dice que en su cargo han sentido compañía y buenas relaciones con los directivos, pero que aunque llevan buenas relaciones con el resto del personal a veces se sienten como una comunidad a parte. El personal piensa que se han presentado dificultades en las relaciones por malos entendidos y que eso se mantiene así creando un ambiente poco sano, pero opinan que eso viene de un tiempo atrás y que es necesario que las directivas aclaren ciertos inconvenientes entre el personal. Al personal de apoyo le agrada el trato que tienen hacia ellos y dicen que en la nueva administración se sienten tranquilos y contentos. Para ello se diseñó el **proceso de descripción y perfil de cargos** como una forma de aclararle al personal sobre los requerimientos que la Institución necesita para el cargo específico y el acompañamiento certero al mismo.

**Toma de decisiones.** La forma como se logra una participación y compromiso del empleado en la realización de un proceso o tarea determinados, en un cambio administrativo, operativo o de políticas dentro de la compañía. La forma como se determina metas y objetivos de manera participativa.

**Figura 12. Toma de decisiones**

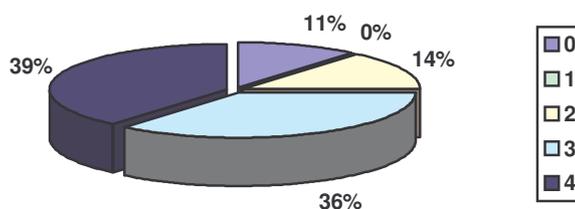


El 12% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable toma de decisiones: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 8% respondió (2= relativamente verdadero), El 35% respondió (3= medianamente verdadero), El 45% respondió (4= verdadero).

Según las estadísticas (de acuerdo a los indicadores - ver anexos) la capacidad de cambio e innovación de la Institución es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 80% del personal; el personal administrativo dice que ha sentido la libertad de tomar decisiones cuando es preciso llegar a un acuerdo, y que se sienten apoyados por las directivas. El personal docente piensa que han tenido libertad para dar ideas y tomar decisiones. El personal de apoyo dice que ellos están pendientes de lo que las directivas digan, pero que si esta en sus manos hacer algo bueno aunque ellas no estén lo hacen. De ahí que se diseñó el **proceso de selección de personal** para determinar desde un primer momento de forma clara quien ocupa un cargo y que responsabilidades debe asumir, para que la toma de decisiones sea justa, inteligente y sea previsible.

**Organización del trabajo.** Evalúa la forma en que se percibe la programación de los procesos y tareas de un cargo, de que manera se puede cumplir con las metas establecidas, dentro del tiempo previsto. La correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño del puesto de trabajo.

**Figura 13. Organización del trabajo**



El 11% respondió (0=falso) a las preguntas en cuanto a si había satisfacción del personal según la variable organización del trabajo: El 0% respondió (1= relativamente falso), El 14% respondió (2= relativamente verdadero), El 36% respondió (3= medianamente verdadero, El 39% respondió (4= verdadero).

Según el análisis estadístico (de acuerdo a los indicadores - véase anexos) la capacidad de planeación para programar los procesos de un cargo es percibida en una valoración de 3 y 4 en un 75% del personal; el personal administrativo dice que en su cargo hay un buen manejo de tiempo y de recursos. El personal docente piensa que desempeñan bien su labor pero a veces hay confusión en los procesos y responsabilidades a largo plazo, o sea en entrega y desarrollo de proyectos . Al personal de apoyo le parece que tiene bien definido su trabajo, pero que a veces tienen tareas diferentes que les puede desmejorar su cargo específico. Para ello también se diseño el manual de **descripción y perfil de cargos** para tener claridad de las habilidades que un cargo requiere y como se las puede fortalecer en el personal.

Cuando se realizó la reunión del equipo reflexivo a quienes se les dio a conocer los resultados y las posibles alternativas de solución ellos se mostraron atentos ante las propuestas y dieron el visto bueno para que se llevara a cabo el trabajo, añadiendo que iban a ser participes activos del mismo.

El diagnóstico dio como referente que el clima organizacional del Colegio Nuestra Señora del Carmen depende de las percepciones que tenga el personal de los procesos internos que favorecen su labor dentro de la Institución, por ello es para nosotros fundamental acompañarlos en unos proceso que posibiliten mejorar su calidad de vida y su ser y quehacer dentro de la Institución.

**3.6.3 Análisis del equipo reflexivo.** Con el equipo reflexivo se concluyó que había una necesidad de tener en cuenta los factores que se valoraron en el test de clima organizacional y pidieron que se realicen programas que faciliten al personal para dar sugerencias en torno a la parte administrativa y los procesos que ello manejaban. Fue la comunidad por medio del equipo reflexivo quien dio las ideas para que se realizara el macroproceso, diciendo que es macro porque debía acoger a toda la comunidad y que seria interesante que fuera muy calido y cercano, de allí nació el criterio de estético y también pidieron que fuera organizado, de tal forma que se llevara un control de cada plan que se iba a ejecutar, por ello se crearon los siete procesos pensados sincronizadamente para que tuvieran un objetivo propio y que es el de potencializar el talento humano.

Entonces, fue la comunidad educativa quien proactivamente acompañó en la creación y realización de tan agradable trabajo que propende ante todo por el fortalecimiento de los lazos intelectuales y afectivos de la comunidad.

## 4. PROPUESTA DE POSIBILITAR PROCESOS DE TALENTO HUMANO

### 4.1 EL ESTILO ADMINISTRATIVO Y LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

El estilo administrativo es definitivo en los procesos organizacionales, ya que aunque los procesos fueran claramente organizados conceptual y estructuralmente, si el estilo administrativo no es compatible con las necesidades de la comunidad y las exigencias del mundo es muy probable que no se posibiliten procesos de calidad, entendida la calidad en talento humano y recurso físico, técnico y tecnológico.

Se piensa en el estilo administrativo como el *fondo* fundamental de la propuesta, pues depende del administrador, de su concepción de vida, de su ser y quehacer que la organización avance, de allí el lema de nuestra propuesta: “Nuestro proyecto es la **ética** en el mejoramiento de la calidad de vida humana, y en cuestión de *forma* se piensa en procesos organizacionales que posibiliten la organización y claridad de los movimientos de la organización: Nuestro trayecto es la **estética** en la construcción del tejido social”.

Esta propuesta esta pensada en red, una gran red organizacional que contiene varios proceso que sincronizados estéticamente posibiliten el mejoramiento de toda la organización desde sus partes “La diferencia que hace una diferencia”<sup>12</sup>, esto quiere decir que cada proceso hace la diferencia, y producirá cambios en la vida Institucional.

**4.1.1 Introducción.** La Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen se ha interesado en crear procesos organizacionales más complejos, o sea que privilegien las necesidades humanas, no dejando a un lado las exigencias organizacionales del mundo actual.

Se enuncia el concepto estético, porque es una concepción distinta y dinámica de concebir un estilo administrativo y para comprender mejor este concepto se parte de la concepción que se tiene de organización, como un sistema, y se apoya entonces en el enfoque de sistemas analizado desde la cibernética de segundo orden que tiene el interés sobre la complejidad del ser humano que esta modelando procesos organizacionales (sistema observante activo - no objeto investigado), o sea que se comprende la importancia de la técnica, la tecnología pero se hace referencia particular al talento humano, o sea a los procesos cognitivos superiores de cada co-responsable del sistema, y para ello se hace acude a la estética como una **forma** de llevar a cabo los procesos esto quiere decir el modo de darle vida al estilo sistémico, ya según los autores como Bradford Kenney y Gregory Bateson la estética representa el **trayecto** que se construye

---

<sup>12</sup> BATESON Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Buenos Aires: Carlos Lolhé Editores. 1972

diariamente para conformar el **tejido social**, o sea que no es mas que la responsabilidad con el ecosistema, ya que todos somos caminantes de caminos compartidos. Y es pensar sistémicamente lo que ayuda a realizar procesos estéticos, pensar sistémicamente es pensar en “mundo”, es pensar en “co-evolución” o sea en apoyarse para lograr sistemas sanos, organizaciones de calidad de vida humana, redes sociales con pensamiento compartido.

El estilo administrativo estético desde las metáforas Ej: El jardín, demuestra que somos un todo que depende de las partes, así nuestra labor se asemeja a las poleas de un de un molino de viento que trabajan sincronizadamente. De allí nuestra propuesta del macroproceso por que se asemeja a las poleas son procesos enfocados al talento humano, finamente sincronizados para que el sistema sea organizado pero no cerrado, sea planeado pero no funcionalista, y ante todo sea abierto hacia nuevas reformas y nuevos pensamientos.

Coexistimos en cuestión de una ontología sistémica, esto quiere decir que vivimos en acto de intencionalidad que es distinto a vivir en funcionalidad: Que es vivir desde nuestra naturaleza y condición de seres humanos, sino vivir desde la complejidad es responder a la vida desde una co-actitud de sentido.

**4.1.2 Justificación.** La propuesta de proponer y operacionalizar procesos que propenden por estilos administrativos hacia un clima organizacional estético, tienen un válido interés y es el de acompañar al ser humano de la organización a que se forme integral y procesualmente bajo una visión ética y estética de la vida.

Así este estilo administrativo es una propuesta en marcha que le posibilita a la Institución Educativa unos procesos claros que redefinen el estilo de la administración todo en pro del fortalecimiento de la calidad de vida humana.

Queremos fundamentar nuestra propuesta en procesos como: Creación de manual de descripción y perfil de cargos, selección de personal, Inducción-reinducción, formación y desarrollo, talleres de bien ser, valoración del desempeño, procesos novedosos, útiles y prácticos que responsabilizan al administrador a dar seguimiento exigente a los pasos que se proponen y plasman en el manual de talento humano que contiene los procesos y a plantear nuevas y mejores alternativas para los planes y programas que contenga cada uno de ellos.

Esta propuesta está encaminada también a ser parte fundamental del proceso de certificación al cual entra la Institución próximamente, y también va ligada a unos proyectos a nivel nacional para standarizar procesos organizacionales en todos los Colegios Carmelitas.

**4.1.3 Visión de la propuesta.** Standarizar un macroproceso de potencialización

del talento humano desde un estilo administrativo que posibilite un clima organizacional estético en todos los colegios Carmelita.

**4.1.4 Objetivo general.** Desarrollar el macroproceso de talento humano en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen.

#### **4.1.5 Objetivos Específicos**

- Crear manual de descripción y perfil de cargos
- Selección de personal
- Inducción al nuevo personal
- Reinducción al personal antiguo
- Programas de bien ser
- Programas de Formación (capacitación)
- Valoración del desempeño

## **4.2 MARCO TEORICO**

**4.2.1 Estilo administrativo estético.** El estilo administrativo estético es una nueva forma de ver la administración, es un llamado a darle una nueva forma a los procesos y procedimientos organizacionales.

El estilo administrativo estético habla de la relación, la otredad, o sea: ¿Quién soy en el otro?...Como un administrador siendo director, gerente, rector, puede ver en su personal administradores que confluyan con sus ideas y sean proactivos con sus talentos.

"Es correcto (y constituye un gran avance) comenzar a pensar en los dos bandos que participan en esa **interacción** como dos ojos, cada uno de los cuales da una visión binocular en profundidad. Esta visión es la relación".Gregory Bateson.

"Nuestra mayor limitación es presumir que somos individuos". Muchas veces el administrador se piensa el eje principal que dirige una organización, quien con su conocimiento podrá **orientar** el curso de la organización. Pero si se redefine el termino de orientar (yo tengo la razón y los oriento) por modelar (transformación mutua) seguramente se logre una reestructuración cognitiva del papel del administrador como un acompañante de los procesos humanos y organizacionales.

Para comprender más esta idea se expone el planteamiento que hizo Gregory Bateson, el gran científico inglés y uno de los padres de la cibernética, de la siguiente situación (Minuchin, 1982): imaginemos a un leñador tratando de cortar un árbol con su hacha. Es una situación sencilla que entraña una actividad también aparentemente sencilla, que no requiere de mayor esfuerzo para su comprensión. Sin embargo, nos dice Bateson, las apariencias engañan. ¿De quién depende talar el árbol? ¿Del leñador? ¿Del árbol mismo? ¿Del hacha? ¿Cuál es el factor determinante en esta actividad?

Si nos dejamos llevar por el sentido común y el antropocentrismo, entonces probablemente daremos mayor importancia al leñador; es así que buscaremos averiguar algo sobre su peso, talla, fuerza muscular, estado general de salud, experiencia, motivaciones, etc., con el fin de conocer qué es lo que hace, cómo lo hace y por qué. Centraremos nuestra atención en el individuo y profundizaremos en él, utilizando un proceder que podríamos tildar de "clínico". Si damos énfasis al hacha, entonces averiguaremos algo acerca de la marca, el filo, el tipo de metal, la longitud del mango, etc. Si nos centramos en el árbol, veremos a qué especie pertenece, su edad, dureza, grosor del tronco, sequedad o verdor, y demás.

Según Bateson, en este caso tendríamos la ilusión de que el hombre, el leñador, corta el árbol según su libre albedrío; que da los hachazos dónde y cuándo se le viene en gana, y con la fuerza que se le antoje. Caeríamos, así, en la visión lineal tradicional de causa-efecto, donde el leñador sería la causa y los estragos que produce en el árbol, el efecto. Del resultado de esta forma de pensar, podremos elaborar mil y una teorías para entender qué es lo que lleva a un prójimo a tomar un hacha y a emprenderla a golpes contra un árbol. Podremos recurrir, como ya es sabido, a los complejos, los aprendizajes y el refuerzo, el cerebro y sus hemisferios, la tendencia al crecimiento, etc.

Una visión más integradora nos llevaría a constatar que entre el leñador y el árbol hay acción recíproca (**modelamiento**), interacción. Que el árbol no tenga voluntad y conciencia, que sea estático, no significa que no tenga participación. Sus características intervienen activamente en el proceso en calidad de información, junto con las del hacha, para regular la actividad de cortar. En cada hachazo el leñador emite información (velocidad, fuerza, ángulo y certeza del golpe) y a la vez la recibe en su sistema visual y propioceptivo. Esta información sale y retorna, y le dice a nuestro trabajador si va bien en su faena o si debe imprimirle más o menos fuerza. En cierto modo el árbol, a través de sus características, está indicando cómo hay que cortarlo. Sin ello esta tarea tan "simple" sería prácticamente inejecutable. Y esto, sin tomar en cuenta otros múltiples factores que intervienen e interaccionan, como la hora del día, la luz disponible, la altitud, el calor, la humedad, el viento, lo empinado del terreno y un largo etcétera.

De esta manera, la prosaica labor de nuestro leñador se torna en una actividad compleja, guiada por los principios de la retroalimentación entre las diversas

variables intervinientes; es decir, se convierte en un sistema cibernético (Watzlawick, 1997).

Ahora bien, ¿cuáles son las implicaciones de lo expuesto líneas arriba para el campo de la administración, el clima organizacional y la estética?

Ya que tradicionalmente se analiza la administración desde el campo empresarial, industrial, y desde la producción resulta interesante profundizar más en la calidad de las relaciones, y como se dan, es cuando se empieza a estudiar la mente, donde se forman las percepciones. Como dice Bateson, nos lleva a replantear nuestro concepto de lo "mental". Es así que lo mental deja de ser esa oscura variable subjetiva, que ocurre solamente en el interior del cerebro (y que toma en cuenta el entorno sólo de pasada), para convertirse en un proceso interaccional, relacional y realmente holístico. La mente no es sólo el producto o el efecto del entorno en el cerebro. La mente es relación; es el cerebro en interacción con el entorno. Es esa interacción, y no otra cosa, lo que llamamos mente. De allí que Bateson llame a su enfoque "ecología de la mente" y que se refiera a ésta como extracerebral (Bateson, 1972).

Se adopta entonces una epistemología circular, que está por encima de la búsqueda de causas y efectos, y que se centra más bien en la observación de relaciones, en la interacción y la retroalimentación de los sistemas complejos, (Keeney, 1987).

En el caso de nuestra anterior historia, es lícito suponer que el leñador cumplía alguna función cortando árboles: hacer ejercicio, cortar leña para venderla o calentar su casa, o que formaba parte de una escuadrilla de obreros empleados por un aserradero. Su conducta cobraría un sentido, podría ser entendida, si entendemos a su vez la función que cumple en el contexto específico en el que se da; vale decir, ensanchando la visión y reenmarcando dicha actividad, asumiendo que el hecho de cortar árboles constituye un elemento o subsistema perteneciente a un sistema mayor, el cual le otorga un significado a la actividad y a los elementos que lo componen.

La consecuencia lógica de todo ello es que la administración debe encaminarse a ampliar su foco de atención, tornarse más relacional y ecológica. Creemos que la administración centrada exclusivamente en el individuo es ya obsoleta. Existe una necesidad de estudiarnos como seres complejos en una importante organización del mundo que tiene la responsabilidad de cuestionarse y sufrir transformaciones útiles. Como decía Ortega y Gasset: "El hombre es el hombre más sus circunstancias", y nunca como hoy eso se ha hecho más evidente.

**4.2.2 Enfoque sistémico complejo.** El Constructivismo Sistémico se fundamenta en darle un nuevo giro a la visión unidireccional que se tenía en la forma de investigar y tratar al objeto de estudio (desde este enfoque llamado

sistemas observantes), así este enfoque redefine la estructura del pensamiento del investigador administrador, de tal forma y según la propuesta que se presenta en este trabajo, los procesos son mutuamente contruidos con el personal de la institución, desde la siguiente visión:

- La superación de la forma tradicional de interpretar la distinción entre Sujeto y Objeto, o de la distinción Sistema Observador/Complejidad Observada, como si se tratara de dominios mutuamente excluyentes y su sustitución por la admisión de una interdependencia radical de tipo "risoma" entre Sujeto y Objeto –en el sentido de que el mismo observador forma parte de la misma estructura de la realidad que quiere observar. Es la superación de administrador-empleados, siendo una posición unidireccional, a la de sistemas observantes, o sea un acompañamiento de co-construcción.
- Superación del **giro lingüístico-lógico** de la filosofía de la ciencia en la medida en que se considera que el lenguaje (incluido el formalizado en la lógica o matemática) sólo es una parte del planteamiento, pues el sentido de lo lenguajeado sólo se alcanza en el *juego de lenguaje* (**Wittgenstein**), es decir en una comunicación enmarcada en un horizonte de acción – normalmente: como coordinación de acciones internas mediada por procesos simbólicos. Es necesario replantear el lenguaje en el estilo administrativo, en los procesos se redefine evaluación por valoración, capacitación por formación, manual de funciones por descripción y perfil de cargos, etc. Y no solamente en los procesos, sino en el lenguaje que utilicen los acompañantes para el desarrollo de estos procesos administrativos, o sea el trato, como dice Philippe Meriu: El mínimo gesto, es fundamental fijarnos en nuestra forma de tratar al otro, de llegar al otro, como lo dice esta propuesta: Estéticamente.
- Reconocimiento del papel de la lógica como *medium* indispensable para que en el proceso de comunicación se logre realmente generar *información* (medida por la improbabilidad, lo neg-entrópico – formulado en términos más clásicos: orden de las ideas). Es *saber* compartir el conocimiento, el administrador requiere organizar unas propuestas coherentes, prácticas.
- Extensión de la *naturalización* de la epistemología (**Quine** la limitaba a la dimensión de psicología del conocimiento) utilizando resultados de la ciencia sociológica, o de la *Cognition Science*, para elaborar el marco conceptual desde la meta-observación sobre las teorías y métodos propios de las distintas disciplinas. El administrador como investigador requiere analizar y estudiar juiciosamente su labor para organizar sus conocimientos darles vida en su quehacer.
- Aceptación de la *circularidad* (carácter de *paradoja*) de toda fundamentación: la ciencia, y también la filosofía, son vistas como sistemas sociales autopoiéticos y *auto-referenciales*, (como la mano que se dibuja a sí misma -**Escher**) con

clausura operacional, aunque acoplados estructuralmente al entorno. Partiendo del concepto de otredad, el administrador necesita reconocer su estructura autopoietica, su estructura de personalidad, y lograr hacer autoreferencia, que significa, reconocerse en el otro, reconocerse parte del otro, porque los cambios solo son posibles si se empiezan de uno mismo.

- Superación de la dicotomía pensar (teoría)/acción (praxis) gracias a la afirmación de la dimensión *vida*: un sistema es *inteligente* si sabe cómo mantenerse vivo. El administrador requiere ser consciente del principio de entropía: Todo sistema tiende a su muerte, o sea que toda organización tiende al desequilibrio y a la terminación y por ello el administrador tiene que estar atento a los cambios y nuevas propuestas mundiales, vivir en una tensión dialéctica necesaria para estar alertas, por que de ello depende la subsistencia de su sistema.
- Admisión de la complejidad en la razón vital humana (razón fronteriza), constituida en su diferencia a un último entorno global, a la vez negado y afirmado de forma activa y consciente. El administrador debe comprender al ser humano desde su complejidad, desde sus procesos cognitivos superiores, desde su constante devenir, desde su mutación, como texto inconcluso y potencial.
- Principio de lo paradójal, desde lo positivo y lo negativo, desde los polos opuestos, necesarios para buscar respuestas, para hacernos mas preguntas, para indagar y cuestionar la vida y sus múltiples realidades, el administrador estará dispuesto a asumir las diversas paradojas que se le presenten, asumiendo una posición de curiosidad y no de resistencia ante lo desconocido y dialéctico.

**4.2.3 Principios de la complejidad.** La complejidad significa tener una mirada multidimensional ante el acontecer humano, siendo la complejidad un principio integral de los sistemas, donde se recupera la mirada multidimensional en una convergencia de individualidades en un fluir de coexistencias desde:

Evolucionar de:

- La naturaleza humana: Somos seres biológicos
- La condición humana: Somos seres sociales, culturales
- A la Cuestión humana: Pararse críticamente ante la vida y vivir intencionalmente

Desde la teoría de la complejidad el administrador camina en un trayecto proyecto de vida, es intencional con cada acto, es consciente de la circularidad de sus acciones, y asume como co-autor de su vida la evolución de su sistema.

El administrador conoce desde la complejidad los siguientes principios.

- Tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados (contradicción permanente). Esto quiere decir que la organización no puede vivir en una homeostasis pues ello es temporal debido a que hay una necesidad de una tensión dialéctica que exija a las personas a actuar en casos de conflicto.
- Complejidad de eventos: Acontecimientos, azares del mundo, fenómenos inciertos. Esto no le da permanencia a los procesos, le da la posibilidad de estar en continuo cambio y avance. Los administradores necesitan estar al tanto de las nuevas reformas y exigencias mundiales como son la gestión de la calidad, ISO 14001, TLC, los cuales implican inversión, tiempo, dedicación, y son cambios que muchas organizaciones temen a llevar a cabo por el desconocimiento que tienen sobre el, pero que es definitivo asumir.
- Segunda ley de la termodinámica: La entropía, como se mencionaba en el anterior capítulo. Hay una necesidad universal al desequilibrio, caos, colapso y por eso su tendencia a autoconservarse. Las organizaciones en cierto momento de su historia decaen, pero es una alarma que exige a todo el sistema a involucrarse en mayor medida para sostener y posicionar la organización.

La complejidad asume el sistema como un todo que necesita replantearse constantemente y que se construye en base a los cambios y avances continuos a nivel mundial.

La propuesta, la asumimos desde los nuevos retos de la sociedad actual por ello los procesos son cuidadosamente pensados, para brindarle a la sociedad un servicio de calidad, o sea exclusivamente realizados desde la misión, visión y principios de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen.

**4.2.4 Cibernética de segundo orden.** Los nuevos desarrollos de la física cuántica, los aportes del filósofo **Ludwig Wittgenstein**, del neurofisiólogo **Warren Mc. Culloch**, del físico, ciberneta, biomatemático y filósofo **Heinz von Foerster** y los biólogos chilenos **Humberto Maturana** y **Francisco Varela** constituyen los pilares sobre los que se ha configurado el territorio de la cibernética de segundo orden.

En 1972, la presidenta de la Asociación Norteamericana de Cibernética, **Margaret Mead**, dedicó un discurso al tema "Cibernética de la cibernética". Fue entonces el Profesor **Heinz von Foerster** quien sugirió cambiar ese nombre por el de "Cibernética de Segundo Orden" o "Cibernética de los Sistemas Observantes" diferenciándola de la Cibernética de Primer Orden definida como Cibernética de los Sistemas Observados.

La epistemología tradicional considera que la realidad existe independiente de quien la observa, como objeto situado frente al sujeto. El pensamiento científico se basa en esta premisa al considerar que la objetividad en la ciencia es fundamental y que por lo tanto, las propiedades del observador no deben estar incluidas en la descripción de sus observaciones.

Así, en la administración tradicional, solo es administrador aquel que “dirige” la organización: rector, gerente, director y también aquellos que son delegados como coordinadores porque conocen de la parte administrativa y son estudiosos de finanzas, economía, negocios y demás áreas afines. Y son solo ellos “los conocedores del tema” quienes opinan, proponen y toman decisiones respecto al curso que debe tomar la organización.

Así, esta propuesta invita a todos a ser administradores según los talentos que cada uno posea para ello y según el perfil que posea, y se redefine así el concepto de empleado, trabajador, colaborador por la de co-autor de la organización, quien propone, sustenta y defiende sus ideas, claro esta, todo en pro de un mejoramiento estético de la sociedad. Por ello es para nosotros romper con estructuras y paradigmas clásicos como los que se observan en la ciencia, para emerger como administradores-investigadores curiosos, con sentido de asombro.

Como recordaba **von Foerster**: “Mientras que en el primer cuarto de este siglo los físicos y cosmólogos fueron obligados a revisar los conceptos fundamentales que gobiernan las ciencias naturales, en el último cuarto de este siglo serán los biólogos los que impondrán una revisión de los conceptos fundamentales que gobiernan a la ciencia misma. En el temprano siglo XX era claro que el concepto clásico de una 'ciencia última', o sea de una ciencia que significara una descripción objetiva del mundo en la cual no haya sujetos (un 'universo sin sujetos') contenía contradicciones.

Para eliminar estas contradicciones, era necesario tomar en cuenta a un 'observador'(al menos un sujeto):

- Las observaciones no son absolutas, sino relativas al punto de vista del observador (es decir a su sistema de coordenadas: la teoría de la relatividad de **Einstein**);
- El acto de observar influye sobre el objeto observado al punto de anular toda expectativa de predicción de parte del observador (es decir que la incertidumbre, la indeterminación, se transforma en absoluta:( **Heisenberg**)“.

Para **Von Foerster** la reintroducción del observador, la pérdida de la neutralidad y de la objetividad, son requisitos fundamentales para una epistemología de los sistemas vivientes.

Este científico, define la posición epistemológica del observador, ya sea que éste considere la existencia de una realidad trascendente a ser descubierta, o se defina como inventor o constructor de la realidad observada. Desde esta posición lo único que un observador puede hacer "...es hablar de sí mismo".

"...de todas maneras qué otra cosa puede uno hacer?" . Sugiere por lo tanto modificar la frase de **Korszybski**: "El mapa no es el territorio" por: "El mapa **ES** el territorio", definiendo una epistemología que da cuenta del observador. **Maturana** también dirá "Todo lo dicho es dicho por un observador a otro observador, o a sí mismo".

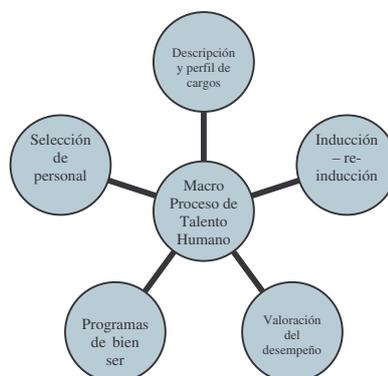
La cibernética de segundo orden nos introduce en la *observación (reflexiva) del observador*. El objeto de estudio pasa a constituirse en el observador ob-servando su propia observación; cibernéticamente hablando, la cibernética se transforma en cibernética de la cibernética, o cibernética de 2do. Orden.

La cibernética redefine la posición del administrador que dirige u orienta, y lo pone entre los miembros de la organización, perteneciendo también al sistema observante que analiza, critica y expone su sentir, su saber y su hacer dentro de la organización.

### 4.3 PROCESOS ESTETICOS

Los procesos que se nombran a continuación, se les da el nombre de estéticos porque son finamente sincronizados y pensados para potencializar el talento humano, se dan desde este pensamiento para posibilitarles un sentido más complejo y profundo no tan funcional y estratégico.

**Figura 14. Procesos estéticos**



Se invita a la comunidad educativa a seguir estos procesos desde un enfoque eco-organizador analizado desde unos sistemas observantes<sup>13</sup> que rescatan al ser histórico desde sus paradigmas pre-convencionales, convencionales y posconvencionales<sup>14</sup>, no se lo observa al “individuo” como tal, sino su consciencia histórica vivida en una red de relaciones presentes.

No se trata de realizar procesos sujetos a las normas, le queremos dar nuestro propio estilo, ya que el asunto de la estandarización aunque práctico se está convirtiendo en medidas y reglas casi autocráticas por cumplir, por ello antepone la estética y la complejidad humana, sin dejar a un lado los cambios sociales y políticos mundiales.

Respondiendo al mundo, pero no al mundo de la vida<sup>15</sup>, sino al mundo del universo<sup>16</sup> es fundamental proponer un estilo administrativo que sea **acontecimiento** de convivencia estética, de co-construcción democrática a través de la co-participación.

Así, pues, el presente trabajo propone un estilo administrativo que estudia, planea y organiza procesos en pro de la calidad de vida humana y por ende propicia un clima organizacional estético.

**4.3.1 Descripción y perfil de cargos.** La descripción y perfil de cargos es un proceso que tiene como objetivo dar claridad al personal de la organización sobre los requerimientos que la misma necesita de cada cargo.

Nuestra Organización tiene su sello personal enmarcado en su misión y visión vividos en el quehacer cotidiano, es por ello que nos interesa que nuestro personal lleve ese sello a donde quiera que vaya, pues es nuestra imagen, nuestra proyección social la que nos acredita como educadores idóneos e íntegros para el siglo XXI.

El manual de descripción y perfil de cargos debe ser revisado constantemente teniendo en cuenta la importancia de su estudio en los demás procesos; este es susceptible de cambios, de acuerdo a las exigencias educativas y administrativas de la actualidad.

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo

**1. Flujograma: (Anexo 1):** Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son el *Estudio del manual de funciones* que tiene la institución, el cual en el Colegio Nuestra Señora del Carmen no existe pero se contempla en el manual de convivencia de forma general.

---

<sup>13</sup> WATZLAWICK Pauly KRIEG Peter, *El ojo del observador*. Barcelona-España. Editorial Gedisa. 1989

Posteriormente se creó un formato para hacer la descripción de cargos, al cual nos pareció importante agregarle el perfil del cargo en cuanto a las habilidades técnicas, sociales, de resolución de problemas y de contribución a resultados de los procesos, esto se hace con el fin de reconocer la complejidad que tiene un cargo, o sea de las responsabilidades no solo a nivel funcional sino en relaciones humanas.

Cada cargo tiene su descripción y perfil, y todos ellos reunidos conforman lo que hemos llamado **MANUAL** de descripción y perfil de cargos. Este manual es una herramienta fundamental para los otros procesos y es el eje principal para 2 de ellos: Para la selección de personal y la valoración del desempeño. En el primer proceso y cuando la organización determina que necesita nuevo personal, el coordinador de un departamento o en este caso rectoría hace un listado de los cargos que necesita ocupar y posteriormente va al manual para saber que características necesita poseer el nuevo candidato para ser parte del proceso de selección y elabora una plantilla de requisición, la cual contiene en forma esas características las cuales serán entregadas al psicólogo de la organización quien analizará que proceso de reclutamiento y selección de hojas de vida y posteriormente de candidatos hará, según los requerimientos pedidos por rectoría. Así en el momento que el psicólogo y el equipo de investigación que hace la selección de personal pasen a rectoría los candidatos más idóneos para ocupar el cargo ya se tendrá claro que existieron unos criterios previos o sea unos filtros de selección que garantizan en un porcentaje importante que los candidatos escogidos se perfilan asertivamente en la Institución.

También en el proceso de valoración del desempeño se parte del manual, esto quiere decir que trasladamos el perfil del candidato a preguntas como: Por ejemplo:

Si en el manual aparece que para el **cargo de tesorero** dentro de la **habilidad social**, se requiere que en el **liderazgo** sea un excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad prepositiva y argumentativa en lo concerniente a sus metas Institucionales y personales encaminadas desde la filosofía institucional hacia la proyección a la comunidad.

Así en la valoración de su desempeño este requerimiento se transformará en pregunta:

¿Percibe usted es un excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad prepositiva y argumentativa?

Así se hace con cada habilidad que aparece en el manual, obteniendo así un cuestionario de valoración del desempeño (ver anexos P-7) que después de calificado en forma cuantitativa y cualitativa se hace conocer al personal

mostrándole las percepciones que tienen sus compañeros de trabajo y educandas de los procesos que desarrolla en su cargo y haciendo énfasis en las habilidades en que tiene más fortaleza y en las que tiene necesidad de redefinir, todo ello leyendo su descripción y perfil de cargos al tiempo que se analiza la valoración de su desempeño; así se estudiará si se está introyectando el perfil de la institución, si el sello personal o el **core business** se está proyectando a través de quienes construyen la institución o sea el personal, y eso se logra teniendo un acercamiento asertivo con el personal para recordarle el mensaje que la institución le quiere dar a la sociedad y que lo hace por medio de ellos y que por eso se examina con ellos como ha sido su proceso de modelamiento en la Institución.

**Entrevista al personal de diferentes cargos.** Este es el paso a seguir después de haber realizado el formato, se llama a la persona o personas que ocupan un cargo específico y se les realiza preguntas de su quehacer. O sea de los procedimientos de los cuales es responsable, esto con el fin de que no es la institución la que impone las características, sino que el personal da su punto de vista en cuanto a los requerimientos del cargo, los cuales después son analizados por rectoría y su equipo de investigación para que finalmente se logre concretar un manual institucional.

**Creación del manual.** Después que ya han sido creados todos los perfiles se crea el manual, este manual debe ser como un libro guía que muestre claramente el porque fue diseñado, este debe contener una portada con su título, una presentación de rectoría y del equipo de investigación, tabla de contenido, marco teórico, objetivos generales, objetivos específicos, conclusiones y bibliografía. Para su creación se debe contar con un equipo interdisciplinario, una persona que se encargue de para revisar los formatos de D.P.C, en el lenguaje utilizado, en los conceptos utilizados, en la forma de redacción, etc. También es necesario que alguien gestione la parte de diseño del manual en la parte gráfica.

El manual necesita ser atractivo a la vista, ilustrado, y con letra clara y agradable de leer, también es importante que sea práctico y no se detenga en teorizar demasiado su contenido, sino que de manera clara y concisa que explique lo que se pretende lograr con la participación de toda la comunidad. Es importante aclarar que cuando una persona es seleccionada para un cargo, en el proceso de inducción se le deberá hacer entrega de su formato de descripción y perfil de cargo y se le deben dar instrucciones precisas del mismo. Es importante aclarar que este manual es susceptible a cambios que se realicen siempre y cuando con un estudio previo y un equipo que analice la nueva propuesta.

**Valoración y toma de medidas correctivas.** Antes de compartir el manual con la comunidad es necesario que el equipo de investigación lo lea y analice en su forma y fondo para posteriormente poder socializarlo. Es importante que si se toman medidas correctivas se diligencie un acta donde queden por escrito los últimos cambios que se le hicieron al documento.

**Socialización del manual.** Se realiza un encuentro con todo el personal, donde habrá unas charlas sobre la educación del siglo XXI y la gestión de la calidad institucional donde se invitara a conocer el manual y a analizarlo por medio de un taller grupal. El personal podrá hacer sugerencias al mismo, las cuales serán analizadas para darle el visto bueno definitivo e imprimir los manuales que se requieran.

D.P.C.	SISVADE
<b>Habilidad Técnica (Formato de D.P.C.)</b>	<b>Habilidad Técnica (cuestionario docentes)</b>
Conocimientos Personales	¿Siento que los contenidos de la clase son interesantes, modernos y claros?
Uso del Tiempo	¿Percibo que el educador planea y organiza las clases, talleres, exposiciones, etc.?
Delegación y Control	¿Percibo que cuando el educador no puede entrar en clase deja un reemplazo y lo orienta para que reciba al grupo?
Resistencia a la Presión	¿Siento que el educador posee la capacidad de tolerar y enfrentar situaciones bajo presión?
Creatividad	¿Considero que el maestro busca nuevas alternativas de aprendizaje estimulando la búsqueda de información en diferentes medios: internet, revistas, libros películas?

**Entrega de D.P.C.** Los manuales van a ser entregados: a cada área: Directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo, igualmente va a quedar uno en rectoría y otro en biblioteca. La descripción del cargo si será entregada individualmente, con un resumen de la misma que podrá ubicarlo en su sitio de trabajo.

**Verificación del manual.** El manual se verifica en el proceso de selección de personal P-2 para realizar la requisición o sea el formato que determina que características debe poseer un candidato para determinado cargo, posteriormente en el proceso de inducción P-3 se le hace conocer a quien ocupa el cargo (y esta en el tiempo de prueba) la descripción y perfil de los procesos que requiere liderar y finalmente en la valoración al desempeño P-7 se le muestra a la persona cual ha sido la percepción de la comunidad de la **forma** como le ha dado vida a esos procesos y esos resultados se leen junto con la descripción y perfil del cargo ya que este formato y el de valoración del desempeño contienen los mismos ítems.

De esta forma se hace un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados los cuales se retroalimentan con el personal y se continua con el proceso correspondiente al mismo que se lo retomara posteriormente.

**Reorganización del manual.** El manual de descripción y perfil de cargos como cualquier otro documento de la Institución puede ser redefinido y reconstruido recordando los parámetros y procedimientos que exige la misma en cuanto a la redefinición de documentos. Es necesario que exista un equipo de investigación para que pueda estar al tanto de las innovaciones educativas y empresariales para así poder estar actualizándose constantemente según las exigencias del siglo XXI.

**1. Caracterización (Anexo 2):** Determina los requisitos principales que contiene el proceso.

**Objetivo:** Que se quiere lograr con el proceso

**El alcance:** Donde comienza el proceso, y donde termina

**Responsables:** Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el proceso los Documentos de soporte: Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

**Formatos:** Dar claridad de que tipo de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

**2. Formato de descripción y perfil de cargos (anexo 3):** Creado para conocer cuales son los procesos específicos, las características y habilidades requeridas para cada cargo, teniendo en cuenta:

**Descripción del cargo:**

Describe los requisitos generales del cargo

Objetivo del cargo: Determina para que ha sido diseñado determinado cargo

Resumen del trabajo: Narra brevemente el quehacer en el cargo

Procesos principales: Enumera los procesos de los cuales son responsables, así como también las actividades anexas al mismo.

**Perfil del cargo:**

Características requeridas: Determina la edad y el sexo que debe tener la persona que ocupa el cargo, ya que hay cargo con mayor exigencia que requiere de fuerza o gran experiencia.

**Habilidades:**

- **Habilidad técnica:** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para liderar sus procesos de forma práctica, ágil, dinámica y con sentido de cambio.
- **Habilidad social:** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para co-actuar o sea para ser parte integral y proactiva de la Institución.

- **Habilidad para la solución de problemas:** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para manejar la información dentro y fuera de la Institución.
- **Habilidad para contribuir a resultados:** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para asumir desde un compromiso *sincero* las responsabilidades que tiene a su cargo.

**3. Valoración del proceso (anexo 4):** Es un cuestionario para que la comunidad valore el proceso realizado y de nuevas alternativas de redefinición al mismo para su continuo mejoramiento.

**4. Un ejemplo de la descripción y perfil de cargos (anexo 5)** (para conocer como se va a diligenciar los formatos los cuales posteriormente van a pertenecer al manual).

\* Docentes de preescolar, Docente de Bachillerato, Tesorera, Servicios generales.

**4.3.2 Selección de personal.** La selección de personal es un proceso que se puede comparar con un filtro por donde pasan los aspirantes a un cargo específico, este proceso consta de una serie de pasos donde se estudia al candidato en sus competencias y finalmente se determina si se perfila o no en la organización.

La selección del candidato no depende solamente del perfil de competencias, o sea del numero de títulos que posea, o las características aptitudinales y actitudinales que tenga el mismo, sino de la capacidad estructural de adaptarse y ser potencialmente proactivo en nuestra institución desde nuestra filosofía de vida.

Nuestro interés principal es compartir con un equipo humano con el talento de introyectar y proyectar nuestro legado de Carmelita misionero que tenga como proyecto la ética en el mejoramiento de la calidad de vida y como trayecto la estética en la construcción del tejido social

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo:

**1. Requisición del personal (Anexo 6):** Este formato es creado para saber cuales son las características que debe tener el candidato para ocupar un determinado cargo y es diligenciado por la rectoría:

Cargo solicitado, tiempo de contratación, jornada de trabajo, perfil básico, nivel educativo, experiencia laboral y habilidades y competencias intelectuales, administrativas y motivacionales, así como también los procesos principales de los cuales es responsable.

Este es entregado al líder de la oficina de talento humano quien redactara un aviso para reclutar hojas de vida y continuar con el proceso de selección de personal.

**2. Flujograma (Anexo 7):** Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son:

**Recepción de hojas de vida.** Es el medio a través del cual se vale una organización para atraer candidatos que se adecuen a sus necesidades.

**Fuentes de reclutamiento:**

a. Interna: Se realiza con personal actualmente activo en la institución entre quienes se busca personal idóneo para ocupar un puesto diferente al actual.

**Ventajas:**

- La persona conoce la institución por estar en ella, no requiere de adaptación ni de aprendizaje, a excepción de los nuevos procesos que deba desarrollar.

Las características de la persona ya se conocen en la institución.

b. Externa: se cubre la vacante con personas ajenas a la institución.

Las fuentes externas la constituyen las agencias de empleo, asesores externos, medios publicitarios, bolsas de empleo. Las ventajas que ofrecen estos sistemas es que permiten contar con un mayor volumen de personas que están disponibles en un lapso de tiempo corto, pero que encarecen los costos del proceso de selección.

Para que el reclutamiento sea efectivo, se deben anticipar las necesidades de la búsqueda. Ello permite hacer una Planeación adecuada, una exploración en el mercado disponible y una selección oportuna.

Se puede realizar:

**Avisos de prensa.** Los avisos pueden ser una excelente fuente de candidatos siempre que en su elaboración se tenga en cuenta los siguientes aspectos:

Título: Nombre del cargo que se quiere cubrir

Cargo: Descripción del puesto, responsabilidades y exigencias de la posición.

El candidato: Características exigidas en los candidatos y documentos necesarios para ser considerada la solicitud.

Ej.

<p style="text-align: center;"><b><u>INSTITUCION EDUCATIVA</u></b> <b><u>REQUIERE:</u></b> <b><u>Docente de ingles</u></b></p> <p style="text-align: center;">La persona seleccionada para este cargo tendrá Bajo su responsabilidad acompañar en el proceso De desarrollo de competencias en el área de ingles a Educandos de secundaria</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Requisitos:</u></b> Licenciado (a) en Ingles Mínimo 2 años de experiencia Los interesados favor enviar hoja de vida, Indispensable fotografía, a la calle.....</p>
---

Cuando ya se cuenta con un número de hojas de vida importante se comienza a hacer el análisis de las mismas y una preselección.

Los nombres de las hojas de vida seleccionadas son enumerados en una lista con sus datos personales:

*Cargo:*  
Licenciad@ en Inglés

Nombre	Dirección	Teléfono	Referencias	Entrevista

Posteriormente el coordinador del área de talento humano hace las llamadas a los candidatos para concertar el día, la hora y condiciones de las entrevistas.

**3. Caracterización (Anexo 8):** Determina los requisitos principales que contiene el proceso.

**Objetivo:** Que se quiere lograr con el proceso

**El alcance:** Donde comienza el proceso, y donde termina

**Responsables:** Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el

proceso los Documentos de soporte: Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

**Formatos:** Dar claridad de que tipo de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

**4. Entrevista (Anexo 9):** La entrevista es un buen filtro ya que analiza varios aspectos del candidato como son:

- Confirmación por medio de preguntas que realiza el entrevistado de los datos que se anexaron a la hoja de vida
- Análisis del área académica del candidato: Explora los conocimientos posee para el cargo
- Análisis del área ocupacional: Estudia la experiencia que ha tenido el candidato respecto a sus anteriores cargos
- Análisis del área familiar: Examina como son sus redes familiares y su ser y estar en la sociedad.

**OBSERVACIONES FINALES DEL CANDIDATO**

El coordinador de talento humano da el punto de vista del análisis realizado al candidato y su visto bueno para continuar con el proceso. Posteriormente se elabora una nueva lista de las personas que continúan.

**Entrevista**

Nombre	Teléfono	Continua	No continua
✓			

**Prueba psicológica.** La prueba psicológica es un instrumento que utilizan los profesionales en psicología para conocer de forma mas especifica las aptitudes, motivaciones, personalidad, intereses, inteligencia de las personas. En este caso se aplica la prueba 16 PF, la cual mide 16 rasgos de *personalidad* entre los cuales están: retraído, sociable, tímido, aventurero, emocional, racional, sospechoso, confiable, etc.... hasta completar los dieciséis.

Esta prueba estudia las características de personalidad de los candidatos para saber si es apto actitudinalmente para el cargo que va a ocupar. Este Test. Consta de 120 preguntas los cuales son calificados por medio de tablas estadísticas (baremos) que miden la confiabilidad y validez de la prueba.

Las personas que logran pasar la entrevista y la prueba psicológica serán llamadas luego para realizar la mini clase.

**5. Pruebas de conocimiento y habilidad (Anexo 10):** Como se enunciaba anteriormente se llama a los candidatos que pasaron la entrevista y la prueba psicológica con anticipación informándoles que la siguiente prueba es una mini clase en la cual mostrarán sus habilidades ante un público. Para ello se les pide (en el caso de un candidato a docente) preparar una clase de 20 minutos de un tema específico utilizando las herramientas pedagógicas que crea convenientes. Se le comenta a que tipo de público va dirigido.

El público será compuesto por un docente del área, por la coordinadora de talento humano e invitados especiales que conformarán un equipo de análisis de acuerdo a unos formatos que valoran:

- Presentación personal
- Conocimientos (manejo del tema)
- Metodología implementada
- Desempeño frente al público
- Recursos utilizados

El equipo plasma las observaciones hechas para cada aspirante.

**6. Perfil de competencias (Anexo 11):** Luego se realiza el estudio de las valoraciones de la mini clase, de la entrevista y de la prueba psicológica y se crea un **perfil de competencias** de los aspirantes que pasaron hasta el último filtro así:

SER	SABER	SABER HACER	ENCAJA
Características de la personalidad analizadas en la entrevista y la prueba psicológica	Características respecto al conocimiento que posee el candidato analizadas en la entrevista con referencia a su área académica y en la miniclase en la puesta en común de sus conocimientos.	Características respecto a sus habilidades para transmitir el conocimiento. Se observa en la miniclase en la metodología, didáctica, formas de expresión, acompañamiento, orientación etc.	Determina si las características del candidato se acoplan al perfil que tiene la institución, porque aun teniendo un perfil del ser, saber y saber hacer ideal, el candidato podría tener alguna característica que la institución no comparta.

**Verificación de referencias.** Se constatan los datos que los aspirantes anexaron a las hojas de vida realizando una llamada a las personas que darán referencia de su quehacer tanto a nivel personal, como laboral.

**Elección del candidato más idóneo.** Los perfiles se entregaran a rectoría donde se hará el análisis pertinente de cada uno, después rectoría se reunirá con el

coordinador de talento humano para dialogar sobre el candidato mas idóneo para el cargo para que finalmente desde rectoría se de el visto bueno para que el candidato empiece el proceso de inducción y los dos meses de prueba que van a responder a todo el proceso realizado.

**Contratación.** La contratación es realizada desde la oficina de tesorería y la preceden la rectora, la tesorera y la contadora quienes tendrán un documento legal para determinado hecho, como también unos requerimientos en cuanto a salud, pensiones y cesantías. Y todo esto de acuerdo a los dos meses de prueba que requiere todo cargo para explorar el grado de adaptación y respuesta al mismo.

**Inducción.** Este proceso como se lo explicara posteriormente, consiste en dar una bienvenida a quien va a ocupar el cargo y que llega por vez primera; por ello se le hará un recorrido por la institución, se le comentara sobre la misión, la visión y filosofía de la misma así como también se le mostraran sus documentos mas importantes como son el PEI y el Manual de Convivencia y se le introducirá a su cargo por medio del manual y descripción del perfil del cargo, orientándolo en nuestros procesos.

**Modelamiento.** Muestra el grado de adaptación y respuesta que ha tenido la persona en el desempeño de su cargo (se verifica en los dos meses de prueba).

**Formación.** La institución estará pendiente de las necesidades de formación que requiera el personal tanto a nivel espiritual, intelectual, administrativo. Esto lo hace posible por medio de cursos, seminarios, especializaciones y demás encuentros creados en pro del fortalecimiento personal.

**Seguimiento.** Se realiza en el acompañamiento de los procesos institucionales, mas enfáticamente en la valoración del desempeño P-7.

**Entrevista de retiro.** Cuando algún miembro del personal se retira por algún motivo es necesario realizar la entrevista de retiro para dejar de manifiesto cuales fueron las causas y bajo que circunstancias se tomo la decisión de no dar continuidad a los procesos del cargo.

## **SELECCIÓN DE EDUCANDAS:**

“Este subproceso ha de tener especial cuidado ya que por medio del diagnostico realizado en la institución educativa se concluyo que la incorrecta selección de las educandas que ingresaban al colegio fue uno de los motivos de:

- **Retiro de otras educandas.** Debido a que no se hacia una selección de las educandas que iban a ingresar a la institución, se recibía estudiantes que habían tenido serios problemas disciplinarios y académicos en otras

instituciones, quienes continuaron con sus dificultades en la institución hasta tal punto que la misma como una educanda mencionó en un encuentro terapéutico: “Aquí llegaban todas las viejas que echaban de otros colegios”. Lo cual a nivel social no fue bien visto y fue por eso los padres de familia decidieron retirar a sus hijas y así el número de educandas se redució en una forma exorbitante.

- **Perdida de dinero (deudores morosos).** Según los análisis realizados con contaduría, la administración permitió que se acumularan deudas a largo plazo, las cuales estaban llevando al colegio a entrar en un proceso de liquidación irremediable. Es que hay que tener en cuenta que a pesar de ser un colegio Confesional, su razón social no es la beneficencia por lo que es parte fundamental de los ingresos económicos de la Provincia.
- **Perdida de prestigio.** A pesar de la visionaria e innovadora pedagogía que se había implementado, no se había tenido en cuenta prospectivamente la repercusión que podía tener en el contexto nariñense. Tomando solo una de las propuestas fue la de la libertad y la autorregulación la cual es bastante interesante, sin embargo poco acogida ya que las educandas podían portar el uniforme de acuerdo a su criterio, el horario era manejado por ellas, al igual que su forma de expresarse y comportarse dentro y fuera de la institución, lo cual alarmo a los padres de familia quienes tienen la firme creencia que el colegio es la oportunidad de darle una formación integral desde una sana disciplina.

Es que si bien la propuesta a funcionado en instituciones europeas, Latinoamérica requiere en primera medida de un proceso de conscientización de estos nuevos paradigmas porque sino como sucedió en nuestra institución, el avance a pasos agigantados solo dejó secuelas de ausentismo y confusión ya que al momento de hacer cambios no solo requiere de conocimiento sino de estilo a la hora de dar vida a la teoría. Por ello y partiendo de la misma concepción pedagógica se ha tomado la decisión de cambiar es el estilo administrativo, el cual ha dado buenos resultados, que obviamente deben ir perfeccionándose con el análisis y sugerencias de la comunidad. Un comentario de un padre de familia fue: **“gracias a la nueva administración el colegio de nuevo esta levantando la buena imagen que había perdido”**. Esto sólo quiere decir que la reconstrucción de la institución educativa que soñamos se esta haciendo realidad, pero es necesario una administración firme y humana que lidere los procesos básicos que son el motor de la institución.

**Inscripción (Anexo 12).** El aspirante se inscribe con sus datos personales para comenzar el proceso de selección, este tiene un costo mínimo el cual se requiere para financiar el resto del proceso.

**Formato de entrevista (Anexo 13).** Así como el formato de entrevista para la

selección de personal este formato analiza sobre el área académica, el área ocupacional y el área familiar, difiere en que en el área ocupacional se hacen preguntas prospectivas en torno a aptitudes e intereses.

**Prueba psicológica.** Se realiza una prueba proyectiva a diferencia de la selección de personal donde se realiza un test psicométrico. Esta prueba tiene por nombre: test Machover o test de la figura humana el cual analiza la percepción que tiene el adolescente o el joven del mundo que lo rodea.

**Informe psicológico (Anexo 14).** Enuncia las características del aspirante analizadas en la entrevista y en la prueba psicológica, para que posteriormente desde rectoría se de el visto bueno de esta parte del proceso.

**Pruebas de conocimiento.** Fueron creadas por los docentes para cada grado, para conocer las competencias del aspirante de acuerdo a las áreas del último grado cursado. Estas pruebas son calificadas por los docentes los cuales dirán su valoración respecto a los resultados obtenidos.

**Análisis económico del aspirante.** Desde tesorería y contaduría se hará un estudio de la capacidad económica que tienen los padres o acudientes del aspirante para pagar matriculas y pensiones.

**Formato de ingreso.** En este formato se da el visto bueno de parte de rectoría del ingreso del nuevo aspirante a educand@ carmelit@. También se anotan observaciones que deben tenerse en cuenta en cuanto al acompañamiento a nivel académico, aptitudinal, actitudinal, desde psicología etc....

**Legalización de documentos.** En tesorería se realizan las diligencias convenientes para la firma del contrato.

**Inducción.** Se da la bienvenida a los nuevos educandos para que conozcan a sus compañeros, a los docentes y demás personal, así como la planta física y todos los servicios que le ofrece la institución.

**Acompañamiento.** Se estudia como ha sido el proceso de adaptación del nuevo educando a la institución, este lo realiza especialmente el dinamizador del grado y si hay una dificultad por tratar lo acompaña psicología.

**4.3.3 Inducción.** El proceso de inducción comienza con la bienvenida del nuevo personal a la Institución y tiene como fin principal posibilitar un empalme al cargo integral, con esto nos referimos que el nuevo personal tendrá la oportunidad de tener un acercamiento y conocimiento del resto del personal, del modelo pedagógico, de los manuales reglamentarios, de la planta física y de las expectativas y del requerimiento del cargo.

Se enfatiza que este proceso se caracteriza por ser lúdico, ya que ante todo se comparte el espíritu Carmelita desde la motivación y alegría de pertenecer a este, Nuestra Institución.

La inducción es un proceso muy importante, pues le permite al personal redefinir sus bases, cognitivos, comportamentales para ir modelando su estructura e irse perfilando desde una filosofía que tiene como objetivo conformar un tejido social de co-responsabilidad.

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo (ver anexos).

**1. Flujograma (Anexo 15).** Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son:

**Conocimiento del cargo a ocupar.** Es necesario en primera medida hacer un encuentro con el nuevo co-participante de la institución para informarle de forma general las características del cargo que va a ocupar, el porque estaba vacante este puesto, el porque su perfil nos pareció apropiado para nuestra institución, si alguien mas ocupa el cargo, cual será su horario, su sueldo, sus beneficios, etc. Son preguntas y respuestas fundamentales sobre las necesidades e intereses de quien contrata y del contratado para que tener claridad desde el principio de las responsabilidades y derechos que se asume.

**Contratación.** Luego de haber dejado en claro los compromisos asumidos de parte y parte, se procede a firmar el contrato.

**2. Caracterización (Anexo 16.** Determina los requisitos principales que contiene el proceso.

**Objetivo:** Que se quiere lograr con el proceso

**El alcance:** Donde comienza el proceso, y donde termina

**Responsables:** Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el proceso los *Documentos de soporte:* Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

**Formatos:** Dar claridad de que tipo de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

**2. Conferencia de bienvenida (Anexo 17):** Para el nuevo personal se realiza una conferencia taller sobre:

– Talento humano

- Modelo pedagógico
- Manual de convivencia
- Servicios agregados que se ofrecen
- Planta física
- Recursos técnicos y tecnológicos

También esta conferencia es acompañada por unas dinámicas de integración

**Conocimiento de la planta física.** Se realiza un recorrido por toda la institución para que el nuevo personal conozca las instalaciones y los espacios por los cuales transitará en su quehacer diario.

**Descripción y perfil de cargos.** Se realiza un encuentro con el nuevo personal para que conozcan los procesos y características principales de su cargo y a cada uno se le entrega su perfil para que lo estudie y tenga claridad de su desempeño en la institución.

**Presentación de proyectos, planes y programas.** Se muestra al nuevo personal como se han venido haciendo los proyectos, planes y programas para que ellos tengan una base para hacer los suyos, y se les pide sean creativos y creen nuevas y mejores propuestas para trabajar durante el año electivo de forma práctica, interesante y enriquecedora.

**Modelamiento.** Muestra el grado de adaptación y respuesta que ha tenido la persona en el desempeño de su cargo (se verifica en los dos meses de prueba).

**Formación.** La institución estará pendiente de las necesidades de formación que requiera el personal tanto a nivel espiritual, intelectual, administrativo. Esto lo hace posible por medio de cursos, seminarios, especializaciones y demás encuentros creados en pro del fortalecimiento personal.

**Seguimiento.** Se realiza en el acompañamiento de los procesos institucionales, mas enfáticamente en la valoración del desempeño P-7.

**Entrega del cargo.** La persona que se retira del cargo debe entregar los procesos realizados durante su permanencia en la institución, los recursos prestados por la institución y las recomendaciones para quien va a ocupar el cargo. Si el retiro no es de carácter inmediato por motivos externos (viaje, traslado) es necesario realizar un empalme con quien va a ocupar el cargo.

**4.3.4 Formación.** Este proceso se interesa en las aptitudes y actitudes del personal de nuestra institución y lo hace por medio del análisis de su perfil de competencias y posteriormente el estudio de las necesidades a satisfacer del mismo.

En la parte del saber se les invita a participar en cursos, seminarios, conferencias

y demás medios de cualificación y en la parte del ser se les propone un proceso psicoterapéutico como camino de reconocimiento de si mismo y de fortalecimiento personal.

Para nuestra institución prima el constante desarrollo de las competencias del personal pues solamente estando a la vanguardia de las ultimas innovaciones a nivel humano, físico, técnico y tecnológico podremos competir con el medio exigente del siglo XXI.

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo.

**1. Flujograma (Anexo 18):** Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son:

**Estudio de las hojas de vida del personal.** Se le pide al personal la hoja de vida para crear un banco de hojas de vida donde se estudia cual es el perfil de competencias del personal, cuales son sus aptitudes e intereses.

**Diagnóstico de necesidades e intereses académicas.** Se entrevista al personal para conocer sus aspiraciones de formación. Así si hay algún convenio con alguna universidad o instituto tener en cuenta al personal para que pueda vincularse a las mismas.

**Estudio de la viabilidad de satisfacer las necesidades e intereses.** Se analiza que tipo de formación quiere hacer el personal, si la institución le puede contribuir financieramente en su totalidad o parcialidad y que tipo de horarios va a manejar.

**Gestión de estudios.** La institución hace de puente facilitador para que otras entidades le den facilidades y oportunidades para que el personal tenga la posibilidad de formase en las áreas de su interés.

**2. Caracterización (Anexo 19):** Determina los requisitos principales que contiene el proceso.

**Objetivo:** Que se quiere lograr con el proceso

**El alcance:** Donde comienza el proceso, y donde termina

**Responsables:** Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el proceso los *Documentos de soporte*: Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

**Formatos:** Dar claridad de que clase de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

**3. Realización de estudios (Anexo 20):** Cuando el personal tienen la oportunidad de inscribirse en un curso, especialización, taller y comienza su proceso de aprendizaje.

**Acompañamiento en los estudios.** La institución estará al tanto del buen aprovechamiento y satisfacción del personal en su proceso formativo, y esto será posible haciendo un compromiso con la persona para que realice su práctica o tesis en la institución.

**Terminación.** Cuando se concluye el proceso, el certificado que recibe el personal también es una inversión para la institución ya que cuenta con personal más satisfecho, competente y de mejor calidad humana.

**Heterocapacitación.** El personal se comprometerá a compartir sus conocimientos con el resto del personal por medio de charlas o talleres grupales.

**Reconocimiento en su perfil de competencias.** Se hace un reconocimiento público del proceso formativo alcanzado y se le resalta en la cartelera el avance en su perfil de competencias.

**Valoración del proceso.** Se analiza con el personal los beneficios obtenidos en la oportunidad de formación y se abren más posibilidades para conservar y motivar al espíritu investigativo para que siga en su formación de vida.

**4.3.5 Programas de bien ser.** Este proceso ha sido diseñado con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales por medio de la dimensión lúdico – estética que todo ser humano requiere como mecanismo de canalización de energía, de esparcimiento emocional, de acercamiento espontáneo con lo que le rodea.

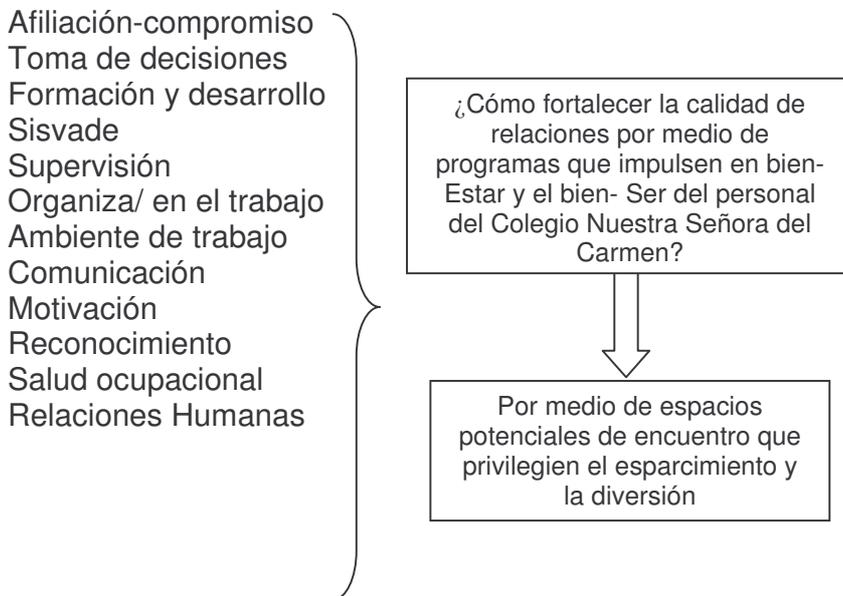
Este proceso por ser más complejo no ha sido sometido a una relimitación sistemática, sino por el contrario dentro de la Institución se han abierto espacios de apertura donde todo el personal sin excepción puede participar y mostrar sus talentos en el arte, la música, el deporte, la investigación, etc.

Estos programas potencializan, disminuyen los niveles de estrés y de crisis laboral que puede ser ocasionada por la rutina, por ello este proceso propende por la salud física y mental de nuestro personal y/o por su bien estar o su bien ser.

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo.

**1. Flujograma (Anexo 21):** Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son:

**Diagnóstico de las necesidades de bien ser.** Las necesidades de bien ser se analizaron desde el estudio que se realizó del clima organizacional:



**2. Creación de programas de bien ser\_(Anexo 22):** Los programas son creados:

1. Por los directivos invitando al personal
2. Por el personal invitando a toda la comunidad

Estos programas tienen que ver con fechas especiales: navidad, día del maestro, día del niño, día del idioma, cumpleaños, etc.

**Planeación anual.** Estos programas son ubicados en la planeación institucional para así poder ir dando ideas y formando grupos para darle vida a los planes que se propongan.

**Socialización de los programas.** Ya ubicados los programas se procede a socializarlos con todo el personal para que todos estén al tanto de que se va a hacer en el año electivo en cuanto a programas de bien-ser.

**Realización de los programas.** Se realizan los programas de forma planeada y organizada, para ello debe haber siempre un equipo responsable que lidere la actividad, teniendo en cuenta que se necesita de la colaboración y apoyo del resto del personal.

**Valoración del proceso.** Después de terminado un evento se crea un formato de valoración para saber cual ha sido la percepción de la comunidad del desarrollo del mismo, para en próximas oportunidades tener en cuenta sugerencias de mejoramiento.

**Toma de medidas correctivas.** Se analizan las sugerencias realizadas por la comunidad y se procede inmediatamente a dejar un análisis de los puntos que se deben tener en cuenta para el próximo evento que se vaya a realizar.

**4.3.6 Valoración de desempeño.** En este proceso se valora el desempeño de todo el personal (directivos, administrativos, docentes y personal de apoyo y tiene como objetivo permitirle al personal un proceso de concientización sobre las necesidades que tienen a satisfacer según las exigencias de la sociedad actual.

Es un proceso que apunta al desarrollo y potencialización del talento y que enfatiza siempre en el mejoramiento continuo de la calidad de vida humana, por ello le brindamos al personal la oportunidad de conocer la percepción de sus clientes, y así acompañarlos en su mejoramiento continuo.

Nuestra institución se interesa en el capital humano que recibe nuestra sociedad, y es nuestro personal el modelador de ese capital, por ello estudiamos con ellos si el acompañamiento que se está realizando, está contribuyendo en la construcción del tejido social humanizante.

Dentro de este proceso encontramos una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo.

- 1. Flujograma (Anexo 23): Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso.**
- 2. Caracterización (Anexo 24): Determina los requisitos principales que contiene el proceso.**

**Objetivo:** Que se quiere lograr con el proceso

**El alcance:** Donde comienza el proceso, y donde termina

**Responsables:** Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el proceso los *Documentos de soporte*: Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

**Formatos:** Dar claridad de que *tipo* de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

**Manual de descripción y perfil de cargos.** Manual que determina las características y habilidades de cada cargo.

**Requisición del cargo.** Desde rectoría sale un formato indicando cuales son las características que requiere la institución de los próximos candidatos al cargo.

**Selección de personal.** Este proceso va de la mano con la valoración del desempeño porque desde el principio se tiene un historial laboral del personal y por ello el acompañamiento tiene un orden procesual y efectivo.

**3. Valoración del desempeño (Anexo 25):** Se realiza la valoración con todo el personal: Directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo por medio de un test que parte del análisis de la descripción y perfil de cargos.

**4. Seguimiento (Anexo 26):** Se realiza un acompañamiento al personal según la descripción y perfil de cargos para que tengan la posibilidad de mejorar cada día en su formación de perfil carmelita.

**5. Compromisos (Anexo 27):** El personal realiza unos compromisos con la institución para poder realizar un acompañamiento mas real y consensuado por ambas partes.

**6. Valoración al proceso (Anexo 28):** El proceso es valorado por el personal para saber cual fue la percepción de ellos hacia el acompañamiento que realizo la institución y tomar las sugerencias de ellos para lograr un mejoramiento continuo.

## 5. CONCLUSIONES

A través de un estilo administrativo estético posibilita a la comunidad de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen acoplar su modelo pedagógico y sus filosofías a su quehacer, es decir a la convivencia, ya que propone unos procesos contextualizados a la misión y visión de la Institución; procesos útiles, prácticos y de carácter puramente formativos, que permiten que el personal reconozca sus necesidades a satisfacer y potencialize sus talentos.

Los procesos como son la descripción y perfil de cargo busca la organización y la claridad frente al cargo específico, la selección de personal indaga el perfil mas adecuado para cada cargo, la inducción logra hacer un empalme oportuno donde hay conocimiento de las relaciones que se manejen en la institución y de los procesos de los cuales tiene responsabilidad determinado cargo. Otro proceso en la formación donde se invita al personal a cualificarse según su profesión, gustos e intereses. Los programas de bien ser están diseñados para generar ambientes de tranquilidad física y emocional donde el personal pueda divertirse sanamente a través de eventos, encuentros, convivencias etc.; y la valoración del desempeño posibilita en el personal a tener claridad de sus propios procesos desde las percepciones que tienen los demás de su desempeño.

Así el macro proceso de talento humano con sus subprocesos realiza un acercamiento estético desde la administración generando la capacidad y el talento de su personal, y al mismo tiempo construyendo de forma organizada un trayecto proyecto que no garantiza pero posibilita una administración idónea.

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la administración. La concepción de que la Administración es un sistema que es compartida por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento, así se puede distinguir la existencia de una denominada Escuela Sistemática de la Administración. Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, modelos de comunicación, ingeniería de sistemas y otros, pero nos referiremos en nuestro caso al enfoque socio técnico por el carácter integrador del aspecto social y el tecnológico.

Si se analiza cronológicamente la trayectoria de la historia de la administración, se observa como la misma se mueven en zigzag, de las teorías que hacen énfasis en la tecnología y el factor humano, existiendo una tendencia en la actualidad hacia el eje intermedio.

Es importante destacar que aunque ubicamos las teorías en el período de su

surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que consideramos el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la Administración.

## BIBLIOGRAFÍA

BATESON, G. *Mente y Naturaleza*. Nueva York:: Libros Bantam, 1979. 250 p

----- *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Carlos Lolhé Editores, 1972.

BOTERO, Eduardo M. *Estrategias organizacionales*. Colombia: Módulo Universidad de Manizales. 2003

CHAJET, Devora. *Metáfora del cambio*. Barcelona. Editorial Paidós. 1999.

GARCIA, Manuel Fernando. *Complementariedad lengua/habla*. Madrid: Alianza Editorial S.A..1990.

----- *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.

----- *El regreso del sujeto*.Madrid. Alianza Editorial S.A..1991.

----- *La investigación social de segundo orden*. Santiago de Chile: Editorial Amerinda. 2000.

----- *Nuevos avances en la investigación social*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.. 1990.

----- *Revista Anthropos Suplementos*. Barcelona: Editorial Antbropos. Octubre. 2003

IBNMZ, Jesús. *Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión*. Madrid: España Editores S.A.. 1990, en apéndice 1.

-----*El grupo de discusión*. Madrid: España Editores, S.A. 1998

----- *Más allá de la sociología*. Madrid: España Editores, S.A. , 1986.

----- *Técnica y crítica*. Madrid: España Editores, S.A. segunda edición corregida. Siglo XXI. 2001

KENNEY, Bradford P. *Extractos de Estética del cambio*. Barcelona: Editorial Anthropos. 1987. 27, 20, 77 p

-----*Las distinciones del sujeto*. Bue Aires: Paidós. 1990

PRESS, Eduardo C. Clima organizacional. Buenos Aires: Editorial. Cuatro Vientos. 1994.

ORTÍ, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural. Madrid: Alianza Editorial S.A. , 1990.

----- La entrevista abierta semidirectiva Y la discusión de grupo. Madrid: Alianza Editorial S.A. 1997

----- El análisis de la realidad social. Madrid: Alianza Editorial S.A. 2001

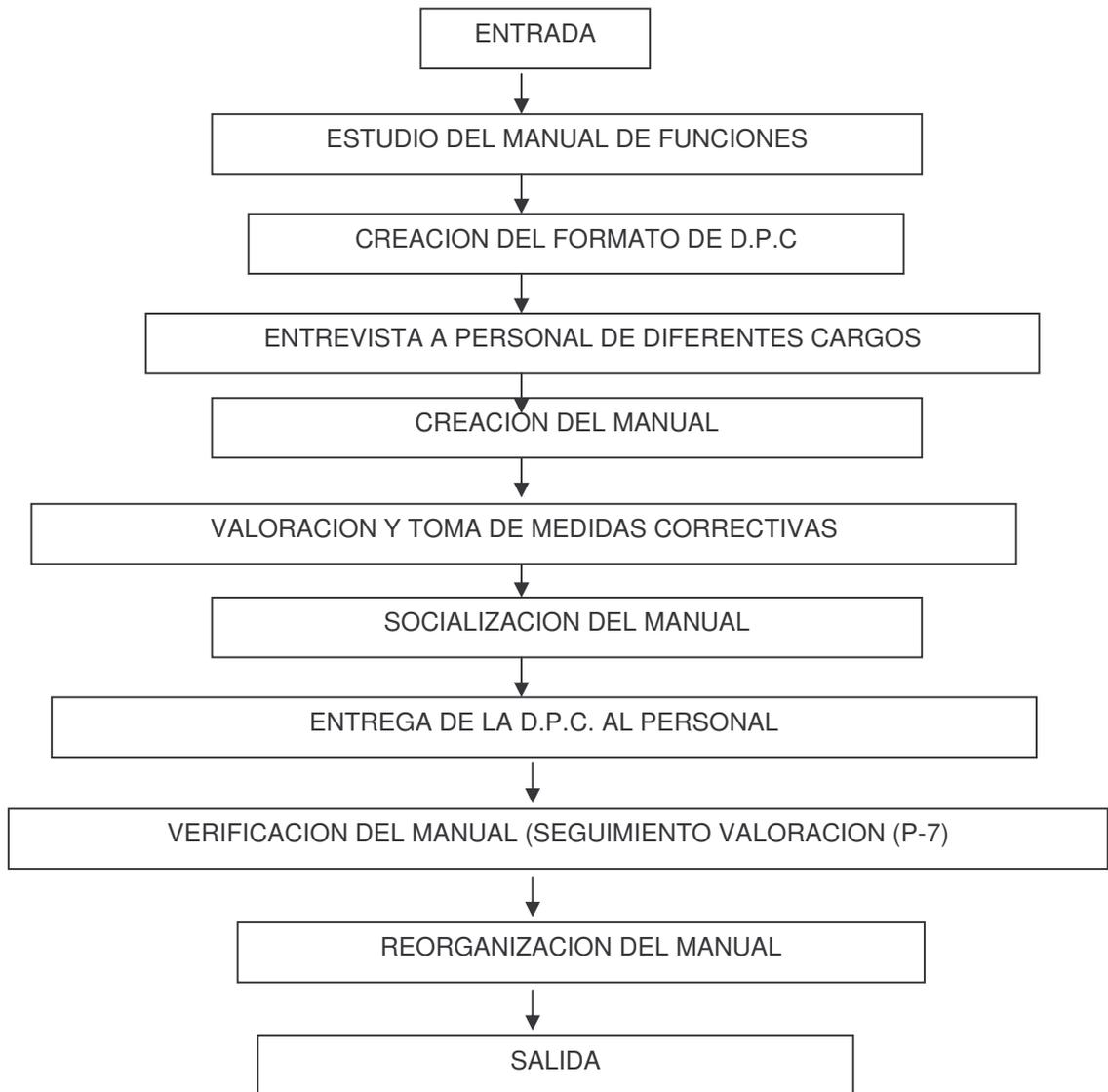
----- Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial S.A.1994

RUESCH, J Bateson, La Matriz Social de la Psiquiatría. Buenos Aires: Paidós, 1965, 17 p

WATZLAWICK, P. Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder, 1997.

WINKIN, Y. La nueva Comunicación. Barcelona: Kairós, 1984.. 18, 77, 82, 85, 98, 23 y 25 p.0

### Anexo 1. Flujograma descripción y perfil de cargos (P-1)



## **Anexo 2. Manual de descripción y perfil de cargos (P-1)**

### NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

MACROPROCESO: POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: Creación del manual de descripción y perfil de cargos

FECHA: \_\_\_\_\_

VERSION: 01

CODIGO: P2

#### ❖ OBJETIVO:

Crear el manual de descripción y perfil de cargos

#### ❖ ALCANCE:

El proceso de la creación del manual de descripción y perfil de cargos comienza con el estudio del manual de funciones y finaliza con la reorganización del manual.

#### ❖ RESPONSABLE:

El responsable de dicha actividad será el psicólogo del área de talento humano de la organización con el visto bueno de la rectora de la institución y seguida del jefe inmediato quien verificara la correcta consecución de este proceso.

#### ❖ DOCUMENTOS DE SOPORTE:

Manual de funciones, manual de descripción y perfil de cargos.

#### ❖ FORMATOS:

Formato de descripción, formato de valoración.

### **Anexo 3. Formato de descripción y perfil de cargos (P-1)**

#### COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

#### **DESCRIPCION DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO:

CARGO JEFE INMEDIATO:

CARGO Y NUMERO DE PERSONAS A CARGO:

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO:

OBJETIVO DEL CARGO:

RESUMEN DEL TRABAJO:

PROCESOS:

PERFIL DEL CARGO:

FACTORES:

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Edad:

Sexo:

#### **HABILIDAD TÉCNICA:**

CONOCIMIENTOS GENERALES:

USO DEL TIEMPO:

DELEGACIÓN Y CONTROL:

RESISTENCIA A LA PRESIÓN:

CREATIVIDAD:

HABILIDAD SOCIAL:

Establecimiento de relaciones:

Persuasión:

Trabajo en equipo:  
Liderazgo:  
Manejo de conflictos:

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

MANEJO DE LA INFORMACIÓN:

HABILIDAD DE ANÁLISIS:

TOMA DE DECISIONES:

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS:

DINAMISMO:

RESPONSABILIDAD:

TIPO DE MOTIVACIONES:

NIVEL DE COMPROMISO:

**Anexo 4. Cuestionario de valoración de descripción y perfil de cargos (P-1)**

**COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**

Este cuestionario de preguntas abiertas ha sido realizado para saber la percepción que ha tenido usted del manual de D.P.C, sea muy sincero en sus respuestas, pues de ello también depende el mejoramiento continuo de la calidad de nuestros procesos.

- ¿Cómo le pareció el manual de descripción y perfil de cargos?

---

---

---

---

---

---

- ¿Qué fue lo que mas le llamo la atención del manual?

---

---

---

---

---

---

- ¿Qué aportes le haría al manual?

---

---

---

---

---

---

-Gracias-

## **Anexo 5. Manual de descripción y perfil de cargos**

### **COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO:** Tesorero (a)

**CARGO JEFE INMEDIATO:** Rector (a)

**CARGO Y NUMERO DE PERSONAS A CARGO:** 1

**NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO:** 1

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la rectoría de los estados financieros mensuales. Es un cargo de manejo, elaboración y supervisión debido a que por intermedio del el se realizan todas las actividades normales, debido principalmente a que siendo una Institución Educativa debe contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la organización.

#### **RESUMEN DEL TRABAJO:**

Este puesto esta designado principalmente en la practica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por el contador (a), trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la Institución.

#### **PROCESOS PRINCIPALES:**

##### **PROCESOS:**

- Revisión de los movimientos contables
- Elaboración de informes específicos (solicitados por la rectoría u otra dependencia)
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios
- Recepción y pago de facturas de proveedores (tienda escolar)

- Análisis de las necesidades físicas, técnicas y tecnológicas de la institución para realizar el respectivo desembolso para la compra.

#### ACTIVIDADES Y TAREAS:

- Supervisa el registro diario de operaciones en libros
- Verificar diariamente los documentos contables
- Supervisa los ingresos y egresos por ventas diariamente (tienda escolar)
- Distribución de gastos por centro de costos
- Tramites documentarios de la institución
- Recepción, organización y registro de pensiones

Entre las actividades de mas importancia se puede mencionar la de registro diario de las operaciones en libros contables y el registro de soportes en el sistema informático contable.

#### PERFIL DEL CARGO

- FACTORES

#### CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Con respecto a las aptitudes que debe tener quien ocupa el puesto son coordinación general (para llevar a cabo una contabilidad coherente con la realidad de la institución), capacidad de juicio para analizar las diferentes alternativas frente a un problema o una premura en el tiempo), Nivel académico (debe estar bien capacitado, al día con las últimas disposiciones legales tributarias).

EDAD: INDIFERENTE

SEXO: FEMENINO

#### HABILIDAD TÉCNICA

CONOCIMIENTOS GENERALES: Profesional en administración o economía con conocimientos en sistemas.

**USO DEL TIEMPO:** Habilidad para utilizar el tiempo de manera organizada y precisa para tener al día sus coordinar con el (la) contador (a) los procesos, tareas y actividades de las cuales es responsable.

**DELEGACIÓN Y CONTROL:** En caso de su ausencia (con anticipado permiso concedido por el jefe inmediato) podrá delegar tareas propias del cargo al contador (a), mas no responsabilidades.

**RESISTENCIA A LA PRESIÓN:** Capacidad de asimilación, concertación y puesta en marcha de las necesidades y exigencias que requiere su jefe inmediato.

## HABILIDAD SOCIAL

**ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES:** Habilidad expresiva (para explicar los alcances de las posiciones contables en el ejercicio, en su interacción con las demás área y principalmente con la rectoría)

**PERSUASIÓN:** Capacidad de coordinación (con respecto a los usuarios internos y externos, en la compra y venta del material que requiera la institución).

**TRABAJO EN EQUIPO:** Alta capacidad de concertación de la organización de los procesos, actividades y tareas con el (la) contador (a) y autonomía para proponer a su jefe inmediato nuevas alternativas en pro del mejoramiento de la calidad de las funciones del cargo.

**LIDERAZGO:** Excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad propositiva y argumentativa en lo concerniente a sus metas Institucionales y personales encaminadas desde la filosofía Institucional hacia la proyección a la comunidad.

**MANEJO DE CONFLICTOS:** Alta competencia asertiva para el manejo y la resolución de conflictos.

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**MANEJO DE LA INFORMACIÓN:** Actitud de lealtad y lato sentido de pertenencia (por la información que maneja de carácter importante).

**HABILIDAD DE ANÁLISIS:** Además de tener el cargo de tesorero (a), debe ser un auditor reconocido en la Institución por ser una persona recursiva, que analiza las situaciones y toma decisiones prontamente.

**CREATIVIDAD:** Alta. Capacidad de crear alternativas de solución para diferentes situaciones.

**TOMA DE DECISIONES:** Habilidad de análisis de la información económica y exactitud en su debido diligenciamiento para luego ser presentada al jefe inmediato.

#### CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS

**DINAMISMO:** Habilidad en la gestión de las necesidades a satisfacer (de acuerdo a cada proceso y actividad).

**RESPONSABILIDAD:** Alta. Debido al manejo de los recursos financieros.

**TIPO DE MOTIVACIONES:** Capacidad de entrega, voluntad y sentido de pertenencia.

**NIVEL DE COMPROMISO:** Capacidad para entregarse por completo a su responsabilidades dentro de la Institución.

### Anexo 6. Formato de requisición

Selección de personal (P-2)

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

Fecha :	Día	Mes	Año
---------	-----	-----	-----

1. Cargo solicitado

Nombre de quien lo solicita: \_\_\_\_\_

N° de horas \_\_\_\_\_

2. Tiempo de contratación: \_\_\_\_\_

3. Jornada: \_\_\_\_\_

4. Perfil básico del cargo:

Sexo :

Edad:

Estado civil:

5. Nivel Educativo :

\_\_\_\_\_

6. Experiencia Laboral: \_\_\_\_\_

7. Habilidades y Competencias

☺ Intelectuales: Conocimientos Teóricos en el Área

☺ Administrativos: Conocimientos Teórico-Prácticos Aplicados al Área

☺ Motivaciones: Conocimiento de Principales Fortalezas en el Área

8. Procesos Principales

\_\_\_\_\_

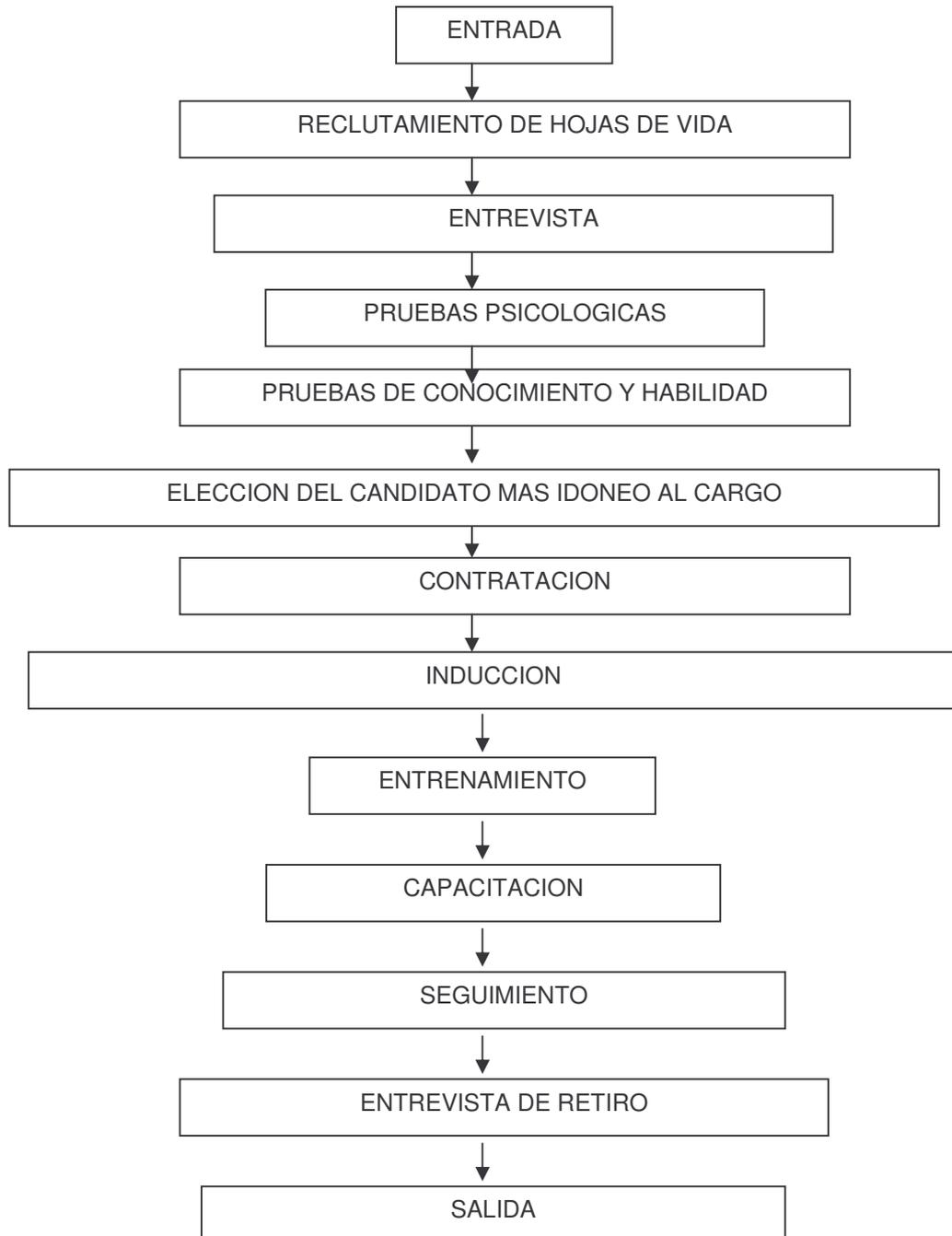
NOMBRE DEL SOLICITANTE:

Vo.Bo. RECTORÍA

\_\_\_\_\_

## Anexo 7. Flujograma selección de personal (P-2)

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN



## **Anexo 8. Selección de personal (P-2)**

### NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

MACROPROCESO: POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: Selección de personal

FECHA: \_\_\_\_\_

VERSION: 01

CODIGO: P2

#### ❖ OBJETIVO:

Realizar la selección de personal de todos los nuevos colaboradores de la Institución, con el fin de encontrar el perfil mas adecuado para el cargo requerido

#### ❖ ALCANCE:

La selección de personal comienza con el reclutamiento de las hojas de vida de acuerdo al cargo solicitado y a la requisición de competencias. Así mismo, este proceso termina cuando el colaborador ya se encuentra capacitado para continuar con su labor.

#### ❖ RESPONSABLE:

Quien será responsable de dicha actividad es el o la psicólogo@ del área de Talento Humano, seguid@ de la Rectora de la Institución.

#### ❖ DOCUMENTOS DE SOPORTE:

Manual de convivencia, perfiles de la Institución, reglamento interno de trabajo.

#### ❖ FORMATOS:

Requisición de personal, formato de entrevista, prueba 16 P.F, formato de perfil de competencias.

## Anexo 9. Entrevista para selección de personal

FECHA: \_\_\_\_\_

### A. AREA GENERAL:

Su objetivo es confirmar los datos anotados en la hoja de vida.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

### B. AREA ACADEMICA:

Su objetivo es verificar si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

¿Dónde curso sus estudios?

Secundarios \_\_\_\_\_  
Universitarios \_\_\_\_\_

¿Qué valores predominaron?

\_\_\_\_\_

¿Cómo considera su desempeño en su trayectoria académica?

\_\_\_\_\_

Nombre de su proyecto de grado:

\_\_\_\_\_

Cuenta con estudios de:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C. AREA OCUPACIONAL:

Permite identificar cual fue el desempeño del candidato, cuáles son sus niveles de logro y las experiencias adquiridas.

¿Cuáles son los puestos que ha desempeñado?

---

---

---

¿Cuáles son sus principales fortalezas para ocupar este cargo?

---

---

---

¿Cómo se proyecta usted a mediano y largo plazo académica y laboralmente?

---

---

---

C. AREA FAMILIAR:

¿Cómo define a su familia?

---

---

---

¿Cómo cree que su familia lo define a usted?

---

---

---

¿Qué valores prevalecen en su familia?

---

---

---

CONCEPTO FINAL DEL CANDIDATO:

---

---

---

**Anexo 10. Proceso de selección de personal**  
**MINICLASE**  
**ANALISIS INDIVIDUAL**

Nombre del aspirante: \_\_\_\_\_  
Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

**VALORACION**

La calificación será de uno (1) a cinco (5) según el grado de desempeño del aspirante los cuales estarán discriminados en los siguientes aspectos:

➤ **PRESENTACION PERSONAL**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **CONOCIMIENTOS (manejo del tema)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **METODOLOGIA IMPLEMENTADA**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **DESEMPEÑO FRENTE AL PÚBLICO**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **RECURSOS UTILIZADOS**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del observador participante.

\_\_\_\_\_

**Anexo 11. Resultado de análisis de Grupo observador  
MINICLASE**

Nombre del aspirante: \_\_\_\_\_  
Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

**VALORACION**

La calificación será de uno (1) a cinco (5) según el grado de desempeño del aspirante, cuyo puntaje estará discriminado en los siguientes aspectos:

➤ **PRESENTACION PERSONAL**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **CONOCIMIENTOS (manejo del tema)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **METODOLOGIA IMPLEMENTADA**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **DESEMPEÑO FRENTE AL PÚBLICO**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

➤ **RECURSOS UTILIZADOS**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMAS GRUPO DE ANALISIS**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 12. Selección de personal (P-2)**

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

ASPIRANTE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

SER	SABER	SABER HACER	PERFIL CARMELITA

El aspirante \_\_\_\_\_ se perfila en el cargo de \_\_\_\_\_  
Carmelita porque reúne las características que requiere la institución.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**Anexo 13. Formato de inscripción para selección de estudiantes (P-2)**

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA EL GRADO \_\_\_\_\_

Inscripción No. \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES:

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:

---

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_ BARRIO: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PADRE: \_\_\_\_\_

OCUPACION: \_\_\_\_\_ LUG. TRABAJO: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE: \_\_\_\_\_

OCUPACION: \_\_\_\_\_ LUG. TRABAJO: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

DATOS ACADÉMICOS:

GRADO CURSADO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ACUDIENTE

FIRMA DEL ACUDIENTE

**Anexo 14. Entrevista para aspirante educando (a) Carmelita**

FECHA: \_\_\_\_\_

**D. AREA GENERAL:**

A que grado aspira:

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

**E. AREA ACADEMICA:**

Su objetivo es verificar los conocimientos del aspirante

¿Dónde curso sus estudios?

Primarios \_\_\_\_\_  
Secundarios \_\_\_\_\_

¿Qué valores predominaron?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo considera su desempeño en su trayectoria académica?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cuenta con otros estudios:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**C. AREA OCUPACIONAL:**

Permite identificar la visión ocupacional del aspirante

¿Cuáles son las materias que mas le gustan?

---

---

¿Cuáles son sus mayores habilidades?

---

---

¿Cómo se proyecta usted a mediano y largo plazo académica y laboralmente?

---

---

**F. AREA FAMILIAR:**

¿Cómo define a su familia?

---

---

---

---

¿Cómo cree que su familia lo define a usted?

---

---

---

---

¿Qué valores prevalecen en su familia?

---

---

---

---

**CONCEPTO FINAL DEL CANDIDATO:**

---

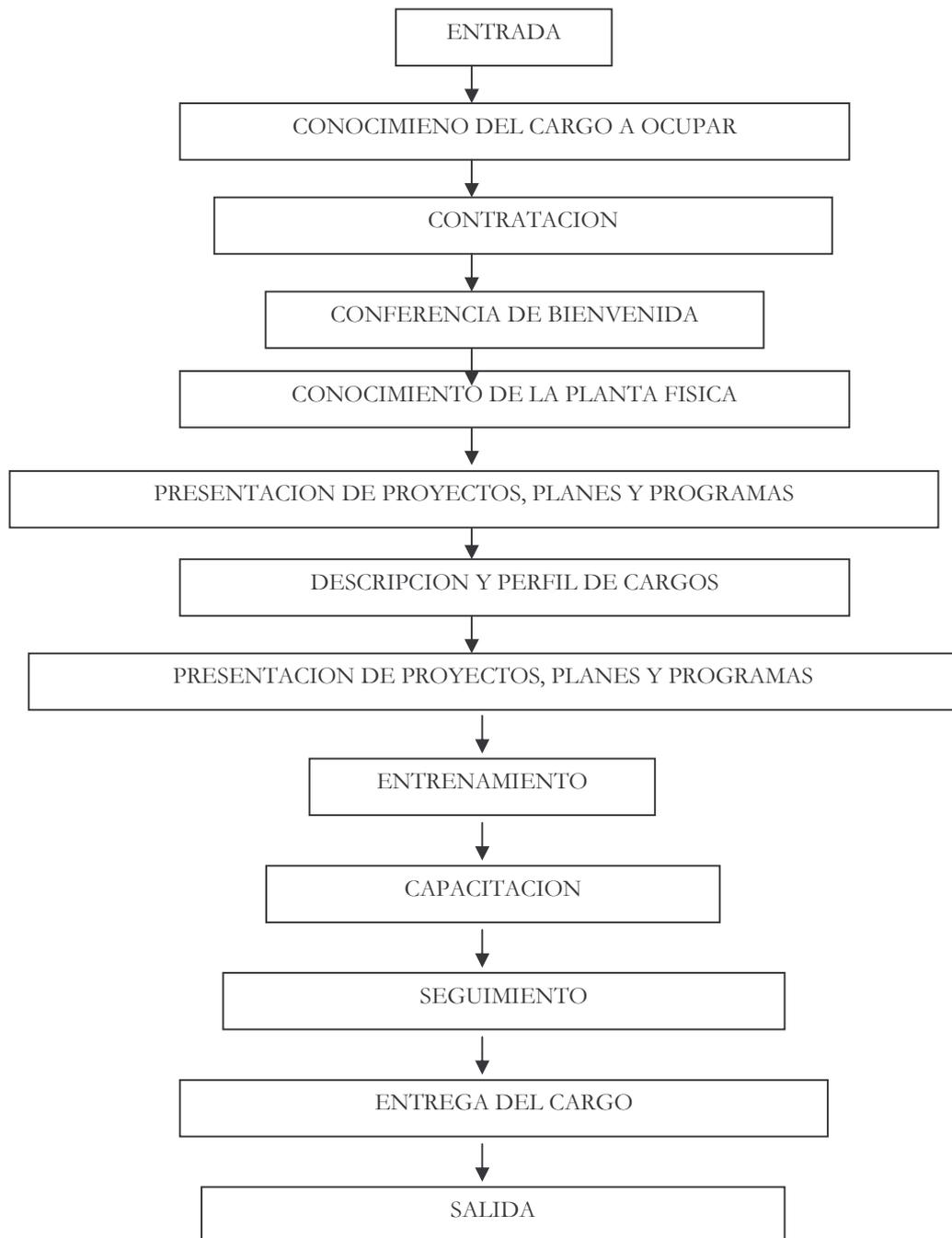
---

---

---

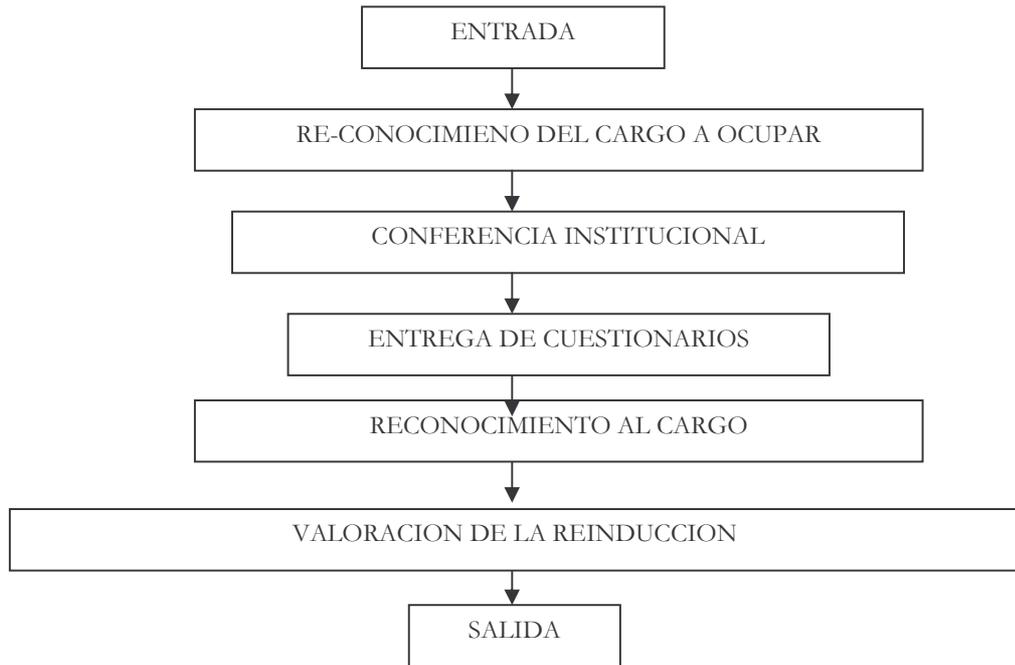


**Anexo 16. Flujoograma de inducción (P-3)**  
**COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN**



### Anexo 17. Flujograma de reinducción (P-4)

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN



### **Anexo 18. Algoritmo de Inducción (P-3)**

MACROPROCESO: POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: INDUCCION

FECHA: \_\_\_\_\_

VERSION: 01

CODIGO: P2

❖ OBJETIVO:

Dar la bienvenida por medio de la inducción al nuevo personal de la institución.

❖ ALCANCE:

El proceso de inducción comienza con el conocimiento del cargo que va a ocupar y finaliza con la entrega del cargo.

❖ RESPONSABLE:

El responsable de dicha actividad será el psicólogo del área de talento humano de la organización con el visto bueno de la rectora de la institución y seguida del jefe inmediato quien verificara la correcta consecución de este proceso y demás personal que quiera integrarse y colaborar con el proceso.

❖ DOCUMENTOS DE SOPORTE:

Manual de descripción y perfil de cargos, agenda institucional, guías de actividades complementarias.

❖ FORMATOS:

Formato de valoración

## **Anexo 19. Proceso de formación (P-5)**

### NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

MACROPROCESO: POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: Formación

FECHA: \_\_\_\_\_

VERSION: 01

CODIGO: P5

#### ❖ OBJETIVO:

Proponer planes de formación para todo el personal de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen.

#### ❖ ALCANCE:

El proceso de formación comienza con el diagnóstico de las necesidades de formación que tenga el personal. Así mismo, este proceso termina cuando el colaborador ya se encuentra formado y socialice con el resto del personal lo aprendido.

#### ❖ RESPONSABLE:

Quien será responsable de dicha actividad es el o la psicólogo@ del área de Talento Humano, seguid@ de la Rectora de la Institución.

#### ❖ DOCUMENTOS DE SOPORTE:

Hoja de vida del personal con sus respectivos soportes.

#### ❖ FORMATOS:

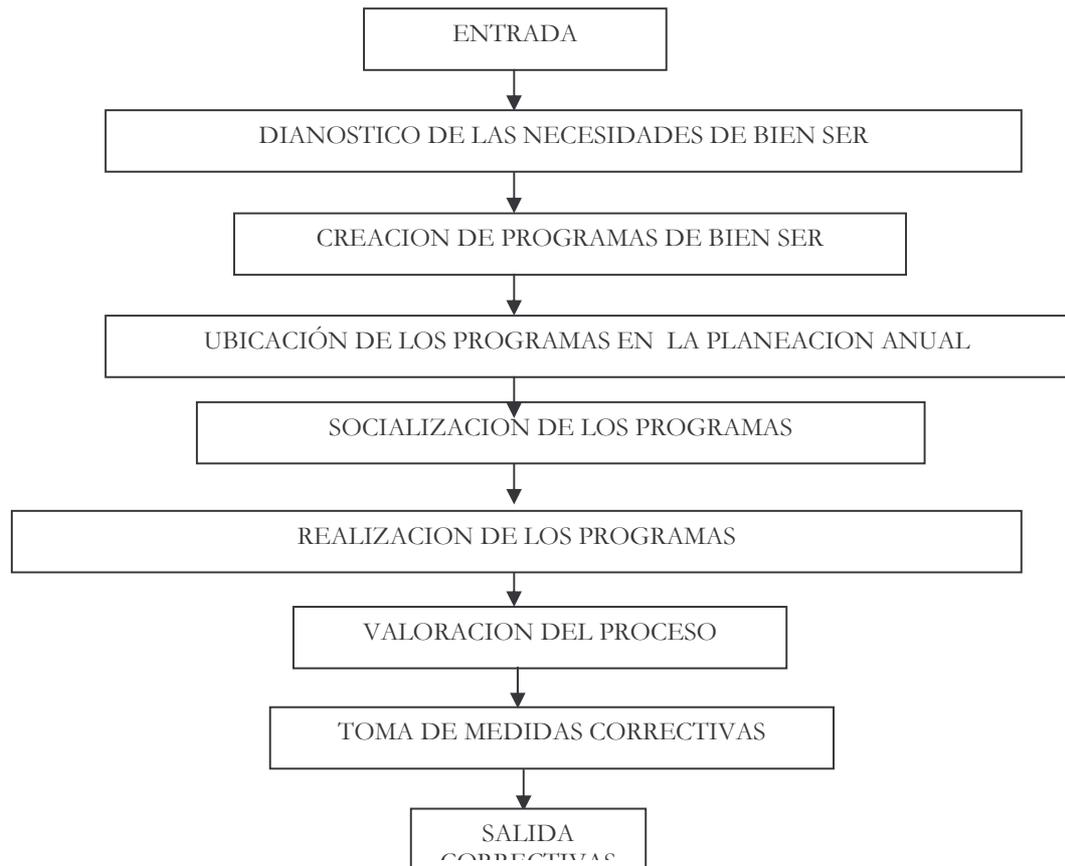
Formato de seguimiento a los estudios realizados.

### Anexo 20. Cronograma de jornadas pedagógicas

TEMA	FECHA	ENCARGADOS
Talento Humano	Septiembre 15 / 2006	Hna Patricia López Ps. Carolina Cabrera Lic. Pilar Salazar
Como formar estudiantes con capacidad de propuesta para un mejor aprovechamiento de los establecimientos educativos	Octubre 20 / 2006	Hna Patricia López Ps. Carolina Cabrera Lic. Pilar Salazar
Evaluación de competencias en el aula	Febrero 16 / 2006	Hna Patricia López Ps. Carolina Cabrera Lic. Pilar Salazar
El rector como agente de cambio; la transformación del colegio y su impacto en la sociedad.	Marzo 16 / 2006	Hna Patricia López Ps. Carolina Cabrera Lic. Pilar Salazar

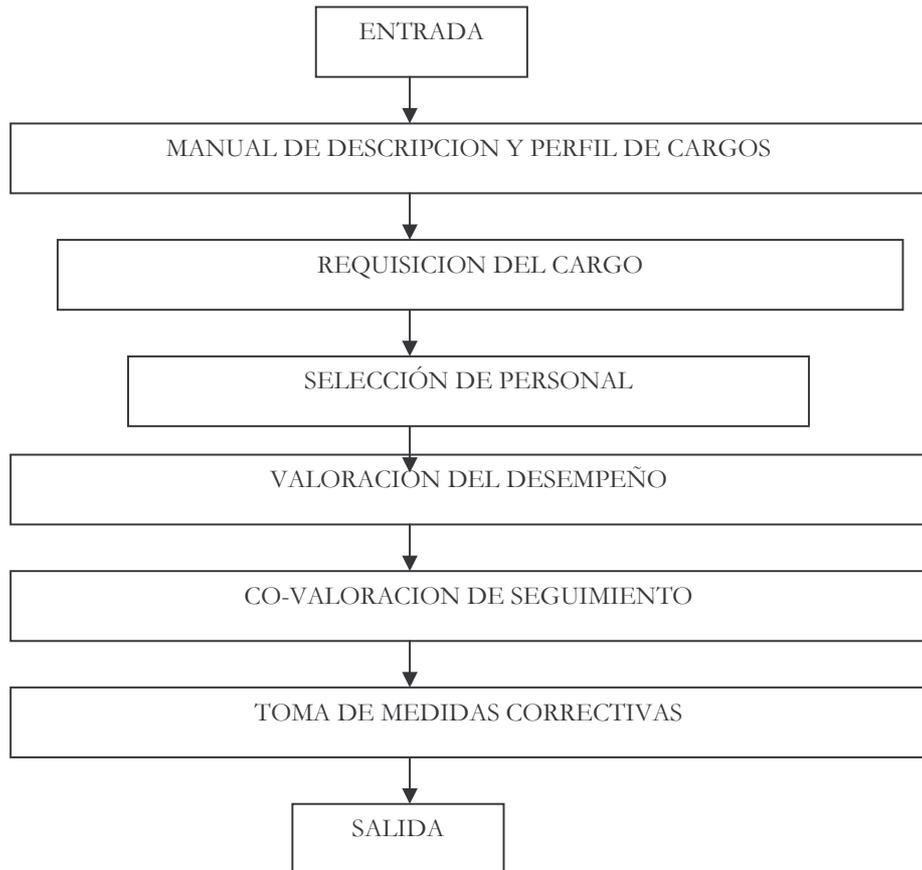
## Anexo 21. Flujograma de Programas de Bien Ser (P-6)

### NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN



## Anexo 22. Flujograma de Valoración del desempeño (P-7)

### COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN



## **Anexo 23. Algoritmo de Valoración de desempeño**

MACROPROCESO: POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: Valoración del desempeño

FECHA: \_\_\_\_\_

VERSION: 01

CODIGO: P7

### ❖ OBJETIVO:

Realizar la valoración del desempeño del personal de la Institución: Directivos, administrativos, docentes y personal de apoyo.

### ❖ ALCANCE:

El proceso de valoración del desempeño inicia con el estudio del manual de descripción y perfil de cargos y finaliza con la toma de medidas correctivas.

### ❖ RESPONSABLE:

El responsable de dicha actividad será el psicólogo del área de talento humano de la organización con el visto bueno de la rectora de la institución y seguida del jefe inmediato quien verificara la correcta consecución de este proceso.

### ❖ DOCUMENTOS DE SOPORTE:

Manual de descripción y perfil de cargos, hojas de vida del personal, manual de convivencia, historias de vida del personal.

### ❖ FORMATOS:

Formato de valoración de desempeño, formato de seguimiento, formato de compromisos

## Anexo 24. Formato para valoración del desempeño docente (P.7)

### COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

Educand@ del colegio carmelitas, l@ invitamos para que valore el desempeño de sus maestros, sea sincero y acertado en sus respuestas.

Nos reconocernos como personas que quieren ser mejores cada día por ello por medio de sus aportes formativos lograremos encausar esta meta.

#### INSTRUCCIONES

Para asignar las calificaciones se presenta frente a la descripción de cada factor una guía de valoración de tres (3) grados definidos así:

**A: SIEMPRE.      B: ALGUNAS VECES.      C: MUY POCAS VECES.**

PLANTEAMIENTO	A	B	C
<b>1. Habilidad técnica</b>			
Siento que los contenidos de la clase son interesantes, modernos y claros			
Percibo que el educador planea y organiza la clases, talleres, exposiciones etc....			
Percibo que cuando el educador no puede estar en clase deja un remplazo y lo orienta para que reciba al grupo			
Siento que el educador tiene la capacidad de tolerar y enfrentar situaciones bajo presión			
Considero que el maestro busca nuevas alternativas de aprendizaje estimulando la búsqueda de información en diferentes medios: Internet, revistas, libros, películas etc.			
<b>2. Habilidad Social</b>			
Considero que el educador escucha al educando y lo corrige respetuosamente cuando se equivoca			
Siento que el educador esta dispuesto a dar lo mejor de si para que los estudiantes entiendan su clase			
Siento que el maestro me acompaña en mi proceso formativo y me ayuda para que trabaje en las células responsablemente			
Comunica las situaciones de aprendizaje de forma clara y organizada			
Siento que es un maestro que valora y promueve la participación, el reconocimiento de habilidades y talentos de los educandos			
Logra mantener una convivencia sana y unas relaciones armoniosas			
<b>3. habilidad para resolver conflictos</b>			
Siento que se puede confiar en el maestro en el buen uso de la información que el tiene sobre mi vida			
Percibo que el maestro cuando hay una situación difícil primero averigua lo que sucedió y después habla con las personas indicadas para solucionar los conflictos			
Creo que el maestro toma decisiones en pro del bienestar de todos promoviendo aprendizajes significativos para la vida			
<b>4. HABILIDAD PARA CONTRIBUIR A RESULTADOS</b>			
Creo que el maestro es ágil en las clases promoviendo la participación y el logro de un aprendizaje dinámico			
Siento que el maestro respeta y cumple con las clases, los horarios asignados y los temas planeados			
Considero que el maestro me motiva la participación en eventos culturales, en conferencias y charlas fuera del colegio.			
Siento que el maestro demuestra que comprende, interioriza, vivencia y promueve por medio de su ejemplo la misión y visión institucional			

“Gracias por ser parte de los planes de mejoramiento en pro de la Calidad Institucional”

**Anexo 25. Formato de seguimiento. Valoración al desempeño docente (P-7)**

PERIODO \_\_\_\_\_ ENTREVISTA No. \_\_\_\_\_

<b>HABILIDADES</b>	EXCELENTE	POR MEJORAR	POR REDEFINIR
<b><u>HABILIDAD TÉCNICA</u></b>			
CONOCIMIENTOS GENERALES:			
USO DEL TIEMPO:			
DELEGACIÓN Y CONTROL:			
RESISTENCIA A LA PRESIÓN:			
CREATIVIDAD:			
<b>HABILIDAD SOCIAL</b>			
ESTABLEC. DE RELACIONES:			
PERSUASIÓN:			
TRABAJO EN EQUIPO:			
LIDERAZGO			
MANEJO DE CONFLICTOS:			
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>			
MANEJO DE LA INFORMACIÓN:			
HABILIDAD DE ANÁLISIS:			
TOMA DE DECISIONES:			
<b>CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS</b>			
DINAMISMO:			
RESPONSABILIDAD:			
TIPO DE MOTIVACIONES:			
NIVEL DE COMPROMISO:			

**Anexo 26. Formato de compromiso. Valoración al desempeño docente (P-7)**

COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

COMPROMISOS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

INDICADORES DE LOGRO:

COMPROMISO	INDICADORES		
	SER	SABER	SABER HACER

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RECTOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DOCENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL PSICOLOGO

## Anexo 27. Cuestionario para evaluar proceso de valoración de desempeño

### COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

Este cuestionario de preguntas abiertas ha sido realizado para saber la percepción que ha tenido usted de la valoración de desempeño, sea muy sincero en sus respuestas, pues de ello también depende el mejoramiento continuo de la calidad de nuestros procesos.

- ¿Cómo le pareció la valoración de desempeño?

---

---

---

---

---

---

- ¿Qué fue lo que mas le llamo la atención de la valoración de desempeño?

---

---

---

---

---

---

- ¿Qué aportes le haría a la valoración de desempeño?

---

---

---

---

---

---

-Gracias-