

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO
BOLÍVAR DE SOACHA DESDE LOS FUNDAMENTOS DE LA
ANTROPOLOGÍA CRISTIANO-CATÓLICA, ADAPTANDO LOS
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 A LA NATURALEZA E
IDENTIDAD INSTITUCIONAL.**

Profesora Directora del trabajo de investigación

Dra. María Claudia Aponte (Mg.)

Autores

Elquin Eduardo Barrera Moreno

Pbro. Carlos Herley Oviedo Gómez

Sonia Alvarado González

Edgar Antonio Pinzón Ruiz

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2010

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO
BOLÍVAR DE SOACHA DESDE LOS FUNDAMENTOS DE LA
ANTROPOLOGÍA CRISTIANO-CATÓLICA, ADAPTANDO LOS
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 A LA NATURALEZA E
IDENTIDAD INSTITUCIONAL.**

Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

Dra. María Claudia Aponte (Mg.), Directora del trabajo de Investigación
Magister en Educación, Universidad de La Sabana

Elquin Eduardo Barrera Moreno, Autor
Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Gestión de la Calidad,
Convenio USTA - ICONTEC

Pbro. Carlos Herley Oviedo Gómez, Autor
Licenciado en Teología, Pontificia Universidad Javeriana

Sonia Alvarado González, Autora
Especialista en Orientación Educativa y Desarrollo Humano. Universidad del Bosque

Edgar Antonio Pinzón Ruiz, Autor
Licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas, Seminario Mayor de Bucaramanga

**Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2010**



**Universidad
de La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 13 de agosto de 2010, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: **"Modelo de Gestión del Talento Humano para el Colegio Bolívar de Soacha desde los Fundamentos de la Antropología Cristiano-Católica, Adoptando los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 a la Naturaleza e Identidad Institucional"**, bajo la dirección de la profesora Investigadora Dra. María Claudia Aponte.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes, **Pbro. Carlos Oviedo, Sonia Alvarado, Edgar Pinzón, Elquín Barrera**; los jurados les otorgaron la calificación de:

SOBRESALIENTE


Dra. LUZ ÁNGELA VANEGAS S.
Jurado


Dra. CLELIA PINEDA BAEZ
Jurado


Dra. Luz Yolanda Sandoval Estupiñán
Directora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 GENERAL	19
2.2 ESPECÍFICOS.....	19
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 ANTROPOLOGÍA CRISTIANA DESDE EL CONCILIO VATICANO II	22
3.2 PEDAGOGÍA DE JESÚS DESDE LA PARÁBOLA DEL BUEN SAMARITANO.....	26
3.3 PROYECTO EDUCATIVO SAMARITANO (PES):	31
3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ISO	35
3.5 TALENTO HUMANO	49
4.1 MODALIDAD INVESTIGATIVA.....	55
4.2 METODOLOGÍA	55
4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (INSTRUMENTOS).....	56
4.4 FASES DEL PROCESO.....	59
4.5 ANÁLISIS DE DATOS	60

4.6 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	66
5. PROPUESTA	69
5.1 LINEAMIENTOS	69
5.2 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	75
6. CONCLUSIONES.....	167
7. RECOMENDACIONES.....	170
REFERENCIAS	173

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología de la Samaritanidad	30
Figura 2. Espiritualidad del educador samaritano.....	31
Figura 3. Estructura de la Norma ISO 9001:2008 (Capítulos)	37
Figura 4. Sistema de gestión de la calidad.....	38
Figura 5. Proceso de selección e inducción.....	172
Figura 6. Bienestar y satisfacción del personal	173
Figura 7. Capacitación y desarrollo del personal	174
Figura 8. Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento	175
Figura 9. Gestión sistemática y mejora continua.....	176

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Escala de calificación	54
Tabla 2. Total del personal que labora en la institución.....	55
Tabla 3. Muestra tomada para la aplicación de la encuesta.....	55
Tabla 4. Muestra para la aplicación de la entrevista.....	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta sobre gestión del talento humano	169
Anexo B. Entrevista sobre bienestar y satisfacción del talento humano.....	170
Anexo C. Consentimiento informado.....	171
Anexo D. Figura 5. Proceso de selección e inducción.....	172
Anexo E. Figura 6. Bienestar y satisfacción del personal	173
Anexo F. Figura 7. Capacitación y desarrollo del personal	174
Anexo G. Figura 8. Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento	175
Anexo H. Figura 9. Gestión sistemática y mejora continua.....	176

RESUMEN

El presente trabajo de investigación nace como respuesta a una necesidad sentida en el Colegio Bolívar de Soacha: promover y desarrollar el talento humano para lograr un mejoramiento en la calidad de los procesos educativos y garantizar así el cumplimiento de la misión de formar personas íntegras, plenas y virtuosas.

Pero plantear un modelo de gestión del talento humano para una institución educativa en el marco de un sistema de gestión de la calidad que tiene como referente el cumplimiento de los requisitos de una norma, implica primero pensar que las instituciones educativas por su naturaleza humana tienen un enfoque antropológico que les exige consolidar acciones y propuestas que favorezcan el crecimiento de las personas a nivel individual y grupal para que puedan desarrollar sus labores en un ambiente humano y buscando siempre su satisfacción, bienestar y felicidad. Ese es precisamente el aporte más importante de esta investigación: lograr adaptar y alinear los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con la naturaleza e identidad institucional, de forma tal que se superan las múltiples limitaciones que esta tiene, frente al enfoque y filosofía de una institución que centra su quehacer educativo desde la antropología cristiano-católica priorizando la formación en valores y el crecimiento integral de las personas.

Palabras clave: talento humano, calidad, modelo, gestión, antropológico, Norma ISO 9001:2008, naturaleza, identidad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy común encontrar directivos, responsables de la gestión de sus organizaciones, cualquiera que sea la naturaleza e identidad de éstas, que afirman el papel fundamental que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Esto ha hecho que el interés por el talento humano se haya incrementado cada día más y que las organizaciones modernas adopten diferentes estrategias para su adecuada gestión y desarrollo.

Las instituciones educativas son ante todo organizaciones de naturaleza humana, compuestas de personas que contribuyen al desarrollo organizacional gracias a una serie de aspectos que las caracterizan, tales como el liderazgo, los valores, las virtudes, las actitudes, las relaciones y la cultura en general. Todos estos aspectos forman parte del llamado clima organizacional y se constituyen en puntos de referencia importante para una adecuada gestión del talento humano en procura de un mejoramiento en la calidad de los procesos educativos.

El *Colegio Bolívar de Soacha* asume el compromiso y la responsabilidad social de educar personas íntegras y plenas, con un profundo sentido de servicio y respeto por la existencia humana. Para tal fin requiere de un *talento humano* (docentes, directivos docentes y personal de administración, apoyo y servicios generales) con capacidades para formar humana y cristianamente a los estudiantes, desde los currículos académicos y demás espacios del ambiente escolar, a partir de un modelo pedagógico derivado de los fundamentos de la antropología cristiano-católica, tomando como referente la pedagogía de Jesús en el Evangelio, el Proyecto Educativo Samaritano (PES) y la pastoral educativa y vocacional, en coherencia con la naturaleza e identidad institucional.

Por este motivo, para contribuir al desarrollo pleno de las personas en sus diversas dimensiones y por ende al mejoramiento de la calidad educativa, se propone para el *Colegio Bolívar de Soacha* un *modelo de Gestión del Talento Humano*, desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a su naturaleza e identidad, con el que se busca organizar y sistematizar todos los procesos del colegio relacionados con el talento humano, de forma tal que permitan vivenciar el *Desarrollo integral de las personas*, con un espíritu de solidaridad, cooperación, vocación de servicio y apoyo mutuo; para aportar a la sociedad buenos cristianos y ciudadanos de bien.

En síntesis, el modelo de gestión del talento humano del Colegio Bolívar permitirá promover la excelencia en la calidad humana de sus colaboradores y por consiguiente, un mejoramiento en los procesos educativos que garanticen el cumplimiento de la misión y visión institucional. Esto implica realizar las adaptaciones necesarias a la Norma ISO, teniendo en cuenta las limitaciones que ésta tiene al aplicarlas en una institución de naturaleza humana, cuyo centro no son productos y/o servicios sino la persona misma.

Modelo de gestión del talento humano para el colegio Bolívar de Soacha desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, se constituye como un proyecto de investigación que parte del análisis de una situación particular extraída de la realidad institucional, frente a la cual se diseña, a partir de unos argumentos teóricos sólidos, el modelo bien estructurado, para que se desarrolle e implemente en un futuro cercano, como un ejercicio innovador que produzca transformaciones significativas en cada una de las personas que conforman el talento humano y genere un adecuado clima organizacional en la institución. Este trabajo contiene la introducción, seguido de una justificación, el marco teórico, la descripción y planteamiento del problema, posteriormente se presenta, el diagnóstico, los objetivos,

la metodología de investigación utilizada, recolección de información y análisis de la misma y finalmente la propuesta, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Palabras clave: desarrollo organizacional, clima organizacional, gestión del talento humano, modelo pedagógico, antropología cristiano-católica,

JUSTIFICACIÓN

La educación en Colombia exige grandes transformaciones, cambios profundos que respondan de manera adecuada a las demandas y exigencias del nuevo milenio; una educación capaz de desafiar y modificar los tiempos modernos; UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD.

En este sentido, las instituciones educativas requieren de nuevos enfoques, nuevas experiencias pedagógicas, nuevas formas de planificar y evaluar su gestión, de sistematizar sus experiencias, de proyectar sus planes de mejora; nuevas formas de pensar y actuar, con visión de futuro, con criterios innovadores, con mentalidad dinámica y proactiva, pero sobre todo, con decisiones sabias e inteligentes.

Muchos de los “fracasos” en la educación, y especialmente en algunas instituciones educativas, se presentan porque las reformas y los esfuerzos de cambio no llegan hasta los ejes estructurales en los que se cimentan sus proyectos educativos. Los modelos o estrategias implementadas no producen los efectos o transformaciones en las bases que sustentan la propuesta educativa, razón por la cual, los cambios generados son de forma y no de fondo, lo que les impide alcanzar las metas trazadas.

En este sentido, es necesario recordar que la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo una u otra norma o enfoque, no garantiza por sí mismo el mejoramiento de la calidad de la educación. No es suficiente con asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma para hacer a la institución, merecedora de un certificado. Si realmente se quiere implementar un *sistema de gestión* que *certifique* la calidad de los servicios educativos que ofrece una institución, éste debe estar alineado con su naturaleza e identidad, con su proyecto educativo institucional (PEI), con los fines y propósitos allí estipulados; con la verdadera esencia y razón de ser de la educación hasta convertirse en un proceso

permanente que permee toda la institución y se haga vida en la misma a través de una cultura del mejoramiento continuo orientada al logro del ideario plasmado en la misión institucional.

A este respecto, cabe señalar que el desarrollo de un sistema de gestión del quehacer en una institución educativa trasciende del formalismo expresado a través de documentos, procedimientos, guías y formatos de obligatorio cumplimiento hacia estrategias de implementación que lo vuelvan eficiente, dinámico, efectivo, pero sobre todo, coherente con la filosofía y valores institucionales.

En educación, los juicios de eficacia, eficiencia y efectividad no se realizan a partir de criterios de lógica empresarial sino a partir de criterios de lógica pedagógica. Una institución educativa eficiente, eficaz y efectiva es aquella que sea capaz de brindar un servicio educativo de la mejor calidad, optimizando los medios y recursos de que dispone, pero sobre todo, haciendo realidad su proyecto educativo institucional, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de la comunidad, así como lo afirma Inés Aguerro en una de sus conferencias, al decir:

“La única manera de responder con coherencia a los cambios actuales y a la crisis de la educación, es volver a pensar hacia donde debe ir y cómo debe organizarse y conducirse la mejor educación, para ofrecer nuevamente una educación de calidad. Hay que volver a definir qué es hoy educación de calidad”(2008).

Todo lo anterior solo es posible si se asume la gestión del talento humano desde un sistema de gestión con enfoque antropológico ya que dicho enfoque es la nueva perspectiva, la tendencia actual, la nueva visión desde donde las instituciones educativas pueden contribuir a la reconfiguración de la sociedad:

El enfoque antropológico en la organización educativa, plantea una nueva forma de ver la calidad educativa desde el principio de la solidaridad y la calidad educativa entendida como un compromiso de todos, como un bien compartido, como un proyecto institucional centrado en la actuación, según principios y no solo dependiendo de resultados. Los mejores rendimientos se definen por el ideario, por el espíritu de equipo y la responsabilidad ante los resultados. El enfoque Antropológico en la institución educativa, requiere una comunidad comprometida moralmente con los principios orientadores de su proyecto institucional. Estos principios han de impregnarse en toda la acción educativa y en todos los agentes comprometidos, de tal manera que sean fermento transformador y humanizador de la realidad educativa concreta y sobre todo, de las personas que comparten esa misma realidad. (Sandoval, 2008, p. 250-251).

Por la orientación filosófica del colegio, sus directivas se preocupan por los valores, religiosidad, compromisos y aspiraciones de cada uno de sus integrantes. Reconociendo además que en la toma de decisiones existe una racionalidad que va más allá de lo instrumental y expresivo, teniendo en cuenta la implicación del decisor, y por lo tanto, la responsabilidad personal de cada uno, involucrando así la valoración ética de acuerdo a Sandoval (2008). Por esta razón el Talento Humano se considera la riqueza más importante de la institución con el que se debe orientar un proceso de crecimiento y transformación.

El Modelo de gestión del talento humano para el colegio Bolívar de Soacha desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, pretende hacer viva su propuesta Evangélica, poniendo por encima de los recursos financieros, físicos y tecnológicos a la persona de forma tal que todo el personal de la institución sea el centro del quehacer diario, que todos los recursos estén al servicio de la persona, para que al sentirse estimulada e importante, desarrolle su labor con

convencimiento y sentido de pertenencia, lo cual se constituye en pilar fundamental del desarrollo y crecimiento de la institución.

1. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio Bolívar, si bien es una institución con una larga trayectoria en procesos educativos de calidad, evidencia en los últimos tiempos la necesidad de revisar y actualizar su dinámica de gestión institucional para superar las dificultades cotidianas que se presentan, entre ellas la falta de motivación de sus colaboradores, dificultades en las relaciones interpersonales y carencia de unas directrices claras para la administración del talento humano generando tropiezos en las labores diarias. Estas debilidades o incongruencias afectan de una u otra manera el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes puesto que hoy por hoy, la calidad en los procesos formativos y los factores de competitividad de las instituciones educativas son, en gran medida, factores vinculados al talento humano, a sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, bienestar y satisfacción.

En la evaluación institucional realizada en noviembre de 2009 en la que participó toda la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, docentes, directivos y personal de administración y servicios generales), en los aspectos relacionados con el talento humano, se evidencia aprecio y sentido de pertenencia de la gran mayoría de colaboradores de la institución, sin embargo se percibe la necesidad de mejorar la gestión del talento humano para que las personas puedan trabajar con mayor motivación, integración, colaboración y entusiasmo, pero sobre todo en un ambiente de cordialidad y respeto, aspectos fundamentales para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos educativos que adelantamos.

Haciendo un análisis un poco más profundo sobre la situación actual, y revisando los resultados de la evaluación antes mencionada, se perciben como los factores más determinantes de la problemática señalada anteriormente, los siguientes: exceso de trabajo en algunas épocas del año en ocasiones derivadas de la sobresaturación de

actividades extracurriculares o del alto índice de ausentismo laboral; no se han definido con claridad los perfiles de los cargos; carencia de un manual de funciones y responsabilidades que brinde directrices claras y puntuales sobre el hacer diario; carencia de planes de formación orientados a la superación de debilidades detectadas, insuficientes estrategias y mecanismos de reconocimiento y motivación a los colaboradores; carencia de un sistema de evaluación de desempeño eficiente; entre otros.

Esta misma percepción se observó en una encuesta y unas entrevistas aplicadas en febrero y abril del presente año a una muestra significativa de colaboradores y cuyos resultados serán un insumo importante para el desarrollo del presente trabajo.

Haciendo un análisis de las posibles causas que están generando las situaciones anteriormente descritas, y teniendo en cuenta los avances que se han realizado en relación con la idea de diseñar un sistema de gestión de la calidad con enfoque antropológico, adaptando la Norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, se concluye que en el colegio no existen mecanismos claros y definidos para la gestión del talento humano desde la perspectiva de procesos, en donde lo más importante no sean los procesos como tal sino las personas involucradas en los mismos, situación que se solucionaría gestionando el talento humano con un enfoque antropológico coherente con dicho sistema de gestión de la calidad.

A este respecto, se plantea entonces el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar un modelo de gestión del talento humano con enfoque antropológico para el colegio Bolívar de Soacha teniendo en cuenta los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 pero superando sus limitaciones y adaptándolos a la naturaleza e identidad institucional?. Interrogante que se convierte en el reto para el presente trabajo de grado.

A través de este escrito se pretende alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que sustentan este trabajo investigativo:

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para el COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA basado en los fundamentos de la antropología cristiano-católica y en la pedagogía de Jesús desde la parábola del buen samaritano, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional.

2.2 ESPECÍFICOS

Elaborar los fundamentos para la Gestión del Talento Humano en el Colegio Bolívar de Soacha desde la antropología cristiano-católica y la pedagogía de Jesús en la parábola del buen samaritano.

Diseñar los documentos (procedimientos, guías, formatos y demás documentos) para el modelo de Gestión del Talento Humano a la luz de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 enriquecido desde la antropología cristiano-católica y la pedagogía de Jesús.

Proponer los lineamientos y criterios para la implementación futura del modelo en el Colegio.

3. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como propósito brindar una síntesis de todo el análisis documental realizado como marco conceptual general y que sirve de referencia para la construcción del modelo de gestión del talento humano que se va proponer; por tanto va a tratar sobre los conceptos de la antropología cristiana desde el Concilio Vaticano II, la pedagogía de Jesús desde la parábola del buen samaritano, las reflexiones de CONACED (Confederación Nacional Católica de Educación) sobre el Proyecto Educativo Samaritano derivado del Plan Global de Pastoral de la Arquidiócesis de Bogotá, el modelo ISO para la gestión de la calidad planteado desde la Norma Internacional ISO 9000, el concepto de talento humano y finalmente los conceptos de persona, educación, formación, calidad, principios de calidad y criterios de calidad asumidos por el colegio Bolívar de Soacha, que se van a utilizar en la fundamentación del modelo y en la adaptación de la norma ISO 9001:2008.

Se hace necesario partir de los referentes institucionales del Colegio Bolívar de Soacha, la cual es una Institución Educativa propiedad de la Diócesis de Soacha, cuya naturaleza es la educación y especialmente la formación de personas bajo principios y valores cristiano católicos, tal como lo reza su *misión*: “El Colegio Bolívar de Soacha es una institución educativa formadora de niños, niñas y adolescentes con calidad humana, fundamentada en valores, principios cristiano – católicos y aprendizaje significativo, para su desarrollo integral en las dimensiones espiritual, intelectual y corporal, que les permita ser felices e interactuar de manera autónoma y competente en diferentes contextos” (PEI, 2010).

La comunidad pertenece a los estratos socioeconómicos uno dos y tres. Actualmente el colegio cuenta con 1928 estudiantes, 105 colaboradores, de los cuales 69 son docentes, 14 administrativos y seis directivos.

El colegio está ubicado en el Municipio de Soacha, Cundinamarca, en la carrera 6 N° 12 – 50, ofrece modalidad académica con articulación a la educación superior, jornada completa, enseñanza formal en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica articulada.

Con el objetivo de dar respuesta a la necesidad educativa de los jóvenes de la comunidad, fue fundado el *Colegio Bolívar* en el año 1942 por el Padre Manuel Vicente Rojas quien fuera párroco del Municipio de Soacha, Cundinamarca. La institución se inició como colegio masculino y posteriormente se transformó en colegio mixto.

A lo largo de sus 67 años de existencia el Colegio ha contado con varias administraciones que han logrado mantener un alto perfil de calidad dentro del grupo de instituciones educativas de la localidad. Del horizonte institucional, además de la misión ya enunciada, es importante retomar para el presente trabajo la visión y la filosofía del colegio.

Visión: El Colegio Bolívar de Soacha se proyecta a la vanguardia en procesos educativos con calidad y pertinencia, aportando a la sociedad personas íntegras, plenas y virtuosas, preparadas para asumir con responsabilidad los retos de un mundo cambiante.

Filosofía: Desde su fundación el *Colegio Bolívar*, ha estado orientado por principios cristianos católicos, concentrando sus esfuerzos en dar a conocer y vivenciar el lema: “Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”, premisa en la que queda manifiesta la persona de Jesucristo, maestro y buen pastor, de su mensaje y del anuncio de los valores del evangelio en cada miembro de la comunidad educativa; que junto a la formación integral de sus alumnos fundamenta la construcción de su proyecto de vida.

3.1 ANTROPOLOGÍA CRISTIANA DESDE EL CONCILIO VATICANO II

Como el modelo que propone este trabajo de grado trata sobre la gestión del talento humano, es indispensable comprender qué es el hombre desde la antropología cristiano – católica.

La gestión del talento humano en el Colegio Bolívar de Soacha, parte de la comprensión cristiana del hombre contenida en el Magisterio de la Iglesia, con especial atención en el Concilio Vaticano II, por ser una institución educativa de origen y tradición Católica, que propende por la educación de personas según el querer de Dios, donde la vivencia y el testimonio de la verdad evangélica, son el fundamento para el desarrollo y cumplimiento de la misión Institucional y desde donde las personas sean valoradas en su totalidad, su desarrollo personal y su relación con los demás.

Los elementos antropológicos del Concilio Vaticano II que se exponen entre sus documentos, en especial la Constitución Pastoral “*Gaudium et spes*” y la Declaración “*Dignitatis humanae*” y, el magisterio de Juan Pablo II, recogen una amplia tradición filosófica cristiana, en la que encontramos los invaluable aportes de san Agustín, Santo Tomás, Pascal, Newman entre otros; y que han hecho que la Iglesia comprenda cada vez mejor su misión, pues gracias a la revelación hecha en y por Cristo, conoce más profundamente al hombre y su naturaleza. Corresponde al Colegio Bolívar estar en concordancia con el enfoque antropológico cristiano del cual la iglesia es maestra.

Para entender los fundamentos del Concilio Vaticano II se ha tomado en cuenta la investigación de Luís Francisco Sastoque (1995), al igual que la investigación de Juan Luís Lorda (2004), quienes a través de sus aportes, nos acercan a los referentes

puntuales de nuestra investigación y nos brindan una mirada global del cambio que produjo el Concilio Vaticano II a la iglesia especialmente en la parte humanista.

Precisamente Juan Luis Lorda en su libro *Antropología cristiana* manifiesta:

La salvación de Cristo que la iglesia ofrece, responde a las aspiraciones más hondas del ser humano; proporciona una comprensión más profunda de su origen, de su destino y de su dignidad; pone un sólido fundamento para los derechos humanos; alimenta la esperanza y suscita en todas partes una sensibilidad más aguda para las múltiples necesidades humanas, especialmente de los más desfavorecidos, que moviliza la solidaridad y el empeño por iluminar cristianamente todas las realidades de la vida social. (Lorda, 1996, p. 11).

La constitución *Gaudium et spes*, carta magna del moderno humanismo cristiano, expresa con enorme profundidad la doctrina de la iglesia católica sobre el hombre. Es una antropología que deriva manifiestamente del evangelio y potencia los valores de la persona humana. El horizonte antropológico propuesto centra la atención en los temas más importantes de la antropología cristiana; la apreciación maravillosa de la dignidad del hombre en todos los planos de su ser integral: alma – cuerpo, imagen de Dios y criatura; inteligencia, conciencia y libertad.

Lo primero que se debe constatar es que la constitución *Gaudium et spes* declara expresamente que la cristología es el fundamento de la comprensión del hombre. Dice, que solamente Dios da una respuesta plena y totalmente cierta al problema del hombre en sí misma, y afirma que el hombre es un misterio que solo se esclarece por el misterio del verbo encarnado. Después llega la afirmación central: “Cristo, el nuevo Adán, es la misma revelación del padre y de su amor, manifiesta plenamente el hombre al mismo hombre. Él, que es imagen de Dios invisible. Es también el hombre perfecto” (GS., 21 y 22).

La solución conciliar al misterio del hombre comprende seis principios fundamentales, a saber:

1. El hombre imagen de Dios: El hombre es por naturaleza, por designio de Dios una criatura a su imagen (GS. 12 c). Afirma implícitamente que Dios nos ha comunicado algo de su poder creador y de su dominio sobre el universo, nos ha dotado de una alta dignidad: ser hijos suyos.
2. Constitución del hombre: El carácter unitario del hombre y su superioridad frente al resto del universo material. (GS. 14). El hombre es comprendido en la doble referencia a Dios y al mundo. El tradicional binomio “alma - cuerpo” es retraducido con las expresiones “interioridad – condición corporal”. Contra una lectura unilateralmente materialista de lo humano, se subraya la dimensión espiritual.
3. El hombre señor de la creación: El hombre no es un beneficiario pasivo de la creación sino que ha sido llamado a cooperar a la realización del plan divino con su inteligencia, libertad e iniciativa (GS 34 a). Todos los bienes del universo están ordenados en función en su plena realización como hombre, centro y cima de todos ellos.
4. Dimensión social del hombre: Subraya la bondad de la creación del hombre en cuanto ser social “Dios creó el hombre no para vivir aisladamente sino para formar sociedad” (GD 32 a). La plenitud por la entrega de si mismo hunde sus raíces en su socialidad esencial. “El principio, el sujeto y el fin de las instituciones sociales es y debe ser la persona humana, la cual, por su misma naturaleza, tiene absoluta necesidad de la vida social” (GS 25 a).

5. Aspiración y vocación trascendente del hombre: La iglesia cree firmemente que solo Dios responde a las aspiraciones más profundas del corazón humano, devolviendo la esperanza a quienes desesperan de sus destinos finales (GS 21 g). Por ello el objetivo de su predicación es la vocación trascendente del hombre.
6. Igualdad fundamental de todos los hombres: La igual dignidad de la persona (varón – mujer) exige que se llegue a una situación social más humana y más justa. Por ello insiste en la necesidad del reconocimiento cada vez mayor de la igualdad fundamental de todos los hombres (GS 29a).

En síntesis, el hombre es la preocupación principal de este documento conciliar: “Es el hombre; pero el hombre todo entero, cuerpo y alma, corazón y conciencia, inteligencia y voluntad, quien centrará las explicaciones que van a seguir “(GS, 3) El concilio quiere ayudar a esclarecer el misterio del hombre (n.10b). Pero la Iglesia lo hará instruida por la revelación de Dios (12b). Así pues, el ser humano, tal como es visto y descrito por la Constitución *Gaudium et Spes*, es:

1. Un ser creado a imagen de Dios (12c).
2. Un ser creado por amor y por amor conservado (19a).
3. Única criatura en la tierra que Dios quiso por sí misma (24c).
4. Un ser con semilla divina (3b, Cfr. 1Jn 3,9), con semilla de eternidad (18a).
5. Un ser que vale más por lo que es que por lo que tiene (35a).
6. Un ser superior a los elementos materiales, que excede la universalidad de las cosas (14b, 15a).
7. Un ser que no es una mera partícula de la naturaleza, ni un elemento anónimo de la ciudad humana (14b).
8. Un ser que sintetiza en sí los elementos del mundo material (14a).
9. Un ser en el cual los elementos materiales alcanzan su plenitud (14a).

10. Un ser con el alma espiritual e inmortal (14b).
11. Un ser capaz de conocer y amar a Dios (12c) y de reconocer a Dios como Creador de todas las cosas, refiriéndose a sí mismo y todas las demás cosas a Dios (34a; Cfr. DV, 6b).
12. Un ser que participa de la inteligencia divina (15a).
13. El sacerdote de la creación, capaz de dar gloria a Dios (12c), por quien el mundo eleva libremente una voz de alabanza al Creador (14a).

Este trabajo de grado acoge esta última perspectiva del concepto de ser humano, y lo recogerá para la definición de persona en el desarrollo del modelo de gestión del talento humano que estamos proponiendo para el colegio Bolívar de Soacha.

3.2 PEDAGOGÍA DE JESÚS DESDE LA PARÁBOLA DEL BUEN SAMARITANO.

El Colegio Bolívar de Soacha es un servicio eclesial, en el campo educativo, por tanto se rige por las orientaciones de la iglesia católica. Es importante para la institución tener en cuenta los referentes y principios brindados desde la iglesia católica para direccionar el proceso educativo de los niños, niñas y jóvenes y gestionar el talento humano como el principal responsable en el cumplimiento de esta misión tan especial. En este sentido, asume los lineamientos de la Arquidiócesis de Bogotá.

La Iglesia Arquidiocesana de Bogotá (es la jurisdicción eclesiástica más grande e importante del país, ubicada en la capital, por lo que es considerada la primada de Colombia; en cabeza de su arzobispo, traza los lineamientos pastorales que rigen el quehacer evangelizador de todas las diócesis y parroquias de la comunidad) mediante la celebración del Sínodo Arquidiocesano encontró la inaplazable necesidad de

evangelizar a cada persona y a cada generación, uniéndola profundamente a Jesucristo palabra del padre, así como la urgente necesidad de crear comunidad eclesial que ayude a la ciudad a hacer y rehacer su tejido social, al igual que conocer y valorar desde dentro, la cultura urbana para hacer crecer en su interior las semillas del reino a través del servicio misericordioso.

El proceso sinodal propuso a la iglesia Arquidiocesana salir al encuentro de los habitantes de la región metropolitana de Bogotá a imagen del buen samaritano. Es por eso que como fruto de las declaraciones sinodales se elabora una respuesta a ellas, mediante el Plan Global de Pastoral, a la luz de la parábola del buen samaritano, que marca el camino de formación, unidad y acción pastoral, para responder eficazmente a los retos que el hombre y la cultura urbana nos plantea.

La parábola del buen samaritano es el mensaje que el espíritu santo dirige hoy a la iglesia que peregrina en Bogotá. Por lo tanto, la iglesia, siguiendo las huellas de Cristo quiere hacerse prójimo de los hombres y de las mujeres que sufren y, como el mismo señor, buen samaritano, no pasar de largo, sino tener compasión y acercarse, vendar sus heridas y cuidar de ellos (Ds, resol.1).

El sínodo Arquidiocesano asumió la imagen del buen samaritano como icono del servicio evangelizador de la iglesia en Bogotá y propone a todos, conocer, enseñar y llevar a la práctica la propuesta plasmada en el Plan Global de Pastoral. El propósito del colegio Bolívar de Soacha es el de traducir las enseñanzas de la pedagogía de Jesús en la parábola del buen samaritano, propuestas en el Plan Global de Pastoral, a todas las personas de la comunidad educativa en especial al talento humano que prestan su valioso servicio a favor de los niños y niñas de nuestro colegio, es por eso que son un valioso referente para el presente trabajo.

Parábola del buen samaritano en la sagrada Biblia (Lc 10. 25-37)

«Se levantó un maestro de la Ley y preguntó a Jesús, para ponerlo a prueba:

—Maestro, ¿qué tengo que hacer para heredar vida eterna?

Jesús le dijo:

—¿Qué está escrito en la Ley? ¿Cómo es eso que recitas?

El maestro de la Ley contestó:

—"Amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma, con toda tu fuerza y con todo tu espíritu; y a tu prójimo como a ti mismo".

Jesús le dijo:

—Bien contestado. Haz eso y vivirás.

Pero el otro, queriendo justificarse, le preguntó:

—Y ¿quién es mi prójimo?

Jesús le contestó:

—Un hombre bajaba de Jerusalén a Jericó y cayó en manos de unos asaltantes que, después de despojarlo de todo y golpearlo sin piedad, se alejaron dejándolo medio muerto.

Coincidió que bajaba un sacerdote por aquel camino; al verlo, dio un rodeo y pasó de largo. Lo mismo hizo un levita que llegó a aquel sitio; al verlo dio un rodeo y pasó de largo. Pero un samaritano, que iba de viaje, lo vio, sintió compasión, se le acercó y curó sus heridas con aceite y se las vendó; luego lo montó en su propia cabalgadura, lo llevó a una posada y lo cuidó. Al día siguiente sacó dos denarios y, dándoselos al posadero, le dijo: "Cuida de él, y lo que gastes de más te lo pagaré a mi regreso".

¿Qué te parece? ¿Cuál de estos tres se hizo prójimo del que cayó en manos de los bandidos?

El letrado contestó:

—El que tuvo compasión de él.

Jesús le dijo:

—Pues vete y haz tú lo mismo».

Interpretación de la parábola del buen samaritano. En una interpretación corriente, la parábola del buen Samaritano, más allá de ser una historia sencilla que alaba las virtudes de desviarse para ayudar a los necesitados y afligidos, es una exhortación a la práctica de la compasión como prójimo, a admitir que “prójimo” somos todos ante cualquier persona necesitada, sin importar vínculos étnicos o convicciones religiosas. Nos muestra cómo debemos aceptar y amar al prójimo en todo el sentido y la magnitud que conlleva esta ley de Dios plasmada en los mandamientos.

Pero, la Arquidiócesis de Bogotá realiza una amplia interpretación de la Parábola del Buen Samaritano a la luz de la realidad actual para proponer el Plan Global de Pastoral y el Proyecto Educativo Samaritano (PES), con lo que se pretende que los colegios adscritos a CONACED “*avancen hacia el horizonte de la humanización de la educación escolar, desde el principio Compasión – Misericordia*” (*Misión de CONACED Bogotá*).

Para los propósitos del presente trabajo, tomaremos algunos apartes de esta interpretación y que a su vez nos sirve para entender la propuesta del Proyecto Educativo Samaritano a partir de tres momentos evidenciados en la acción del buen Samaritano:

1. *El Samaritano VIO al herido:* Los pasos egoístas alejaron al sacerdote y al levita del hombre asaltado, fueron indiferentes ante el panorama que observaron, pero los pasos misericordiosos acercaron al samaritano a socorrer al necesitado. Los tres recorrieron el mismo camino y observaron la misma realidad pero solo el samaritano *vio* y *sintió*. No son dos caminos en sentido contrario, sino el mismo nivel. Entre los dos se establece una distancia abismal.

2. *El núcleo de la parábola: tuvo compasión:* Mientras unos pasaron por otro lado, el samaritano llegó a donde estaba el herido, *lo vio y tuvo compasión*. Es una experiencia intensa que le abre los ojos y le hace descubrir bajo una luz nueva y auténtica a un hombre necesitado. Se le abren nuevas posibilidades de acción y experimenta los impulsos que lo llevan a hacerse prójimo. Esto exige salir del propio mundo, de los propios intereses y preocupaciones, alterar los propios proyectos, para acomodarse a los que el servicio del herido reclama. Se hace corazón de carne, buena noticia, solidaridad y amor misericordioso.

3. *Del sentimiento a la acción:* La parábola nos manifiesta, quién es el auténtico ser humano: el que vio al herido en el camino, escucho sus gritos de auxilio, reaccionó y lo ayudó a curarse. La parábola destaca que la práctica del amor no tiene límites. Es la necesidad del otro, sea quien sea, la que nos dice lo que se debe hacer. El amor rompe todas las fronteras de parentesco, religión, raza, partido, clase social. Jesús muestra que el amor hecho misericordia es un centro que irradia acciones prácticas y supera las fronteras.

Desde el núcleo de la parábola se puede decir que, en la dimensión teológica de la caridad, el amor al prójimo se arraiga en el amor a Dios; en la dimensión antropológica, el prójimo es toda persona; en la dimensión Cristológica, los discípulos deben amarse como Jesús los ha amado; en la dimensión eclesiológica, el amor de los discípulos en la comunidad se convierte en profecía, buena nueva para la ciudad; en la dimensión trinitaria, la unidad del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo es fundamento y modelo de la comunión de los discípulos.

La misericordia es por consiguiente una actitud fundamental ante el sufrimiento ajeno, que brinda ojos nuevos para ver la verdad de la realidad, un mundo de pecado donde hay muerte y un mundo de gracia donde hay vida. Así mismo descubrir la verdad del hombre: un misterio que no se agota, pero que se comprende mejor desde

los débiles, desde los pobres y se manifiesta en las bienaventuranzas de Jesús y en la parábola del buen samaritano.

En las acciones del samaritano (vio, sintió compasión y actuó) se diseña un camino sobre la manera como la Iglesia arquidiocesana debe evangelizar y situarse en la ciudad.

La dedicación personal al prójimo es un aspecto irrenunciable de la caridad. En la parábola es el momento fundamental. La parábola invita a la solidaridad que solo es posible si tenemos un corazón de carne y un modo de mirar lleno de compasión. Para cumplir el mandamiento del amor a Dios y al prójimo somos llamados a convertirnos en samaritanos que vamos en búsqueda de nuestros hermanos, colocando los medios para que el herido se sane y el mismo colabore a curarse, a liberarse, a ser persona nueva.

3.3 PROYECTO EDUCATIVO SAMARITANO (PES):

Interpretando la Pedagogía de Jesús a través del evangelio, y específicamente el *principio de Compasión – Misericordia* plasmado en la parábola del buen Samaritano, CONACED plantea, en sus reflexiones e intenciones por hacer realidad la propuesta pastoral de la Arquidiócesis, el Proyecto Educativo Samaritano fundamentado en cinco acciones concretas implicadas en este principio:

1. Hacernos conscientes del acontecer de Dios como gratuidad en la Comunidad Educativa escolar.
2. Interiorizar el sufrimiento de la Comunidad Educativa escolar hasta llevarlo a nuestras entrañas: Ver sus heridas en el ser, saber, tener, poder, hacer.

Dejarnos mover y conmover. Salir de nosotros mismos a favor del que sufre nos impulsa a sentir su dolor en lo más profundo de su corazón.

3. Reaccionar ante el sufrimiento de los miembros de la Comunidad Educativa escolar ayudando a curar sus heridas: *Con la mediación del conocimiento* de las Ciencias Naturales, Humanas y Sociales según el Proyecto de Dios; *con unas prácticas de enseñanza-aprendizaje* mediados por la Pedagogía de Jesús y *con un ambiente escolar* dinamizado por la Espiritualidad Samaritana.
4. Enfrentar las causas del sufrimiento en la Comunidad Educativa escolar *HACIENDO MISERICORDIA* no obras de Misericordia, Lo cual implica: Conocer, analizar, discutir, discernir, interpretar, argumentar, proponer estrategias que ayuden *desde la academia* a enfrentar *las causas* que generan sufrimiento.
5. Cargar con el sufrimiento de los miembros de la Comunidad Educativa escolar responsabilizándonos de un acompañamiento permanente: emplear el *conocimiento académico* para sanar; los *procesos de enseñanza-aprendizaje* para sanar, para humanizarnos y del *ambiente escolar* para liberarnos de toda explotación y opresión

A partir de lo anterior, CONACED propone que el Proyecto Educativo Institucional en un colegio que adopte la Espiritualidad Samaritana, debe estructurarse desde tres grandes componentes, a saber:

1. *Componente Epistemológico:* que implica el acompañamiento en la construcción de conocimiento académico en las diferentes áreas del saber (ciencias naturales, ciencias humanas y ciencias sociales), con un enfoque humanizador.
2. *Componente Pedagógico:* centrado en la Pedagogía de Jesús la cual se fundamenta en tres acciones básicas del comportamiento humano, transmitidas

por Jesús en la parábola del buen Samaritano; estas son: VIO, SE COMPADECIÓ Y ACTUÓ. Con base en esto, CONACED propone la “*Metodología de la Samaritanidad*”, sintetizada en la figura 1.

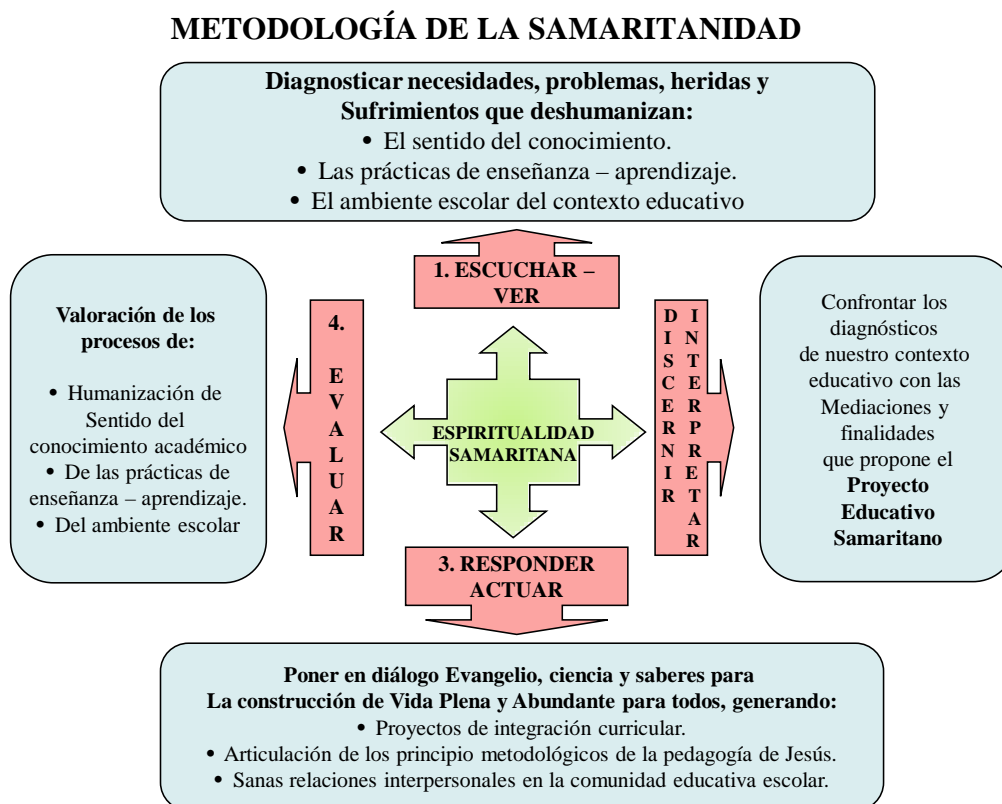


Figura 1. *Metodología de la Samaritanidad*

3. *Componente de Ambiente Escolar*: acompañamiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje que pone a funcionar el corazón desde la Pedagogía de Jesús para producir vida plena y abundante (Espiritualidad Samaritana).

Los tres anteriores componentes definen la Espiritualidad del Educador Samaritano (véase figura 2), que se hace realidad a través de su acción pedagógica

mediante una metodología especial que involucra cuatro etapas: escuchar-ver, Discernir-interpretar, responder-actuar y Evaluar.

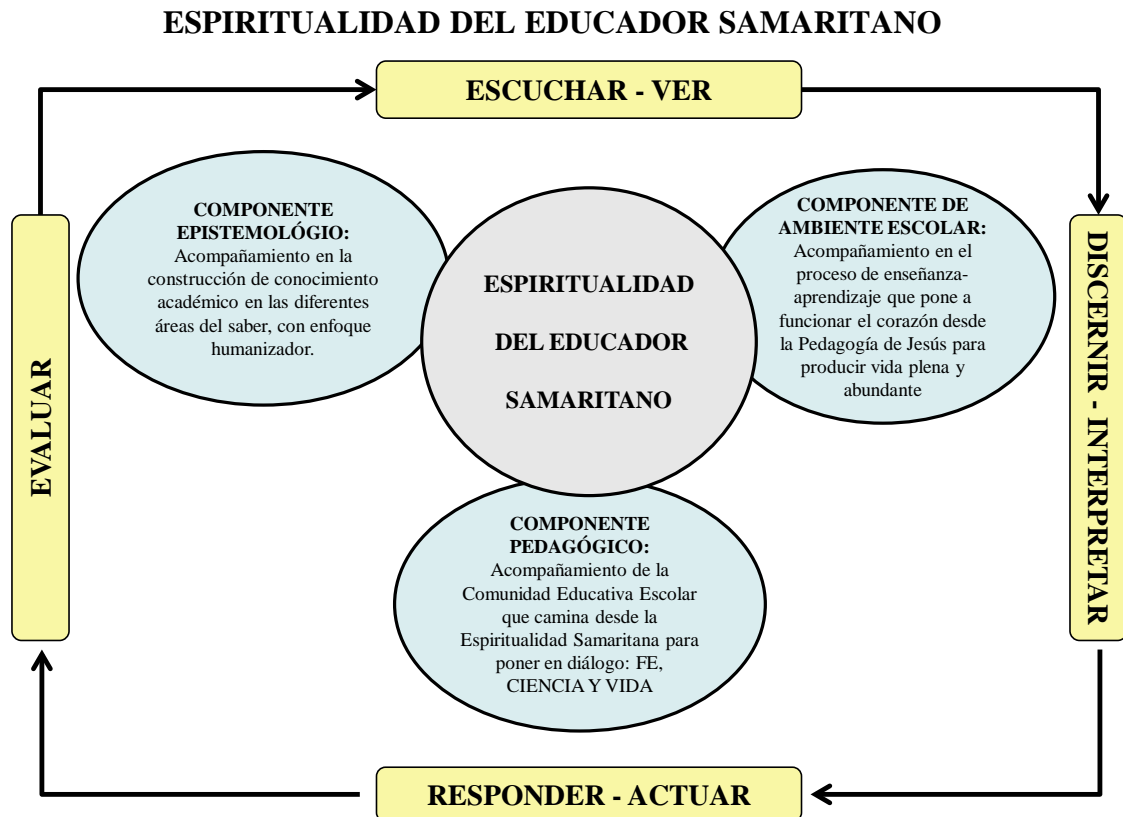


Figura 2. *Espiritualidad del Educador Samaritano*

El proyecto educativo samaritano se convierte en un importante marco de referencia para la construcción de proyectos educativos fundamentados en valores cristiano-católicos cuya finalidad es evangelizar en perspectiva del Reino y del Evangelio por medio de lo específico de toda institución educativa: lo académico, lo curricular y lo disciplinar (las ciencias).

El Colegio Bolívar, como institución educativa católica, evangeliza a través de su Proyecto educativo, inspirado por la visión cristiana del hombre, de la sociedad y del mundo, que propende por la formación integral de las personas, que en la cotidianidad del ambiente escolar comparten la vida; se ha comprometido en el desarrollo de una cultura del mejoramiento continuo, propiciando las posibilidades de acción para hacer que el servicio educativo impartido, sea en verdad de alta calidad.

En virtud de lo anterior se requiere contar con un sistema de gestión de la calidad con enfoque antropológico, adaptando la norma ISO a la naturaleza e identidad institucional. Como aporte a este sistema, y atendiendo a las necesidades más urgentes, desarrollaremos un modelo de gestión del talento humano inspirado en la antropología cristiana, la pedagogía de Jesús a través de la parábola del buen samaritano y el proyecto educativo samaritano.

Ser misionero es atender, como el buen Samaritano, las necesidades de todos, especialmente de los más pobres y necesitados, porque quien ama con el corazón de Cristo no busca el propio interés, sino únicamente la gloria del Padre y el bien del prójimo. Este es el secreto de la fecundidad apostólica de la acción misionera, que supera las fronteras y las culturas, llega a los pueblos y se difunde hasta los confines extremos del mundo.

S.S. Benedicto XVI, DOMUND (2006).

3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ISO

Para poder proponer un modelo de gestión del talento humano desde la norma ISO 9000 y específicamente la ISO 9001:2008, es indispensable conocer esta norma.

La Organización Internacional de Normalización, ISO, (International Organization for Standardization), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO), creada en 1947, con el propósito fundamental de diseñar normas internacionales que sirvan como elementos de referencia para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio y mantenerse en el tiempo, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.

La ISO nace en 1946, en Inglaterra, pero se formaliza en 1947, en Ginebra, Suiza en donde tiene la sede principal. En la actualidad cuenta con 177 países miembros, que son a su vez representados por sus organismos nacionales de normalización, como es el caso de ICONTEC, en Colombia.

La Norma Internacional ISO 9000 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 1, *Conceptos y terminología*. Realmente no se trata de una única norma sino de un conjunto o familia de normas o índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO. Entre ellas están: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011; cada uno con un propósito en el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad de cualquier tipo de organización, así:

1. *ISO 9000*: "Sistemas de gestión de calidad - *Principios básicos y vocabulario*". Describe los fundamentos y principios básicos de un sistema de gestión de la calidad y define la terminología que ha de tenerse en cuenta en su implementación, por lo que no es una norma con fines de certificación propiamente dicha.

2. *ISO 9001*: "Sistemas de gestión de calidad - *Requisitos*". Especifica los requisitos que se deben tener en cuenta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad orientado hacia la satisfacción de los clientes o usuarios. Tiene una estructura basada en procesos y es la única certificable de la familia. Su aplicación puede tener fines orientados a la mejora interna, contractuales o de certificación.
3. *ISO 9004*: "Sistemas de gestión de calidad - *Instrucciones* para mejorar el rendimiento". Esta norma plantea una serie de sugerencias para la mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y por consiguiente del rendimiento y la calidad. Por esta razón, sus fines no son de certificación ni contractuales sino la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de sus clientes.
4. *ISO 19011*: "Instrucciones para auditar gestiones de calidad y/o sistemas de gestión del entorno". Presenta una guía para la realización de auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.

El modelo a que hace alusión este trabajo de grado es la norma ISO 9000:2005 y específicamente la ISO 9001:2008, en tanto que la primera aporta los principios básicos y la segunda los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Estas Normas son aplicables a cualquier tipo de organización que busque el mejoramiento de los productos y/o servicios que ofrece, para generar confianza en sus clientes y proveedores y por consiguiente mayores ventajas competitivas.

Al respecto, es importante revisar los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, planteados desde la ISO internacional y su grado de implicación o aplicabilidad a nuestro proyecto:

1. Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. En el caso de las instituciones educativas, más que en cualquier otra organización, las necesidades y expectativas de los usuarios son cambiantes, lo que obliga a la revisión y mejoramiento continuo de sus procesos, a la luz de las nuevas tendencias y exigencias, pero sobre todo por tratarse de la formación integral de personas.

2. La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos. Estos requisitos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. Para esta investigación vale la pena preguntarse ¿es suficiente con el cumplimiento de los requisitos establecidos por una Norma para hacer realidad la promesa de formar personas con calidad humana, íntegras, plenas y virtuosas, preparadas para asumir con responsabilidad los retos de un mundo cambiante?

No. En una institución educativa, al igual que en todas las organizaciones de naturaleza humana, no son los requisitos de una norma los que posibilitan el logro de los resultados planeados. Son las personas, quienes a través de sus conocimientos, competencias y talento, hacen realidad los objetivos presupuestados. Desde este enfoque los seres humanos no son recursos, por el contrario, son generadoras de recursos, ideas, cambios, que con su capacidad e interés hacen posible el cumplimiento de la misión y crecimiento de las organizaciones.

3. El enfoque para desarrollar e implementar un de sistemas de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización; c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la

calidad; d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad; e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso; f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso; g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Se puede decir que estas etapas son aplicables a una institución educativa como el Colegio Bolívar de Soacha puesto que de una u otra manera generan confianza en la capacidad y calidad de sus procesos y proporcionan una base para la mejora continua lo cual puede conducir a un aumento en la satisfacción de los usuarios y al éxito de la institución.

4. Enfoque basado en procesos; la norma ISO 9000 plantea que para que las organizaciones operen de manera eficaz, deben identificar y gestionar sistemáticamente sus procesos y en particular las interacciones entre ellos.

3.4.1 *Estructura general del Modelo ISO.* Si se quiere desarrollar un modelo de gestión de talento humano adaptando los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, es importante conocer como está estructurada dicha Norma, cuáles son los requisitos puntuales relacionados con éste proceso para hacer las adaptaciones e inclusiones a que haya lugar.

Es necesario recordar que la norma ISO 9001:2008, está estructurada en ocho capítulos, a saber:

Capítulo 1: Objeto y campo de aplicación.

Capítulo 2: Referencias normativas.

Capítulo 3: Términos y definiciones.

Capítulo 4: Sistema de gestión de la calidad.

Capítulo 5: Responsabilidad de la dirección.

Capítulo 6: Gestión de los recursos.

Capítulo 7: Realización del producto (o prestación del servicio).

Capítulo 8: Medición, análisis y mejora.

De los capítulos anteriores, los que realmente definen requisitos para la implementación del sistema de gestión de la calidad son los cinco últimos (4, 5, 6, 7 y 8), los cuáles se pueden ilustrar en las figuras 3 y 4, que a la vez nos presentan una mirada general de la manera como se estructura dicho sistema.

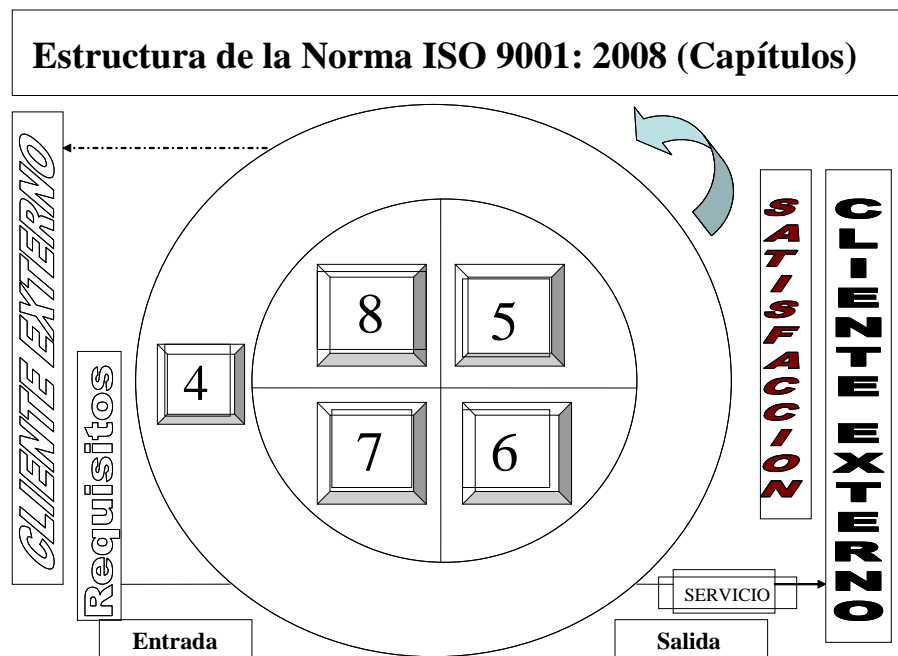


Figura 3. Estructura de la Norma ISO 9001:2008 por capítulos

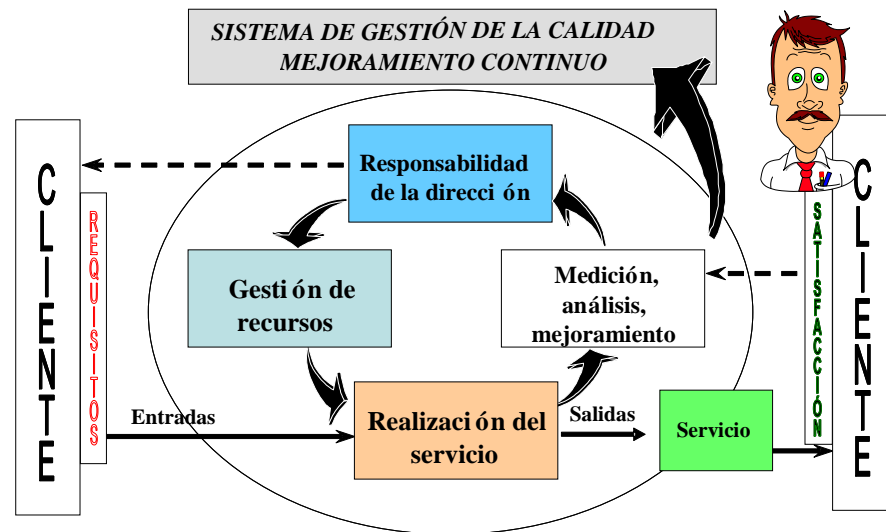


Figura 4. Estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001:2008

Las Figuras 3 y 4 ilustran el sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, como lo describe la familia de Normas ISO 9000. Estas ilustraciones muestran que los clientes o partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. Para realizar el seguimiento a la satisfacción de las partes interesadas se hace necesaria la evaluación de la información relacionada con la percepción en el sentido de indagar hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

La anterior estructura se caracteriza por:

1. Se basa en el famoso “Ciclo de Deming”: PHVA- Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.
2. Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de la calidad basado en ISO

se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La ISO 9000:2005 se presenta con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad sino para integrar diferentes sistemas.

3. Se basa en el concepto de mejora continua. Se insiste en que el sistema de gestión de la calidad tiene que ser algo dinámico que se va enriqueciendo continuamente alimentado por la satisfacción/insatisfacción de los clientes y por sus diferentes demandas a lo largo del tiempo.
4. La estructura del modelo ISO 9001:2008 abre el camino hacia la integración de sistemas.
5. Las ventajas de establecer un Sistema Integrado de Gestión y su posterior certificación son indudables, y es a la alta dirección de cada organización a quien le compete orientar la reflexión al respecto.

Además de lo anterior, se hace necesario revisar los 8 principios de gestión de la calidad planteados desde ISO 9000, y que según esta Norma, pueden conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos son:

1. *Enfoque al cliente*: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. *Liderazgo*: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. *Participación del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque basado en procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque de sistema para la gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. *Mejora continua:* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios serán tenidos en cuenta en nuestro modelo y en el sistema de gestión de la calidad en general, no obstante se complementarán con unos principios y criterios de calidad propios y coherentes con el enfoque y la naturaleza e identidad de la institución, que mencionaremos más adelante.

3.4.2 *Evaluación y seguimiento de los sistemas de gestión de la calidad.* Teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008, en el capítulo 8 (Medición, análisis y mejora), y lo planteado por la ISO internacional, en su artículo

“La Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario (Quality management systems — Fundamentals and vocabulary), publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2005”, la evaluación y seguimiento de los sistemas de gestión de la calidad debería partir de cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
2. ¿Se han asignado las responsabilidades?
3. ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
4. ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

3.4.2.1 Auditorías del sistema de gestión de la calidad. Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

3.4.2.2 Revisión del sistema de gestión de la calidad. Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones.

3.4.2.3 Autoevaluación. La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia. La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

3.4.2.4 Mejora continua. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

1. el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
2. el establecimiento de los objetivos para la mejora;
3. la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
4. la evaluación de dichas soluciones y su selección;
5. la implementación de la solución seleccionada;
6. la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
7. la formalización de los cambios.

3.4.3 *Etapas, rutas o caminos para el diseño e implementación.* Estas etapas las podemos resumir de la siguiente manera:

3.4.3.1 Planeación del SGC. Esta primera parte tiene como propósito realizar la planeación del Sistema de Gestión de la Calidad. Se desarrolla a través de reuniones con el grupo gerencial, entrevistas con los responsables de procesos definidos, con el objeto de sensibilizar, examinar las actividades,

recursos, responsabilidades y metodologías empleadas por la organización para el desarrollo de los procesos correspondientes al Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de identificar sus puntos fuertes y débiles y de proponer las acciones de mejoramiento, teniendo en cuenta su contexto técnico, económico y humano.

- 3.4.3.2 Documentación e Implementación del SGC. Esta etapa tiene como propósito fundamental Implantar y consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad para el cumplimiento con la norma ISO. 9001/2008 y medir a través de indicadores los resultados de su desempeño. En esta etapa se desarrollan y aplican en cada proceso los procedimientos de control de documentos y control de registros exigidos por ISO 9001 y se desarrolla el plan de implementación resultado de la primera etapa.
- 3.4.3.3 Evaluación del SGC. En esta etapa se divulga y aplica la metodología de mejora continua, auditorías internas y revisión por la dirección. Estas actividades le dan a la organización herramientas para mantener el SGC, los procesos y actividades mejorando continuamente.
- 3.4.3.4 Auditorías internas del sistema. Partiendo de los procesos y documentos de la organización, se realizan las auditorías internas a intervalos planificados, para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización. Igualmente se determina si el sistema se ha implementado y mantenido de forma eficaz.
- 3.4.3.5 Auditoría de Certificación. Una vez implementado y mantenido eficazmente el sistema el sistema de gestión de la calidad, aplicadas las auditorías

internas, las acciones correctivas, preventivas y de mejora y la correspondiente revisión por la dirección, se puede solicitar la auditoría de certificación con el ente seleccionado.

3.4.4 *Beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad.* Estos son:

1. La identificación de las necesidades de los clientes para lograr una mayor interacción y lograr mejores niveles de satisfacción.
2. El crecimiento personal y profesional a través de la capacitación, teniendo así un personal entrenado para mantener y mejorar el SGC.
3. El desarrollo de una cultura del mejoramiento continuo para incrementar los resultados de desempeño de la organización.
4. Establecimiento de compromisos por parte del personal como factor relevante en el éxito del proyecto.
5. Mejoramiento de la calidad de los productos o servicios y de la imagen de la organización.
6. Mejoramiento de los procesos de comunicación interna y el clima organizacional.
7. Mejoramiento en la ejecución de las actividades de acuerdo a los cronogramas establecidos.
8. Mejoramiento en las estrategias, procesos de capacitación para los empleados, procesos de evaluación del desempeño, procesos de selección y de inducción, entre otros.
9. Mejoramiento en la planeación estratégica de la organización.
10. Mejoramiento y formalización de la distribución de funciones y responsabilidades.
11. Mejoramiento de la satisfacción del cliente.
12. Aumento en la ventaja competitiva.
13. Incremento en la eficiencia y la productividad operacional al contar con indicadores de gestión.

14. Genera regularidad en los procesos permitiendo su planeación.

3.4.5 *Limitaciones del modelo ISO.* A pesar de sus grandes fortalezas en cuanto a la estructura, presentación y claridad en los requisitos exigidos, las normas ISO 9000 tienen una serie de limitaciones que dificultan su aplicación en el sector educativo, y más en instituciones como el colegio Bolívar, que centran sus procesos en la persona, y se identifican con valores y principios humanistas y derivados de la antropología cristiano-católica. Algunas de las limitaciones son:

1. El concepto de persona: Aunque las normas ISO 9000 dejan ver que las personas son parte fundamental de la organización para la adecuada realización del producto, su enfoque está centrado en los procesos y en la realización de productos de calidad, en donde se le considera a la persona como un “capital o recurso humano” y no como el centro mismo de la organización para una adecuada y exitosa gestión.
2. El concepto de calidad: si analizamos el concepto de calidad de ISO: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000:2005, 3.1.1) puede ser entendible para una organización cuyo objeto principal es la elaboración de productos con ciertas características que satisfagan las necesidades de un cliente. En una institución educativa con enfoque antropológico, como el colegio Bolívar de Soacha, esta definición no le aporta mucho al verdadero sentido de la calidad vista desde los procesos y acciones orientadas para el crecimiento de las personas.
3. El concepto de educación: a partir de los planteamientos de ISO, la educación está asociada con la posibilidad que tienen las personas para apropiarse de los conocimientos, habilidades y competencias que le permitan desempeñarse con calidad en un campo específico, lo que una vez más deja entrever el interés

por el producto, por encima de la persona. De ahí que para una institución educativa, la educación trasciende de proveer de conocimientos, habilidades y competencias a las personas para enfocarse hacia su formación integral, en valores, virtudes que le permitan alcanzar su plenitud y felicidad.

4. La definición del producto en educación: Por tratarse de una organización de naturaleza humana, en donde lo ofrecido es un servicio y no propiamente un producto, podríamos entonces plantearnos los siguientes interrogantes en torno al concepto de producto de la norma: ¿se trata del "resultado formativo", del "proceso formativo" o más bien del programa de enseñanza o formación impartido? teniendo en cuenta las comparaciones con otros sectores de servicios.
5. La certificación según norma ISO 9000 es una parte del camino a la Excelencia, en tanto que ayuda a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes como consecuencia de la mejora constante en sus procesos y productos, pero obviamente no puede ser el único integrante. No obstante, en educación el concepto de excelencia y el camino para lograrlo son relativos en tanto que se trata de procesos educativos y formativos de seres humanos, los cuáles por naturaleza, son únicos, irrepetibles y con ritmos, intereses y necesidades diferentes.

3.5 TALENTO HUMANO

Abordar el tema de gestión del talento humano para una educación humanista y de calidad en el Colegio Bolívar, requiere basarse de un modelo teórico planteado a partir de fundamentos antropológicos católicos, ya que sitúa la formación del ser

humano como centro del proceso educativo. De esta manera, al establecer conceptos claros, se podrá identificar una estructura temática coherente y lineal que permita la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación. “El modelo antropológico es el mejor para comprender la realidad de las organizaciones educativas” Sandoval (2008, p.203). Entre los principios más importantes de este modelo, se destacan:

1. Su punto de partida y su finalidad es la persona.
2. Está centrado en la acción humana.
3. Incorpora criterios objetivos (utilidad y servicio) para la satisfacción de necesidades reales en orden a la perfección del ser humano, desarrollando un nuevo concepto de necesidad basado en el bien honesto.
4. Armoniza el fin propio de la organización y de la persona.
5. Favorece la unidad del ser humano, no separa las realidades materiales de las espirituales y reconoce la superioridad de estas últimas sobre las primeras. (Sandoval 2008: 205)

Los principios anteriores están inmersos dentro de conceptos imprescindibles en el momento de crear y aplicar un modelo de calidad educativa en el Colegio Bolívar.

El talento humano se consolida cuando las personas adquieren un desarrollo y una mejora dentro de las organizaciones. Constituye el recurso vivo, dinámico más importante dentro de una organización.

Según Humberto Serna, el talento humano, representa un elemento fundamental de la cultura empresarial. “La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura empresarial” (1994, p.91). Propuesta plasmada en el

presente trabajo, y que busca generar un diálogo abierto y un compromiso entre los diferentes estamento de la comunidad educativa.

Por otra parte, Arámbula Flores sostiene que, “El factor humano es el capital máspreciado, importante e imprescindible de cualquier tipo de empresa, sea grande, mediana, o pequeña, nacional, familiar, privada, publica, multinacional, transnacional. Una organización se destaca en todas sus funciones, gracias al factor humano. Los valores positivos de los seres humanos hacen que unas se diferencien de otras, cuando hay estímulos, motivación, afecto, participación y respeto, conductas que a la larga se convierten en beneficios”. (2004, p.23,124).

Esto sucede cuando una Institución cuenta con un personal que se siente parte integral de la misma, con altos niveles éticos y morales para adquirir compromisos positivos; es decir, donde se combinan conocimientos, entendimientos y valores. Gracias a la gestión de las directivas del Colegio y al apoyo y orientación recibida en la maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas y específicamente a través de este trabajo de grado, la gestión del talento humano con un enfoque antropológico será una realidad.

Y para finalizar este recorrido teórico, se hace necesario presentar los conceptos de persona, educación, formación, calidad, principios de calidad y criterios de calidad asumidos por el colegio Bolívar de Soacha, que se van a utilizar en la fundamentación del modelo y en la adaptación de la norma ISO 9001:2008, no sin antes recordar que según la Ley General de Educación en Colombia, Ley 115 de 1994 Artículo 1º “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”, referente importante a la hora de definir los conceptos propios del colegio.

Persona: Es un ser de creación divina, único e irreplicable, en proceso de construcción y de crecimiento constante, con potencialidades y capacidades que se expresan a través de las dimensiones espiritual, corporal e intelectual; que le permiten ser feliz e interactuar de manera autónoma y competente en diferentes contextos; llamado a ser buen cristiano y virtuoso ciudadano.

Formación: Experiencias de vida y acciones educativas orientadas al desarrollo de la persona en todas sus dimensiones, que le permitan desenvolverse de manera autónoma, coherente y competente en los diversos contextos socioculturales en los que le corresponda vivir.

Educación: Proceso orientado a potenciar todas las dimensiones de los estudiantes mediante un ejercicio de acompañamiento y presencia constante conducente al aprendizaje, la autorregulación, la consolidación de valores y virtudes y el crecimiento como personas críticas, talentosas y respetuosas, con autonomía, libertad, bienestar y felicidad.

Calidad: Atributo que evidencia la capacidad de la institución para ofrecer un servicio educativo acorde con su naturaleza e identidad, con enfoque antropológico cristiano, orientado a la formación de personas talentosas, integrales y virtuosas, con capacidad de liderazgo, integración y aporte a la sociedad.

Principios de la calidad del colegio Bolívar: Consideramos un principio como una determinación orientadora que permite la búsqueda de medios apropiados para la consecución de unos fines.

Además de los principios de calidad establecidos por las normas ISO, en el colegio Bolívar asumimos los siguientes como propios:

1. El SGC del colegio Bolívar de Soacha está en correspondencia con la naturaleza, la identidad y los principios institucionales.
2. El centro del SGC son las personas.
3. El SGC reconoce la participación de todos los miembros de la comunidad educativa desde su naturaleza y organización humana.
4. El SGC es “diseñado e implementado por seres humanos, para seres humanos y en contextos humanos”.
5. El ser humano está siempre en un proceso de mejoramiento continuo.
6. El SGC facilitará que los estudiantes fortalezcan su autoestima, espíritu de familia y de fraternidad, la vocación para servir a los demás desde la solidaridad, la participación y el liderazgo.
7. Los estudiantes elaborarán sus propias estrategias para acercarse al conocimiento de una forma significativa y efectiva.
8. El SGC permitirá formar buenos cristianos y buenos ciudadanos en las diferentes dimensiones humanas Ambiental, trascendente, psicológica, corporal, artística, comunicativa, cognitiva, social y política a través de la generación de diferentes ambientes y testimonios de vida.
9. La autorregulación es necesaria para actuar frente a las necesidades y los resultados obtenidos

Criterios de calidad del colegio Bolívar: En el colegio Bolívar, la calidad estará regida por los siguientes criterios: Justicia, equidad, servicio, presencia, diálogo, autoexigencia, autocontrol, afectividad, acompañamiento, seguimiento, respeto, crítica sana, discreción, comunicación, solidaridad, pertinencia, prudencia, exigencia y confianza.

Después de hacer este breve recorrido conceptual desde diferentes autores y observando que todos coinciden en la importancia de la educación como formadora

de personas; desde esta perspectiva el papel de educadores y demás trabajadores del Colegio Bolívar, está constituido por la integración de personas con talento y calidad humana, vocación profesional y dedicación; que basados en los principios educativos, puedan desarrollar una actitud crítica, íntegra, objetiva y de calidad, para formar personas autónomas, con valores cristianos y humanos, con buenos cimientos, sujetos de cambio y promotores de una transformación social. Samaritanos que guiados por el principio de comunión sean multiplicadores de buenas obras, por un país que durante décadas ha estado sumergido en acciones de violencia, desplazamiento forzoso, corrupción y altos índices de pobreza, además a esto se debe sumar la transformación en la estructura familiar y los efectos de la globalización.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 MODALIDAD INVESTIGATIVA.

El proyecto “modelo de gestión del Talento humano en el Colegio Bolívar de Soacha desde los fundamentos de la antropología cristiano católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional”, se inscribe en la metodología de *análisis de una situación particular*.

4.2 METODOLOGÍA

En relación con la metodología, se empleó una *modalidad mixta*, puesto que se apeló a información tanto *cualitativa*, como *cuantitativa* para enriquecer la visión sobre el objeto de estudio.

Para adaptar la Norma ISO a la gestión del talento humano desde un enfoque antropológico se realizó un *análisis documental* aplicando criterios de pertinencia y coherencia con los principios de formación y la naturaleza e identidad institucional.

El análisis se efectuó a través de lecturas profundas y comparativas que permitieron identificar los documentos y definir los aportes de cada uno de ellos a la elaboración de los fundamentos y el diseño del modelo para la gestión del talento humano en el colegio desde la antropología cristiano-católica y la pedagogía de Jesús en la parábola del buen samaritano, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, lo cual facilitó confrontar y analizar la coherencia y pertinencia entre ellos.

La coherencia definida como la correspondencia entre los principios de formación del colegio plasmados en su proyecto educativo institucional y los planteamientos de los documentos analizados para la fundamentación y diseño del modelo de gestión del talento humano (referenciados y presentados en el marco teórico del presente trabajo), es decir, la relación entre los referentes de fundamentación, el PEI y lo propuesto en el modelo. La pertinencia definida como el análisis de las necesidades, intereses y expectativas del colegio en torno a la gestión del talento humano y la forma como se orienta dicho proceso a través del modelo propuesto, de tal manera que los planteamientos formulados en los documentos de nivel institucional operen en el diseño del modelo, y esto dé cuenta de la capacidad de la institución para responder de manera activa a las necesidades identificadas sobre este tema.

Además de lo anterior, las encuestas (Anexo A) y entrevistas (Anexo B) aplicadas se convierten en instrumentos que nos aportan información valiosa que de una u otra forma ayuda a entender y justificar la necesidad del modelo de GTH (Gestión del Talento Humano) diferente para la educación, en donde se superen las carencias y limitaciones del modelo ISO. En su diseño y aplicación se utilizó una *metodología cuantitativa y cualitativa*.

La metodología cuantitativa involucra procedimientos estandarizados con el fin de conseguir mediciones concretas, sobre los aspectos relacionados con la *Gestión del Talento humano* en la institución. En cuanto a la metodología cualitativa brinda la oportunidad de interactuar de forma directa con las personas involucradas, para analizar con más profundidad aspectos sobresalientes en la encuesta.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (INSTRUMENTOS)

A continuación se presentan los resultados de estos dos instrumentos aplicados (encuesta y entrevista).

4.3.1 *Encuesta.* El contenido del instrumento comprende preguntas sobre procesos e indicadores propios de la institución relacionados con la gestión del Talento humano. Para la elaboración de los ítems se tomaron como referencias criterios utilizados en de las normas ISO y el Modelo de Galardón a la Excelencia.

La entrevista se dividió en 5 temáticas: Procesos de selección e inducción; bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo; capacitación y desarrollo personal; sistema de evaluación; estímulo y reconocimiento y por último, gestión sistemática y mejora continua.

Para el diseño de la encuesta se utilizaron enunciados con cuatro opciones para ser elegidas por los encuestados con la siguiente escala:

Tabla 1. *Escala de calificación*

Criterios	Calificación
Totalmente de acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	4
Parcialmente en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2

4.3.2 *Entrevista individual estructurada.* Las preguntas que componen la entrevista individual estructurada facilitan la posibilidad de conocer de forma directa las observaciones que tienen las personas que laboran en la institución sobre su motivación laboral, clima laboral, necesidades de formación personal y profesional.

4.3.3 *Consentimiento informado.* El formato de “consentimiento informado” se utilizó para ser tramitado por las personas que diligenciaran la encuesta en el que se expresa la conformidad para participar libremente en el proyecto.

Población y Muestra: Actualmente el colegio cuenta con el siguiente equipo de colaboradores (véase tablas 2, 3 y 4).

Tabla 2. *Total del personal que labora en la institución.*

Estamento	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	2	7	9
Administrativos	7	9	16
Docentes	20	52	72
Servicios generales	7	8	15
Total personas	36	76	112

Tabla 3. *Muestra tomada para la aplicación de la encuesta.*

Estamento	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	1	1	2
Administrativos	4	4	8
Docentes	16	40	56
No identificados			16
Total Encuestados	45	21	82

Tabla 4. *Muestra para la aplicación de la entrevista.*

Estamento	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	1	3	4
Administrativos	1	4	5
Docentes	1	13	14
Servicios generales	1	2	3
Total Entrevistados	4	22	26

Total de la muestra 94%

4.4 FASES DEL PROCESO

Procedimiento metodológico:

La aplicación de la encuesta se realizó en una jornada pedagógica, a la que asistieron todas las personas que laboran en el Colegio Bolívar.

Esta jornada se inicia con la socialización de la agenda del día. Posteriormente, la coordinadora Sonia Alvarado interviene explicando que tres personas que conforman el equipo directivo están realizando una maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Su trabajo de grado se relaciona con el diseño de un modelo de gestión del Talento humano para la institución. Por lo tanto, los invita a participar activamente en la realización del proyecto, diligenciamiento inicialmente una encuesta.

Consideraciones éticas: Para garantizar la libre participación se entregó a cada participante un formato de “Consentimiento informado” (Anexo C) en donde expresa su libre participación en el proyecto. El compromiso de los integrantes de la Maestría es, una vez realizado el análisis hacer la socialización de los resultados obtenidos y el colegio definirá el plan de mejoramiento a seguir. Un factor determinante durante la aplicación del instrumento fue la disposición de todas las personas para dar su aporte diligenciando con dedicación la encuesta.

Una vez analizados los resultados de la encuesta, el grupo de estudio consideró que era pertinente realizar una entrevista individual la cual fue aplicada a personas de las diferentes dependencias de la institución, para conocer sus impresiones e inquietudes sobre su motivación en el trabajo, su percepción sobre el clima laboral, sus expectativas de formación, capacitación, recibir sus aportes y sugerencias.

4.5 ANÁLISIS DE DATOS

Con la información recolectada a través de los instrumentos aplicados, se procedió a realizar la tabulación, análisis e interpretación de la información obtenida en las encuestas, y la transcripción de las entrevistas. A continuación se presentan los resultados:

4.5.1 *Procesos de selección e inducción.* La primera pregunta tuvo como objetivo indagar sobre la existencia de procesos de selección e inducción. Si categorizamos los encuestados según su dependencia en la institución, llegaremos a la conclusión con la gráfica 1 (Anexo D) que los Asesores de área, Bienestar, Coordinación y docentes están parcialmente de acuerdo que *existen procesos de selección e inducción*, mientras que el personal de apoyo, está parcialmente en desacuerdo que existen procesos de selección e inducción. Los demás grupos mantienen una tendencia a

media entre estos dos aspectos. En general la opinión de las personas encuestadas es que están parcialmente de acuerdo que existen procesos de selección e inducción.

Con respecto a si se *realiza evaluación de las actividades de selección, inducción y re-inducción del personal* solo el grupo de Bienestar está parcialmente de acuerdo tendencia seguida de cerca por los docentes, los demás se mantienen en un parcialmente en desacuerdo. En general la media está en parcialmente en desacuerdo que existen mecanismos para la evaluación de las actividades relacionadas con la selección inducción y reinducción del personal de la institución.

Con relación a la pregunta sí *el colegio cuenta mecanismos efectivos para la divulgación del direccionamiento estratégico y la filosofía institucional* se califica como parcialmente de acuerdo en los grupos de Bienestar y Docentes los demás encuestados se inclinan por parcialmente en desacuerdo. La media general se mantiene en el mismo nivel que los primeros grupos mencionados.

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los aspectos relacionados con los procesos de *Selección e inducción*, se deduce que si bien existen procesos en este particular, se debe diseñar un plan de mejoramiento que permita organizar y fortalecer los procesos de selección e inducción al personal que ingresa a la institución.

4.5.2 *Bienestar y satisfacción del personal.* La segunda pregunta indaga sobre *si la institución cuenta con estrategias para lograr un clima laboral favorable.* La gráfica 2 (Anexo E) muestra que la totalidad de los grupos mantienen una opinión parcialmente en desacuerdo, sin embargo los grupos como asesor de área, Bienestar, y Docentes muestran una ligera tendencia a estar parcialmente de acuerdo. La media se mantiene sobre parcialmente de acuerdo.

En cuanto a si *existen y se aplican mecanismos para conocer necesidades y expectativas del personal de la institución* solo bienestar y docentes se muestran parcialmente de acuerdo, los demás parcialmente en desacuerdo. La media está en el mismo nivel anterior.

En cuanto a la pregunta si el colegio *cuenta con programas y servicios complementarios para el bienestar del personal* solo el grupo administrativo tiene una opinión como parcialmente en desacuerdo, los demás están totalmente en desacuerdo. En la media general se mantiene el criterio de desacuerdo.

A la pregunta si *se realizan regularmente evaluaciones tendientes a indagar sobre la satisfacción en el puesto de trabajo*, en este criterio el nivel se mantiene en totalmente en desacuerdo a excepción del personal de apoyo y docentes los cuales están parcialmente en desacuerdo, sin embargo la media sin llegar a este nivel está totalmente en desacuerdo.

4.5.3 *Capacitación y desarrollo personal.* A la pregunta sobre sí *la institución promueve expectativas de desarrollo personal y profesional* el nivel más bajo con un totalmente desacuerdo lo registra el grupo administrativo, mientras los grupos de apoyo, Bienestar y docente se mantiene en un parcialmente en desacuerdo. Solo los asesores de área y coordinadores están parcialmente de acuerdo. La media general se ubica en un parcialmente en desacuerdo. Para este ítem se puede concluir que no todas las personas que trabajan en la institución perciben que el equipo directivo cree mecanismos para promover el desarrollo personal y profesional (Véase Anexo F).

Con relación a la pregunta sobre sí *existen mecanismos para promover la cultura de la calidad en la prestación de servicios* solo el grupo administrativo se muestra en totalmente en desacuerdo, mientras los grupos de apoyo, bienestar y docentes tienden a estar parcialmente en desacuerdo, asesores y coordinaciones opinan estar parcialmente de acuerdo.

El total general, se mantienen en el nivel inferior con un parcialmente en desacuerdo que existan mecanismos para promover la cultura de la calidad en la prestación de servicios.

En el tercer criterio de este aspecto: Existen políticas claras para la *definición de planes de capacitación. y desarrollo profesional*, solo el personal administrativo está totalmente en desacuerdo, el resto está parcialmente en desacuerdo. La media sigue esta misma tendencia.

El siguiente criterio, *existen mecanismos para determinar las necesidades de capacitación y/o formación* sigue una tendencia similar al anterior con el grupo administrativo totalmente en desacuerdo y los demás en el nivel siguiente parcialmente en desacuerdo, la media está en este mismo nivel.

El último criterio que se refiere a sí *existen estrategias para promover la investigación docente*, todos los grupos muestran estar totalmente en desacuerdo, a excepción de los coordinadores que están parcialmente en desacuerdo. La media se ubica en el último nivel de la escala.

En conclusión, en este tema de la investigación el colegio debe crear mecanismos para definir planes de capacitación y desarrollo personal de acuerdo a las necesidades de los perfiles de los cargos, así mismo debe promover la investigación docente.

4.5.4 *Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento.* El primer punto *los criterios para evaluar el desempeño del personal son claros, justos y equitativos*, los grupos administrativos y asesores de área están totalmente en desacuerdo, apoyo y coordinadores están parcialmente de acuerdo, mientras que los demás están parcialmente en desacuerdo. La media se mantiene en totalmente en desacuerdo (Véase Anexo G).

A la pregunta si *Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para otorgar reconocimientos y estímulos* los índices se mantienen muy bajos en los grupos administrativos, asesor, bienestar y docentes con un totalmente en desacuerdo, coordinadores parcialmente en desacuerdo y apoyo con parcialmente de acuerdo, la media tiende a totalmente en desacuerdo.

Con relación a la pregunta *a partir de los resultados de la evaluación, se implementan estrategias para el mejoramiento continuo del desempeño del personal*, los grupos administrativo y asesores de área están totalmente en desacuerdo. Bienestar, coordinador y docentes se mantiene en parcialmente en desacuerdo, mientras que el grupo de apoyo está parcialmente de acuerdo.

Finalmente, sobre este tema si bien hay personas que perciben estrategias para evaluar el desempeño del personal con criterios justos y equitativos, y que con los resultados se otorgan reconocimientos y estímulos la mayoría considera que los directivos deben crear estrategias efectivas en este aspecto.

Así mismo, los encuestados consideran que se deben crear acciones que permitan implementar estrategias para el mejoramiento continuo del desempeño de todo el personal que labora en la institución.

4.5.5 Gestión sistemática y mejora continua. Sobre la pregunta *existen indicadores para medir la satisfacción del personal*, las tendencias son bastante bajas manteniéndose en totalmente en desacuerdo a excepción del grupo de Bienestar que está parcialmente en desacuerdo. La media sigue totalmente en desacuerdo (Véase Anexo H).

En cuanto sí *se hace seguimiento a los procesos institucionales*, todos están parcialmente en desacuerdo a excepción de asesor, bienestar y docente que están parcialmente de acuerdo, la media está en parcialmente en desacuerdo.

Sobre la *pregunta si se diseñan y aplican planes de mejoramiento en cada una de las áreas y/o dependencias*, parcialmente en desacuerdo se muestra los asesores de área, coordinación y docentes; apoyo y bienestar están parcialmente desacuerdo mientras que el nivel más bajo lo muestra administrativo con un totalmente en desacuerdo. La media está en parcialmente en desacuerdo.

Y en el último criterio, *existen políticas claras para la implementación de la mejora continua*, el nivel más alto lo muestra Apoyo con un parcialmente en desacuerdo, mientras que el más bajo Administrativo con un totalmente en desacuerdo, el nivel parcialmente en desacuerdo es del resto de grupos, manteniéndose la media en el mismo nivel.

Con relación a las preguntas sobre la gestión sistémica y mejora continua se deduce que la mayoría de encuestados está en desacuerdo que existan políticas que propendan por el seguimiento y planes de mejoramiento continuo.

Finalmente, al terminar la fase de diagnóstico, señalamos que la apreciación más importante a la que se ha llegado en esta investigación es que las personas que laboran en la institución es el talento más valioso con el que se cuenta para lograr las metas propuestas en su misión institucional, por lo tanto, es necesario propender por su bienestar tanto en los aspectos personales como laborales.

Con relación a las conclusiones de las encuestas, éstas revelan que si bien se generan procesos relacionados con la Gestión del talento humano en el colegio Bolívar, estos procesos deben mejorar su estructuración, aplicación continua y seguimiento, ya que los vacíos en la gestión dificultan que se realice en el día a día

una buena labor con un clima organizacional favorables para todas y cada una de las personas que laboran en la institución.

En cuanto a las entrevistas se puede concluir que la gran mayoría de personas disfrutaban el trabajar en el Colegio Bolívar, sin embargo se debe crear líneas de acción para perfeccionar sustancialmente la dinámica diaria y el clima laboral.

Es de destacar que tanto las personas encuestadas como las entrevistadas mostraron gran interés y disponibilidad para dar aportes objetivos y significativos que redundan en mejorar la calidad de los procesos que hacen posible la dinámica del Colegio Bolívar.

Los resultados obtenidos de esta investigación contribuyen a motivar y orientar el plan de mejoramiento y levantamiento del proceso para la gestión del talento humano desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional de forma tal que redunde en la calidad de la formación de los estudiantes de la institución, y por ende al bienestar de cada una de las personas que laboran en ella.

En síntesis, los resultados estadísticos revelan la necesidad de realizar una efectiva labor desde la Gestión de Talento Humano que fortalezca *el bienestar y satisfacción del personal* que labora en la institución ya que este es un factor esencial para la consecución de la calidad de la Misión del Colegio Bolívar.

4.6 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Pregunta 1: *¿Cómo se ha sentido hasta el momento en el colegio?*

Las 26 personas encuestas coinciden en que se siente bien trabajando en el Colegio Bolívar. Una persona expresa que se ha sentido sola cuando tiene problemas con padres de familia y otra que se le menosprecia.

¿Cómo percibe el ambiente laboral en la institución?

Las respuestas son muy diversas, algunos manifiestan que es bueno y excelente. Sin embargo predomina que es un ambiente pesado por el stress debido a la sobre carga de trabajo. Se evidencian grupos cerrados, rencillas de años anteriores, falta integración entre dependencias.

Pregunta 2: *¿Qué le sugiere a las Directivas del Colegio para mejorar la calidad de las labores diarias y el ambiente laboral?*

- Revisar las funciones de cargo. Organizar el manual de funciones y mirar el perfil de cada puesto.
- Retroalimentación del personal, evaluación docente, procesos de mejora. Motivación.
- Enaltecer las labores de la personas y destacar fortalezas.
- Escuchar las inquietudes de de todos los empleados.
- Mas organización porque se acumula mucho trabajo.
- Mostrar más apoyo frente a los docentes en casos de dificultades
- Programen las actividades con anticipación.
- Dar directrices antes de las reuniones y capacitaciones para prepararse con anterioridad
- Crear espacios de integración entre secciones.
- Seguir con su misión evangelizadora tan importante en este momento.
- Continuar con el proceso de gestión de Calidad
- Reconocer que la labor del tutor es bastante ardua.

- Tener mucha calma y paciencia en el proceso porque en muchas ocasiones se genera mucha angustia en el diario vivir
- Más organización en cuanto al cronograma.

Pregunta 3: *¿Qué necesidades particulares de capacitación y/o formación tiene usted para asegurar su crecimiento personal, profesional y el mejoramiento continuo en su trabajo?*

- Integración con los compañeros.
- La Institución podría comunicar las tendencias que llegan.
- Actualización sobre técnicas para organización de material bibliográfico.
- Tener herramientas de trabajo y material adecuado para desempeñar mejor nuestra labor.
- Generar la participación a talleres lúdicos pedagógicos que permitan enriquecer nuestra labor como educadores para una mejor calidad educativa.
- El proyecto de educación sexual debe tener más impacto.
- Conferencia sobre el desarrollo evolutivo de los estudiantes.
- En Bachillerato se sugiere trabajar sobre culturas juveniles de evaluación llevando los informes correspondientes.
- Falta una política de capacitación, en general con todo el personal por antigüedad, merito y por campo de acción.
- Recibir capacitación por parte de entidades que emitan certificados.

5. PROPUESTA

Los resultados obtenidos de esta investigación y la definición del problema contribuyen a motivar y orientar la propuesta para la gestión del talento humano como un plan de mejoramiento importante para la institución que se realizará en dos grandes etapas:

En primer lugar, el diseño del modelo para la gestión del talento humano en el Colegio Bolívar de Soacha desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional de forma tal que redunde en la calidad de la formación de los estudiantes de la institución, y por ende al bienestar de cada una de las personas que laboran en ella.

En segundo lugar, la implementación del modelo en la institución. Por el alcance planteado para el presente proyecto, solo se presenta la primera etapa, relacionada con el diseño del modelo. La implementación se realizará posteriormente, según cronograma y políticas institucionales.

5.1 LINEAMIENTOS

Los lineamientos que inspiran esta propuesta son: el PEI, el carácter y naturaleza humana de la institución educativa, la participación del personal, las dimensiones o componentes de la persona integral, la antropología, el ideario de formación integral del colegio y los conceptos de persona, formación, educación, calidad, Principios y criterios de gestión de la calidad asumidos por el colegio y descritos en el marco teórico del presente trabajo.

5.1.1 *El PEI (Proyecto Educativo Institucional)*. Un sistema de gestión de la calidad, y específicamente un proceso para la gestión del talento humano que se diseñe para una institución educativa debe estar en coherencia con los principios de formación establecidos en su “carta de navegación”. Esto necesariamente implica una diferencia de fondo frente a los procesos diseñados para otro tipo de empresa. Recordemos que la institución educativa es una organización de naturaleza humana y por lo tanto, el sistema de gestión de la calidad y los procesos que se implementen deben trascender de la aplicación literal de la norma ISO.

Al respecto, en el colegio Bolívar de Soacha, se hizo necesario revisar conceptos claves, partiendo desde la Misión y Visión, para llegar a entender, bajo el concepto de Sistema de Gestión, que las instituciones educativas en general comparten la *misma naturaleza*, pero tienen *identidad propia*, la cual deriva del objeto social y educativo “exigido” por la comunidad en la que se encuentran inmersas (los niños, niñas, jóvenes y familias en general de Soacha son diferentes, en muchos aspectos, a las de las demás ciudades y regiones del país; nuestro compromiso y obligación es responder asertivamente a sus propias necesidades y expectativas, punto de partida indiscutible para diseñar un SGC (Sistema de gestión de la calidad) y un proceso de GTH. Esto nos condujo a una tarea interesante y necesaria para nuestro propósito: revisar y replantear, a la luz de nuestro PEI y de nuestra comunidad educativa, la visión del colegio, los conceptos de persona, formación integral, educación, pedagogía, currículo, etc, hasta llegar a definir el perfil del estudiante que queremos formar en nuestra institución (tarea realizada bajo el liderazgo del equipo directivo).

5.1.2 *El carácter y naturaleza humana de la institución educativa*. Se parte de reconocer que la institución es de naturaleza humana, cuyo centro son las personas, por encima de los procesos, recursos, y que nuestro fin principal es la formación de seres humanos íntegros, plenos y virtuosos, preparados para asumir con

responsabilidad los retos de un mundo cambiante. Esta reflexión nos ha conducido a revisar cuidadosamente el “*como hacer*” a la luz del “*que hacer*” desde la normatividad de ISO (recordemos que la norma ISO ha estandarizado el “*que hacer*” para implementar un SGC y lo ha plasmado en una serie de requisitos que son iguales para toda empresa, organización o institución, pero ha dejado el “*cómo hacer*”, precisamente a las particularidades, principios, fines y naturaleza de cada una de ellas). He aquí la oportunidad para hacer del proceso de gestión del talento humano implementado una verdadera herramienta de mejoramiento continuo que corresponda con la *identidad* de cada institución, la cual debe ser única e irrepetible, dependiendo de los *contextos socioculturales* en que se encuentre inmersa.

5.1.3 *Participación del personal.* Dado el impacto que tiene el proceso de gestión del talento humano en el cumplimiento de los propósitos institucionales y en el mejoramiento de la calidad de la educación que ofrece el colegio, la participación del personal en las diferentes etapas de diseño, implementación, evaluación y mejora del mismo, resultan un factor determinante para el aseguramiento de las metas que nos hemos trazado.

5.1.4 *Las Dimensiones o componentes de la persona.* Desde tres grandes dimensiones consideradas fundamentales en la formación de seres humanos integrales, autónomos y felices:

1. *Espiritual*, que incluye a su vez las dimensiones psicológica y humano-trascendente: Relacionada con lo que la persona siente (los sentimientos, las emociones).
2. *Intelectual*, que incluye las dimensiones cognitiva, comunicativa, social y política: Relacionada con lo que la persona piensa.
3. *Corporal*, que incluye las dimensiones artística, comunicativa y ambiental: Relacionada con lo que la persona es (desde lo físico).

5.1.5 *La antropología cristiana desde el Concilio Vaticano II, la Pedagogía de Jesús desde la parábola del buen samaritano y el Proyecto Educativo Samaritano* descritos ampliamente en el marco teórico de este trabajo.

5.1.6 *El ideario de formación integral del colegio.* Parte de las siguientes reflexiones:

¿Qué se sabe del modelo de formación del colegio Bolívar?: El modelo de formación del colegio Bolívar promueve la educación integral de los estudiantes y se fundamenta en una visión cristiano-católica del ser; basado en un currículo humanista – constructivista a través del cual se pretende alcanzar la excelencia académica y un ambiente de participación y armonía entre sus colaboradores y estudiantes teniendo en todo momento a Jesús como modelo.

Se basa en la formación de valores cristiano-católicos, especialmente la solidaridad, la conformación integral del ser humano y una política de mejoramiento continuo, con el fin de formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos.

¿Qué se sabe hacer del modelo de formación del colegio Bolívar?: Se desarrollan estrategias eficaces para llevar a cabo un proceso de formación, que satisfaga las necesidades de los estudiantes y los padres de familia: guiar al estudiante en su búsqueda de auto conocimiento y aprendizaje, descubrir y ayudar en el desarrollo de habilidades, educar con el testimonio y la vivencia de valores, “acompañar” a los estudiantes dentro y fuera del aula de clases, tomar a Jesús como modelo de maestro para la formación de los maestros y como pilar de la enseñanza, entre otros.

Las realizaciones personales de los actores educativos en el ámbito de formación del colegio Bolívar: En las que se considera:

- El fortalecimiento del espíritu de familia y de la fraternidad, la vocación para servir a los demás desde la solidaridad, la participación y liderazgo de los docentes en los distintos proyectos existentes en la institución.
- Las jornadas pedagógicas se constituyen en centro de información, espacios para compartir experiencias y conocimiento que contribuyen a la formación y enriquecimiento de prácticas metodológicas dentro del ámbito educativo.
- El desarrollo de la autoestima, para lograr participar activamente en las clases.
- El respeto a las diferencias personales, sociales y académicas.
- Las jornadas deportivas promueven el favorecimiento del control de hábitos, estimulan la productividad, la independencia y la autonomía, aumentan la confianza en sí mismo y la estabilidad emocional, la relación del conocimiento del cuerpo aumenta.
- La estabilidad laboral, la implementación y vivencia de una cultura de calidad, el desarrollo de un plan de formación para docentes y demás colaboradores, la implementación de un modelo pedagógico acorde con los signos de los tiempos.

¿Qué se concibe por formación integral, desde la propuesta educativa del colegio Bolívar? Es una formación orientada a la consolidación y vivencia en valores que conduzcan al cumplimiento de la misión institucional. Esto, implica a su vez una verdadera formación para la vida que incluya las dimensiones humanas (Ambiental, humano trascendente, psicológica, corporal, artística, comunicativa, cognitiva, social y política).

Igualmente se considera importante la formación en el uso de los medios modernos de comunicación social, tales como prensa, la televisión, el cine y la tecnología e informática; al mismo tiempo que se forman para que participen plenamente en la sociedad actual y tomen conciencia del grado de influencia que ejercen los medios, para bien y para mal.

La formación ética de los sujetos desde el escenario de la formación en el colegio Bolívar tiene como punto de partida los siguientes aspectos:

- Elaboración de un proyecto de vida donde se enfatice las relaciones que se tienen con Dios, con la naturaleza, con el prójimo y consigo mismo lo que permitirá desarrollar proyectos de solidaridad y participación.
- Una reconceptualización del sujeto desde el contexto actual.
- La reconceptualización de la formación en valores y su incidencia en la formación ética.
- La reconceptualización del rol del sujeto como miembro activo de una sociedad mediada por el respeto de los derechos fundamentales.
- El fortalecimiento de los valores cristiano-católicos.
- El fortalecimiento de la actividad moral dentro del sujeto (escenario intrapersonal) y su impacto con el otro (escenario interpersonal).
- Proyectos pastorales en la institución y consejos de grupo de los estudiantes en el aula que promueven la sana convivencia y el respeto entre los estudiantes.
- Conciencia de que lo comunitario, prevalece sobre lo individual, aceptación y respeto por la diferencia, la formación en valores cristiano-católicos.
- Apoyo administrativo y económico que permite buscar la profundización en la formación de los docentes, para poderla impartir a los estudiantes, buscando la consolidación de mejores personas.
- La preparación, reflexión crítica y la deliberación acerca del sentido de la vida, de las reglas y normas que regulan la convivencia entre las personas.

- El testimonio cotidiano del perfil del docente y su nivel de compromiso ético y profesional así como el acompañamiento, orientación y liderazgo se refleja en su quehacer diario dentro de la institución.

5.1.7 *Marco conceptual*. Contiene los conceptos de persona, formación, educación, calidad, Principios y criterios de gestión de la calidad asumidos por el colegio y descritos en el marco teórico del presente trabajo.

5.2 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta fase del proyecto se realizó teniendo en cuenta los siguientes pasos o metodología:

5.2.1 *Revisión de los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008*. Se Realizó una revisión general de las normas ISO 9000, pero para el levantamiento del proceso en cuestión, haciendo énfasis en la norma ISO 9001:2008, en los siguientes capítulos y numerales:

4. Sistema de gestión de la calidad.
 - Requisitos generales.
 - Requisitos de la documentación.
 - Generalidades.
 - Control de los documentos.
6. Gestión de los recursos.
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.4. Ambiente de trabajo
8. Seguimiento y medición.

5.2.2 *Alineación y adaptación de los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008*, especialmente los relacionados con la gestión de los recursos (capítulo 6), recursos humanos (6.2), ambiente de trabajo (6,4) y seguimiento y medición (capítulo 8), con los fundamentos institucionales. Con el propósito de darle coherencia al proceso de gestión del talento humano, con los principios y fundamentos institucionales, aspecto que se evidencia en la construcción de cada uno de los documentos del proceso presentados al final del presente trabajo.

5.2.3 *Caracterización del proceso de gestión del talento humano*. Se realizó la ficha de caracterización del proceso (GTH.D.01) teniendo en cuenta los puntos y aspectos conocidos, pero en un esquema (tabla) de fácil lectura e interpretación para hacerlo asequible a cualquier persona. En dicha caracterización se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: objetivo, alcance, responsable, participantes, proveedores, entradas, actividades (correspondientes al PHVA del proceso), salidas, beneficiarios, recursos, documentos, registros, requisitos (del cliente, de ley, de la norma ISO y de la institución) y el seguimiento y medición del proceso que incluye a la vez los controles, indicadores, fórmula de medición, frecuencia de medición, meta y fecha.

5.2.4 *Elaboración de los documentos complementarios al proceso*. Teniendo en cuenta las necesidades propias de la institución y del proceso mismo, se diseñaron los siguientes documentos complementarios:

5.2.4.1 *Procedimientos documentados*. Son documentos que nos indican la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Para el caso del proceso de gestión del talento humano, se han elaborado tres procedimientos documentados identificados con los siguientes códigos y nombres:

- GHT.PR.01 Procedimiento para la gestión del talento humano.

- GTH.PR.02 Procedimiento para la promoción y desarrollo del talento humano.
- GTH.PR.03 Procedimiento para la inducción y entrenamiento de nuevos colaboradores

5.2.4.2 *Flujogramas.* Como una herramienta complementaria a los procedimientos se construyeron los siguientes flujogramas:

- Flujograma para la selección, contratación e inducción del personal.
- Flujograma para la formación y/o capacitación del personal.
- Flujograma para la evaluación del desempeño.
- Flujograma para la desvinculación del personal

5.2.4.3 *Otros Documentos.* Para la adecuada gestión del proceso, se construyeron los siguientes documentos adicionales:

- GTH.D.02 Perfiles de cargos
- GTH.D.03 Plan de formación.

5.2.4.4 *Guías.* Se elaboró la “Guía para realizar entrevista de selección, (GTH.G.01) en la que se describe paso a paso la manera como se realizarán las entrevistas de selección en el colegio, incluyendo dos entrevistas.

5.2.4.5 *Formatos.* Se construyeron todos los formatos que consideramos necesarios e importantes para llevar los registros del proceso. A continuación relacionamos sus códigos y nombres:

- GTH.F.01 Requisición de personal.
- GTH.F.02 Resumen de entrevista 1

- GTH.F.03 Resumen de entrevista 2.
- GTH.F.04 Decisión de selección.
- GTH.F.05 Verificación de referencias
- GTH.F.06 Resumen de hoja de vida.
- GTH.F.07 Plan de inducción
- GTH.F.08 Evaluación de la inducción y entrenamiento
- GTH.F.09 Identificación de necesidades de capacitación y/o formación.
- GTH.F.10 Evaluación del desempeño
- GTH.F.11 Encuesta de retiro del personal

Nota: Todos los documentos elaborados tienen una plantilla base definida para el colegio teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en lo relacionado con la documentación (numeral 4.2 de la norma) y específicamente en lo que tiene que ver con el procedimiento para el control de documentos (numeral 4.2.3) definido para el colegio en el sistema de gestión de la calidad que se está construyendo.

Dicha plantilla contiene el escudo, nombre y lema del colegio, seguido del nombre del documento y finalmente los controles establecidos, a saber: un código de identificación que resulta de las letras iniciales en mayúsculas del nombre del documento, que para el caso del proceso de gestión del talento humano es GTH., seguido de una letra en mayúscula que identifica el tipo de documento (D: Documento, PR: Procedimiento, G: Guía, I: Instructivo o F: Formato) y finalmente un número de dos dígitos correspondiente a la secuencia; por último se describe la versión del documento, fecha y número de páginas.

A continuación se presentan todos los documentos elaborados para el modelo de Gestión del Talento humano del colegio Bolívar de Soacha, mencionados en los numerales 3.2.3 y 3.2.4 producto de la investigación realizada en el presente trabajo y teniendo en cuenta los criterios establecidos. Dichos documentos corresponden a

la estructura documental definida para la institución, razón por la cual se presentan de manera continua sin ningún tipo de modificación (corresponden con las exigencias del proceso documentado para la elaboración y control de documentos del sistema de gestión de la calidad, según las exigencias de la norma ISO 9001:2008 realizadas las adaptaciones necesarias en coherencia con los propósitos del presente trabajo).



COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA

“Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres”. San Juan 8,32

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código: GTH.D.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 1 de 3
------------------	-------------	-------------------	---------------

Objetivo	Gestionar la selección, contratación, inducción, evaluación, formación, capacitación y desvinculación de los colaboradores del colegio Bolívar de Soacha. Asegurar la competencia del personal que labora en la institución y el clima organizacional que facilite la prestación del Servicio Educativo en un ambiente cordial y humano y teniendo como referente los valores cristiano católicos, la Samaritanidad y la pedagogía de Jesús.
Alcance	Aplica para todos los cargos del colegio (Directivos, docentes, administrativos, de mantenimiento, apoyo y servicios generales)
Responsable:	Líder del proceso.
Participantes	Rector, Coordinadores, Asesores de área, líderes de procesos, Docentes, Administradora, psicólogas.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	BENEFICIARIOS
		PLANEAR	HACER		
1. Iglesia Católica.	1. Lineamientos del Concilio Vaticano II específicamente en la Constitución “Gaudium Et Spes”	1. Identificar necesidades de personal para la prestación del servicio educativo.	1. Elaborar o Actualizar el manual de funciones de la Institución de acuerdo con las necesidades de personal.	1. Personal seleccionado, contratado y afiliado a sistemas de seguridad social.	1. Todos los procesos.
2. Sagradas Escrituras	2. Pedagogía de Jesús: “Parábola del buen Samaritano” (Lc. 10)	2. Establecer directrices claras para administrar el personal de la institución.	2. Realizar las actividades de preselección y selección de personal.	2. Personal con conocimientos generales de la institución y su cargo.	
3. CONACED	3. Lineamientos del Proyecto Educativo Samaritano.	3. Diseñar el Plan de formación y actualización del personal de la Institución teniendo en cuenta el perfil del cargo y las características del funcionario Bolivariano (valores cristiano-católicos, Samaritanidad, pedagogía de Jesús, etc).	3. Declarar la competencia del personal según perfiles y cargos.	3. Planes de capacitación y formación.	
4. Ministerio de Protección social.	4. Lineamientos legales y reglamentarios.	4. Planear el programa de salud ocupacional, seguridad, protección y prevención de desastres.	4. Desarrollar las actividades de Administración de personal (Contratación, afiliación a entidades de seguridad social, inducción en aspectos generales y del cargo, reintroducción, evaluación, compensación y desvinculación).	4. Personal formado con las características del perfil bolivariano.	
5. Gestión Directiva.	5. Directrices para la contratación de personal.	5. Establecer directrices orientadas hacia el mejoramiento del Clima organizacional.	5. Desarrollar el plan de formación y actualización del personal que labora en la Institución.	5. Informes de gestión	2. Entidades de Seguridad Social
6. Todos los procesos	6. Solicitudes de personal requerido, solicitudes de capacitación y formación.		6. Elaborar y ejecutar los programas de Salud ocupacional, seguridad, protección y prevención de desastres.	6. Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento.	
7. Gestión administrativa y financiera.	7. Directrices, cronograma institucional, órdenes de contratación de personal, plan operativo anual, formatos de novedades de Nómina		7. Desarrollar actividades orientadas al mejoramiento del clima organizacional y el bienestar de todo el personal.	7. Solicitud de recursos financieros para la gestión del proceso.	
8. Entidades externas	8. Ofertas de servicios de capacitación.		8. Realizar las actividades de desvinculación del personal.	8. Solicitud de compras.	
9. Gestión de la calidad.	9. Directrices y documentos del S.G.C., informes de encuestas de satisfacción, solicitud de acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento, informes de auditoría, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y reconocimientos.	ACTUAR	VERIFICAR	9. Solicitud de servicios generales, complementarios y de mantenimiento y adecuación de la infraestructura y demás recursos.	
10. Gestión de Recursos	10. Asignación de Recursos financieros, documentos y registros.	1. Diseñar e implementar acciones correctivas y preventivas.	1. Verificar el cumplimiento de las necesidades de personal.	10. Documentación propia del proceso.	
11. Gestión de servicios	11. Equipos, materiales y servicios, asesoría en el		2. Evaluar el proceso de preselección y selección de personal.	11. Informe de la evaluación de desempeño.	
				12. Personal competente para el ejercicio de sus funciones.	
				13. Personal desvinculado	

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código: GTH.D.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 2 de 3
------------------	-------------	-------------------	---------------

<p>12. Gestión de servicios</p> <p>13. Todos los procesos del S.G.C.</p>	<p>manejo de sistemas de información, documentos requeridos, mantenimiento, aseo y adecuación de la infraestructura, mobiliario y equipos disponibles.</p> <p>12.Solicitud de desvinculación.</p>	<p>2. Diseñar e implementar planes de mejoramiento del proceso.</p> <p>3. Implementar programas de reinducción al cargo</p>	<p>3. Verificar los resultados de la evaluación de desempeño del personal nuevo y antiguo.</p> <p>4. Analizar los resultados de la evaluación del desempeño para determinar necesidades de formación y/o capacitación.</p> <p>4. Evaluar la eficacia de los programas de formación y actualización del personal.</p> <p>5. Verificar el cumplimiento en el desarrollo de los programas de salud ocupacional, seguridad, protección y prevención de desastres.</p> <p>6. Verificar la implementación de las acciones orientadas a mejorar el clima organizacional.</p> <p>7. Medir los indicadores de gestión del proceso para evaluar su desempeño.</p>	
--	---	---	---	--


RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	REQUISITOS
<p>HUMANOS</p> <p>TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de cómputo y de oficina (hardware, software, redes). • Equipos de comunicación • Recursos didácticos y audiovisuales. <p>LOCATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo Institucional. • Manual de la calidad. • Reglamento Manual de convivencia. • Cronograma Institucional. • Reglamento Interno de trabajo. • Manual de funciones y responsabilidades de los diferentes cargos. • Manual de políticas administrativas • Perfiles de cargos • Hojas de vida actualizadas y sus soportes. • Reglamento interno de trabajo • Protocolización del personal docente. • Procedimiento administración de personal. • Procedimiento desarrollo del talento humano. • Documentos de COPASO* (comités paritarios de salud ocupacional). • Documentos de Higiene y seguridad. • Documentos de prevención de desastres. • Los documentos generados por el S.G.C. (Ver listado maestro de documentos y listado maestro de registros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de trabajo. • Formatos de afiliación y seguridad social • Resultados pruebas psicotécnicas • Encuestas de desempeño. • Informes de evaluación de desempeño. • Formato de actualización hoja de vida. • Formatos de novedades de nómina. • Correspondencia interna y externa. • Formatos de asistencia a capacitación. • Formato de evaluación de capacitación. • Hojas de vida actualizadas. • Formatos de desafiliaciones a seguridad Social • Certificados y constancias laborales. • Certificados de capacitación. 	<p>Del cliente:</p> <p>Personal competente.</p> <p>De ley:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régimen laboral colombiano. • Estatuto docente. • Código sustantivo de trabajo. • Ley 100 de 1991. • Ley 50 • Ley 1010 • Decreto 1095 • Resolución 2013 de 1986.7 <p>De la Norma ISO:</p> <p>Específicos: 6.2, 6.4, Generales: 4.2, 5.5.1, 5.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.4, 8.5</p> <p>De la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de directrices establecidas por el colegio • Cumplimiento del Reglamento interno de trabajo. • Cumplimiento del perfil establecido en el manual de Funciones y responsabilidades. • Personal competente acorde con el perfil y las características del funcionario Bolivariano

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código: GTH.D.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 3 de 3
------------------	-------------	-------------------	---------------

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
CONTROLES	INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de contratos. Revisión de vencimiento de contratos Informes de gestión. Cumplimiento del cronograma institucional. Evaluación del desempeño del personal docente, administrativo y de servicios. Encuesta de satisfacción y clima organizacional. Cumplimiento de planes de capacitación y formación. Evaluación de la eficacia de los planes y programas de capacitación y formación de personal. Seguimiento al cumplimiento de los programas de salud ocupacional, seguridad y prevención. Cierre de quejas, reclamos y sugerencias. Felicitaciones y reconocimiento 	Desempeño del personal.	(N° de personas con desempeño sobresaliente o excelente en el cumplimiento de sus funciones/N° total de colaboradores) x 100	Semestral	90 %	Junio y Noviembre
	Cumplimiento del Plan de Formación y/o Capacitación	(Capacitaciones realizadas/Capacitaciones planificadas) x 100	Semestral	80%	Junio y Noviembre
	Eficacia en la selección y contratación del personal	N° de días transcurridos entre la fecha de solicitud y la fecha de contratación	Según necesidades	10 días hábiles	Según necesidades de vinculación de personal.
	Satisfacción de personal.	(N° de funcionarios satisfechos/N° total de funcionarios) x 100	Semestral	97%	Junio y Noviembre
OBJETIVOS DE CALIDAD:					

Elaboró: EQUIPO DE TRABAJO DE LA MAESTRÍA	Revisó: ASESOR DE LA CALIDAD	Aprobó: COMITÉ DE CALIDAD
--	---	--

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 1 de 10

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	ORIGEN DE LOS CAMBIOS
01	Inicial.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

COPIA	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA

AUTORIZACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Equipo de Trabajo de la Maestría	Asesor de calidad	Comité de Calidad

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 84 de 10

1. OBJETIVO

Disponer de un procedimiento documentado y la metodología para establecer los requisitos básicos del proceso de selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, nómina, capacitación y bienestar, y desvinculación del personal que labora en la Institución. En él se busca elegir a la persona más adecuada (en términos de educación, experiencia, formación y competencias) para desempeñarse satisfactoriamente de acuerdo a los requerimientos del cargo y teniendo en cuenta los principios y valores institucionales.

2. ALCANCE

Las disposiciones consignadas en este procedimiento se aplican para todos los procesos del COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA e Inicia con la selección y contratación del personal y termina con el aseguramiento de un adecuado clima organizacional.

3. DEFINICIONES

A continuación se incluyen algunas definiciones que son importantes para la interpretación de este documento.

- 3.1 **Requisición:** Solicitud escrita que describe las necesidades de cada proceso para ocupar las vacantes
- 3.2 **Entrevista:** Es la relación entre dos personas cuyo objetivo es la consecución de la información necesaria para la formación de un juicio sobre alguien.
- 3.3 **Personal:** Conjunto de personas competentes que desempeñan un cargo en la Institución.
- 3.4 **Talento Humano:** Actitudes y aptitudes del personal para asegurar la eficiencia del servicio.
- 3.5 **Estímulos:** Reconocimiento que realiza la Institución al personal en sus diferentes niveles.
- 3.6 **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y actitudes (3.9.12 NTC-ISO 9000:2005).

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 3 de 10

- 3.7 **Evaluación de desempeño:** Actividades encaminadas a determinar fortalezas y debilidades en el desempeño laboral.
- 3.8 **Capacitación:** Actividades orientadas a la adquisición de saberes y/o aprendizajes en temas relacionados con la línea de formación disciplinar para potenciar las capacidades personales y mejorar el desempeño de las personas.
- 3.9 **Formación:** Actividades de ejecución y participación interna que ofrecen posibilidad de aprendizaje en temas relacionados con pedagogía y desarrollo personal al Talento Humano de la Institución.
- 3.10 **Validación de requisitos:** Es el concepto que la organización da a favor de una persona para reconocer su experiencia y trayectoria y que pudiera ser equiparable con la formación que hace falta para cumplir con el perfil requerido.
- 3.11 **Conciliación:** Mecanismo interno que garantiza el debido proceso en defensa de la integridad de las personas y el cumplimiento de los requisitos de la Institución.
- 3.12 **Clima organizacional:** Ambiente que favorece el adecuado desempeño laboral, el desarrollo y crecimiento personal y por ende el desarrollo de las actividades institucionales.
- 3.13 **Ambiente laboral:** Son los elementos logísticos relacionados con las condiciones físicas en las que se desempeña el trabajo.
- 3.14 **Bienestar:** Son todos los recursos que favorecen y promueven la motivación del personal y la actitud positiva hacia el desarrollo de sus labores.
- 3.15 **Proceso disciplinario:** Conducto regular que se implementa ante eventualidades contempladas en el Reglamento de trabajo.
- 3.16 **Perfil de cargo:** Requisitos establecidos para vincularse a la Institución a un cargo.

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1 Líder del proceso Gestión del Talento Humano

Es el responsable de coordinar la selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y bienestar así como la desvinculación del personal haciendo cumplir lo establecido en el presente documento.

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 4 de 10

4.2 Líderes de todos los procesos

- 4.2.1 Solicitar el personal requerido de acuerdo al perfil del cargo a Gestión del Talento Humano y seleccionar el personal con las características técnicas establecidas.
- 4.2.2 Realizar seguimiento a la efectividad de la capacitación suministrada.

4.3 Responsabilidad general.

La aplicación de este documento es responsabilidad de todas las personas que desarrollen documentos relacionados con el procedimiento de Gestión del Talento Humano.

5. CONDICIONES GENERALES

- 5.1. El proceso de Gestión del Talento Humano realiza conjuntamente con los procesos involucrados en el plan de mejoramiento, la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias, a través de la detección de las deficiencias en procesos y procedimientos internos de la organización, requerimientos de los planes de desarrollo, realización y mejora del servicio, resultados de las auditorías internas, análisis de las evaluaciones del servicio, análisis de las evaluaciones de desempeño, análisis de la evaluación de competencias de los empleados, cambios tecnológicos, quejas de los clientes, etc.
- 5.2. El líder del proceso de gestión del talento humano elaborará el plan de formación para todo el personal y lo actualiza de acuerdo a la evaluación de desempeño y a las necesidades de la Institución.
- 5.3. Se debe evaluar la efectividad de las actividades de formación y capacitación.
- 5.4. El líder del proceso debe realizar la validación de los requisitos a quien no cumpla el perfil requerido, por medio de la experiencia y la antigüedad en la institución.
- 5.5. Cualquier actividad programada que tenga como destinatario el personal de la institución y que incida de forma positiva en el fortalecimiento del servicio educativo es considerada una actividad de desarrollo del Talento Humano.

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 5 de 10

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

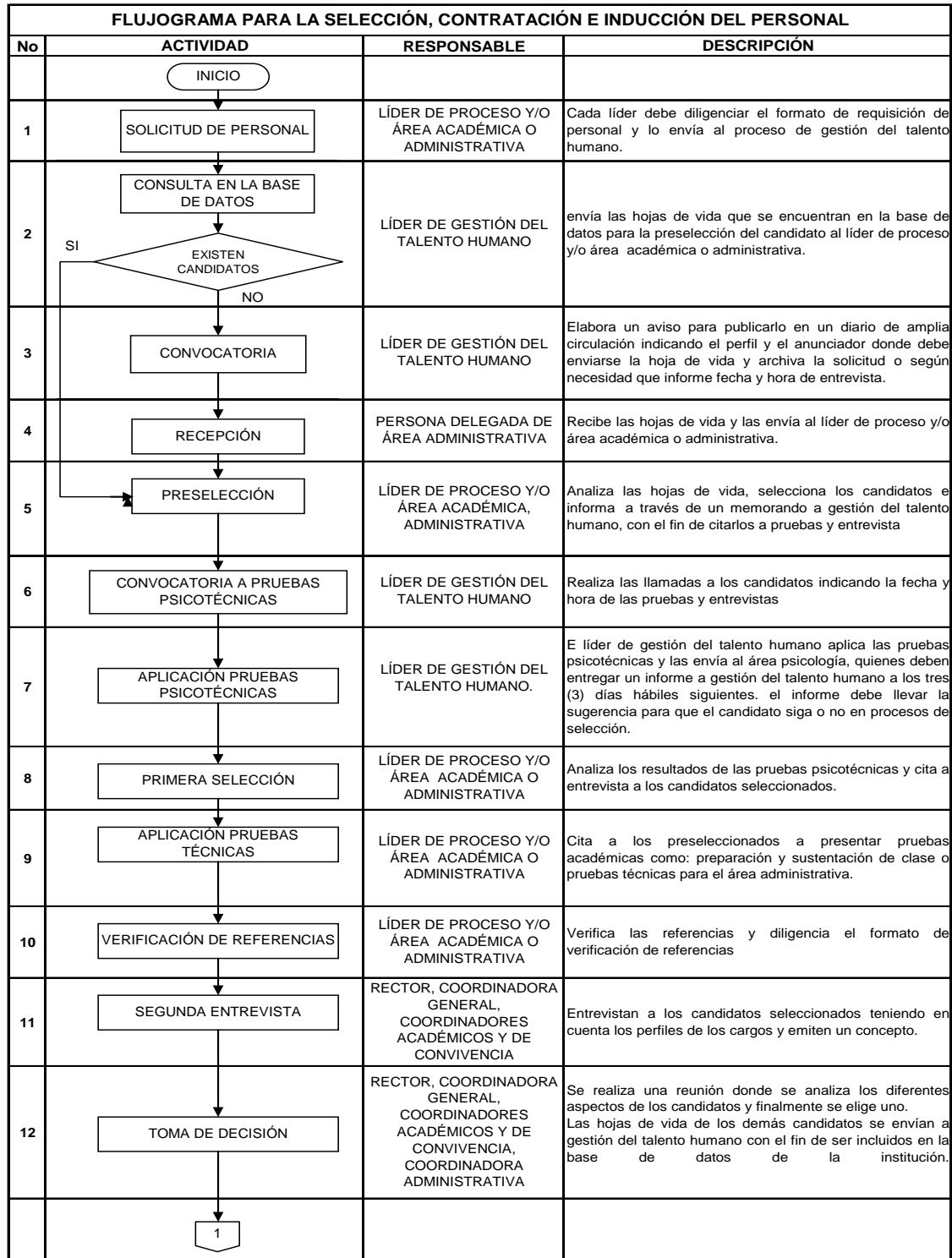
- 6.1. Selección, Contratación e Inducción:** Se describe en el flujograma que se presenta en el Anexo 1.
- 6.2. Capacitación, Formación y Bienestar:** Se describe en el flujograma que se presenta en el Anexo 2.
- 6.3. Evaluación de Desempeño:** Se describe en el flujograma que se presenta en el Anexo 3.
- 6.4. Nómina:** Se describe en el flujograma que se presenta en el Anexo 4.
- 6.5. Desvinculación:** Se describe en el flujograma que se presenta en el Anexo 5.

7. DOCUMENTO REFERENCIA

REFERENCIA /CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Norma NTC-ISO 9000-2005	Sistema de Gestión de la Calidad fundamentos o vocabulario.
Norma NTC-ISO 9001-2008	Sistema de Gestión de la Calidad requisitos.

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 6 de 10

ANEXO 1: FLUJOGRAMA PARA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN



PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código: GTH.PR.01

Versión: 01

Fecha: 11/04/2010

Página 7 de 10

13		LÍDER DE PROCESO Y/O ÁREA ACADÉMICA O ADMINISTRATIVA	<p>Con los resultados anteriores se selecciona la persona mas competente.</p> <p>La coordinadora general o la líder administrativa deben enviar al líder de gestión del talento humano el formato informe para contratación de personal docente ó administrativo donde indica el tipo de contrato y el salario. Los formatos deben estar firmados por la coordinadora general y líder administrativa.</p> <p>Así mismo, se debe indicar al seleccionado acercarse a la oficina de gestión del talento humano con el fin de explicarle los requisitos para el ingreso</p>
14		LÍDER DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.	<p>Elabora el contrato de trabajo para personal de establecimientos educativos en el formato para los docentes. para el personal administrativo se diligencia en el formato minerva con la presentación de exámenes médicos de ingreso, certificados laborales y de estudios.</p> <p>Diligenciar el formato resumen de hoja de VIDA</p>
15		LÍDER DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.	<p>Se realizan las afiliaciones y se entrega carta para apertura de cuenta nomina e informar al líder de gestión del talento humano para que matricule la cuenta en la gerencia electrónica de la entidad correspondiente.</p> <p>Se archiva la documentación soporte de la hoja de vida de cada empleado así como sus respectivas afiliaciones, exámenes médicos y formatos.</p>
16		LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>Informa sobre la cultura del colegio y los beneficios como empleado, muestra la instalaciones del colegio. entrega carné y deja registro de la inducción, en el formato correspondiente</p>
17		RECTOR, COORDIANDORA GENERAL, COORDINADORES ACADÉMICOS Y DE CONVIVENCIA, LÍDER ADMINISTRATIVA ASESOR DE ÁREA	<p>Entregan las funciones específicas para el cargo y realizan la inducción dejando constancia de la actividad en el formato respectivo el cual debe ser enviado a gestión del talento humano para ser archivado.</p>

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 8 de 10

ANEXO 2: FLUJOGRAMA PARA CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN DEL PERSONAL.

FLUJOGRAMA PARA LA FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
	INICIO		
1	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES ESPECÍFICAS DE FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN.	LÍDERES DE TODOS LOS PROCESOS	De acuerdo a la evaluación institucional y evaluación de desempeño, encuestas de satisfacción de personal, auditorías internas y acciones correctivas,
2	ENVIAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN	LÍDERES DE TODOS LOS PROCESOS	Los líderes de procesos envían las necesidades y propuestas de formación y/o capacitación al proceso de Gestión del Talento Humano. Así mismo; la Coordinadora General debe enviar las necesidades y propuestas de formación y/o capacitación del Equipo Directivo y el Comité de calidad.
3	ELABORAR PROGRAMA DE FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Elabora el programa de formación y/o capacitación teniendo en cuenta las necesidades detectadas y las propuestas presentadas por los diferentes líderes de procesos.
4	PRESENTAR PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Presenta el programa de formación y/o capacitación al Equipo Directivo para su análisis y aprobación.
5	APROBACIÓN		
6	BÚSQUEDA Y CONSECUENCIA DE FUENTES DE FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Se solicitan propuestas de formación y/o capacitación con diferentes organizaciones y/o personas, acorde al programa aprobado por el Equipo Directivo.
7	FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Se realiza la formación y/o capacitación y se registra la asistencia a los cursos en el formato respectivo. La formación y/o capacitación a docentes en temas de pedagogía y calidad, es permanente y está a cargo del asesor pedagógico y de la calidad.
8	EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL PERSONAL	LÍDERES DE PROCESOS	Se evalúa la calidad y efectividad de la formación y/o capacitación al personal a través de encuestas de satisfacción, evaluación de desempeño y evaluaciones permanentes a los docentes y demás colaboradores de las actividades en donde se pongan en práctica los conocimientos adquiridos.
9	SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL CAPACITADO	LÍDERES DE PROCESOS, COORDINADORES Y/O ASESORES DE ÁREA	Se realiza seguimiento al desempeño del personal capacitado para evaluar el impacto de los programas de formación y/o capacitación
10	ACTUALIZACIÓN DE LAS HOJAS DE VIDA	LÍDER DE TALENTO HUMANO	Actualizar las hojas de vida con los registros de asistencia o certificados de las formaciones y/o capacitaciones recibidas.
	FIN		

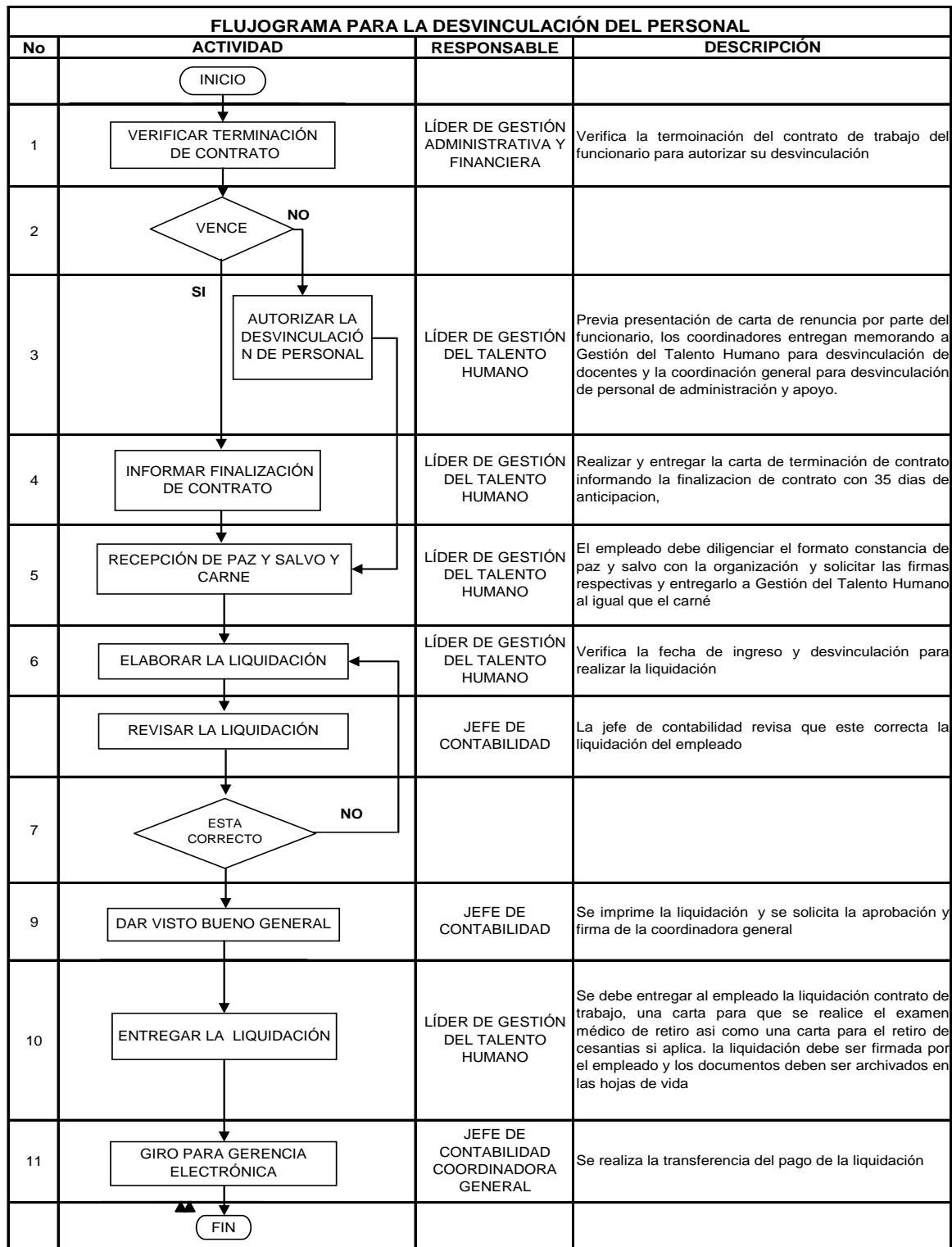
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 9 de 10

ANEXO 3: FLUJOGRAMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FLUJOGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	INICIO		
2	PLANEACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	COORDINADORES, LÍDER DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y LÍDER DE TALENTO HUMANO	Los coordinadores planean la evaluación de desempeño de los docentes y directivos docentes y la líder de gestión administrativa y financiera la evaluación de desempeño del personal de administración y apoyo, ambos con la colaboración del líder de Gestión del Talento Humano.
3	EJECUCIÓN DEL PROCESO	LÍDERES DE PROCESOS Y ASESORES DE ÁREA	La evaluación de docentes se realiza durante el año electivo, a través de diferentes mecanismos, tales como: acompañamiento al aula (docentes) o a sus sitios de trabajo (demás funcionarios), encuestas, diálogo directo, visitas a cursos, etc. Los coordinadores y asesores de área deben elaborar un informe de evaluación de docentes y entregarlo a la coordinación general, quien lo remitirá a talento humano. Las evaluaciones de desempeño de administrativos se realizan de acuerdo a lo establecido para dicha área y se revisa la evaluación anterior, si existe.
4	RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE DEL PROCESO	LÍDERES DE PROCESOS Y ASESORES DE ÁREA	Después de cada acción y/o actividad de evaluación se realiza un proceso de retroalimentación, sugerencias de estrategias de mejora y acompañamiento constante, en un ambiente de solidaridad, responsabilidad, respeto y afectividad hasta lograr los cambios requeridos en procura del bienestar, la tranquilidad y el perfeccionamiento de la persona. Para esto se tienen en cuenta las características de los perfiles establecidas y los principios humanistas propios de la institución. De ser necesario, se proponen actividades de formación.
5	CONSOLIDACIÓN E INFORME DE RESULTADOS	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Gestión del Talento Humano debe consolidar la información de los formatos de evaluación de desempeño con el fin de detectar necesidades de formación y/o capacitación y elaborar un informe final de los resultados y presentarlo a la coordinadora general.
6	REVISIÓN DEL INFORME	EQUIPO DIRECTIVO	Analizar el informe y tomar decisiones.
7	ARCHIVO DE EVALUACIONES	LÍDER DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Archivar las evaluaciones, según el esquema de clasificación y conservación definida.
	FIN		

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.01	Versión: 01	Fecha: 11/04/2010	Página 10 de 10

ANEXO 4: FLUJOGRAMA PARA DESVINCULACIÓN



	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		
Código: GTH.PR.02	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 1 de 6

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	ORIGEN DE LOS CAMBIOS
01	Inicial.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

COPIA	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA

AUTORIZACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Equipo de Trabajo de la Maestría	Asesor de calidad	Comité de Calidad

PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.02	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 94 de 6

1. OBJETIVO

Desarrollar acciones orientadas al mejoramiento del bienestar, el desempeño de los funcionarios y el clima organizacional en el colegio Bolívar de Soacha.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos del colegio, e inicia con la identificación de las necesidades de capacitación, formación, asesoría y acompañamiento del personal y finaliza con el aseguramiento de un adecuado clima organizacional.

3. DEFINICIONES

- 3.1. **Personal:** Conjunto de personas competentes que desempeñan un cargo en la Institución.
- 3.2. **Talento Humano:** Actitudes y aptitudes del personal para asegurar la eficiencia del servicio.
- 3.3. **Estímulo:** Reconocimiento que realiza la Institución al personal en sus diferentes niveles.
- 3.4. **Evaluación de desempeño:** Actividades encaminadas a determinar fortalezas y debilidades en el desempeño laboral.
- 3.5. **Capacitación:** Actividades orientadas a la adquisición de saberes y/o aprendizajes en temas relacionados con la línea de formación disciplinar para potenciar las capacidades personales y mejorar el desempeño de las personas.
- 3.6. **Formación:** Actividades de ejecución y participación interna que ofrecen posibilidad de aprendizaje en temas relacionados con pedagogía y desarrollo personal al Talento Humano de la Institución.
- 3.7. **Clima organizacional:** Ambiente que favorece el adecuado desempeño laboral, el desarrollo y crecimiento personal y por ende el desarrollo de las actividades institucionales.
- 3.8. **Ambiente laboral:** Son los elementos logísticos relacionados con las condiciones físicas en las que se desempeña el trabajo.
- 3.9. **Bienestar:** Son todos los recursos que favorecen y promueven la motivación del personal y la actitud positiva hacia el desarrollo de sus labores.

PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
--	--	--	--

Código: GTH.PR.02

Versión: 01

Fecha: 18/05/2010

Página 3 de 6

3.10. Conflicto: es por un lado un desacuerdo de ideas, intereses o principios entre personas o grupos. Por el otro, es un proceso que expresa insatisfacción, desacuerdos o expectativas no cumplidas de cualquier intercambio dentro de una organización.

El conflicto es parte natural de nuestra vida, no es ni bueno ni malo, simplemente existe. Cathy Constantino, en su libro “Diseño de sistemas para enfrentar conflictos” (1995), lo compara con el agua: de más puede ser destructivo, como en las inundaciones, de menos como en las sequías impide el crecimiento de la vida. En dosis adecuadas el conflicto puede ser un estímulo a nuestra creatividad, es la sal de la vida pues nos permite aprender, crecer, fortalecer las relaciones y mejorar la calidad de vida.

El conflicto tiene aspectos positivos y negativos: los positivos son: posibilita el cambio, brinda un espacio a reclamos que de otro modo no lo tendrían, posibilita el crecimiento y la madurez. Los negativos son: desgasta, puede afectarse las relaciones, puede llevar a la no solución de la situación.

3.11. Acuerdo: Se refiere a pautar cambios de conductas para terminar el conflicto, implica pactar las futuras pautas y conductas a seguir.. el acuerdo establece quién hace qué cosa y cuándo, la resolución del conflicto implica un cambio de actitudes subyacentes, implica dejar de percibir al otro como enemigo.

3.12. Manejo de conflictos: Los conflictos hacen parte de la vida de los seres humanos debido principalmente a que somos diferentes, pensamos y tenemos intereses diversos y tenemos maneras distintas de alcanzar nuestras metas. El manejo del conflicto es una oportunidad para desarrollar la formación ciudadana. Así los involucrados en el conflicto podrían:

3.12.1. Reconocer el conflicto como algo natural que hace parte de la vida de las personas y que es posible manejarlo de manera no violenta buscando que todos se sientan bien.

3.12.2. Comprender la importancia de la comunicación en el manejo constructivo de conflictos, en especial de las técnicas de escucha activa y del manejo de la asertividad. La escucha activa hace referencia a todas las habilidades que hacen posible comprender el punto de vista los sentimientos, intereses y necesidades de los otros. La asertividad consiste en la habilidad de expresar el punto de vista propio a la persona apropiada sin atacarla y haciendo referencia a las necesidades e intereses personales.

PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
--	--	--	--

Código: GTH.PR.02

Versión: 01

Fecha: 18/05/2010

Página 4 de 6

- 3.12.3.** Comprender el papel de las emociones en los conflictos, especialmente la rabia y aprender a manejarlas de manera constructiva, es decir sin hacer daño a los otros y/o a uno mismo.
- 3.12.4.** Reflexionar sobre como se sienten los demás como consecuencia de las acciones propias y que puede uno hacer para reparar el daño que causó.
- 3.12.5.** Desarrollar habilidades para buscar todas las alternativas posibles para solucionar un conflicto, evaluar las consecuencias de esas alternativas y llegar a acuerdos.

El tipo de relaciones humanas que se desarrolla en cada colegio determina en alto grado el proceso de socialización de los alumnos, facilitando o haciendo más difíciles los procesos de aprendizaje, la participación, la gestión de los directivos y las relaciones con el entorno. (Francisco Cajiao Restrepo).

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1. Líder de Talento Humano:

Persona encargada de la ejecución y seguimiento de cada una de las actividades establecidas en el presente documento.

4.2. Líderes de todos los procesos:

Solicitar las actividades orientadas a la promoción y desarrollo del talento humano del personal a su cargo, acorde con las necesidades y expectativas específicas identificadas.

5. CONDICIONES GENERALES

1. El Líder del proceso de gestión del talento humano elaborará el plan de formación para todo el personal y lo actualiza de acuerdo a la evaluación de desempeño y a las necesidades de la Institución.
2. Se debe Evaluar la eficacia de las actividades de formación y capacitación.
3. El líder del proceso debe realizar la validación de los requisitos a quien no cumpla el perfil requerido, por medio de la experiencia y la antigüedad en la institución.

PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
--	--	--	--

Código: GTH.PR.02

Versión: 01

Fecha: 18/05/2010

Página 5 de 6

4. Cualquier actividad programada que tenga como destinatario el personal de la institución y que incida de forma positiva en el fortalecimiento del servicio educativo es considerada una actividad de desarrollo del Talento Humano.

6. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS REGISTROS
1. Evaluación del clima organizacional e Identificación de necesidades	Diseñar, aplicar y analizar encuestas de clima organizacional y de evaluación del desempeño del personal para establecer las necesidades de formación, mejoramiento en el clima organizacional y el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.	Líder de gestión del talento humano	Encuestas de Clima organizacional y evaluación del desempeño. Informe de análisis de resultados de las encuestas.
2. Elaboración del Plan de Formación y desarrollo del Talento Humano:	Establecer un plan de formación y desarrollo del Talento Humano de acuerdo a las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño, del clima organizacional o de las solicitudes de formación y capacitación identificando: objetivos, actividades, responsables, recursos, tiempos, evaluación y seguimiento. Evaluar la eficacia de las acciones realizadas durante la formación.	Líder del proceso	Plan de Formación Solicitud de Formación y Capacitación Informe de evaluación de desempeño Comportamiento de los indicadores de gestión
3. Elaboración del Plan de Bienestar	Establecer un plan de bienestar para las buenas relaciones entre los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.	Líder del proceso	Informe encuesta Clima organizacional. Plan de bienestar.
4. Diseño e implementación del programa de Salud Ocupacional y prevención de riesgo	Desarrollar los programas de Salud Ocupacional y prevención de riesgos y desastres teniendo en cuenta la normatividad vigente.	Líderes de programas.	Actas de COPASO Programa de Salud Ocupacional. Plan de prevención y atención de emergencias
5. Solución de Conflictos	Realizar acciones encaminadas a solucionar los conflictos (si se llegaran a presentar) entre dos o más colaboradores de la institución. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico sobre el conflicto (líder de talento humano o su delegado para tal fin). 	Líder del proceso de gestión del talento humano.	Acta de conciliación.

PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
Código: GTH.PR.02	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 6 de 6

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS REGISTROS
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el tipo de conflicto. • Citar a los implicados a diálogo con el líder de talento humano. • Escuchar las partes. • Identificar causas y consecuencias del conflicto. • Establecer acuerdos para su solución. • Firmar los acuerdos (acta de reunión). • Realizar seguimiento a los acuerdos y al curso del conflicto hasta su solución total y definitiva. 		
6. Definir estrategias e indicadores de medición de impacto	Diseñar e implementar actividades orientadas a medir la efectividad y el impacto de las actividades y/o programas implementados.	Líder del proceso de gestión del talento humano y líderes de procesos involucrados	

7. DOCUMENTO REFERENCIA

REFERENCIA /CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Norma NTC-ISO 9000-2005	Sistema de Gestión de la Calidad: fundamentos o vocabulario.
Norma NTC-ISO 9001-2008	Sistema de Gestión de la Calidad: requisitos.

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE NUEVOS COLABORADORES		
Código: GTH.PR.03	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 1 de 5

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	ORIGEN DE LOS CAMBIOS
01	Inicial.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

COPIA	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA

AUTORIZACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Equipo de Trabajo de la Maestría	Asesor de calidad	Comité de Calidad

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE NUEVOS COLABORADORES			
Código: GTH.PR.03	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 100 de 5

1. OBJETIVO

Definir la metodología y lineamientos para el diseño e implementación de los procesos de inducción y entrenamiento a los nuevos colaboradores.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos y cargos del colegio, e inicia con la identificación de las necesidades de inducción y entrenamiento del nuevo colaborador y finaliza con la consolidación de los resultados de la evaluación de dicho procedimiento.

3. DEFINICIONES

- 3.1. **Personal:** Conjunto de personas competentes que desempeñan un cargo en la Institución.
- 3.2. **Talento Humano:** Actitudes y aptitudes del personal para asegurar la eficiencia del servicio.
- 3.3. **Capacitación:** Actividades orientadas a la adquisición de saberes y/o aprendizajes en temas relacionados con la línea de formación disciplinar para potenciar las capacidades personales y mejorar el desempeño de las personas.
- 3.4. **Formación:** Actividades de ejecución y participación interna que ofrecen posibilidad de aprendizaje en temas relacionados con pedagogía y desarrollo personal al Talento Humano de la Institución.
- 3.5. **Bienestar:** Son todos los recursos que favorecen y promueven la motivación del personal y la actitud positiva hacia el desarrollo de sus labores.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1. Líder de Talento Humano:

Persona encargada de la coordinación y seguimiento de cada una de las actividades establecidas en el presente documento.

4.2. Responsables de la inducción (según el plan):

Realizar las actividades de inducción y entrenamiento señaladas en el plan para asegurar el buen desempeño del nuevo colaborador.

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE NUEVOS COLABORADORES			
Código: GTH.PR.03	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 3 de 5

4.3. Líderes de todos los procesos:

Realizar las actividades de inducción y entrenamiento propias de su proceso.

5. CONDICIONES GENERALES

5.1. El Líder del proceso de gestión del talento humano actualiza el plan de formación y entrenamiento para el personal nuevo de acuerdo a las necesidades de la Institución y del cargo mismo.

5.2. Se debe Evaluar el plan de inducción y entrenamiento implementado con el propósito de identificar acciones de mejora al mismo.

6. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO:

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Determinar nuevo colaborador y cargo	El administrador de la institución y el líder de Gestión del Talento Humano determinan el nombre del colaborador y del cargo que requiere la inducción y/o el entrenamiento.	Administradora y líder de gestión del talento humano	
2. Presentarlo a la comunidad y hacer recorrido institucional	Se presenta el nuevo colaborador a la comunidad y se hace un recorrido institucional con el fin de ubicarlo de manera general en las instalaciones.	Jefe inmediato	
3. Determinar temas de la inducción y el entrenamiento y solicitar citas	De acuerdo al cargo, marcar con una X en el primer cuadro del formato de plan de inducción, los temas que debe recibir el nuevo colaborador y coordinar las citas con cada una de las personas que van a participar en la inducción. Si es del área pedagógica deberá recibir todo lo planteado en el formato. Las exclusiones de temas aplican básicamente para el área administrativa. Simultáneamente, y con la colaboración del jefe inmediato, elaborar el plan de entrenamiento basado en la guía de temas para el entrenamiento; determinar los responsables y establecer las citas para realizar el entrenamiento de la persona y dejarlo listo para ser usado en un paso posterior.	Líder de gestión del talento humano y jefe inmediato del nuevo colaborador	Formato de plan de inducción y entrenamiento.

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE NUEVOS COLABORADORES			
Código: GTH.PR.03	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 4 de 5

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
4. Entregar y explicar plan de inducción	Brindar al nuevo colaborador la explicación general sobre el proceso de inducción ha recibir y entregar tanto el formato del plan de inducción como una carpeta con documentación básica de la institución.	Líder de gestión del talento humano	Formato de plan de inducción y entrenamiento.
5. Recibir inducción y dejar evidencia	El colaborador debe asistir a cada una de las citas programadas, recibir la información pertinente y solicitar más información cuando lo requiera. Debe además solicitar la firma en el formato para dejar la evidencia correspondiente.	Colaborador	Formato de plan de inducción y entrenamiento.
6. Entregar el plan de inducción y recibir plan entrenamiento	Una vez finalizado el proceso de inducción el colaborador debe entregar al líder del proceso de gestión del talento humano, el formato del plan con todas las firmas correspondientes, este debe verificar que el proceso se haya completado. Inmediatamente, el Líder del proceso de gestión del talento humano debe hacer entrega del plan de entrenamiento adelantado en el paso 2 y explicar el proceso.	Líder del proceso de gestión del talento humano y Colaborador	Formato de plan de inducción y entrenamiento.
7. Desarrollar plan de entrenamiento	El colaborador debe desarrollar por completo su plan de entrenamiento de acuerdo al formato que se le entregó y solicitar las firmas para dejar la evidencia correspondiente.	Colaborador	Formato de plan de inducción y entrenamiento.
8. Evaluar inducción y entrenamiento	Una vez finalizado el entrenamiento, el colaborador debe entregarlo al líder del proceso de gestión del talento humano, quien verificará que se haya completado mediante la constatación de las firmas y solicitará al nuevo colaborador que diligencie la evaluación de la inducción y del entrenamiento recibido.	Líder del proceso de gestión del talento humano	Formato de plan de inducción y entrenamiento. Formato de evaluación de la inducción y entrenamiento.
9. Consolidar Resultados y archivar	El líder del proceso de gestión del talento humano consolida los resultados de la evaluación aplicada al colaborador archivando en su hoja de vida sus resultados, y los	Líder del proceso de gestión del talento humano	

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE NUEVOS COLABORADORES			
Código: GTH.PR.03	Versión: 01	Fecha: 18/05/2010	Página 5 de 5


ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	registros de inducción y entrenamiento debidamente diligenciados. Los resultados de dicha evaluación se tendrán en cuenta para el análisis de indicadores de gestión del cargo.		

7. DOCUMENTO REFERENCIA

REFERENCIA /CÓDIGO	TÍTULO DEL DOCUMENTO
Norma NTC-ISO 9000-2005	Sistema de Gestión de la Calidad: fundamentos o vocabulario.
Norma NTC-ISO 9001-2008	Sistema de Gestión de la Calidad: requisitos.

8. POLÍTICAS:

- 8.1. Este procedimiento aplica a todo el personal nuevo que ingrese a la institución en cualquier época del año.
- 8.2. Toda persona que ingrese a la institución debe recibir el plan de inducción y entrenamiento correspondiente con su cargo, razón por la cual deben preverse los espacios necesarios y suficientes para realizar dicho proceso. Se excluyen únicamente cargos temporales menores de 3 meses, en cuyo caso, se diseñará un plan de acuerdo a las necesidades del mismo.

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 1 de 27

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	ORIGEN DE LOS CAMBIOS
01	Inicial.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

COPIA	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA

AUTORIZACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Equipo de Trabajo de la Maestría	Asesor de calidad	Comité de Calidad

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 2 de 27

1. OBJETIVO

Definir los perfiles de los cargos del colegio Bolívar de Soacha, teniendo en cuenta los requisitos de la Norma ISO 9001 – 2008, y los establecidos por la institución.

2. ALCANCE

Aplica para todos los cargos del colegio (Directivos, Docentes, Administrativos, Apoyo y servicios generales).

3. DEFINICIONES

3.1. **Requisitos:** Necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

3.2. **Perfil de cargo:** Es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. En el se establecen las condiciones y requisitos mínimos que requiere el puesto de trabajo así como sus funciones específicas. Los perfiles de los cargos **no se deben definir desde las personas que lo desempeñan sino desde el objetivo del mismo.**

3.3. **GENERALIDADES:** Norma NTC ISO 9001 - 6.2.1

“El personal *que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio debe ser competente* con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

3.4. **Educación:** Se entiende por educación, los estudios formales de primaria, secundaria, nivel técnico o universitario que la persona debe haber cursado en instituciones oficialmente reconocidas por la entidad competente. En Colombia por ejemplo el ICFES o el MEN.

3.5. **Formación:** Se entiende por formación la educación no formal, nivel de entrenamiento que es necesario que la entidad entregue a sus aspirantes. Se trata también de entrenamiento, formación o adiestramiento en las técnicas de la organización incluyendo los procesos de inducción al cargo y a la organización en general.

3.6. **Habilidades:** Se entiende por habilidades, las destrezas que deben ser desarrolladas por la persona, dependiendo de su capacidad, para desempeñarse de manera competente ante los requerimientos particulares de un oficio. Por ejemplo el nivel de amabilidad, su capacidad para atender personas es una habilidad, su capacidad para escuchar, concentrarse en lo que habla el cliente, sin distracciones, es una habilidad muy apreciada.

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 3 de 27

- 3.7. **Experiencia:** La experiencia es el tiempo que la persona puede demostrar que ha laborado en otras empresas en cargos similares. Se trata de tiempo, generalmente medido en horas a nivel internacional y que debe estar soportado en constancias reconocidas.
- 3.8. **Tipos de habilidades:** Se deben identificar las habilidades fundamentales mínimas requeridas para ejercer un cargo, de acuerdo con las funciones y responsabilidades definidas para el mismo. El enfoque debe ser práctico, es decir, se evidencien por medio de pruebas o verificaciones en la acción.

Las habilidades para la vida son capacidades para adoptar un comportamiento positivo que permita abordar los desafíos de la vida diaria y mantener un estado de bienestar mental mediante un comportamiento positivo y adaptable en la interacción con las demás personas y con el entorno social y cultural (OMS 1993). Son habilidades personales, interpersonales y físicas que permiten a las personas controlar y dirigir sus vidas, desarrollando la capacidad para vivir en su entorno y lograr que éste cambie.

Las habilidades pueden ser:

- 3.8.1. **Mentales, intelectuales o cognitivas:** Aquellas que requieren del uso de procesos de pensamiento, tales como: interpretación, comprensión, análisis, síntesis, pensamiento lógico, análisis matemático, toma de decisiones, solución de problemas, lectura, redacción, cálculos, comprensión de las consecuencias de las acciones, determinación de soluciones alternativas para los problemas, habilidades de pensamiento crítico, análisis de las propias percepciones de las normas y creencias sociales, autoevaluación y clarificación de valores, entre otros.
- 3.8.2. **Motrices:** Velocidad de operación, rapidez, precisión, exactitud, agilidad, motricidad gruesa y fina, agudeza visual, auditiva, gustativa y olfativa.
- 3.8.3. **Sociales:** Son habilidades aplicables a una variedad de situaciones sociales que llevan a determinado comportamiento social o influyen en él, tales como: Manejo de grupos, personal, liderazgo, venta de productos o ideas, expresión, trabajo en equipo, solución de conflictos, servicio, habilidades de comunicación, habilidades de negociación/rechazo, habilidades asertivas, habilidades de cooperación, empatía y toma de perspectivas.
- 3.8.4. **Habilidades de interacción:** Son diversas conductas observables como: compartir, hablar por turno, sincerarse, negociar, aceptar críticas, no estar de acuerdo de modo efectivo para intercambiar y resistir la presión de los pares para no ceder cuando no corresponde.

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 4 de 27

3.8.5. **Emocionales:** Ayudan a prevenir conductas antisociales o reprobables que llevan a conflictos e incluyen: posponer gratificaciones, controlar la agresión, bronca e impulsos, reconocer la emotividad propia, autocontrolarse, controlar el estrés, controlar los sentimientos, entre otras.

Nota: Cuando aplique, la organización puede seleccionar las pruebas psicotécnicas para determinar las habilidades requeridas según el cargo.

3.9. **Desarrollo de habilidades:** La OMS ha propuesto un grupo de 10 habilidades que ayudan a las personas, a comportarse de manera saludable de acuerdo con la motivación individual, el campo de acción y el contexto social y cultural en que se vive (OMS, 1993):

3.9.1 ***Conocimiento de sí mismo/a,** para adquirir el sentido de confianza de que uno puede desenvolverse de la forma esperada en una situación específica.*

3.9.2 ***Comunicación efectiva:** capacidad de expresarse en forma apropiada según la cultura y situaciones específicas. Implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a alcanzar los objetivos personales y se relaciona con la capacidad de pedir consejo o ayuda en un momento de necesidad.*

3.9.3 ***Toma de decisiones:** Facilita manejar constructivamente las decisiones en cuanto a la propia vida y la de los demás. Tiene consecuencias favorables para la salud y el bienestar, si se toman decisiones adecuadas sobre los estilos de vida, evaluando opciones y las consecuencias que estas podrían tener.*

3.9.4 ***Manejo de sentimientos y emociones:** ayuda a conocer los sentimientos y emociones propios y de los demás para ser conscientes de cómo influyen en el comportamiento social y a responder a ellos en forma apropiada.*

3.9.5 ***Pensamiento creativo:** Consiste en la utilización de los procesos básicos del pensamiento para desarrollar o inventar nuevas ideas relacionadas con conceptos basados en la iniciativa y la razón. Contribuye a la toma de decisiones y la solución de problemas mediante la exploración de las alternativas disponibles y sus diferentes consecuencias y ayuda a responder de manera adaptativa y flexible a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.*

3.9.6 ***Empatía:** consiste en ponerse en el lugar del otro, para intentar saber lo que quiere expresar, lo que siente y poder comprenderle mejor, reconsiderando nuestra actitud hacia los demás.*

3.9.7 ***Relaciones interpersonales,** para relacionarse positivamente con las personas y tener la habilidad necesaria para iniciar y mantener relaciones amistosas, para*

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 5 de 27

contribuir al bienestar mental y social. Fomentar buenas relaciones con los miembros de la familia y ser capaces de concluir una relación no constructiva.

- 3.9.8 **Solución de problemas y conflictos:** *Permite enfrentar constructivamente los problemas en la vida. Esta habilidad también se orienta a la educación para resolver pequeños y grandes problemas cotidianos de manera constructiva, creativa y pacífica, para promover una cultura de la paz.*
- 3.9.9 **Pensamiento crítico:** *es la habilidad de analizar objetivamente información y experiencias. El pensamiento crítico contribuye a la salud y al desarrollo personal y social, al ayudar a reconocer y evaluar los factores que influyen en las actitudes y comportamientos propios y ajenos. La persona crítica aprende a hacer una lectura personal y objetiva de la publicidad y la enorme avalancha de información transmitida a través de los medios de comunicación.*
- 3.9.10 **Manejo de las tensiones:** *facilita reconocer las fuentes de estrés y sus efectos para desarrollar una mayor capacidad de respuesta y controlarlas; realizar acciones que reduzcan las fuentes de estrés haciendo cambios en el entorno físico o en los estilos de vida, de tal manera que las tensiones creadas por el estrés inevitable no generen problemas de salud.*
- 3.10. **Teorías en las que se basan las habilidades para la vida:** Hay diversas teorías en las que se basa el enfoque de habilidades para la vida:
- 3.10.1 **Teoría del aprendizaje social,** *desarrollada por Albert Bandura en 1977. Resalta la importancia de la observación del comportamiento humano, la interrelación que existe entre el individuo y su entorno, favorece la consolidación o rechazo de determinados comportamientos. Introduce el concepto de autoeficacia, como la autopercepción de la capacidad que tiene una persona para afrontar sus retos cotidianos. Las personas aprenden qué hacer y cómo actuar observando a los demás. Las conductas se refuerzan por las consecuencias positivas o negativas que aprecian. Además, la fijación de conductas puede ser reforzada por medio de ensayos: “cuando las personas ensayan mentalmente o realmente ejecutan patrones de respuesta modelada, hay menos probabilidades de que los olviden, que cuando ni piensan sobre ellos ni practican lo que han visto” (Bandura, 1977). La teoría del aprendizaje social explica porque las técnicas interactivas son importantes.*
- 3.10.2 **Teoría de la influencia social,** *desarrollada por Evans a partir de los trabajos de Bandura. Destaca la importancia de las presiones sociales (como la presión del grupo de iguales, de los modelos sociales, de la publicidad, de la familia) en la conducta humana. Enseñar a los jóvenes y adultos a controlar esas fuentes de presión, a descodificarlas críticamente y afrontarlas de manera positiva son algunas de las aportaciones de esta teoría.*

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 6 de 27

3.10.3 **Teoría de las inteligencias múltiples:** las últimas investigaciones en el ámbito de la psicología han demostrado que la inteligencia humana es una dimensión más compleja que el mero cociente intelectual. Howard Gardner formuló la teoría de las inteligencias múltiples, que incluye entre otras, competencias relacionadas con la inteligencia social y la inteligencia emocional. Plantea la importancia de utilizar diferentes métodos de enseñanza que puedan ser de carácter vivencial, para aprender el manejo de situaciones y de emociones.

3.10.4 **Teoría constructivista:** destaca el papel de las interacciones sociales en el desarrollo del estilo cognitivo del sujeto. Las personas van reformulando sus conceptos ante la llegada de nuevo material y construyendo un nuevo conocimiento. Plantea la necesidad de que los aprendizajes resulten significativos para la persona que aprende.

3.11. Competencia, toma de conciencia y formación (NTC ISO 9001 – 6.2.2)

La organización *debe*:

- a) **determinar** la **competencia necesaria** para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto o servicio,
- b) **proporcionar formación o tomar otras acciones** para satisfacer dichas necesidades,
- c) **evaluar la eficacia** de las acciones tomadas,
- d) **asegurarse que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades** y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
- e) **mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.**

3.12. **Pertinencia:** Conocimiento adecuado de sus actividades, para que fueron contratados y como su función afecta el cumplimiento de los objetivos de calidad.

3.13. **Criterios para la identificación de necesidades de competencias:** Se puede realizar a partir de los siguientes elementos:

1. Descripción de cargos, perfiles ocupacionales.
2. Auditorías internas
3. Planeación estratégica
4. Evaluación para el desempeño
5. Indicadores de gestión
6. Encuestas o necesidades individuales o por áreas
7. Legislación y normas
8. Quejas de los clientes
9. Cambios tecnológicos

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 7 de 27

3.14. Actividades y evidencias relacionadas con competencias y perfiles de cargos.

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
C O N C E P T O	Niveles de escolaridad y/o conocimientos específicos que el cargo requiere.	Proceso de suministrar y desarrollar habilidades, conocimientos y aptitudes para cumplir requisitos. <i>Debe proporcionarla la institución</i>	Son características que el cargo exige de quien lo desempeña para alcanzar objetivos y cumplir requisitos.	Todo lo que se ha realizado durante la vida laboral.
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Educación Técnica ó tecnológica • Pregrado • Postgrado • Cursos genéricos: Inglés Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos técnicos específicos • Inducciones • Pasantías • Prácticas • Actividades de campo • Reuniones de trabajo • Inducción al cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal y escrita • Presentación gráfica en el tablero • Solución de conflictos • Seguimiento de procedimientos e instructivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Años de trabajo • Proyectos realizados • Trabajos especializados
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados • Calificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

3.15. Metodología general de Competencias: se propone la siguiente:

- Identificar cargos que afectan la calidad del servicio educativo.
- “El deber ser” determinar las competencias necesarias de esos cargos (perfiles) en Educación, Formación, Habilidades y experiencia.
- “La realidad” de acuerdo a los perfiles definidos, identificar los perfiles de cada persona que ocupa los cargos definidos (evaluación de competencias).
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer las necesidades de competencias: Planes de formación y/o capacitación.

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 8 de 27

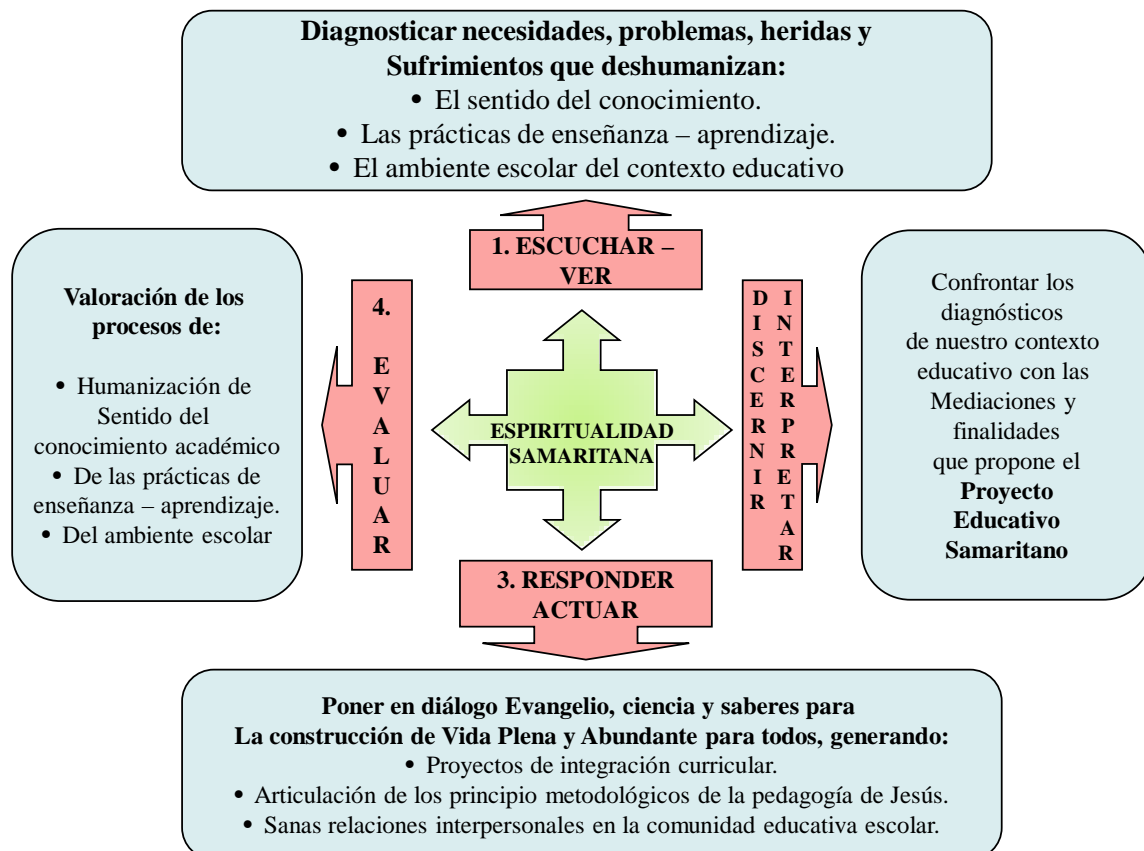
3.16. **Ciclo del proceso de capacitación y/o formación:** Se realiza en cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación y/o formación.
2. Planeación de las actividades de capacitación y/o formación.
3. Desarrollo de las actividades.
4. Evaluación de la eficacia de las actividades desarrolladas.

5. PERFILES DE CARGOS:

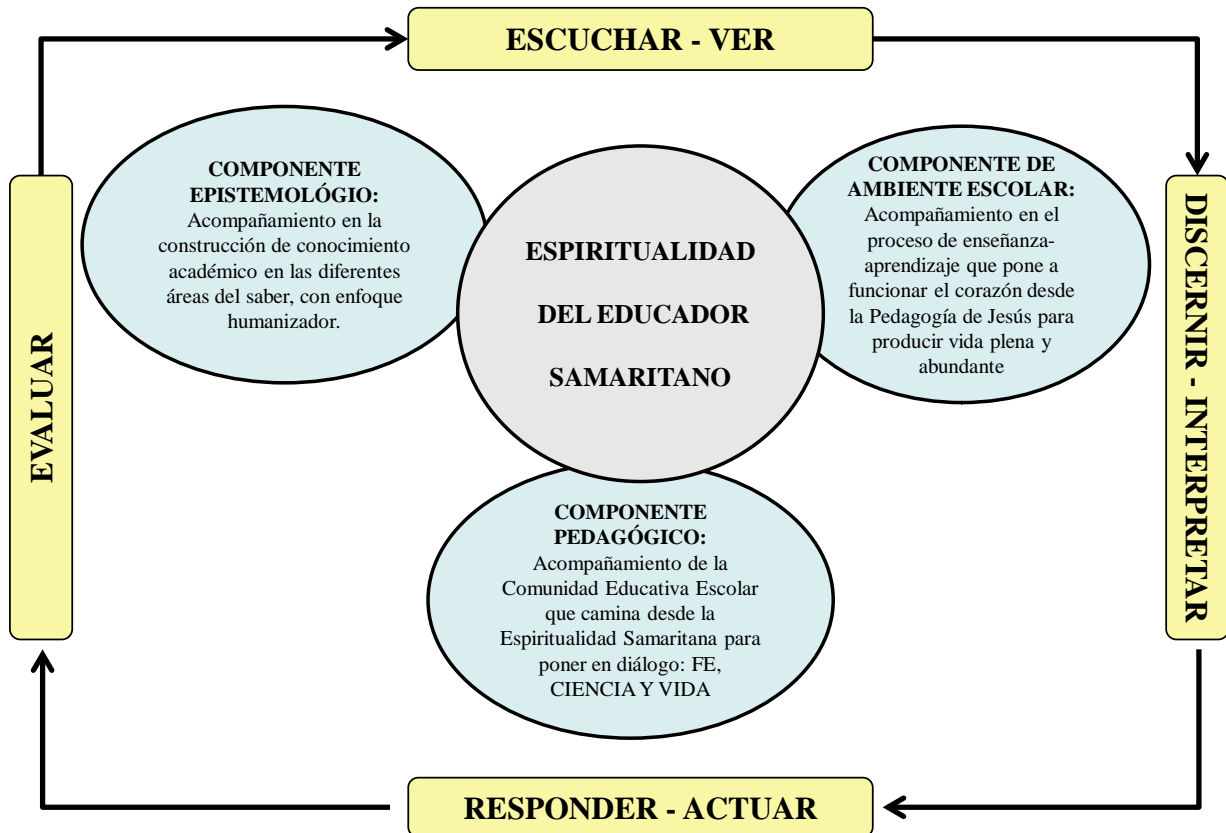
4.1. **DESDE LOS FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES:** El perfil de los docentes se construye a partir de los referentes institucionales, de la pedagogía de Jesús en el Evangelio y la Samaritanidad, lo cual podemos sintetizar en los siguientes esquemas:

METODOLOGÍA DE LA SAMARITANIDAD



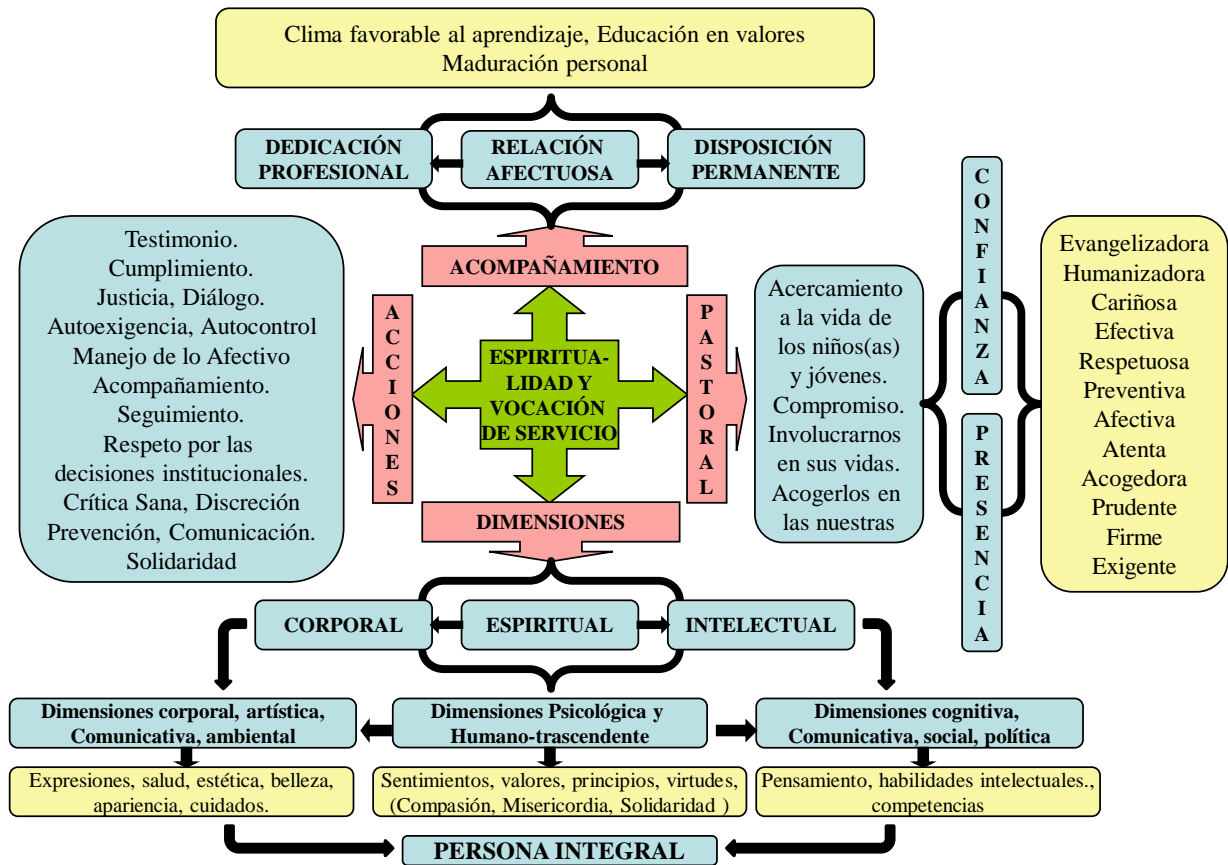
PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 9 de 27

ESPIRITUALIDAD DEL EDUCADOR SAMARITANO



PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 10 de 27

CARACTERÍSTICAS DOCENTES



PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 11 de 27

4.2. DESDE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO

4.2.1. CARGO: DOCENTE DE CIENCIAS NATURALES, SECCIÓN: PREESCOLAR Y PRIMARIA

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Biología y/o Química • Licenciado en Educación Preescolar • Licenciado en Educación Básica Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva. • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 12 de 27

4.2.2. CARGO: DOCENTE DE CIENCIAS NATURALES

SECCIÓN: BACHILLERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Biología y/o Química • Licenciado en Física 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 13 de 27

4.2.3. CARGO: DOCENTE DE MATEMÁTICAS

SECCIÓN: PREESCOLAR Y PRIMARIA

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Matemáticas y/o Física. • Licenciado en Educación Preescolar con formación en matemáticas • Licenciado en Educación Básica Primaria con formación en matemáticas. • Licenciado en educación con especialización en Administración Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 14 de 27

4.2.4. CARGO: DOCENTE DE MATEMÁTICAS

SECCIÓN: BACHILLERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Matemáticas y/o Física. • Ingeniero electrónico. • Ingeniero de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Curso de Pedagogía • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 15 de 27

4.2.5. CARGO: DOCENTE DE LENGUA CASTELLANA

SECCIÓN: PREESCOLAR Y PRIMARIA

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Español y/o Inglés. • Licenciado en Educación Preescolar. • Licenciado en Educación Básica Primaria. • Licenciado en Lenguas modernas. • Licenciado en Filología e idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 16 de 27

4.2.6. CARGO: DOCENTE DE LENGUA CASTELLANA

SECCIÓN: BACHILLERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Idiomas. • Licenciado en Español y/o Inglés. • Licenciado en Español – Francés. • Licenciado en Lingüística y Literatura. • Licenciado en Lenguas modernas. • Licenciado en Filología e idiomas. • Especialista en Didáctica de la Literatura 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 17 de 27

4.2.7. CARGO: DOCENTE DE INGLÉS

SECCIÓN: PREESCOLAR Y PRIMARIA

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación Preescolar. • Licenciado en Español y/o Inglés. • Licenciado en Lenguas modernas. • Licenciado en Filología e idiomas. • Especialista en educación bilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 18 de 27

4.2.8. CARGO: DOCENTE DE INGLÉS

SECCIÓN: BACHILLERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Español y/o Inglés. • Licenciado en Lenguas modernas. • Licenciado en Filología e idiomas. • Especialista en educación bilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 19 de 27

4.2.9. CARGO: DOCENTE DE CIENCIAS SOCIALES

SECCIÓN: PREESCOLAR Y PRIMARIA

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación Preescolar. • Licenciado en Educación Básica Primaria • Licenciado en Ciencias Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 20 de 27

4.2.10. CARGO: DOCENTE DE CIENCIAS SOCIALES

SECCIÓN: BACHILLERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Ciencias Sociales • Licenciado en Filosofía • Historiador. • Geógrafo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 21 de 27

4.2.11. CARGO: DOCENTE DE EDUCACIÓN FÍSICA

SECCIÓN: PREESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Educación Física 	<ul style="list-style-type: none"> Curso de primeros auxilios y prevención de desastres Curso sobre solución de conflictos Cursos de actualización en temas relacionados con el área Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de grupo Liderazgo Creatividad e innovación Expresión oral y escrita Motivación Dinamismo Receptividad al cambio Trabajo en equipo Compromiso y responsabilidad Solución de conflictos Comunicación efectiva Vivencia y comunicación de la espiritualidad. Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> Diplomas Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados Listado de asistencia Actas de Reunión Exámenes técnicos Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados cursos Evaluaciones desempeño Exámenes psicológicos Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 22 de 27

4.2.12. CARGO: DOCENTE DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA

SECCIÓN: PREESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Educación Básica con énfasis en Educación Artística. Profesional en artes escénicas. Licenciado en Música Músico. Técnico profesional en Educación Artística. Técnico en arte publicitario. 	<ul style="list-style-type: none"> Curso de primeros auxilios y prevención de desastres Curso sobre solución de conflictos Cursos de actualización en temas relacionados con el área. Cursos de Danza. Taller de expresión corporal. Cursos de pintura y dibujo artístico. Curso de Pedagogía Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de grupo Liderazgo Creatividad e innovación Expresión oral y escrita Motivación Dinamismo Receptividad al cambio Trabajo en equipo Compromiso y responsabilidad Solución de conflictos Comunicación efectiva Vivencia y comunicación de la espiritualidad. Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> Diplomas Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados Listado de asistencia Actas de Reunión Exámenes técnicos Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados cursos Evaluaciones desempeño Exámenes psicológicos Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 23 de 27

4.2.13. CARGO: DOCENTE DE TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA

SECCIÓN: PREESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Informática. • Ingeniero de Sistemas. • Licenciado en Tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Seminario, taller o curso de Pedagogía. • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 24 de 27

4.2.14. CARGO: DOCENTE DE PREESCOLAR

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación Preescolar • Licenciado en Educación Básica Primaria. • Especialista en Psicología Educativa. • Licenciado en Gestión y Desarrollo Pedagógico en Educación Preescolar. • Técnica y/o Tecnólogo en Educación Preescolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Cursos, talleres y conferencistas sobre enseñanza especial a los niños. • Cursos de manejo de dificultades habla y lenguaje, motricidad fina, gruesa y sensopercepción • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 25 de 27

4.2.15. CARGO: DOCENTE DEL ÁREA TÉCNICA

SECCIÓN: BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Informática. • Ingeniero de Sistemas. • Licenciado en Tecnología. • Ingeniero electrónico. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de primeros auxilios y prevención de desastres • Curso sobre solución de conflictos • Cursos de actualización en temas relacionados con el área. • Seminario, taller o curso de Pedagogía. • Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. • Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. • Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de grupo • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. • Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. • Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 26 de 27

4.2. 16. CARGO: DOCENTE DE EDUCACIÓN RELIGIOSA

SECCIÓN: PREESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Ciencias Religiosas 	<ul style="list-style-type: none"> Curso de primeros auxilios y prevención de desastres Curso sobre solución de conflictos Cursos de actualización en temas relacionados con el área Curso “Pedagogía de Jesús en el Evangelio”. Curso sobre Proyecto Educativo Samaritano. Curso de Pastoral Educativa y Vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de grupo Liderazgo Creatividad e innovación Expresión oral y escrita Motivación Dinamismo Receptividad al cambio Trabajo en equipo Compromiso y responsabilidad Solución de conflictos Comunicación efectiva Vivencia y comunicación de la espiritualidad. Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad. Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber realizado la práctica docente
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> Diplomas Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados Listado de asistencia Actas de Reunión Exámenes técnicos Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados cursos Evaluaciones desempeño Exámenes psicológicos Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> Constancias laborales

PERFILES DE CARGOS			
Código: GTH.D.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 27 de 27

4.2.17. CARGO: DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

SECCIÓN: PREESCOLAR, PRIMARIA Y BACHILERATO

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
A C T I V I D A D E S	<p>Estudios acordes al cargo a desempeñar, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en carreras administrativas. • Contador público. • Administrador de empresas. • Psicólogo • Terapeuta ocupacional. • Fonoaudiólogo • Ingeniero de sistemas. • Título de secretaria. • Técnico en contabilidad y finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso sobre solución de conflictos. • • Cursos de actualización en temas relacionados con el área de desempeño. • Curso de servicio al cliente. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Creatividad e innovación • Expresión oral y escrita • Motivación • Dinamismo • Receptividad al cambio • Trabajo en equipo • Compromiso y responsabilidad • Solución de conflictos • Comunicación efectiva. • Dominio en Office • Vivencia y comunicación de la espiritualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado la práctica en su especialidad
E V I D E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas • Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados • Listado de asistencia • Actas de Reunión • Exámenes técnicos • Reportes de supervisores o jefes 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados cursos • Evaluaciones desempeño • Exámenes psicológicos • Prueba psicotécnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias laborales

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN		
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 1 de 14

CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	ORIGEN DE LOS CAMBIOS
01	Inicial.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

COPIA	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA

AUTORIZACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Equipo de Trabajo de la Maestría	Asesor de calidad	Comité de Calidad

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 132 de 14

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad del Colegio Bolívar de Soacha, se está desarrollando un proceso de Gestión del Talento Humano basada en competencias, principios y valores cristiano-católicos, con enfoque antropológico y/o humanista, que toma como marco de referencia la Samaritanidad y la pedagogía de Jesús y dentro de éste encontramos el procedimiento de selección de personal que entre otras actividades, incluye 2 entrevistas: una a realizar por el líder del proceso de GTH y otra por el Padre rector de la institución. Cada una de estas entrevistas tiene objetivos muy específicos y por lo tanto requiere unos pasos y enfoque puntuales. En este sentido, el presente documento, pretende ser una guía para la realización de estas dos entrevistas, con el fin de brindar un apoyo a los responsables de su ejecución, que les permita planearlas más efectivamente, alejando la subjetividad y la carencia de uniformidad en su implementación, lo que dificulta el trato en igualdad de condiciones de los candidatos a un cargo.

Inicialmente se darán algunas recomendaciones generales sobre la realización de una entrevista general y posteriormente se trabajarán las 2 entrevistas por separado, enfatizando en las posibles preguntas a realizar según los objetivos a alcanzar en cada una, para que el responsable, seleccione lo que más le conviene de lo expuesto en este documento y pueda planear a su conveniencia la entrevista.

Primero es importante recordar:

La selección de personal debe ser un procedimiento estructurado y planificado, de carácter predictivo, que de entre un grupo de candidatos, permita identificar a la persona más apta o cercana a un conjunto de requerimientos o competencias necesarias para desempeñar efectivamente cierta tarea o cargo, acorde con el perfil de cargo definido para la institución.

En este procedimiento, una de las estrategias más útiles, suele ser la entrevista que puede ser enfocada desde diferentes perspectivas según lo que se desee evaluar del candidato, en la primera entrevista, nos centraremos en la entrevista por competencias, exitosamente en el cargo.

La técnica más implementada en la entrevista por competencias es la de “incidentes críticos”, o “eventos conductuales”, en donde el objetivo es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladamente posible sobre el desempeño del candidato en su trabajo, que permitirán contrastar sus competencias con las requeridas.

2. PASOS PARA REALIZAR LA ENTREVISTA:

- 2.1. Selección de hojas de vida (sólo para la entrevista No 1).
- 2.2. Preparación de la entrevista.
- 2.3. Realización de la entrevista.

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 3 de 14

2.1. SELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA:

Una vez se ha hecho el debido reclutamiento y se poseen una variedad de hojas de vida, se hace necesario comparar cada hoja de vida con los requerimientos u objetivos del puesto de trabajo, (encontrados en el perfil y guía de cargo), otros aspectos de la institución y en general del entorno y del cargo vacante.

Es necesario, clasificar las hojas de vida, como A, B, C, según se acerquen más o menos a los requisitos establecidos.

2.1.1. ASPECTOS CLAVES AL REVISAR LAS HOJAS DE VIDA:

1. Examine el aspecto general de la hoja de vida. (presentación).
2. Compare el perfil del cargo vacante con el perfil general planteado en la hoja de vida.
3. Compare la guía del cargo vacante con las responsabilidades y funciones descritas en la hoja de vida.
4. Revise estudios realizados y experiencia laboral fijándose en los tiempos dedicados en cada uno y resaltando saltos o sobreposiciones en el mismo.
5. Analice la frecuencia de los cambios de empleo.
6. Anote cualquier tipo de incongruencia como altos en los tiempos de estudio, bajos cargos desempeñados, cambios de área de trabajo, entre otros.
7. Revise el historial de remuneraciones y la aspiración salarial en caso de que lo haya.

2.2. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA:

1. Apropiarse de las generalidades del perfil y guía del cargo vacante.
2. Identificar aspectos importantes del cargo y su contexto, como aspectos coyunturales del cargo, características del jefe inmediato, mayores retos presentes...
3. Apropiarse de las competencias (y su nivel) requeridos por el cargo.
4. Tener a la mano la hoja de resumen de la entrevista
5. Revisar la presente guía y de acuerdo a las competencias requeridas, seleccionar las preguntas a realizar al candidato y consignarlas en el formato de preparación de la entrevista (anexo No 1).
6. Familiarizarse con la hoja de vida del candidato a entrevistar.

2.3. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: RECOMENDACIONES:

1. Realizar la entrevista en un lugar tranquilo, libre de ruidos o interrupciones.
2. Disponer de tiempo suficiente tanto para la entrevista como para hacer el reporte de la misma.
3. Lograr que el entrevistado se sienta a gusto, relajado, utilizando un tono de conversación y no de interrogatorio.

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 4 de 14

4. Mantener comportamientos no verbales apropiados, como posturas, gestos y contacto visual.
5. Mantener una actitud libre de prejuicios, evitando primeras impresiones y conclusiones a priori.
6. Crear una impresión positiva de la institución.
7. Utilizar escucha activa y entendimiento de la respuesta.
8. Evitar las preguntas cerradas de SI o No, y las preguntas dobles.
9. Alcanzar una descripción esquemática y completa del candidato y un primer diagnóstico de su idoneidad para el puesto.

3. GUÍA PARA LA PRIMERA ENTREVISTA:

3.1. Objetivo de la primera entrevista:

La primera entrevista tiene por objeto, conocer de manera general al candidato, revisando si su perfil general se adapta a lo requerido institucionalmente y determinar en la medida de lo posible, si se poseen o no las siguientes competencias: capacidad de cambio, proyección de vida, inteligencia emocional, liderazgo, orientación al logro, direccionamiento estratégico, trabajo en equipo, orientación al servicio y compromiso cristiano católico.

3.2. Pasos para la realización de la primera entrevista:

3.2.1. Establecer un tono informal, amigable.

Empezar con una conversación amena (tiempo, oficina, etc.)

3.2.2. Explicar el formato de la entrevista y su rol en el proceso.

“...el día de hoy vamos a estar reunidos por un lapso de 60 – 90 minutos para conocerlo un poco mejor como persona, conocer su trayectoria, saber cómo trabaja, y darle la oportunidad de saber acerca de nosotros....”

“ ...yo quisiera empezar la entrevista tomándonos 20 minutos más o menos para que me cuente sobre lo que ha hecho en su vida, qué ha estudiado, en dónde ha trabajado, cómo está compuesta su familia y en general cómo ha transcurrido su vida.

“...luego, voy a pedirle que me describa con lujo de detalles situaciones personales y laborales que haya tenido, para poder entender qué fue lo que usted hizo, dijo, pensó o sintió. Nosotros pensamos que esta es una forma efectiva para saber cómo es usted, cómo se relaciona con los demás y cómo trabaja”.

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 5 de 14

“... finalmente, terminaremos con una descripción general de lo que usted percibe de sí mismo y le expondré las características generales del cargo vacante para saber si le interesa continuar con el proceso...”

3.2.3. Generalidades del candidato:

Para ello se puede iniciar el proceso planteando: “Primero vamos a hablar un poco de los aspectos generales de su vida. Por favor haga un resumen sobre lo que ha sido su vida, incluyendo aspectos de su familia, estudios y experiencia laboral.

Es una buena estrategia permitir que el candidato exponga su vida a su modo y sobre la marcha hacerle preguntas para esclarecer un poco más lo que relata o, que al final se le hagan preguntas para precisar algunos aspectos. Lo importante es que al concluir, queden claros los aspectos generales en cuanto a su familia, estudios y experiencia laboral.

Este paso no debe ser demasiado extenso y profundo ya que el objetivo central de esta entrevista es la exploración de las competencias del candidato que se abordará en el siguiente paso. De otro lado, la segunda entrevista, explorará mucho más estos aspectos.

Para ello algunas preguntas que pueden servir son:

3.2.3.1. Familia:

1. ¿Con quién vive?
2. ¿Qué hace su esposo(a)?
3. ¿Qué edades tienen sus hijos?
4. ¿Cómo es su relación con sus hijos?
5. ¿Por qué se separó?
6. ¿En dónde vive?, ¿es propio o arrendado?
7. ¿Quién cuida de sus hijos?
8. ¿Cuánto tiempo pasa con su familia?

3.2.3.2. Estudios:

1. ¿A qué universidad asistió?
2. ¿Por qué escogió ésta universidad y ésta carrera?
3. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera?
4. ¿Perdió materias?, ¿cuáles?
5. ¿Cuáles fueron sus materias preferidas y en las que le iba mejor?
6. ¿Qué otros estudios posee para desempeñar mejor este cargo?
7. ¿Tiene planeado estudiar?
8. ¿En qué forma lo prepararon sus estudios para la vida?
9. ¿Qué estrategias utiliza para actualizarse?

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 6 de 14

3.2.3.3. Experiencia laboral: (preguntas importantes para cada experiencia laboral)

1. ¿Cuáles eran sus responsabilidades en este cargo?
2. ¿Por qué se retiró o salió de la institución?
3. ¿Cómo describiría la institución en la que trabajó?
4. ¿Cuáles fueron las cosas o proyectos más trascendentales en su desempeño dentro de ese cargo?
5. ¿Por qué se destacó en ese empleo?
6. ¿Cuáles fueron sus mayores dificultades en el cargo?
7. ¿Por qué desea cambiar de empleo?
8. ¿Por qué se destacó en esa institución?
9. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de cada uno de sus empleos previos?
10. ¿Por qué cambió de empleo con tanta frecuencia?
11. ¿Qué lo motiva a cambiar de empleo después de llevar tanto tiempo en su actual empleo?
12. ¿Cómo es la institución ideal para trabajar?
13. Describa la institución en la que trabajó

3.2.4. Competencias del candidato:

Para explorar cada competencia, existen preguntas específicas que permiten darse una idea de si el candidato la posee o no y en que medida, sin embargo, sobre la marcha de la entrevista se puede querer profundizar en las respuestas del entrevistado o aclarar algunos aspectos que menciona, por ello, las preguntas que aquí se exponen, pueden servir de guía para realizar una entrevista semiestructurada, es decir, que se planea una buena parte de ésta definiendo las preguntas a realizar, pero con la claridad que se harán más o menos de las preguntas previstas según marche la entrevista.

Con el fin de facilitar la planeación de la entrevista, se sugiere usar el anexo 1, que permitirá de la lista de preguntas, seleccionar las que se harán a un candidato en particular.

3.2.4.1 Capacidad de cambio. *Capacidad para adaptarse y trabajar en situaciones variadas y variantes.*

1. ¿Cuál ha sido el cambio más fuerte que ha experimentado en un trabajo y como reaccionó?
2. ¿Cuál ha sido el cambio más significativo que se produjo en una institución en la que usted haya trabajado?, ¿Cómo reaccionó usted?
3. ¿En algún momento se ha resistido a un cambio?, ¿por qué?
4. La educación está cambiando constantemente, ¿cómo interpreta esto?, ¿Cree que es positivo o negativo tanto cambio en la educación?

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 7 de 14

5. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era usual en su rutina? ¿Qué hizo?
6. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área o cargo que no era el suyo?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Cómo se desempeñó?
7. ¿Ha contemplado la posibilidad de cambiar de ciudad de residencia?; ¿Cómo y por qué lo haría?

3.2.4.2 Proyección de vida. *Claridad de cada una de las dimensiones personales y las metas correspondientes, con evidente ejecución del plan de acción (proyecto de vida).*

1. ¿Cómo se imagina dentro de 5 años?
2. ¿En qué se basó para estudiar lo que estudió?
3. ¿Cómo llegó al área laboral en la que se desenvuelve? (educación, contabilidad, servicios generales....)
4. ¿Cuáles son sus metas de vida más importantes?
5. ¿Por qué está interesado en este empleo?
6. ¿Qué hace en su tiempo libre?
7. ¿Qué lo hace feliz?, ¿Cree que es feliz?
8. ¿Cuál es su concepto de realización personal?, ¿ya la logró?
9. ¿Cuál considera que es su factor personal con más necesidad de desarrollo?
10. ¿Cómo lo describiría un amigo suyo?

3.2.4.3 Inteligencia emocional. *Equilibrio emocional, personalidad madura y establecimiento de buenas relaciones interpersonales, que permiten afrontar en forma efectiva los retos de la vida diaria.*

1. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas?
2. ¿Recuerda alguna situación en la que se haya acalorado en una discusión?, ¿Qué sucedió exactamente?
3. ¿Cómo expresa sus sentimientos de gratitud o de disgusto en el ambiente laboral?
4. De su vida emocional, ¿cuál es la emoción que más fácilmente expresa y cuál es la que menos expresa?
5. En su relación con los demás, ¿cuáles definiría como sus fortalezas y cuáles como sus puntos de desarrollo?
6. ¿Cuál ha sido el episodio en su vida en el que ha tenido que esforzarse más para comunicarse con otras personas?
7. ¿Qué tan frecuentemente las personas le cuentan sus problemas más íntimos o le expresan sus sentimientos sobre alguna área de su vida que no esté funcionando muy bien?, ¿Cómo maneja esto?
8. ¿Cuál diría, es la dimensión de su vida más equilibrada y cuál la menos equilibrada? (espiritual, física, emocional, laboral...).

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 8 de 14

3.2.4.4 Liderazgo. *Motivación e influencia positiva sobre los demás, para que asuman ideas o acciones convenientes para la institución. Aliento y apoyo a los demás para que trabajen unidos en pro de objetivos y metas comunes.*

1. Deme un ejemplo de liderazgo efectivo que haya tenido en su experiencia laboral.
2. Describa a su jefe ideal
3. ¿Se considera un líder nato?, ¿En qué sustenta su respuesta?
4. ¿Qué tipo de actividades o proyectos suele liderar?
5. ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de las personas que están a su cargo?
6. ¿Alguna vez, en su experiencia como jefe le tocó alguien difícil de manejar?, ¿Qué hizo usted?
7. ¿Qué estilo de comunicación maneja con la gente a su cargo?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usa más frecuentemente para relacionarse con la gente a su cargo?
9. ¿Qué procedimientos usa para evaluar y retroalimentar a su personal a cargo?
10. ¿Qué estrategias utiliza para favorecer un positivo ambiente de equipo?
11. Cuándo tiene que dirigirse a un público numeroso, ¿cómo se siente?, ¿Cómo lo hace?
12. ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su equipo?
13. ¿Cómo cree que lo evalúan las personas que han estado a su cargo?, ¿Cómo lo describirían como líder?
14. Cuénteme una experiencia en la que haya hecho algo sin consultarle a su jefe y el efecto que esto tuvo.

3.2.4.5 Orientación al logro. *Motivación y esfuerzo por lograr los objetivos de la labor y superar los estándares de excelencia establecidos.*

1. ¿Cuál es el logro laboral más importante que ha tenido?
2. Si tuviera que elegir entre un trabajo bajo presión o un trabajo monótono ¿cuál preferiría?
3. ¿Ha tenido que dejar metas inconclusas en su vida?, ¿Puede contarme una en particular y lo que sintió al respecto?
4. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea o función?, ¿Qué hizo al respecto?
5. ¿Cuáles son las tareas o funciones que más le disgustan?, ¿Cómo las asume?
6. Describa una tarea o función en la que haya hecho más de lo pedido y experimentó que había alcanzado un logro importante.
7. ¿Cuál era la misión de su último cargo?, ¿Qué tanto la alcanzó?
8. ¿Cómo se ve frente a las exigencias de su jefe?, ¿suele satisfacerlas?, ¿en qué medida?
9. ¿Qué define como un buen trabajo?, ¿Qué criterios usa para medir cuándo un trabajo está bien hecho y cuándo no?
10. ¿Qué tan habitual es que usted trabaje por fuera de su horario de trabajo?

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 9 de 14

3.2.4.6 Direccionamiento estratégico. *Capacidad para definir la misión, visión, metas u objetivos institucionales o de los diferentes proyectos o planes y de establecer estrategias adecuadas para el logro de los mismos, asumiendo sus desarrollos efectivamente.*

1. ¿Cómo se relacionaba su cargo con el cumplimiento de las metas institucionales en su trabajo anterior?
2. ¿Qué estrategias de mejoramiento implementó en su cargo anterior?
3. ¿Podría contarme cuáles son las características y pasos de una buena planeación?
4. ¿Cómo suele organizar sus prioridades laborales?
5. ¿Cuáles cree que son los desafíos más importantes de la educación y cómo podrían dársele respuesta?
6. ¿Qué estrategias de evaluación sobre su trabajo suele utilizar?
7. ¿Qué cree que debería hacerse para mejorar en la última institución en la que trabajó?

3.2.4.7 Trabajo en equipo. *Reconocimiento del valor de la cooperación, capacidad de hacer parte de un equipo, de compartir metas, puntos de vista y decisiones resolviendo adecuadamente los conflictos que se puedan presentar.*

1. Describa un logro importante laboral que haya tenido siendo miembro de un equipo.
2. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valora cuando trabaja en equipo?
3. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?
4. ¿Cuáles diría que son sus fortalezas para trabajar en equipo y cuáles sus aspectos a mejorar?
5. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por sus compañeros de trabajo?
6. Si tuviera que elegir entre un trabajo solitario y un trabajo en equipo, ¿que preferiría?
7. ¿Cómo cree que lo definen sus compañeros de trabajo?

3.2.4.8 Orientación al servicio. *Esfuerzo por conocer y satisfacer las necesidades o contribuir en la resolución de las dificultades de los demás.*

1. ¿Quiénes son o fueron los usuarios de su trabajo y cómo interactúa con ellos?
2. ¿Alguna vez tuvo una sensación de impaciencia y frustración frente a uno de sus usuarios?, ¿Cómo lo manejó?
3. En su último trabajo, ¿qué relación tenía con otras áreas o dependencias?, ¿Cómo las ayudaba en su labor?
4. En caso de estar muy ocupado y tener presión de entregar una tarea a tiempo y tener que atender el requerimiento de alguna persona ¿Qué hace?, ¿Cuál es su prioridad?
5. ¿Es frecuente que en su relación con otros le cuenten sus problemas?, ¿Cómo reacciona?

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 10 de 14

6. ¿Qué tanto suele involucrarse en los problemas de los demás?, ¿Puede contarme un ejemplo?

3.2.4.9 Compromiso cristiano católico. *Conciencia y acción responsable sobre la construcción del reino al estilo de Jesús, dando razón de nuestra esperanza.*

1. ¿Es usted católico?
2. Esta es una institución educativa católica que evangeliza, ¿siente que puede aportar a ello?
3. ¿Ha escuchado usted hablar de la Pedagogía de Jesús?, ¿De qué se trata dicha pedagogía?
4. ¿Cómo cree usted que podríamos caminar hacia la humanización de la educación escolar desde la espiritualidad cristiana?
5. ¿Cómo podría dar usted sentido humanizador al conocimiento propio de su área de formación en una escuela católica como la nuestra?
6. ¿Qué características debe tener el proceso de enseñanza-aprendizaje para que tenga un verdadero sentido humanizador?

3.2.5. Cierre de la entrevista:

Para realizar el cierre de la entrevista, es importante que el candidato, en sus palabras se autodefina, con el fin de corroborar y/o contrastar las conclusiones que sobre él hemos ido desarrollando, explorar sus expectativas laborales y finalmente plantearle las características del cargo que tenemos vacante para confirmar su interés de continuar en el proceso. Es importante clarificar que si de entrada vemos que el entrevistado no se acerca al perfil deseado, el cierre puede obviar la clarificación de sus expectativas y las características del cargo vacante.

Para el cierre pueden manejarse preguntas o frases tales como:

“...con base en todo lo que hemos conversado, quisiera que usted me expresara en sus términos como se autodefine....cómo es como persona, cuáles son sus fortalezas, sus áreas de mejora etc.”

“...conoce algo de ésta institución?,,,qué sabe de nosotros?....

“...hay algo más que debería saber sobre usted?...”

“...como le dije inicialmente, el cargo vacante es....tiene como responsabilidades.....el horario de trabajo es....el salario (opcional) es....le interesaría continuar en este proceso?..

Dar las gracias por el tiempo dedicado y si se ve oportuno (de acuerdo a las probabilidades del candidato de continuar), explicar lo que sigue del proceso de selección.

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 11 de 14

4. GUÍA PARA LA SEGUNDA ENTREVISTA:

4.1. Objetivo de la segunda entrevista:

El objeto de esta entrevista es la confirmar lo evidenciado en la primera entrevista y en las pruebas realizadas y clarificar si las expectativas tanto de la institución como del candidato están alineadas.

4.2. Pasos para la realización de la segunda entrevista:

4.2.1. Establecer un tono informal, amigable.

Empezar con una conversación amena (tiempo, oficina, etc.)

4.2.2. Explicar el formato de la entrevista y su rol en el proceso.

“...a estas alturas del proceso de selección para cubrir la vacante del cargo....hemos realizado una entrevista y una serie de pruebas a varios candidatos, de los cuales hemos realizado una preselección y usted es uno de los....finalistas del proceso.

“...el día de hoy vamos a estar reunidos por un lapso de 45 – 60 minutos para ratificar la percepción que de usted tenemos hasta el momento, redondear algunos temas y verificar que sus expectativas laborales se alinean con nuestras características...”

4.2.3. Exploración sobre el candidato:

El objetivo de este paso de la entrevista es conocer más a profundidad el candidato y para ello es importante explorar las siguientes dimensiones: formación, experiencia laboral y vida personal.

A continuación se dará un listado de posibles preguntas para cada dimensión con el fin de que el responsable de realizar la entrevista seleccione las que considere más oportunas. Para facilitar la planeación de la entrevista, sugerimos utilizar el anexo No 1 y consignar en él las preguntas que escogió, teniendo en cuenta que a la hora de realizar la entrevista podrá cambiarlas, reducir las o hacer más de acuerdo a las necesidades. De esta forma se contará con una entrevista semiestructurada y no totalmente estructurada.

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 12 de 14

4.2.3.1. Sobre la formación del candidato:

1. ¿Qué lo impulsó a estudiar....?
2. ¿Por qué abandonó sus estudios de...?
3. ¿Por qué cambió de carrera?
4. ¿Qué fue lo que más le gusto y lo que menos le gustó de la universidad (o colegio) y por qué?
5. ¿Cuáles fueron sus materias preferidas y en cuáles le iba mejor?
6. ¿Por qué decidió hacer una especialización en...?
7. ¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para este cargo?
8. ¿Cuál cree que es la mejor estrategia para mantenerse actualizado?
9. ¿Es usted asiduo asistente de congresos o encuentros?
10. ¿Tiene planeado continuar estudiando?, ¿Qué?, ¿Cuándo?

4.2.3.2. Sobre experiencia laboral:

1. Cuénteme sobre cada uno de sus empleos, ¿Que hacía, cuánto tiempo trabajó, por qué se salió?
2. ¿Podría describirme las 3 últimas instituciones en las que laboró?, ¿cómo son? cuáles son sus fortalezas y debilidades?
3. ¿Cuál resalta como su proyecto laboral más importante?
4. ¿En qué se destaca laboralmente?
5. ¿Cuál cree que es su aspecto laboral más débil?
6. Si yo hablara con sus ex jefes sobre usted, ¿Qué cree que me dirían?
7. ¿Cuál ha sido la situación laboral que menos le ha gustado?, ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo?
9. ¿Qué evaluación han hecho sus jefes de usted en los últimos dos años?
10. ¿Cómo ha sido su relación con sus jefes?
11. ¿Cómo se ha llevado con la gente con la que trabaja?, ¿Ha tenido alguna dificultad?, ¿Cuál?

4.2.3.3. Sobre vida personal:

1. ¿Cómo está compuesta su familia?, ¿Con quién vive?
2. ¿Qué hace en su tiempo libre?
3. ¿Cuáles son sus principales aficiones?
4. ¿Se considera una persona sociable?
5. ¿Qué es lo que le parece más difícil de la convivencia con otras personas?
6. ¿Se considera una persona competitiva?
7. ¿Cuál es su mayor preocupación en este momento de su vida?
8. ¿Cuáles son las cosas más importantes en su vida?

GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA DE SELECCIÓN			
Código: GTH.G.01	Versión: 01	Fecha: 11/05/2010	Página 13 de 14

9. ¿Le gusta trabajar con otras personas o prefiere el trabajo solitario?
10. En su relación con otros, ¿Qué es lo que más se le facilita?
11. ¿Cómo toma las decisiones importantes?, ¿Qué hace?
12. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas?
13. ¿Cuáles considera que son sus debilidades?
14. ¿Podría describirse a usted mismo?, ¿Quién es usted?
15. ¿Cuál es el problema personal más fuerte que ha tenido?
16. ¿Qué lo irrita o pone de mal genio?

4.2.4. Exploración sobre expectativas laborales:

En este aparte se tiene la intención de verificar si las expectativas laborales del candidato, se alinean con las características del cargo y de la institución, para ello se puede realizar preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo tiene que ser un jefe para obtener lo mejor de usted?
2. ¿Cómo es para usted un empleado ideal?
3. ¿Cómo es para usted un jefe ideal?
4. ¿Cómo es para usted una institución ideal para trabajar?
5. ¿Cómo cree que este trabajo para el que está aplicando contribuye en sus metas laborales y personales?
6. ¿Conoce usted algo de esta institución?, ¿Qué?
7. ¿Qué sabe sobre el cargo a cubrir?
8. Desde lo que sabe actualmente, ¿Qué le interesa de trabajar en esta institución y en este cargo?
9. ¿Cómo esperaría que fuera éste trabajo y ésta institución?
10. ¿Cuáles son sus mejores cualidades para el empleo?, ¿por qué cree que el seleccionado debería ser usted?
11. Esta es una institución de carácter católico que pretende formar buenos cristianos y buenos ciudadanos, ¿cómo cree que puede contribuir en ello?
12. Nuestros valores son... ¿Cree que se alinean con su forma de ser?
13. Si le ofrecemos el cargo y usted acepta, ¿cuándo puede comenzar a trabajar?
14. El horario de trabajo es.... ¿Tiene algún inconveniente con ello?

4.3. Cierre de la entrevista:

Dar las gracias por el tiempo dedicado y explicar que a continuación en el proceso de selección se tomará la decisión de contratar a alguno de los preseleccionados y la fecha tentativa de la decisión.

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	REQUISICIÓN DE PERSONAL		
Código: GTH.F.01	Versión: 01	Fecha: 19/05/2010	Página 1 de 1

DATOS GENERALES DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	
Fecha de Solicitud:	
Cargo Nuevo: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Presupuestado: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Causas de la vacante:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de Terminación:
Tipo de contrato:	
Horario de trabajo:	
Sueldo básico:	Otros: Total:
Fecha de publicación del aviso:	
Fechas de entrevistas:	
Observaciones, recomendaciones y/o sugerencias:	
RESPONSABLE DE LA SOLICITUD	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Firma: _____	
Vo.Bo	Aprobación
Nombre : _____	Nombre : _____
Cargo : _____	Cargo : _____
Firma : _____	Firma : _____

Código: GTH.F.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 147 de 3
------------------	-------------	-------------------	-----------------

2. COMPETENCIAS:

Competencia y nivel	comentario		
Capacidad de cambio			
1 2 3			
Proyección de vida			
1 2 3			
Inteligencia emocional			
1 2 3			
Liderazgo			
1 2 3			
Orientación al logro			
1 2 3			
Direccionamiento estratégico			
1 2 3			
Trabajo en equipo			
1 2 3			
Orientación al servicio			
1 2 3			
Compromiso cristiano católico			
1 2 3			

3. ASPIRACIÓN SALARIAL:

¿Cuál es su aspiración salarial?: _____

4. CONCLUSIONES:

Una vez finalizada la entrevista, brinde una descripción general del mismo y califique de 1 a 5 los siguientes aspectos:

RESUMEN DE ENTREVISTA N° 1

Código: GTH.F.02	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 3 de 3
------------------	-------------	-------------------	---------------

Aspecto	Comentario	Calificación
Presentación personal		
Expresión verbal y no verbal		

Conclusiones generales sobre el candidato:

¿El candidato se ajusta al perfil del cargo?
¿Cuáles aspectos resaltarían como los más positivos para su adaptación a la institución?
¿Cuáles aspectos resaltarían como los más negativos para su adaptación a la institución?

Entrevistó:



CONCLUSIONES:


Una vez finalizada la entrevista, brinde una descripción general del mismo y califique de 1 a 5 los siguientes aspectos:

Aspecto	Comentario	Calificación
Presentación personal		
Expresión verbal y no verbal		

Conclusiones generales sobre el candidato:

¿El candidato se ajusta al perfil del cargo?
¿Cuáles aspectos resaltarían como los más positivos para su adaptación a la institución?
¿Cuáles aspectos resaltarían como los más negativos para su adaptación a la institución?

Entrevistó:

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	DECISIÓN DE SELECCIÓN		
Código: GTH.F.04	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 1 de 2

Cargo a seleccionar:	Fecha:
----------------------	--------

En equipo, por favor sintetizar las fortalezas y debilidades de cada candidato en los siguientes aspectos:

CANDIDATO	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	VIDA PERSONAL	COMPETENCIAS PARA EL CARGO	RESULTADOS PRUEBAS PSICOTÉCNICAS
1					
2					
3					
4					

DECISIÓN DE SELECCIÓN			
Código: GTH.F.04	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 2 de 2

Discutir con base en lo expuesto en el cuadro anterior, quién es el candidato más idóneo para desempeñar el cargo. Si hay dificultad para toma la decisión, como opción, se pueden establecer porcentajes de relevancia de los factores: formación, experiencia, vida personal y competencias para el cargo y calificar a cada candidato con base en ello, de esta manera se toma una decisión de tipo cuantitativo, siendo seleccionado quien mayor puntaje obtenga.

CANDIDATO SELECCIONADO:

NOMBRES Y FIRMAS DE QUIENES PARTICIPARON:

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS		
Código: GTH.F.05	Versión: 01	Fecha: 17/05/2010	Página 1 de 1

DATOS GENERALES

Nombre del candidato:	
Cargo:	
Empresa consultada:	
Teléfono:	
Contacto:	Cargo:
Tiempo laborado:	
Motivo de retiro:	
Nombre y cargo de quien efectúa la verificación:	
Fecha de realización de la verificación:	
DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR	
1. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas del candidato?	
2. ¿Cuáles fueron los principales logros en su gestión?	
3. ¿Cómo describiría sus relaciones interpersonales?	
4. ¿Cuáles son las áreas a mejorar del candidato?	
5. ¿Qué sugerencias le daría al nuevo jefe del candidato para obtener su máximo desempeño?	
6. ¿Lo contrataría nuevamente?	

Nombre y firma del responsable de la verificación:

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
RESUMEN DE HOJA DE VIDA			
Código: GTH.F.06	Versión: 01	Fecha: 19/05/2010	Página 1 de 1

APELLIDOS: _____ NOMBRES: _____

C.C. N° _____ DE: _____

L.M. N° _____ DEL D.M. N°: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____ FECHA: _____

ESTADO CIVIL: _____ NOMBRE DEL CÓNYUGE: _____

N° DE HIJOS: ____ EDADES: _____ DOMICILIO: _____

TELÉFONOS DOMICILIO: _____ TELÉFONO CELULAR: _____

FECHA INGRESO AL COLEGIO: _____

CATEGORÍA DE ESCALAFÓN: _____ RESOLUCIÓN N°: _____ FECHA: _____

EDUCACIÓN (ESTUDIOS DE PREGRADO Y POSTGRADO. EMPIECE POR EL MÁS RECIENTE)

TÍTULO OBTENIDO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	INSTITUCIÓN Y CIUDAD	TIEMPO ESTUDIO	
				TOTAL AÑOS	TOTAL MESES

FORMACIÓN (OTROS ESTUDIOS DE TIPO NO FORMAL. EMPIECE POR EL MÁS RECIENTE)

CURSOS/SEMINARIOS/CONGRESOS/OTROS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	INSTITUCIÓN Y CIUDAD	TIEMPO ESTUDIO	
				TOTAL AÑOS	TOTAL MESES

EXPERIENCIA LABORAL (EMPIECE POR EL CARGO ANTERIOR AL COLEGIO BOLÍVAR)

CARGO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABILIDADES	INSTITUCIÓN Y CIUDAD

- Notas:
1. Diligenciar y entregar en original y copia
 2. Toda información registrada, será verificada por el proceso de gestión del talento humano
 3. Es importante actualizar periódicamente los datos de la hoja de vida y anexar los certificados o soportes respectivos.

Firma

_____/_____/_____
Fecha de Actualización

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO		
Código: GTH.F.07	Versión: 01	Fecha: 21/05/2010	Página 1 de 3

NOMBRE DE LA PERSONA:
CARGO A DESEMPEÑAR:

1. PLAN DE INDUCCIÓN

FECHA Y HORA	TEMAS DE INDUCCION	RESPONSABLE	REGISTRO
	RETROALIMENTACIÓN Y COMPETENCIAS DEL CARGO: 1. Retroalimentación del proceso de selección 2. Competencias esperadas del cargo 3. Guía de cargo 4. Recomendaciones especiales para el ajuste a la institución y al cargo 5. Mecanismos de seguimiento y evaluación de desempeño 6. Entrega de carpeta con material institucional definido para el cargo	Líder de gestión del talento humano	
	HISTORIA Y FILOSOFÍA INSTITUCIONAL: 1. Reseña histórica del colegio 2. Filosofía y valores institucionales 3. Estructura, funcionamiento y participación en la pastoral 4. Pedagogía de Jesús en el evangelio. 5. Proyecto educativo samaritano 6. Pastoral educativa y vocacional	Coordinador(a) de pastoral	
	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PEDAGOGÍA DEL COLEGIO: 1. Presentación de video de la institución 2. Horizonte institucional (misión, visión, valores, factores claves de éxito) 3. Plan estratégico institucional. 4. Enfoque general de la Pedagogía del colegio 5. Pedagogía de Jesús en el evangelio. 6. Proyecto educativo samaritano 7. Pastoral educativa y vocacional.	Padre Rector	

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO			
Código: GTH.F.07	Versión: 01	Fecha: 21/05/2010	Página 156 de 3

FECHA Y HORA	TEMAS DE INDUCCION	RESPONSABLE	REGISTRO
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: 1. Generalidades, estructura general, objetivos, responsables, etc. 2. Mapa de procesos 3. Caracterizaciones 4. Procedimientos 5. Formatos	Responsable de calidad	
	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL: 1. Áreas de la institución y sus funciones generales 2. Organigrama institucional 3. Canales de comunicación 4. Trámites de administración básicos 5. Salario, seguridad social, prestaciones sociales 6. Estímulos, incentivos, reconocimientos y beneficios.	Administrador(a) de la institución	
	CONOCIMIENTO DE ASPECTOS PEDAGÓGICOS: 1. Presentación del P.E.I. (generalidades) 2. Lectura comprensiva del P.E.I. 3. Modelo Pedagógico: Constructivismo y aprendizaje significativo 4. Sistema institucional de evaluación de los estudiantes (SIEE) 5. Presentación y explicación general de los proyectos de innovación institucionales 6. Procedimientos pedagógicos	Coordinador(a) académica	
	CONOCIMIENTO DE ASPECTOS CONVIVENCIALES: 1. Presentación del reglamento manual de convivencia (generalidades) 2. Lectura comprensiva del reglamento manual de convivencia 3. Lineamientos generales sobre la convivencia con compañeros y sobre el trato a los estudiantes 4. Procedimientos de bienestar y convivencia 5. Salud ocupacional y plan de riesgos y desastres	Coordinador(a) de convivencia	

Hago Constar que he recibido y he comprendido la información brindada en esta inducción correspondiente al plan de inducción.

FIRMA Y CÉDULA	FECHA:
----------------	--------

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO			
Código: GTH.F.07	Versión: 01	Fecha: 21/05/2010	Página 3 de 3

2. PLAN DE ENTRENAMIENTO

FECHA Y HORA	TEMAS DE ENTRENAMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO

Hago Constar que he recibido y he comprendido la información brindada en esta inducción, correspondiente al plan de entrenamiento

FIRMA Y CÉDULA	FECHA:
-----------------------	---------------

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO			
Código: GTH.F.08	Versión: 01	Fecha: 22/05/2010	Página 1 de 1

Nombre:	Cargo:
Fecha actual:	Fecha de ingreso:
Nombre del jefe inmediato:	Cargo jefe inmediato:

Por favor califique cada uno de los aspectos con base en la siguiente escala:

5. Excelente 4. Bueno 3. Regular 2. Insuficiente 1. Deficiente


1. CON RESPECTO A LA INDUCCIÓN:

Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
1. Las temáticas desarrolladas (de manera que permitan tener una buena idea de la institución).					
2. El tiempo empleado para el proceso de inducción.					
3. Los recursos (videos, presentaciones, documentos etc.) con los que se realizó la inducción					
4. La amabilidad y claridad de las personas responsables de dictar la inducción.					
5. El nivel de satisfacción con la inducción general.					
6. Observaciones y/o Sugerencias para mejorar la inducción:					

2. CON RESPECTO AL ENTRENAMIENTO:

Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
1. Las temáticas desarrolladas (de manera que permitan asumir el nuevo cargo con claridad sobre lo que hay que hacer).					
2. El tiempo empleado para el proceso de entrenamiento.					
3. Los recursos (videos, presentaciones, documentos etc.) con los que se realizó el entrenamiento.					
4. La amabilidad y claridad de las personas responsables del entrenamiento.					
5. El nivel de satisfacción con el entrenamiento en general.					
6. Observaciones y/o Sugerencias para mejorar el proceso de entrenamiento:					

Firma de quien diligencia la evaluación:
--

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA		
	<i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Código: GTH.F.10	Versión: 01	Fecha: 23/05/2010	Página 1 de 3

Persona evaluada:	Cargo:
Fecha actual:	Fecha de ingreso:
Nombre del jefe inmediato:	Cargo jefe inmediato:

Criterios de evaluación

Por favor haga un análisis y califique competencia por competencia (Apropiación y transmisión de los principios y valores cristiano-católicos, Desarrollo de todas las dimensiones del ser humano...) comparando el comportamiento del evaluado (percepción del evaluado, del jefe inmediato, encuestas de satisfacción de usuarios, resultados del seguimiento), con lo expresado en el perfil del cargo, en donde se especifican las expectativas sobre cada una de las competencias para dicho cargo.

En el recuadro de observaciones, exprese una conclusión general o lo más relevante de todas las competencias analizadas.

Califique de acuerdo con la siguiente escala:

Supera las expectativas:	Supera lo que se espera de su desempeño, sus resultados van más allá de lo esperado
Cumple satisfactoriamente las expectativas	Su desempeño corresponde con el esperado, hace bien su labor.
Cumple parcialmente las expectativas:	Su desempeño no cumple alguna o algunas de las expectativas previstas, puede mejorar
No cumple las expectativas:	Su desempeño no corresponde con lo esperado.

Competencias Institucionales				
Categorías de evaluación	Supera	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Apropiación y transmisión de los principios y valores cristiano-católicos				
Desarrollo de todas las dimensiones del ser humano				
Desarrollo y dinamización de los principios y valores institucionales				
Vivencia y comunicación de la espiritualidad				
Integración de su área de conocimiento con los valores evangélicos a través de la Samaritanidad.				
Puesta en práctica de la Pedagogía de Jesús.				
Calidad en la atención y servicio a las personas (usuarios y compañeros)				
Compromiso y responsabilidad				
Sentido de responsabilidad social				
Compromiso cristiano católico				
Búsqueda y participación de soluciones solidarias				

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GTH.F.10

Versión: 01

Fecha: 23/05/2010

Página 161 de 3

Competencias del Ser

Categorías de evaluación	Supera	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Capacidad de cambio				
Proyección de vida				
Motivación				
Dinamismo				
Inteligencia emocional				
liderazgo				
Solución de conflictos				
OBSERVACIONES:				

Competencias del Hacer

Categorías de evaluación	Supera	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Dominio de grupo				
Creatividad e innovación				
Orientación al logro				
Direccionamiento estratégico				
Trabajo en equipo				
Comunicación efectiva				
Orientación al servicio				
Habilidades básicas en tecnología e informática				
Otras según el cargo				
OBSERVACIONES:				

Competencias del Saber o Aprender

Categorías de evaluación	Supera	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Capacidades cognitivas				
Actualización e implementación				
Conocimientos para el desempeño del cargo				
Gestión de planes de acción y mejoramiento				

OBSERVACIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Código: GTH.F.10

Versión: 01

Fecha: 23/05/2010

Página 3 de 3

Conclusiones y Cierre de la Evaluación

Resumen de Logros

Competencias o Aspectos a Desarrollar

Acciones y compromisos

Responsable

Fecha

Nombre del evaluado:

Firma:

Nombre del jefe inmediato:

Firma:

Nombre del líder de Gestión del Talento

Firma:

Humano:	
---------	--

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la Verdad y la Verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>		
	ENCUESTA DE RETIRO DEL PERSONAL		
Código: GTH.F.11	Versión: 01	Fecha: 24/05/2010	Página 1 de 3

La respuesta honesta y objetiva de esta encuesta nos permitirá mejorar. Gracias por su colaboración.

NOMBRE DEL COLABORADOR:
CARGO:
FECHA DE INGRESO:
FECHA DE RETIRO:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:
FECHA ACTUAL:

Explique en forma general el motivo de retiro:

--

EVALUACION DE CONDICIONES LABORALES

Evalúe cada uno de los aspectos teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

1: DEFICIENTE 2: INSUFICIENTE 3: ACEPTABLE 4: SOBRESALIENTE 5: EXCELENTE
 N.A. (si es un aspecto que no aplica a su situación).

Diligencie la casilla de observaciones si lo considera necesario.

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE CALIFICACIÓN						OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	N.A	
Formación y capacitación: Acorde con las responsabilidades del cargo y las necesidades de la institución.							
Evaluación y seguimiento al desempeño: Acompañamiento y seguimiento a los resultados obtenidos, retroalimentación y definición de acciones de mejora.							

Oportunidades de Crecimiento: Desarrollo a nivel laboral y personal.								
Relación Jefe – Colaborador: Basada en el respeto y delegación de responsabilidades claras.								
Relaciones interpersonales: Relaciones respetuosas y cálidas. Ambiente de familia.								
Clima escolar: Basado en los valores cristiano-católicos, la Pedagogía de Jesús en el Evangelio, el Proyecto Educativo Samaritano, la Pastoral Educativa y Vocacional, la disciplina y la sana convivencia.								
Procesos de Comunicación con el jefe: Canales de comunicación claros, precisos y directos.								
Procesos de Comunicación en el área de trabajo: Orientado al respeto y a la calidad de la comunicación para desempeñar el cargo.								
Conocimiento de La filosofía, Misión y Visión del colegio: Fundamentado en el horizonte institucional y la planeación estratégica.								
Conocimiento de los Objetivos del área de trabajo: Orientados a las responsabilidades específicas del cargo y su relación con el área de trabajo.								
Bienestar: Políticas claras hacia actividades que mejoran el ambiente laboral y clima organizacional como son: retiros de formación humana y espiritual, eventos deportivos, cumpleaños, reconocimiento a resultados, entre otros.								
Beneficios: Estudio, formación, incentivos, etc.								
Asignación Salarial: Acorde al sector y el mercado laboral.								
Recursos y herramientas de trabajo: Asignación acorde al trabajo a desarrollar.								

CAUSAS DE RETIRO

Lea los siguientes aspectos y si éste ha sido una causa de su retiro por favor señálelo con una X en la primera columna y en la segunda explique por qué:

CAUSA	X	POR QUÉ
Horario: El horario no le permitía desarrollar otras actividades personales o laborales.		
Estado de Salud: Se ve afectado por las condiciones del trabajo.		

Asignación Salarial: No es acorde a lo esperado o requerido.		
Mejor oferta laboral: Propuesta externa		
Ambiente Laboral: Presenta alto nivel de tensión, estrés o no es acorde a lo esperado.		
Relación con el Jefe: Relación poco respetuosa o con canales de comunicación no claros o no adecuados		
Oportunidades de Desarrollo: La estructura institucional y/o personal no le permite avanzar a otro nivel.		
Responsabilidades del cargo: No se ajustan a lo que desea o son muchas o muy pocas.		
Estabilidad en el Cargo: Altos niveles de rotación de personal crean incertidumbre.		
Motivación: Conjunto de factores que incrementan y/o disminuyen el desempeño a nivel personal		
Otros: (Calamidad, viajes)		

NUEVA OFERTA LABORAL

Si motivo de retiro corresponde a una nueva opción laboral diligencie el siguiente formato:

INFORMACIÓN ACERCA DE SU NUEVA OPCIÓN LABORAL	
EMPRESA O INSTITUCIÓN A LA QUE INGRESA:	
CARGO:	
AREA/DEPENDENCIA:	
SALARIO:	
BENEFICIOS:	

OBSERVACIONES:

Firma:

6. CONCLUSIONES

El contenido de este proyecto puede dar luces a las instituciones educativas que han asumido el desafío de gestionar el mejoramiento de la calidad de sus procesos especialmente en la Gestión del Talento Humano y que buscan profundizar en la comprensión de los sistemas de gestión como herramienta útil para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo y de su pertinencia en la sociedad.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9000 anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Por tanto, una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

No obstante las normas ISO 9000 tienen una serie de limitaciones que dificultan su aplicación en el sector educativo, y más en instituciones que centran sus procesos en la persona, y se identifican con valores y principios humanistas. Dichas limitaciones deben ser analizadas cuidadosamente y tenidas en cuenta a la hora de implementar un modelo de calidad. En este sentido, es importante tener claro que los modelos de calidad posibilitan la forma de organizar los procesos, pero el enfoque antropológico permite darle fundamento y sentido humano a los mismos.

Como se señaló a lo largo de todo el proyecto, las instituciones educativas por su naturaleza tienen un enfoque antropológico que les exige consolidar acciones y propuestas que favorezcan el crecimiento de las personas a nivel individual y grupal de forma tal que puedan desarrollar sus labores en un ambiente humano y buscando siempre su satisfacción, bienestar y felicidad.

Uno de los retos que el mundo actual plantea a las instituciones educativas consiste en asumir la responsabilidad de mantener una persistente dinámica de mejoramiento y una búsqueda sistémica de la calidad en todos los procesos de su quehacer misional, con el fin de afianzar el desarrollo conceptual, pedagógico y metodológico de los entornos educativos para un mejor servicio a la comunidad y lograr así aportar significativamente a la transformación de la sociedad, desde una visión humanística integral. De acuerdo a los resultados de esta investigación, queda claro que se puede implementar un sistema de gestión de los diferentes procesos educativos alineando la norma ISO 9000 y el enfoque antropológico y la convivencia de ambos contribuye al crecimiento de la institución, de la persona y por consiguiente, al logro de los objetivos del colegio.

Si bien es cierto que la norma ISO 9000, al reclamar la participación del personal como principio, plantea que “el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización” (Norma NTC ISO 9000:2005, numeral 2, literal c), la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa, y especialmente en lo relacionado con la gestión del talento humano, debe producir un efecto positivo y de alto impacto en cuanto al cumplimiento de su misión como formadora de personas con valores y virtudes para una nueva sociedad. Esto se logra con mayor éxito si se adaptan los requisitos de la norma ISO a la naturaleza e identidad institucional como se plantea a lo largo de ésta investigación.

Los directivos de las instituciones educativas deben planear estratégicamente la formación de sus colaboradores para que sus principios y valores estén acordes a los de la institución, lo cual garantiza que se logre la misión institucional con la calidad, compromiso y responsabilidad social que se requiere.

Las instituciones educativas que propendan por la calidad de los procesos que conforman su proyecto educativo institucional deben tener especial cuidado y laboriosidad para elaborar los fundamentos antropológicos que reflejen su misión institucional.

El diseño del modelo de gestión del talento humano para el colegio Bolívar de Soacha desde los fundamentos de la antropología cristiano-católica, adaptando los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional y su posterior implementación, permitirá un cambio favorable de mentalidad de los directivos, colaboradores y de la comunidad en general en cuanto a la manera como se concibe y valora a la persona como el centro del proceso y su talento como el factor más importante en el logro de los objetivos institucionales.

7. RECOMENDACIONES

Los resultados del proyecto nos permiten hacer las siguientes sugerencias dirigidas a los directivos de las instituciones educativas y a los futuros investigadores de este tema.

Si bien las instituciones educativas deben optar por certificar la calidad de su proyecto educativo institucional, esta certificación debe estar alineada de forma coherente a los principios, valores y filosofía institucional, de lo contrario sería una búsqueda infructuosa de la calidad.

Para diseñar e implementar un proceso de Gestión del Talento Humano con enfoque antropológico, adaptando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la naturaleza e identidad institucional, es necesario tener en cuenta referentes institucionales fundamentales tales como: el PEI, el carácter y naturaleza humana de la institución educativa, la participación del personal, las dimensiones de la persona contempladas en el PEI, el ideario de formación integral del colegio, y demás que caractericen o identifiquen el modelo educativo ofrecido por el colegio.

Sumado a lo anterior se requiere que la institución elabore un marco conceptual propio en el que necesariamente se involucren los conceptos de persona, formación, educación, calidad, principios y criterios de gestión de la calidad asumidos por el colegio que se convierten en un referente imprescindible a la hora de diseñar el modelo.

Sugerimos además utilizar de forma efectiva el insumo de la evaluación institucional, el cual da cuenta del “estado actual” de los procesos que conforman el

proyecto educativo institucional, esta evaluación permite direccionar los planes a seguir para fortalecer o mejorar cada uno de los factores que conforman el proyecto.

Así mismo se recomienda abrir espacios de diálogo con las personas, bien puede ser con el apoyo de instrumentos como la entrevista individual estructurada u otros, que permite al entrevistador propiciar el acercamiento a las personas integrantes de la comunidad educativa para que, en un ambiente acogedor expresen de forma libre y abierta sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento de la calidad de la institución y los procesos que la conforman.

En cuanto a la metodología para el diseño del modelo de gestión del talento humano recomendamos tener en cuenta los siguientes pasos: Revisión de los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008, Alineación de los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008 con los fundamentos institucionales, con el propósito de darle coherencia al proceso de gestión del talento humano, con los principios y fundamentos institucionales, elaboración de la caracterización del proceso de gestión del talento humano, elaboración de los documentos complementarios al proceso, tales como procedimientos documentados, flujogramas, guías, formatos y demás que la institución considere necesarios.

Creemos que en la búsqueda del mejoramiento de la calidad en las instituciones educativas es fundamental dar el valor que le corresponde a cada una de las personas que conforman el talento humano, puesto que son ellas el factor más importante a la hora de consolidar las metas propuestas.

Por otra parte, las instituciones educativas de carácter católico deben dar coherencia a su proyecto educativo institucional fortaleciéndolo con un enfoque antropológico fundamentado en los principios eclesiales.

Por último, sugerimos que este modelo de gestión del talento humano sea aplicado en el Colegio Bolívar de Soacha, institución para la cual fue diseñado, pues consideramos que le aportaría significativamente tanto a la superación de las debilidades en este campo, como a la promoción, desarrollo y bienestar de todos los colaboradores de la institución.

REFERENCIAS

- Aponte C. (2009 y 2010). *Seminario de profundización II, III y IV*.
- Baeza R. (1999). El concepto de la gestión de calidad total (TQM). *Educación Superior del Siglo XXI: Modelos para una Gestión de Calidad*. Editorial Universidad del Mar (pp. 41-82, 183-220).
- Barrio, J. M. (2004). *Elementos de antropología pedagógica*. (3a Ed.). Madrid: Rialp
- Campos, V. (1998). *Los valores de la educación*. Madrid: Anaya.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Cánovas, F. (2002). La cultura de la calidad desde una perspectiva histórica. *Revista Documentación Social*, 128.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mac Graw - Hill.
- Concilio Vaticano II. (1986). *Documentos*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.
- Arquidiócesis de Bogotá. (1998). *Declaraciones Sinodales*.
- ICOTEC (2005). *GTC 200: Guía para implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal, en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal*. Bogotá: ICONTEC.

ISO 10006 (2003). *Sistemas de gerencia de la calidad - pautas para la gerencia de la calidad en proyectos.*

López Calva, M. (2006). *Una filosofía humanista de la educación.* (2a Ed.). México: Trillas.

Lorda, J.L (2004). *Antropología Cristiana.* (3ra Ed.). Madrid: Libros Palabra.

ICONTEC (2002). *NTC- ISO 19011. Directrices para la Auditoria de los Sistemas Gestión de la Calidad y Ambiental.*

ICONTEC (2005). *NTC-ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad Fundamentos y vocabulario.* (1ra Ed.). Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC (2008). *NTC-ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos.*

ICONTEC (2005). *NTC-ISO 9004. Sistema de Gestión de Calidad, Directrices para la Mejora.*

Arquidiócesis de Bogotá (1999 – 2008). *Plan Global de Pastoral.*

Rojas Quiñones, J. M. (2006). *Gestión Educativa en la Sociedad del conocimiento.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas.* Chía: EUNSA.

Sastoque, L. (1995). *Dignidad de la Persona Humana.* (1ra Ed.). Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Sarramona J. (2000). *Teoría de la educación: Reflexión y normativa pedagógica*. (1ra Ed.). España: Ariel.

Serna Gómez, H. (2003). *Planeación y Gestión Estratégica*, Colombia: 3R Editores.


Sosa Pulido D. (2008). *Administración por calidad. Un modelo de calidad total para las empresas*. (2ª Ed.). México: Limusa.

Summers D. (2006). *Administración de la calidad*. (1ra Ed.). México: Pearson.

Velasco, H. (1992). Los significados de cultura y los significados de pueblo. Una historia inacabada. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 60, pp. 7-26.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta sobre gestión del talento humano

	COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA <i>“Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres”. San Juan 8,32</i>
	ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las Directivas del Colegio Bolívar, conscientes de la importancia de revisar los procesos que hacen posible laborar en un ambiente de armonía, respeto y buena comunicación, solicitan su colaboración para diligenciar de manera objetiva la siguiente encuesta.

ÁREA DE TRABAJO:

Área Académica:	Coordinador <input type="checkbox"/>	Asesor Área <input type="checkbox"/>	Docente <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Área Administrativa:	P. Apoyo Ped. <input type="checkbox"/>	P. Apoyo <input type="checkbox"/>	P. Administrativo <input type="checkbox"/>	
Área Bienestar:	<input type="checkbox"/>	Área Pastoral:	<input type="checkbox"/>	

Por favor lea cada afirmación y escriba en la casilla “calificación” el valor numérico que mejor exprese su nivel de acuerdo con la misma, teniendo en cuenta los siguientes criterios: (Si la afirmación no aplica a su caso particular, déjela sin contestar).

CRITERIOS	CALIFICACIÓN
Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Parcialmente en desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	2

ASPECTOS	CALIF
PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN	
Existen criterios para la selección, inducción y reinducción del personal	
Se realiza evaluación de las actividades de selección, inducción y re-inducción del personal	
El colegio cuenta con mecanismos efectivos para la divulgación del direccionamiento estratégico y la filosofía institucional	
BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	
La institución cuenta con estrategias para lograr un clima laboral favorable	
Existen y se aplican mecanismos para conocer necesidades y expectativas del personal de la institución	
El colegio cuenta con programas y servicios complementarios para el bienestar del personal	
Se realizan regularmente evaluaciones tendientes a indagar sobre la satisfacción en el puesto de trabajo	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL - COMPROMISO DIRECTIVO	
La institución promueve expectativas de desarrollo personal y profesional	
Existen mecanismos para promover la cultura de la calidad en la prestación de servicios	
Existen políticas claras para la definición de planes de capacitación y desarrollo profesional	
Existen mecanismos para determinar las necesidades de capacitación y/o formación	
Existen estrategias para promover la investigación docente	
SISTEMA DE EVALUACIÓN, ESTIMULO Y RECONOCIMIENTO	
Los criterios para evaluar el desempeño del personal son claros, justos y equitativos.	
Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para otorgar reconocimientos y estímulos	
A partir de los resultados de la evaluación, se implementan estrategias para el mejoramiento continuo del desempeño del personal	
GESTIÓN SISTEMÁTICA Y MEJORA CONTÍNUA	
Existen indicadores para medir la satisfacción del personal	
Se hace seguimiento a los procesos institucionales	
Se diseñan y aplican planes de mejoramiento en cada una de las áreas y/o dependencias	
Existen políticas claras para la implementación de la mejora continua	
TOTAL PUNTOS	

Gracias por su colaboración

Anexo C. Consentimiento informado

PROYECTO DE GRADO
 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO BOLÍVAR DE SOACHA DESDE LOS
 FUNDAMENTOS E LA ANTROPOLOGÍA CRISTIANO-CATÓLICA, ADAPTANDO LOS REQUISITOS DE LA
 NORMA ISO 9001:2008 A LA NATURALEZA E IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El objetivo del proyecto es el de realizar diagnóstico y plan de mejoramiento a la gestión del Talento Humano en el colegio Bolívar.

Para ello se aplicarán encuesta y la entrevista con las cuales se recogerá información que permita direccionar estrategias de mejoramiento a esta gestión.

Garantizamos la privacidad y la confidencialidad sobre las respuestas de los encuestados y entrevistados. Las respuestas solo se analizarán y socializarán en contextos globales.

Una vez recolectada toda la información nos comprometemos a socializar los resultados y el plan de mejoramiento.

El participante puede excluirse de su participación sin verse afectado por su decisión.

Yo _____ identificado con la cédula de ciudadanía número _____ de _____ acepto mi participación en el proyecto realizado por el grupo de estudiantes de la maestría Orientación y Gestión de Instituciones Educativas.

FECHA _____ FIRMA _____

Anexo D

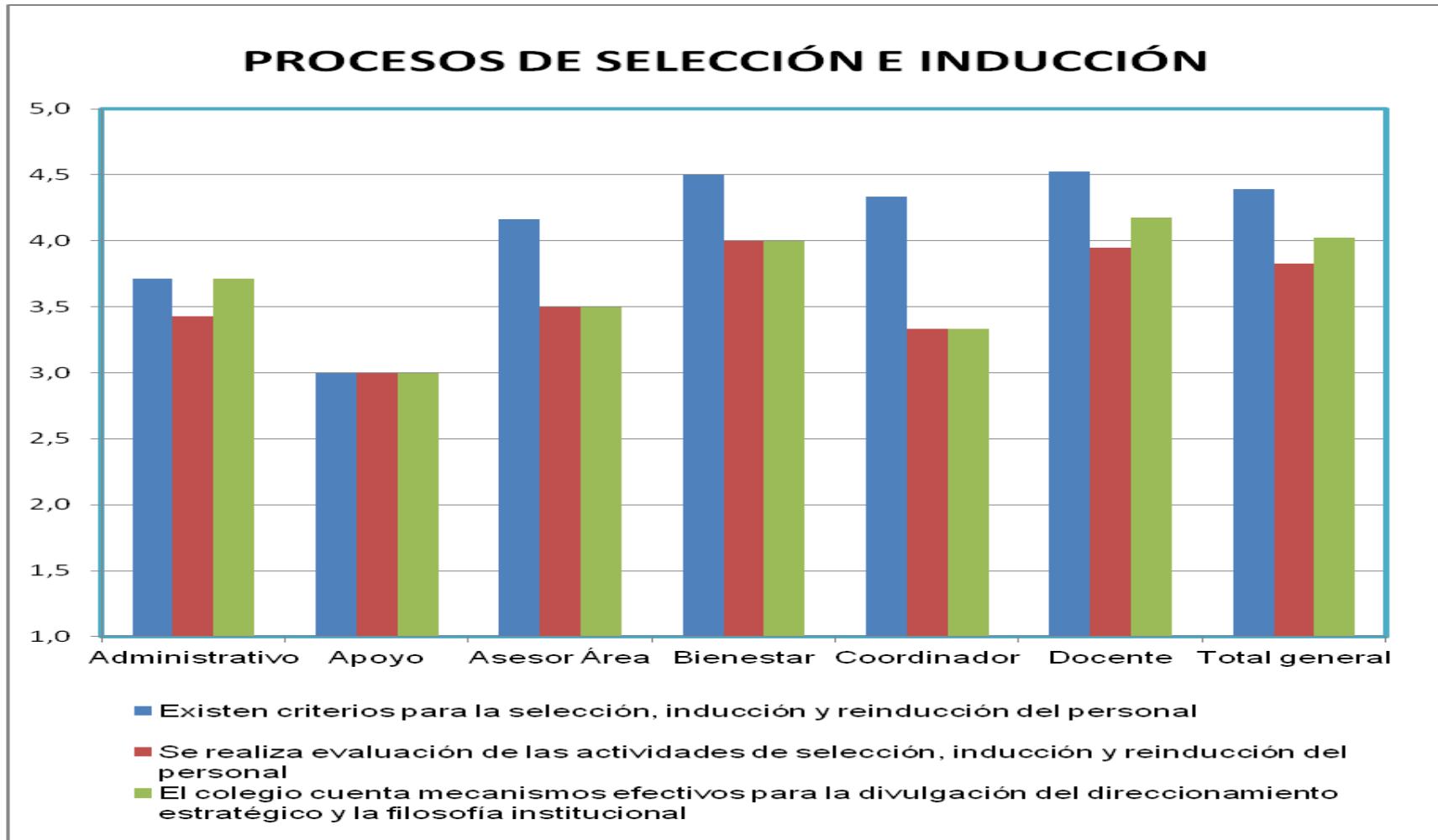


Figura 5. *Proceso de selección e inducción*

Anexo E

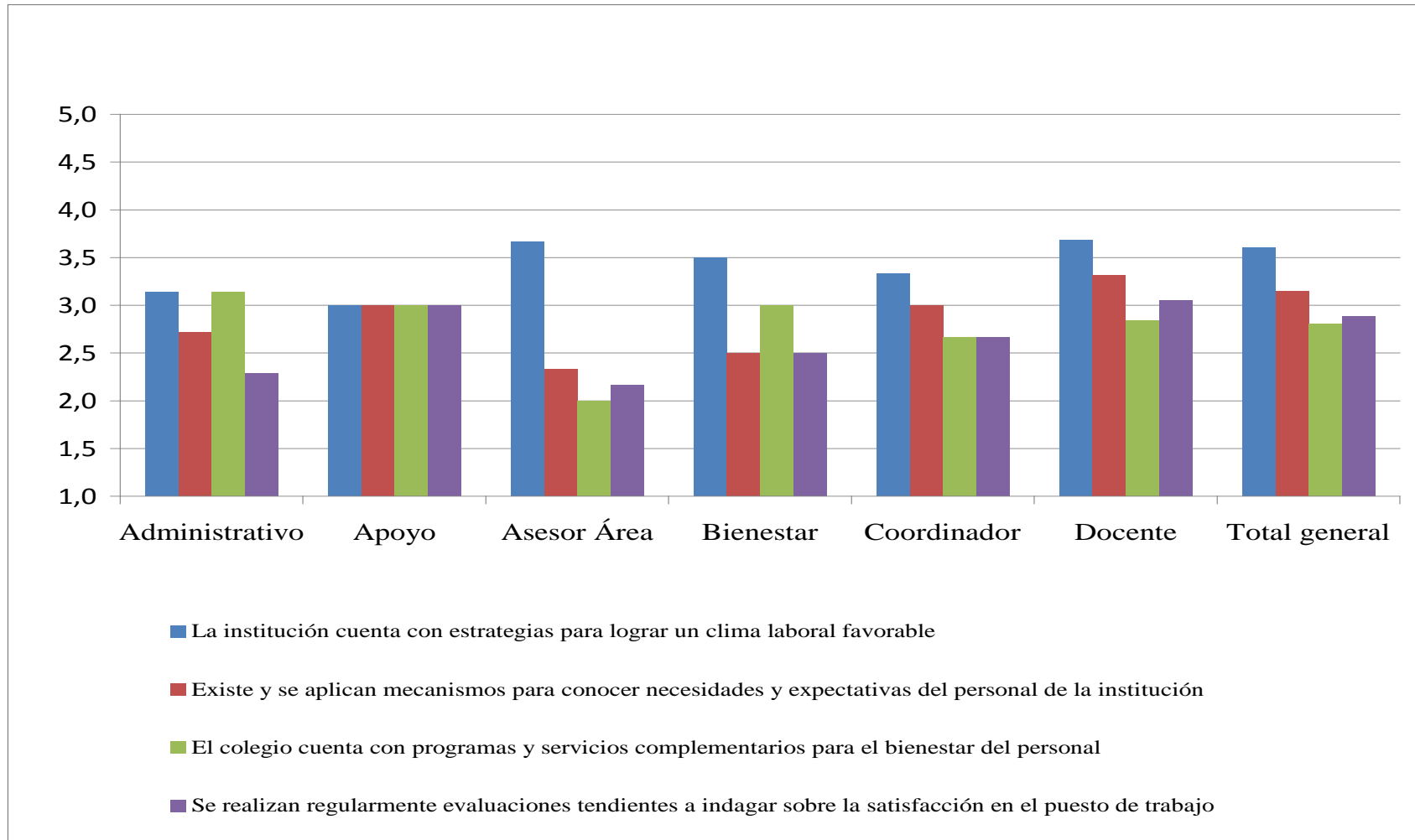


Figura 6. *Bienestar y satisfacción del personal*

Anexo F

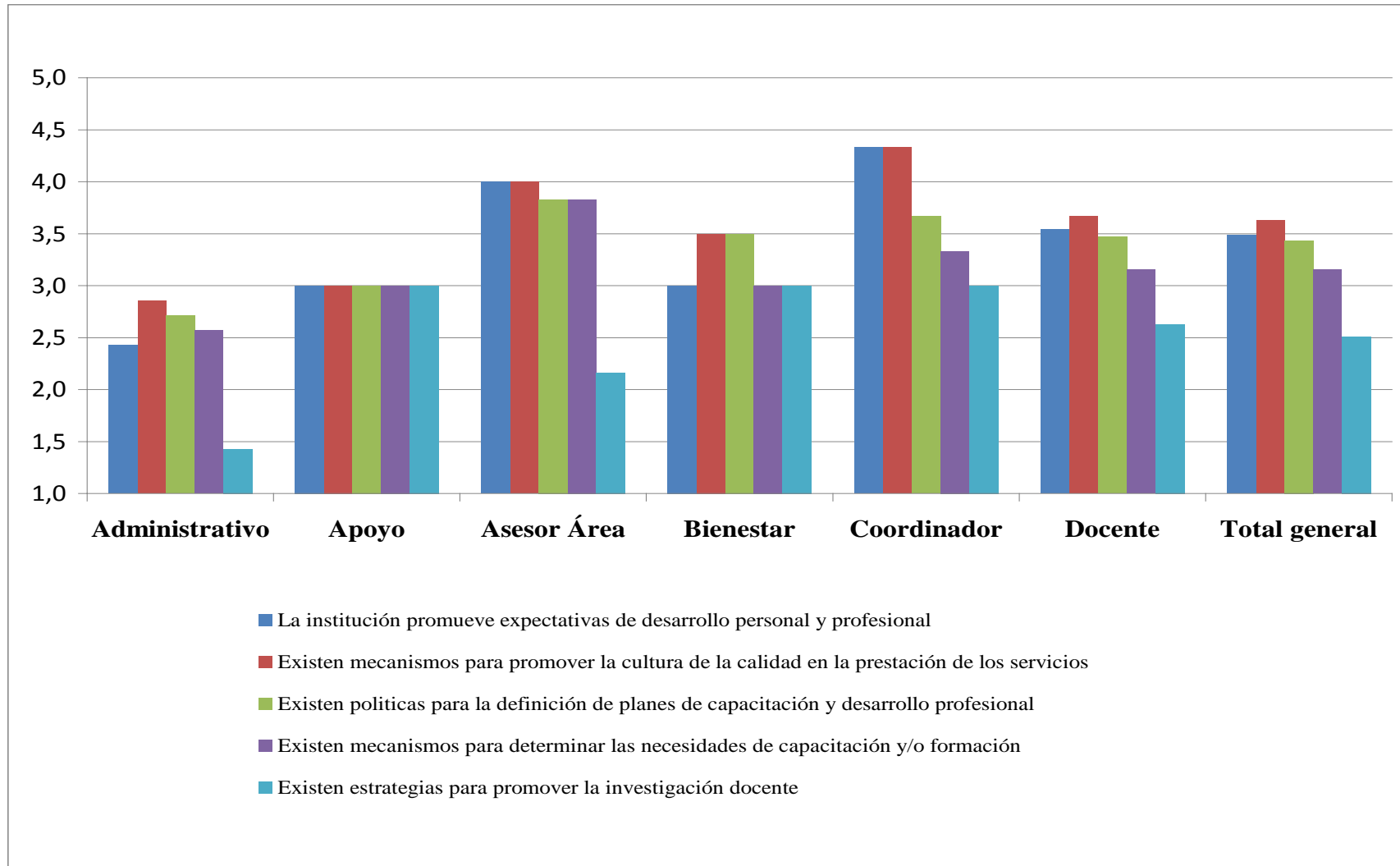


Figura 7. *Capacitación y desarrollo personal*

Anexo G

Puntaje Promedio

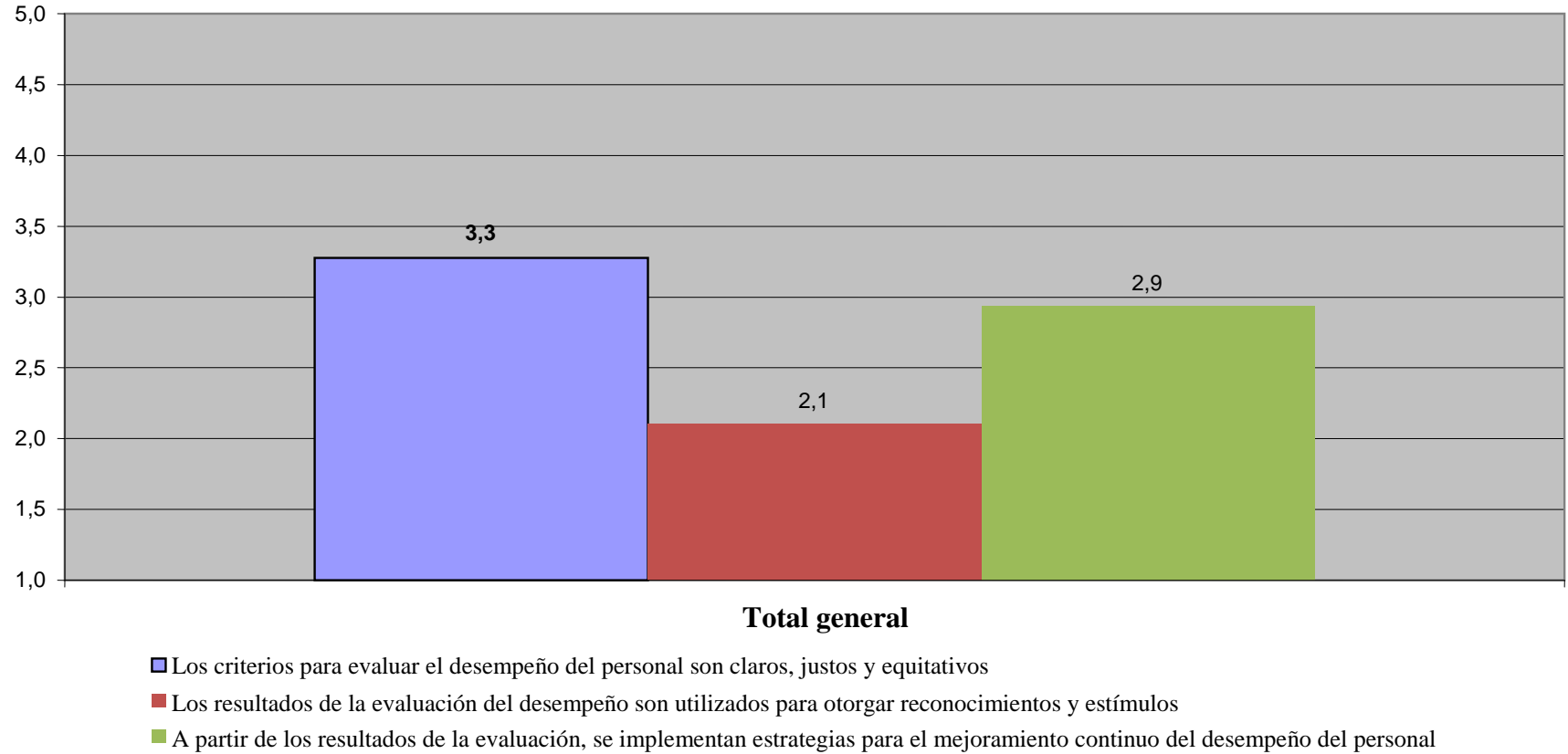


Figura 8. *Sistema de evaluación, estímulos y reconocimientos*

Anexo H

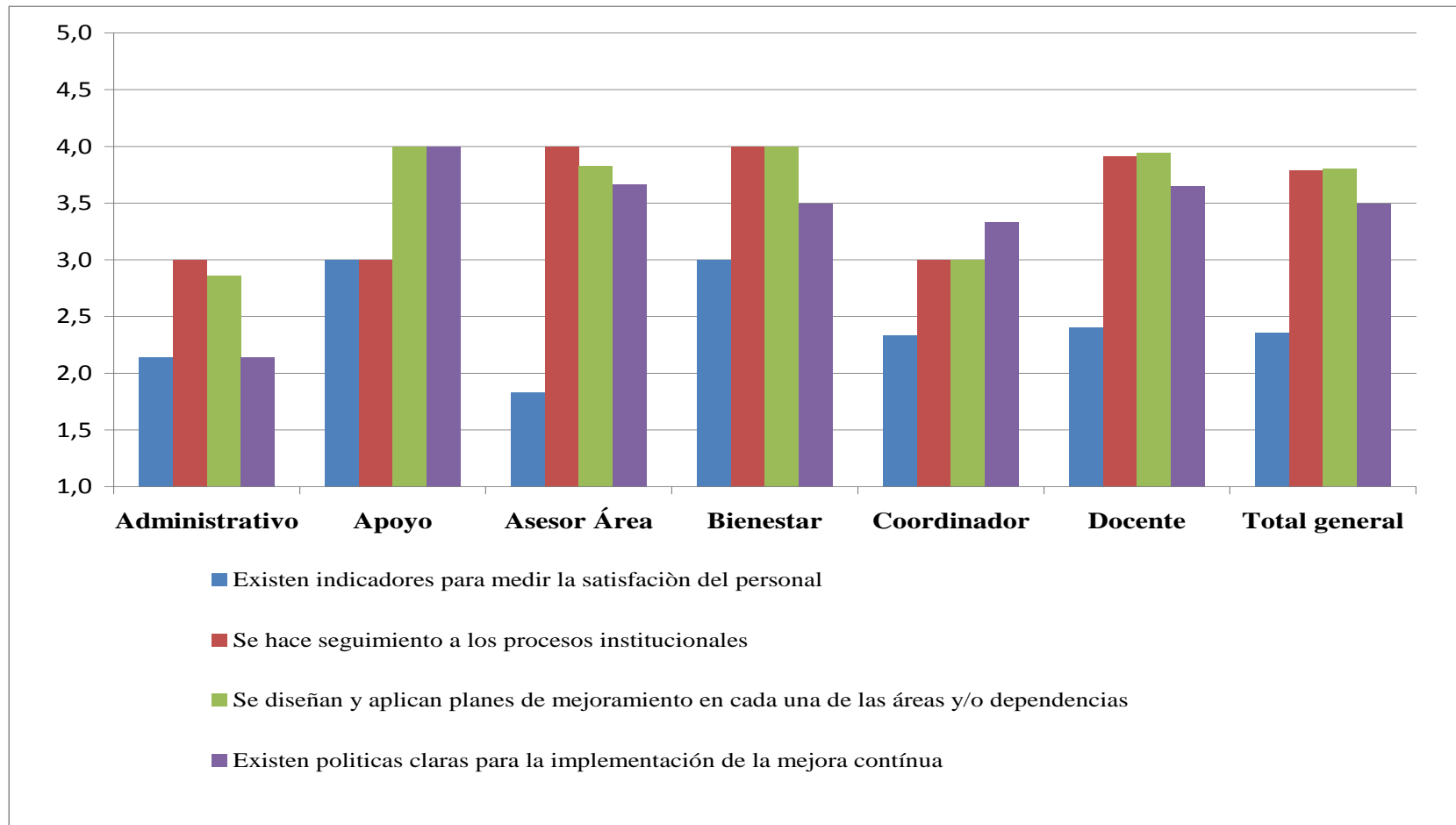


Figura 9. *Gestión sistémica y mejora continua*