

DISEÑO DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
EN TECNOLOGÍA CENTEC

WILLIAM ALEXIS RODRIGUEZ DELGADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

DISEÑO DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
EN TECNOLOGÍA CENTEC

WILLIAM ALEXIS RODRIGUEZ DELGADO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Oscar Iván Vásquez Rivera, M. SC.

Docente

Departamento de Administración y Organizaciones

Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 14 de junio de 2018

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. JUSTIFICACIÓN	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
5. OBJETIVOS.....	15
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
6. METODOLOGÍA	15
6.1 TIPO DE ESTUDIO	15
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	17
6.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	19
7. MARCO REFERENCIAL	19
7.1 MARCO TEÓRICO	19
7.1.1 PROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO	26
7.2 MARCO CONTEXTUAL	28
8. RESULTADOS	34
8.1 DIAGNÓSTICO	35
8.2 PROPUESTA	36
9. GLOSARIO DE COMPETENCIAS.....	69
10. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO.....	72
11. CONCLUSIONES	73
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
13. ANEXOS	77
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	77
ANEXO 2. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participantes de las Entrevistas	18
Tabla 2. Agrupación de los Procesos de Gestión Humana.....	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Macroprocesos de Gestión Humana.....	25
Figura 2. Organigrama de Cargos Administrativos del Colegio Centec	34
<i>Figura 3. Organigrama de Cargos Administrativos propuesto para el Colegio.....</i>	<i>35</i>

1. INTRODUCCIÓN

Las personas han sido, son y probablemente serán el elemento más importante en las organizaciones. Son las personas las que de manera individual o por equipos logran que las organizaciones alcancen sus objetivos. Por esto vale la pena dedicar este tiempo a investigar maneras de mejorar las condiciones del desempeño del personal y desde el área de la gestión humana se encuentran aportes importantes.

Este trabajo de grado se centra en estas relaciones; las relaciones de las personas con la organización. En su desarrollo se logró realizar el análisis y diseño de cargos de una empresa donde las personas son el factor de producción más importante. La investigación se realizó en el colegio CENTEC, sigla de CENTRO DE EDUCACIÓN EN TECNOLOGÍA. Recientemente este colegio ha presentado cambios en su estructura organizacional, por lo que requiere la creación de nuevos cargos y la redefinición de los antiguos.

Este trabajo abordará el área de la gestión humana desde uno de los cinco macroprocesos que describen García, Murillo y González (2014), el macroproceso de “organización y planificación del área de gestión humana”, más específicamente desde el subproceso de “Análisis y Diseño de Cargos”.

En la última década el colegio CENTEC ha crecido como empresa, administrando, no solo un mayor capital de trabajo, sino también un mayor número de personas. Aunque por años se ha hecho la gestión del personal de manera intuitiva, diferentes situaciones que se describen en este estudio evidencian que no hay una planificación eficiente del talento humano, lo que desencadena otras dificultades, que son consecuencia de que no haya una política clara del área.

Pese a todo, y al igual que muchas empresas del país, el colegio ha funcionado y pervivido por años, haciendo, aunque de manera tácita y subjetiva, lo que ahora con

este estudio queda mejor estructurado y permite que se cree un mayor valor en la empresa, que marque la diferencia con relación a otras organizaciones; lo que García, Murillo y González (2014) llaman “ventaja competitiva”.

En este trabajo se identifican primero los cargos existentes en la empresa, luego se hace un análisis del cargo y, después, una descripción detallada de las funciones y de la interrelación que existe entre el empleado y la empresa, como un eslabón entre el individuo, la estructura y los resultados de la organización.

Al final, este trabajo de grado presentará un análisis detallado de los cargos que actualmente existen, y en sus resultados y conclusiones permitirá que la gerencia tenga información de referencia para hacer evaluaciones de desempeño, planes de mejora y planes de desarrollo y formación desde el área de la gestión humana, Además, dejará sentada una base para trabajos futuros que permitan seguir estructurando los macroprocesos de la gestión humana en el colegio.

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones pueden obtener ventaja competitiva cuando dedican parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Según García, Murillo y González (2014) “el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización” (p. 13).

El diseño de cargos genera ventaja competitiva porque la formalización del proceso, incluyendo la definición de los cargos permite, entre otras cosas:

- a. Tener claridad sobre a quién seleccionar. Cuando se tiene claro el perfil y la descripción del cargo, se logran identificar con mayor claridad las habilidades, destrezas y conocimientos que debe tener quien ocupará el cargo.
- b. Determinar cuál debe ser la experiencia mínima necesaria del aspirante al cargo.
- c. Definir cuáles son los conocimientos técnicos que debe tener el aspirante al cargo.

Además,

- 1. La descripción de un cargo permite la definición de una estructura organizacional, pues lo hace visible dentro del organigrama de la empresa al identificar las funciones y su nivel de complejidad ubicándolo en una línea jerárquica, si es un cargo operativo, táctico o estratégico.
- 2. Cuando se tiene una descripción de los cargos, ésta se convierte en una “radiografía” que permite ver en otros si tienen lo necesario para poder integrarse en la empresa de una manera más adecuada.
- 3. Permite hacer un análisis interno de aquellos que ocupan actualmente los cargos y ver si efectivamente están cumpliendo las funciones que deben realizar y con el desempeño esperado.
- 4. Si esto no se cumple, la descripción de los cargos permitirá plantear una evaluación de desempeño.
- 5. Con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño se puede proponer una ruta de mejoramiento que exigirá un plan de desarrollo y formación para mejorar los desempeños de quienes ya estén ocupando el cargo.
- 6. Dichos resultados permiten establecer una curva salarial y un buen programa de incentivos, compensación y beneficios para los empleados. Esto se podrá hacer con argumentos claros del porqué de las diferencias salariales, de

acuerdo con el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones o la complejidad de las funciones del cargo.

7. Todo este proceso permitirá, si fuera necesario, una nueva redefinición de los cargos y tal vez, la selección de nuevo personal.

Conseguir lo anterior ayuda a los gerentes encargados del área de personal, evitar errores como los que cita Dessler (2009, p.3):

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mayor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes (...) de seguridad laboral
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier practica injusta

Por razones como estas se hace importante el análisis y descripción de los cargos en una empresa para poder identificar los puestos de trabajo, especificar las funciones, determinar los perfiles de las personas requeridas, hacer evaluación de desempeño, establecer una curva salarial, proponer un plan de incentivos, de mejora, de desarrollo y formación, entre otras cosas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento de la población escolar atendida por el colegio fue en aumento gracias al programa de ampliación de cobertura de la Secretaría de Educación de Cali a partir del 2006, lo que permitió que estudiantes de familias con menores recursos pudieran acceder a la educación en establecimientos educativos de carácter privado cuando las instituciones oficiales no podían atender la cantidad de cupos solicitados.

Muchos padres de familia vieron en la gratuidad educativa un incentivo muy grande para buscar establecimientos educativos privados donde matricular a sus hijos, pues por años la imagen de algunas escuelas públicas se fue desfigurando entre la comunidad debido a la falta de cupos, los problemas de seguridad y las continuas interrupciones de clases, en ocasiones debidas a los paros de docentes. Fue así como el colegio CENTEC paso de tener doscientos cincuenta estudiantes cuando hizo apertura en 1995 a tener más de mil ochocientos en 2017.

Este crecimiento no pudo ser bien planificado, puesto que la preocupación mediática estaba en la adecuación de la planta física, consistente en la construcción de más salones de clase, instalación de baterías sanitarias y compra de pupitres y enseres.

La contratación del personal obedecía más a la necesidad de llenar una vacante que a la búsqueda de un perfil institucional de acuerdo con una política de contratación coherente con el horizonte institucional del colegio, que debió ser replanteado durante la marcha, pues las necesidades de la comuna 15 donde está instalado el colegio y de la ciudad también se fueron transformando con los años.

Cuando la Secretaría de Educación Municipal aumentó la asignación de cupos de cobertura en el 2006, el colegio pasó de tener quince profesores a tener más de cuarenta en 2017; requirió contratar más personal para servicios generales, personal de apoyo, administrativos y directivos docentes.

En un principio, este crecimiento no fue proyectado de manera adecuada y la necesidad de personal se fue cubriendo en la medida que se presentaba, sin un plan de selección previo, por lo que no hubo una eficiente definición de los perfiles, descripción del cargo y funciones. Los procesos de selección e inducción se volvieron mediáticos y no estructurados, lo que dificultó el seguimiento y el orden administrativo.

Dado lo anterior, el colegio carece de un proceso de selección e inducción del personal bien estructurado que obedezca a una política institucional de contratación, lo que con el tiempo desencadena otros problemas, debido a que no existe una definición clara de los cargos.

Se presentaron, entre otras, las siguientes situaciones:

- Algunos administrativos eran contratados de acuerdo con el concepto del entrevistador, que podía ser el rector o alguno de los coordinadores, dependiendo de la disponibilidad o premura del momento y, en ocasiones, terminaba supeditado a los gustos o intereses personales de este seleccionador, que podían estar alejados de lo que en realidad necesitaba el colegio por no haber consenso claro sobre el perfil que se busca, pues no existe uno claramente definido.
- No existe una descripción detallada de cada cargo, por lo que muchos empleados, en momentos de poca supervisión o cuando no hay una orientación, terminan haciendo lo que ellos creen más conveniente; pero en su buena intención cometen errores que pueden resultar costosos o legalmente comprometedores para la empresa.
- Se ha contratado a personal que ha resultado no idóneo para la tarea requerida, pues no hay claridad sobre los requisitos mínimos que debe cumplir esta persona en cuanto a formación académica, experiencia y habilidades. Esto repercute directamente en los resultados académicos, afectando a los

estudiantes, quienes al ser evaluados por entidades externas como el ICFES no obtienen los resultados esperados.

- Los trabajadores no se apropian del horizonte institucional del colegio. En el objetivo misional del colegio está la “formación integral fundamentada en el ser”. La no apropiación de este ha ocasionado inconvenientes hacia la comunidad, incluso discrepancias con otros actores por no compartir puntos de vista particulares y desconocer la política institucional.
- El bajo desempeño laboral se identifica de manera tardía, sin un referente claro que permita el llamado de atención oportuno para corregir la situación o permitir hacer las recomendaciones de mejora al trabajador de manera oportuna.
- Se presentaron diferencias salariales injustificadas en cargos con funciones y niveles de complejidad similares, lo que al hacerse de conocimiento de otros empleados generaba inconformidad y afectaba el clima laboral.
- La no definición de las funciones de cada cargo genera que algunos asuman tareas que no les corresponden y terminen sobrecargados, mientras otros dejan de cumplir con tareas que les corresponden, simplemente porque suponen que no tienen que hacerlas.
- La falta de un diseño claro de los cargos no permite realizar un buen proceso de inducción, lo cual distancia al trabajador, reduce su nivel de compromiso y su sentido de pertenencia, ocasionando que las metas estratégicas trazadas por parte de los directivos no se alcancen porque el personal no se siente involucrado en ellas.
- Se presentan casos en los que se hacen llamados de atención a los trabajadores por no cumplir con sus funciones, al no tenerlas claramente definidas.
- Se desaprovechan las habilidades, destrezas y conocimientos que tiene quien ocupa el cargo.
- La falta de la descripción del cargo no permite tener una evaluación continua del desempeño; esto genera que algunos trabajadores se acomoden en sus labores y terminen perpetuándose en sus cargos como si fueran vitalicios, pero sin mejorar sus resultados.

- Hay multiplicidad de jefes en la línea de mando y no hay claridad sobre a quién recurrir cuando hay una dificultad; el conducto regular se pasa por alto.
- No hay un programa de capacitación de personal adecuado que responda a las verdaderas necesidades de los cargos.
- La falta de un perfil claro del aspirante ocasiona que se contrate a personas no idóneas, de quienes se termina prescindiendo cuando en la ejecución de las tareas no cumplen con las expectativas esperadas en el imaginario del seleccionador. Esto genera alta rotación de personal de un año a otro, rotación que representa costos para la empresa y pérdida del tiempo de capacitación.
- Una mala selección del personal ha ocasionado mayor rotación laboral en los últimos años.
- Si no hay una descripción clara del cargo, no se define la misión y objetivo del mismo, por tanto, la asignación de los recursos necesarios para quien ocupa el cargo termina no siendo suficiente.

Finalmente, teniendo en cuenta todo lo anterior, la necesidad imperante de atender a los problemas descritos nos lleva a la formulación de la siguiente pregunta de investigación:

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el diseño óptimo de los cargos administrativos que permita tener una persona idónea para cada cargo administrativo que garantice un buen proceso de gestión humana en el colegio CENTEC?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar óptimamente los cargos administrativos del colegio CENTEC que permita tener una persona idónea en cada puesto de trabajo y garantice un buen proceso de gestión humana.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la descripción de cada uno de los cargos, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades que atañe.
- Presentar la descripción del perfil de cada uno de los ocupantes de los cargos de acuerdo con su formación académica, habilidades y experiencia.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para establecer cuál es el diseño óptimo de los cargos se realizó un estudio cualitativo, basado en las características y cualidades de quienes ocupan los cargos. En un estudio cualitativo los principales métodos para recabar datos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales y las historias de vida (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos y transcribirlos a texto. El proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia, las etapas constituyen acciones para responder las preguntas del estudio y alcanzar los objetivos de la investigación. Sobre la recolección de datos en el método cualitativo, Hernández et al. (2010) dice “la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos.

Lo que se busca es un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información)” (p.409). Por eso, en este trabajo se escogió el método cualitativo, por el carácter anecdótico de las experiencias que se recogerán de los trabajadores del colegio.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la investigación descriptiva. Se considera como investigación descriptiva aquella donde se reseñan las características o rasgos de una situación o fenómeno objeto de estudio. Se describen aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás (Bernal, 2010). De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Este tipo de investigación es un proceso inicial y preparatorio, imprescindible cuando hay un nivel de amplitud y complejidad alto que requiere comenzar por acotar, ordenar, caracterizar y clasificar lo que se quiere investigar del modo mas preciso posible. En este caso, dado que la gestión humana es un área de investigación muy amplio, fue necesario precisar en que aspecto en particular se centraría la asesoría, en este caso, en el diseño y descripción de cargos administrativos (Sarabia, 1999).

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La técnica que se utilizó para obtener la información fue la entrevista de tipo semiestructurada, ya que en la medida que se hace cada pregunta y se reciben las respuestas se puede ir indagando y profundizando en la información obtenida. La entrevista cualitativa es más personal y flexible.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, según se cita en Hernández et al. (2010).

En las entrevistas estructuradas, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas. Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (Hernández et al, 2010).

Se escogió la entrevista semiestructurada precisamente para que hubiese mayor flexibilidad en el entrevistador y más libertad en la expresión de sus opiniones para el entrevistado. Con esto se consiguió indagar con mayor profundidad sobre los cargos que ocupa cada trabajador entrevistado.

Las entrevistas se hicieron a personas que actualmente ocupan los cargos administrativos del colegio CENTEC. Con las preguntas se indagó sobre las funciones del personal administrativo, de apoyo y de servicios generales.

Para la descripción de los cargos se consultó sobre cuál era el cargo que ocupaba actualmente el entrevistado, cual es el nivel jerárquico que éste puesto de trabajo ocupa de acuerdo con el organigrama de la empresa, cual es la misión del cargo, sus funciones, recursos necesarios para desarrollarlo, el entorno y las relaciones con otros cargos y personas dentro y fuera de la organización.

Finalmente se consultó sobre el perfil del cargo, el nivel de educación formal y complementaria de quien lo ocupa o aspira a ocuparlo, la experiencia y las habilidades comportamentales.

Con las entrevistas se pudo esclarecer si las personas que desempeñan el cargo conocían o no sus funciones, cuánto tiempo llevaban realizándolas, si consideran que hacen lo que corresponde a la labor para la que fueron contratadas, cómo consideran que se desempeñan en su puesto de trabajo, si hacen lo esperado o si, desde su punto de vista, van más allá de sus funciones y si sus funciones corresponden o no al cargo ocupado. Para el desarrollo de la entrevista se creó un instrumento de recolección con 16 preguntas, las cuales permitieron realizar un diagnóstico de la situación que sirvió de base para el levantamiento de las descripciones de los cargos (Ver anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA)

En total, para el proceso de recolección de información, se realizaron diez (10) entrevistas, de tipo individual, a trabajadores que representan los cargos administrativos que tiene la organización. La tabla 1 muestra los participantes de la entrevista y su antigüedad en la empresa.

Tabla 1. Participantes de las Entrevistas

Nombre de la persona	Cargo que desempeña	Antigüedad en el cargo
Uvaldina Mora Mora	Rectora	26 años
Katherine Arcos Rodríguez	Contadora	5 años
Harold Rojas Zamorano	Coordinador Administrativo	26 años
Geovanni Chaparro	Secretario Académico	3 años
Andrea López Gonzales	Secretaría Administrativa	3 años
Estefany Cortes	Auxiliar Contable	4 meses
Rodrigo Cadena	Servicios Generales - Portería	5 años
Sandra Patricia Amu	Servicios Generales - Aseo	3 años
Nelson Antonio López	Coordinador de Convivencia	11 años
Carolina Pava	Apoyo Profesional - Psicología	1 año

Fuente: Elaboración propia

6.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizadas las entrevistas, se realizó una descripción de los diferentes testimonios obtenidos por cada una de las preguntas, resaltando los aspectos que conducían a esclarecer y evidenciar cada uno de los elementos que componen una descripción de cargos. Este resultado se constituye en el diagnóstico de la situación problematizada en función del estado actual de los cargos administrativos y de la información de sus ocupantes.

Esto implicó el análisis de los procesos actuales de planeación del personal en lo concerniente a cada cargo existente y a la claridad que el personal administrativo tiene de su función asignada.

Finalmente, con la información sistematizada en este diagnóstico se realizó una clasificación y reasignación óptima, tanto de las funciones como responsabilidades de cada uno de los cargos. Esta información, junto con el análisis complementario a cada cargo, se planteó en el formato de descripciones de cargo (ver anexo 2: Formato de descripción de cargos).

7. MARCO REFERENCIAL

Este trabajo, como cualquier investigación, toma en cuenta el conocimiento que ya existe sobre el tema, por lo que requiere de un marco de referencia sustentado en unos lineamientos teóricos y un marco contextual.

7.1 MARCO TEÓRICO

Tradicionalmente se dice que las empresas requieren de personas, capital y trabajo para funcionar. Las personas hacen presencia en todos los procesos de la organización, por eso es tan importante prestar buena atención al área que

administra al personal. En la actualidad esta área desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el pasado. La Administración de Recursos Humanos ARH,

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler y Varela, 2011, p.2).

La ARH tiene grandes cambios e innovaciones. En términos de productividad, calidad y competitividad en las empresas, debidas a la fuerte competencia mundial, Chiavenato (2007) afirma en el prefacio: “Las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas”. Afirma además que el área de Recursos Humanos es extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, dependiendo de la cultura que exista en cada organización. En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades, en la que se acentúan la inflación, la recesión y el desempleo, se hace cada vez más compleja y desafiante la Administración de Recursos Humanos, pues, en tiempos de austeridad, el administrador se enfrenta a retos como la reducción de costos por medio de recortes de nómina o de beneficios de los empleados (Chiavenato, 2007).

También se les llama Capital Humano, que está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. (Chiavenato, 2007, p.37). Dessler y Varela (2011) agregan a estas competencias y talentos “los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización” (p.9). Visto desde este enfoque, se entiende por qué en algunas empresas se llama área o departamento de Talento Humano, pues queda claro que

son los conocimientos, las habilidades, capacidades y destrezas de las personas las que las hacen valiosas para las organizaciones.

Las organizaciones que quieran ser realmente competitivas tienen que buscar los talentos mejor capacitados, personas comprometidas. Pero no solo basta con atraer personas talentosas. Al respecto Chiavenato (2009) dice sobre el Capital Humano:

“¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? Sí y no. La respuesta es afirmativa porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende de dos factores que ya hemos estudiado: el diseño y la cultura organizacionales” (Chiavenato, 2009, p. 188).

Desde la perspectiva de este autor, el capital humano “es una cuestión de contenido (talentos) y de contexto (diseño y cultura)” (p.189). Lo anterior nos permite entender que el papel del departamento de Recursos Humanos ha cambiado de ser un supervisor a ser un planeador.

Tomando en cuenta lo anterior, no se puede pensar sólo en un departamento o área de personal, donde la condición humana, es decir el conjunto de emociones, sentimientos, motivos y demás características que acompañan a la persona, no fueran tomados en cuenta, pues la condición humana es mucho más compleja. Todavía hacía falta destacar la línea de organización que aprovecha ese talento, dando un lugar a cada persona, integrándolo al equipo adecuado, suministrándole los recursos necesarios y manteniendo su motivación. Por tanto, hoy es mucho más preciso hablar de la “Gestión del Talento Humano” (García, Murillo y González, 2014, p.13).

El área de Gestión Humana es fundamental en cualquier organización, pues son las personas quienes finalmente ejecutan las tareas de la empresa. El papel del administrador de personal es trascendental, pues tan importante es identificar la tarea como identificar quien puede desarrollarla de la manera más eficiente, así habrá una persona idónea para cada tarea de la empresa. Un primer reto para el administrador es identificar y describir la tarea y el perfil de quien puede realizarla, para después encontrar a la persona idónea que pueda desarrollarla de la mejor forma. Es aquí donde la gestión humana juega un rol muy importante en la organización.

La gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros (Byars y Rue, 1997; Sherman, Bohlander y Snell, 1999; DeCenzo y Robbins, 2001; Dessler, 2001; Chiavenato, 2002; Rodríguez, 2002; García, 2008).

García et al. (2014) definen la gestión humana como los procesos, actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potenciar la organización. (p.13).

En conclusión, se puede afirmar que los procesos de la gestión humana han tomado gran importancia dentro de las organizaciones.

Entendida la importancia del factor humano en las empresas, este estudio se enfocará en cómo se debe organizar y planificar la gestión humana. Cada persona posee sus propias habilidades, conocimientos y experticia que la hacen valiosa dentro de la organización, siempre y cuando esto sea bien aprovechado, pues cada

persona tendrá un desempeño eficiente en la medida que se puedan potenciar sus competencias laborales.

El personal que colabora en una empresa cumplirá con eficacia y eficiencia su labor asignada en la medida que los encargados del área de gestión humana sepan administrar estos talentos. Esto es Planeación Estratégica del Talento Humano, que según Reyes (como se citó en García et al. 2014) es “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, establecer los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización” (p.18).

La planeación del talento humano es una actividad clave (Cuesta, 2008) La empresa puede asegurar la cantidad de personal requerida y optimiza su estructura humana al determinar las calificaciones y competencias con que se debe contar para ocupar un puesto tanto en el presente como en el futuro.

Todo lo anterior ya ha sido documentado por diferentes autores, quien, salvo algunas diferencias, coinciden en los procesos de gestión humana están presentes en todas las organizaciones, así, por ejemplo, García, Murillo y González (2014) presentan la siguiente agrupación (Ver tabla 2):

Tabla 2. Agrupación de los Procesos de Gestión Humana

AUTOR	AGRUPACIONES
CHIAVENATO	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de las personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera

	5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS	1. Empleo que se refiera a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
RODRIGUEZ	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CASTILLO APONTE	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
ALLES	1. Descripción de puestos 2. Formación/Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
ALLES	1. Dirección estratégica de recursos humanos

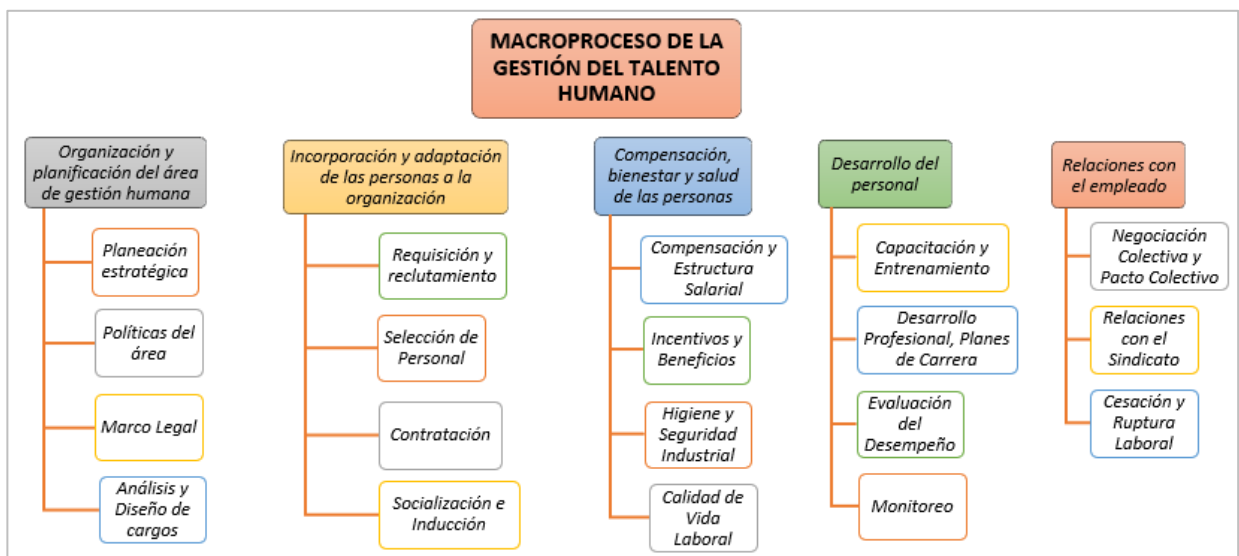
Fuente: García et al. (2014, p.16)

García, Murillo y González (2014) en su libro *Los macroprocesos un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*, recogen muy bien todo esto e identifican cinco macroprocesos de gestión humana, 1) organización y planeación del área de gestión humana, 2) incorporación y adaptación de las personas a la organización, 3) compensación, bienestar y salud de las personas, 4) desarrollo del personal y 5) relaciones con el empleado (Ver figura 1).

En este trabajo se seguirá esta propuesta, el enfoque estará en el primer macroproceso, el de Organización y planificación del área de gestión humana. Según García et al. (2014),

...este Macroproceso está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las otras actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz en la misma, en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas dentro de ésta, considerando información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar diferentes actividades (p.18).

Figura 1. Macroprocesos de Gestión Humana



Fuente: García et al. (2014)

Este macroproceso a su vez contiene una secuencia de subprocesos. Esta investigación se centró en el desarrollo del análisis y diseño de cargos. El término “cargo” y “puesto de trabajo”, se usa de manera indistinta en este documento, considerando que, por ejemplo, Chiavenato (2002) define *cargo* como “una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa”.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis y diseño de cargos es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios (Gómez et al., 1999).

El Análisis y Diseño de cargos consta de dos componentes. El primero es el Análisis del cargo, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades y el segundo es el Diseño del cargo, que se refiere al perfil que se requiere para cumplir las funciones descritas según García et al. (2014, p.35).

Con esta información, el empleado sabe qué espera la empresa de él. En la descripción están las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona. Por eso, aunque en el momento del estudio muchos de los empleados entrevistados no respondieron de acuerdo con el ideal de sus funciones, en la descripción del cargo se mencionan las expectativas que la organización tiene sobre el desempeño del trabajador.

7.1.1 PROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El proceso de descripción del cargo consiste en dejar evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa el cargo. Se reconoce que no hay una única manera de describir un cargo, sin embargo, para este trabajo se adoptó un formato para hacer la descripción del cargo (Ver anexo 2: Formato de descripción de cargos). Este formato contiene siete (7) componentes básicos, que detallan los puestos de trabajo administrativos del colegio para lograr una descripción del cargo más cercana al óptimo esperado. Los siete componentes del formato con el que se hizo la descripción del cargo son los siguientes:

1. **La identificación y aprobaciones**, donde se resume cuál es la denominación del cargo, es decir, el título con que el puesto de trabajo será

identificado. Su nivel jerárquico que, para efectos de una institución educativa, se hizo de acuerdo con la línea que ocupa en cuando a poder de decisión. En este caso, por ser un colegio, fueron determinados tres líneas de decisión: el Estratégico, como línea superior en la toma de decisiones, el Táctico, como línea intermedia, y el operativo, como la línea inferior en la toma de decisiones; y la fecha de la última actualización de esta descripción.

2. **La Misión del cargo**, donde de manera breve se indica cuál es la función principal o la razón por la que existe el cargo en la organización: ¿qué se hace en ese puesto de trabajo.
3. **Funciones y finalidades**, donde de manera específica se detallan las funciones del empleado, las tareas y actividades que debe realizar y sus responsabilidades a cargo. Se procuró que esta descripción fuera lo más específica posible para evitar malas interpretaciones y para identificar fácilmente el tipo de persona que cuente con las capacidades para desempeñar el cargo.
4. **Recursos necesarios para desarrollar el cargo**, en el que se describe qué elementos físicos requiere el trabajador para cumplir sus funciones.
5. **Entorno**, describe el espacio físico y las condiciones ambientales que acompañarán la ejecución de las actividades. Estas variables son externas y generalmente están fuera del control del trabajador, y pueden afectar positiva o negativamente su desempeño en el cargo.
6. **Relaciones de trabajo**, son las interacciones de quien ocupa el cargo con personas dentro y fuera de la organización. Definen a quién se reporta o supervisa de acuerdo con la línea jerárquica trazada en el organigrama, con quién trabaja y con qué personas o entidades por fuera de la empresa se relaciona. También hace mención del propósito de estas interacciones.
7. **Perfil**. Este apartado es muy importante, pensando en el desempeño del cargo ideal. Aquí se demarcan los requisitos de formación en cuanto al nivel de educación formal mínimo exigido, la educación complementaria, la experiencia y las habilidades comportamentales que se esperan, así como

las competencias laborales que debe tener quien ocupe el cargo. Esta información permite filtrar las solicitudes de candidatos al cargo cuando se requiera hacer una nueva contratación.

7.2 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto CENTRO DE EDUCACIÓN EN TECNOLOGÍA CENTEC nació en la ciudad de Cali en el año 1987. El crecimiento económico de la ciudad presentaba una creciente expansión industrial y los establecimientos de educación básica se habían quedado en la formación tradicional basada en conocimientos generales, pero dando poca o ninguna atención a la formación para el trabajo mediante la adquisición de competencias laborales básicas, tanto generales como específicas. Esto se notaba en los jóvenes, que al graduarse del bachillerato carecían de la debida cualificación en ciertos oficios. Sólo algunas instituciones, principalmente públicas, tenían un énfasis técnico industrial o comercial que satisfacía la creciente demanda de formación media técnica.

Muchos egresados del bachillerato tenían que esperar a encontrar cupos disponibles en el SENA para complementar su formación o pagar por estudios técnicos complementarios. Ante este hecho, los ingenieros Alexander Rojas y Harold Rojas, iniciaron un estudio socioeconómico y de viabilidad del proyecto educativo CENTEC, el cual logró identificar que eran muy pocas las instituciones educativas que ofrecían formación media técnica de calidad para atender el crecimiento del sector industrial, principalmente en la comuna nueve de Cali, donde fábricas y talleres hacían cada vez más presencia.

El padre de los hermanos Rojas fue el señor Carlos Rojas, fundador del Colegio CENAL en Cali. Como hijos de un educador, los hermanos Rojas supieron identificar una oportunidad de negocio con alto sentido social. Por esto decidieron constituir un establecimiento educativo que, además de atender todos los niveles educativos desde el preescolar hasta el bachillerato, se enfocara principalmente en la formación

media técnica, en especialidades industriales como la electricidad, la metalmecánica y la educación comercial en secretariado y contabilidad. Nace así el colegio CENTEC el 23 de abril de 1988 en la sede ubicada en la carrera 16 con calle 16 del barrio Belalcázar. En esta sede el colegio funcionó por 16 años ininterrumpidos.

Con los años la zona circundante al colegio se fue transformando; las viviendas familiares fueron de a poco cediendo el paso a un número cada vez mayor de almacenes, talleres, fábricas y bodegas, haciendo que las condiciones de acceso fueran más difíciles. Muchas de las casas dejaron de ser viviendas de habitación de familias para dar paso a negocios donde ya no vivían sus dueños. En las tardes, después de terminarse las labores, el cierre de los almacenes dejaba las calles muy solitarias, lo que aumentó las situaciones de inseguridad en el sector. Muchos de los estudiantes ya no eran vecinos del barrio, sino que debían desplazarse desde diferentes lugares de la ciudad. A esto se sumaron las obras del proyecto del transporte masivo integrado de occidente MIO, que tras una serie de adecuaciones que duraron años, dificultó las condiciones de acceso. Todas estas situaciones obligaron al cierre de la sede del colegio en el barrio Belalcázar en el año 2005. No obstante, los hermanos Rojas ya habían visualizado que el crecimiento de la ciudad tendía hacia la zona de laderas y, principalmente, hacia el oriente de la ciudad, por fenómenos de desplazamiento desde las zonas pacífica y sur del país, que se estaban sumando en un creciente asentamiento urbano conocido como el distrito de Aguablanca.

La ciudad crecía urbanísticamente y los barrios tradicionales empezaban a transformarse en sectores donde habitaban cada vez más adultos y adultos mayores. Los jóvenes conformaban nuevos hogares y se desplazaban a nuevos sectores de la ciudad, creando un mercado que no era atendido por la Secretaría de Educación Municipal, dando como resultado la creación de nuevas instituciones educativas de carácter privado en el distrito de Aguablanca. Por esta razón, los

hermanos Rojas realizaron un nuevo estudio socioeconómico en el que se tuvieron en cuenta el plan de desarrollo de la ciudad, encuestas y mesas de trabajo del sector industrial y la Cámara de Comercio, sumando la experiencia adquirida por los cinco primeros años de trabajo del colegio en el barrio Belalcázar. Encontraron que existían instituciones educativas de carácter privado con grandes deficiencias pedagógicas y falta de visión, razón por la cual se pensó en otra sede del colegio, esta vez incorporando a otro miembro de la familia, a su hermana Carmen del Rilar Rojas como socia. Así, transcurridos cinco años desde la apertura del colegio en la sede Belalcázar, los hermanos Rojas deciden adquirir un terreno en el barrio Ciudad Córdoba, para constituir allí una nueva sede del colegio CENTEC. Las labores académicas iniciaron en el año de 1995.

Empezaron con unos pocos estudiantes, en un local modesto pero adecuado. Al igual que su sede principal en Belalcázar, el colegio CENTEC tenía como misión en la nueva sede formar bachilleres técnicos industriales y comerciales, los primeros con énfasis en electricidad, electrónica y mecánica automotriz que se desempeñaran como auxiliares de ingenieros mecánicos, industriales y civiles y los segundos como auxiliares contables y financieros.

En su primer año el colegio inició con doscientos cincuenta estudiantes que eran atendidos por diez docentes, un rector, un coordinador y dos personas de servicios generales. Un aspecto que destacó en el nombre del colegio fue el tecnológico, El Centro de Educación en Tecnología CENTEC contaba con una excelente sala de cómputo y un grupo de docentes seleccionados, bien capacitados, que impartían clases de informática en un tiempo en que estos conocimientos ganaban más fuerza en el mundo, por los recientes avances técnicos que acercaban las computadoras personales a cada vez más empresas y hogares.

Actualmente, la misión como institución educativa está inspirada en valores que contribuyan a la formación de personas que se distingan por su excelencia humana, académica y tecnológica. La visión del colegio busca ubicarlo como una institución

educativa reconocida y líder en la comunidad, formadora de personas capaces de integrarse al mundo del trabajo y al mundo de la vida.

En el año 2008 se dio inicio al proceso de certificación de la calidad en educación, excelencia y formación según el modelo europeo EFQM (Modelo Europeo De Excelencia). En 2009 se completó el nivel de acceso, lo que convirtió al CENTEC en el primer colegio del distrito de Aguablanca en estar certificado por este modelo. En el año 2006 el colegio licita ante la Secretaria de Educación para formar parte del banco de oferentes de un programa de ampliación de cobertura educativa, que buscaba atender a la población de estudiantes de los estratos uno y dos que no podían ingresar a los colegios oficiales, porque la capacidad instalada de estas instituciones no era suficiente. El programa consistía en contratar colegios privados en las comunas donde había déficit por falta de cupos en las escuelas públicas. El estado pagaría al colegio privado el valor de la matrícula y de pensión mensual de cada estudiante subsidiado durante el año lectivo. El programa tenía buenas intenciones, pues constitucionalmente es obligación del estado favorecer el derecho a la educación de los estudiantes a quienes se les dificulta el acceso a la educación por formar parte de familias de escasos recursos económicos. Sin embargo, problemas de corrupción pusieron en riesgo el programa.

En 2006 se destapo un escándalo de corrupción en la ciudad de Cali cuando se descubrió que dinero del programa de ampliación de cobertura educativa terminó en los bolsillos de dueños de colegios, políticos deshonestos y funcionarios públicos que, a través de diferentes estrategias, se quedaban con el dinero destinado a la educación de los niños. Entre sus muchas astucias estaban:

- La contratación de personal docente no idóneo, a quienes pagaban salarios muy bajos.

- Los llamados “alumnos fantasmas”, es decir, estudiantes que no “existían” en los colegios pero que eran reportados por los dueños para que se los pagara la Secretaría de Educación.
- Colegios con pésimas instalaciones físicas o en condiciones de hacinamiento.

Estas y otras situaciones llevaron a una profunda crisis del programa, requiriéndose el cierre de varios establecimientos educativos, la terminación del contrato de prestación del servicio a otros y la denuncia penal por peculado y malversación de fondos públicos a algunos dueños de colegios, a funcionarios públicos de la Secretaría de Educación e, incluso, a concejales implicados.

El colegio CENTEC, aunque nunca estuvo involucrado en el escándalo, igualmente se vio afectado cuando, debido a las investigaciones que se adelantaron en toda la ciudad, se enfrentó al cese de pagos por parte de la Secretaría de Educación. Fue necesario aumentar los controles, implementar un sistema de control interno en la SEM, realizar auditorías en los colegios y replantear los mecanismos de supervisión. Estos años fueron difíciles para el sostenimiento administrativo del colegio; se inició un largo proceso de reconocimiento y validación de los estudiantes de cobertura para la asignación de los cupos con subsidio. Durante el proceso, debido al alto sentido de responsabilidad social de los hermanos Rojas, se sostuvo a un gran número de estudiantes, por varios años, sin cobrarles ni un peso de matrícula ni pensión, aunque no estuvieran en el programa de cobertura del estado. Financieramente esto afectó al colegio, pero logro sostenerse y seguir ganando el reconocimiento de la comunidad.

Pasada esa crisis del programa de cobertura en la ciudad, el buen trabajo realizado por el colegio y la transparencia en sus procesos le permitieron continuar formando parte del banco de oferentes de la Secretaría de Educación de Cali. Entre los criterios de contratación se incluyeron los resultados de las pruebas nacionales

aplicadas por el ICFES, conocidas como pruebas Saber. De acuerdo con los resultados en las mismas a nivel nacional, se determina un percentil que ubica a cada colegio del país en un nivel de desempeño, arrojando información sobre la calidad del servicio de enseñanza impartido. En estas pruebas, el colegio ha obtenido resultados suficientes para continuar su contratación con el estado.

La última revisión del horizonte institucional que se hizo convocó a todos los estamentos del colegio y en el año 2016 estableció una nueva misión y trazó un nuevo horizonte temporal para la visión, así:

Misión

Formar ciudadanos integrales enmarcados en una cultura de paz, según los fines de la educación, para desempeñarse competentemente en el ámbito laboral, social, y generar procesos que contribuyan a una mejor calidad de vida.

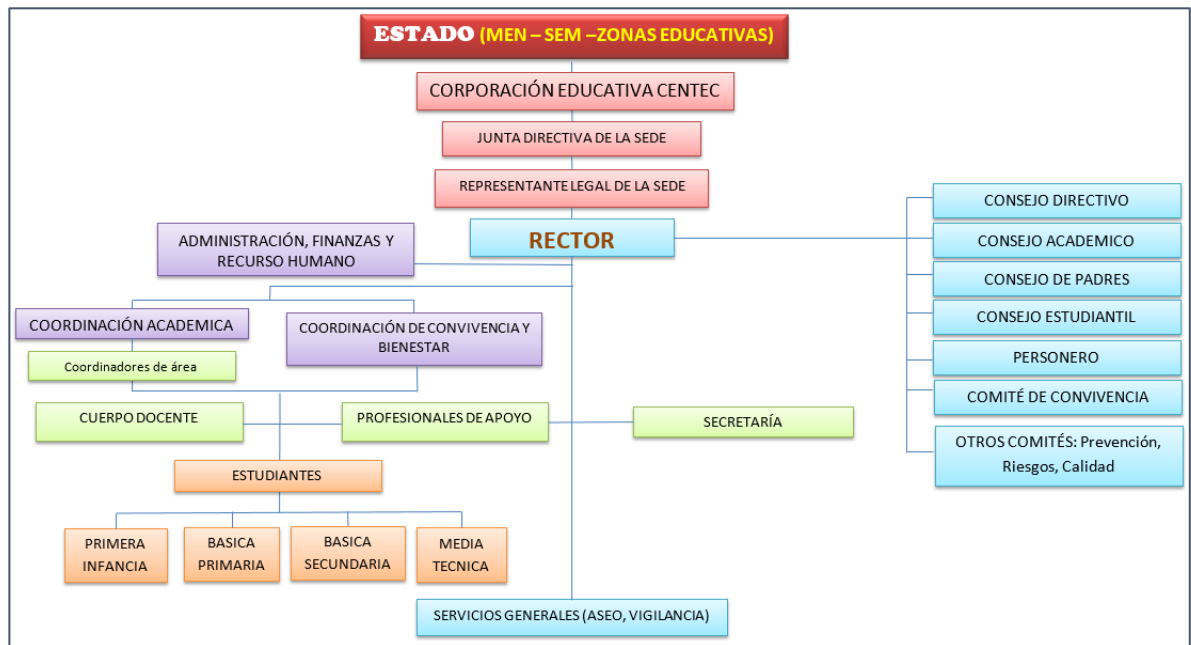
Visión

En el año 2025 nuestra institución será líder en la comuna 15 de la ciudad de Cali en procesos de formación académica, formando ciudadanos integrales, contribuyentes a una sociedad transformadora de su propia realidad, apoyando el arte, la cultura, las ciencias, la tecnología, las competencias ciudadanas y el desarrollo espiritual de nuestra comunidad en general.

Entendiendo este contexto, el presente trabajo propone una nueva línea de relación jerárquica para alcanzar el diseño óptimo de los cargos administrativos del colegio. Los cargos que corresponden al área académica serían objeto de otro estudio que describiría los cargos ocupados por los docentes, los jefes de área y el personal de apoyo académico, como los auxiliares de preescolar y el docente sustituto.

El siguiente organigrama del colegio muestra esta línea jerárquica correspondiente al área administrativa, es un organigrama no oficial, tan solo es uno propuesto para los fines de este trabajo de grado. (Ver figura 2).

Figura 2. Organigrama de Cargos Administrativos del Colegio Centec



Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar las entrevistas al personal que actualmente ocupa los cargos administrativos en el colegio, se obtuvieron los siguientes resultados:

8. RESULTADOS

Los resultados del trabajo se organizaron en dos partes, la primera presenta un diagnóstico como producto de los testimonios recogidos de los trabajadores; en la segunda parte, se presenta una propuesta de descripción de cargos más cercana al ideal para la organización.

8.1 DIAGNÓSTICO

El estudio tuvo varias limitaciones. Debido al corto tiempo, solo se centró en los cargos administrativos del colegio. Quedaron pendientes los cargos de otras áreas, como la académica, donde también es necesario realizar el análisis y descripción del cargo de los jefes de área, los docentes o el personal de apoyo pedagógico, entre otros.

Otra limitación debida al corto tiempo en el estudio fue que se limitó a un solo método de recolección de información de tipo cualitativo; en este caso, la entrevista semiestructurada, pues sólo se basó en los testimonios de los trabajadores. No fue factible aplicar el método de observación directa, con el que se habría podido evidenciar, en la práctica, cómo desarrollan su trabajo los empleados y, de acuerdo con esto, se podrían hacer recomendaciones más completas en la descripción de las funciones del cargo.

Los testimonios recogidos por parte de los trabajadores entrevistados evidenciaron que, en muchos casos, no hay la suficiente claridad frente a la misión del cargo y, al preguntarles sobre sus funciones, se percibe cierto grado de imprecisión. De las entrevistas realizadas se puede deducir que:

- En quienes ocupan los cargos de nivel estratégico, el Rector y los Coordinadores, se nota una mayor apropiación y entendimiento de la misión, perfil y funciones propias del cargo.
- En los cargos tácticos y operativos, contadora pública, secretario académico, secretario administrativo, supervisor de servicios generales y profesional de apoyo, se evidencian más imprecisiones en sus respuestas. El contador público y el secretario administrativo tienen claro el rol que desempeñan en la organización y el conducto regular que deben seguir en la línea jerárquica de acuerdo con el organigrama.

- Existe multiplicidad de jefes para los cargos operativos. Quienes realizan labores de servicios generales reciben mandatos de todos los coordinadores y el rector.
- Al preguntar sobre las funciones, principalmente en los cargos tácticos y en los operativos, se encuentra que hay empleados que realizan labores que no tienen que ver con la misión de su cargo.
- El proceso de selección no sigue un proceso estructurado.
- No hay un programa de formación para quienes actualmente ocupan los cargos administrativos de nivel operativo del colegio. No se exige ningún tipo de formación específica o complementaria al momento de la contratación.

En general todos reconocen la denominación o título del cargo que desempeñan, saben dónde deben desarrollar las actividades propias de su trabajo y describen sus funciones, aunque en sus propios términos, pues terminan siendo los mismos trabajadores quien terminan *suponiendo* cuáles son sus labores, dado que no existe un manual de funciones que contenga de forma clara y precisa el deber ser y el deber hacer del cargo.

8.2 PROPUESTA

Del anterior análisis del diagnóstico inicial, para lograr una descripción de cargos óptima, se propone la siguiente estructura organizada en el siguiente Formato de Descripción de Cargos para el área administrativa:

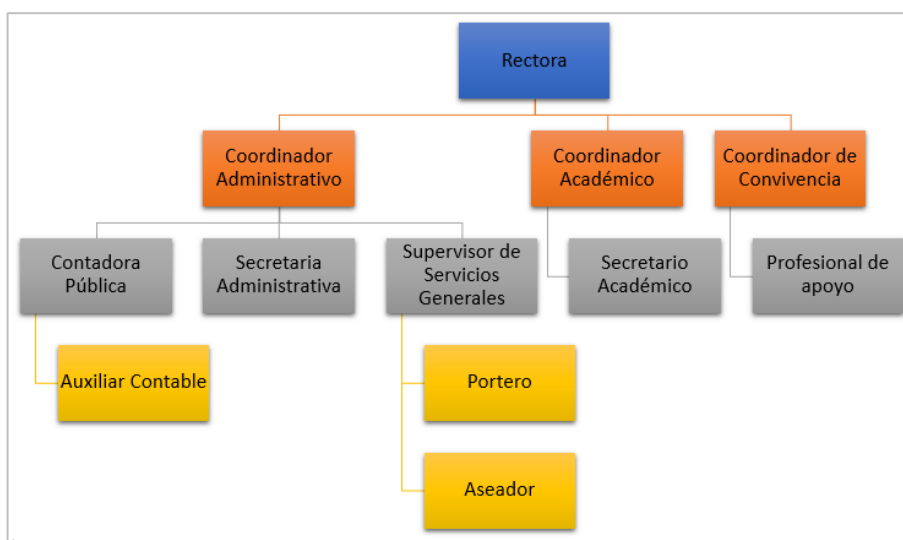
- El Rector continúa siendo la máxima instancia para la toma de decisiones en la organización y se secunda de los coordinadores.
- La figura del Director Administrativo desaparece y da paso a una nueva Coordinación, la Coordinación Administrativa y Financiera.
- Para reforzar las líneas jerárquicas, se creó la figura del Supervisor de Servicios Generales, con la cual se designa un responsable que responde

por las condiciones de mantenimiento locativo y de limpieza de la institución y refuerza la línea de mando desde la Coordinación Administrativa y Financiera hasta el personal de servicios generales.

- Los psicólogos, como profesionales de apoyo, ahora dependen jerárquicamente del Coordinador de Convivencia y ejecutan sus programas bajo la dirección de éste.
- Las Secretarías, académica y administrativa, compartían funciones repetitivas que no dejaban ver un responsable directo de las tareas, lo cual ocasionaba demoras o transferencia de culpas ante un error. Se separaron de manera más precisa estas funciones de acuerdo con la misión de cada cargo, es decir de cada una de las dos secretarías.
- Se estableció un perfil que describe los requisitos en cuanto la formación, experiencia y habilidades comportamentales de las personas que deben ocupar el cargo. Esto permitirá al seleccionador tener un criterio definido de lo que se espera de la persona que sea contratada.

Una nueva propuesta para la distribución del organigrama de los cargos administrativos siguiendo las recomendaciones anteriores, quedaría así:

Figura 3. Organigrama de Cargos Administrativos propuesto para el Colegio



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente propuesta de descripción de cargos se ubica a las personas pensando en una descripción óptima para la organización que permita un desempeño más eficiente de las personas.

El trabajo es realizado por un directivo de la institución. Desde su cargo como Coordinador Académico, conoce cuales son las habilidades que cada cargo debe tener, dado que las directivas del colegio tienen previamente establecido un perfil de los empleados administrativos que requiere en cada puesto. Es por tanto que, aunque en la entrevista se indagó sobre las habilidades que cada entrevistado considera que tiene y debe tener, es finalmente la organización quien determinó para cada puesto de trabajo cual es la competencia y habilidad específica.

El criterio que la institución utilizó para definir cada una de estas habilidades podría identificarse con el planteamiento que Alles (2009) desarrolla. Alles presenta tres grupos de competencias: Cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas (Alles, 2009).

Una competencia cardinal, es aquella que es aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2009). En este documento se identificaron y asignaron competencias cardinales para cada cargo que en el formato de descripción de cargos (anexo 2) se identifican como “Habilidades comportamentales”.

A continuación, se presenta la descripción y diseño de los cargos administrativos propuestos para el Centro de Educación en Tecnología CENTEC:

RECTOR

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	RECTOR		
NIVEL JERÁRQUICO:	ESTRATEGICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Dirigir la institución de acuerdo con las directrices del Proyecto Educativo Institucional y las disposiciones del Consejo Directivo. Es responsable de la gestión académica y administrativa general de la institución. Debe procurar el alcance de las metas estratégicas y el horizonte institucional del colegio.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Direccionar la gestión académica y administrativa del colegio b. Representar al colegio ante la Secretaria de Educación Municipal c. Velar por el cumplimiento de las exigencias del Ministerio de Educación Nacional MEN y de la Secretaria de Educación Municipal SEM. d. Presidir los distintos órganos del gobierno escolar. e. Gestionar convenios y alianzas interinstitucionales. f. Atender a la comunidad educativa. g. Formar y dirigir los equipos de trabajo de la institución. h. Velar por el cumplimiento de las estrategias de mejora establecidas en el Proyecto Educativo Institucional PEI y el Plan de Mejoramiento Institucional PMI con las reformas que hayan propuesto.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla cómoda, un escritorio, una oficina amplia e iluminada, un computador con acceso a Internet y programas de ofimática con acceso al archivo de la institución.

5. ENTORNO
Instalaciones del colegio para hacer observaciones e identificar necesidades. Entorno rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con mucho ruido generado por los estudiantes.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con los coordinadores; relación con los jefes de área y en general con toda la comunidad educativa.	Con el Ministerio de Educación, la Secretaría de Educación mediante la Zona Educativa, con el ICFES, con instituciones de educación superior que estén en convenio, con el sector productivo, en general con toda la comunidad.

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Licenciado escalafonado. Profesional universitario en administración de empresas Especialista en gerencia educativa.
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Cursos de actualización en legislación educativa y laboral Cursos en ofimática y atención al cliente Cursos de formación en pedagogía Inglés
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo tres (3) años en el ejercicio del cargo Promoción Interna: Mínimo tres (3) años desempeñando labores en la institución y que cumpla el requisito de educación formal.	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
a. Trabajar bajo presión b. Liderazgo c. Comunicación asertiva y relaciones interpersonales	

d. Trabajo en equipo
e. Negociación y mediación
f. Compromiso social e institucional
g. Ética
h. Innovación
i. Visión estratégica
j. Proactividad
k. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Conocimiento de la legislación educativa (Ley 115, Ley 1098, decreto 1290, decreto 1460)
Evaluación por competencias
Conocimientos de ofimática

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
NIVEL JERÁRQUICO:	ESTRATEGICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Responsable de Dirigir y controlar la administración de los recursos que requiere la institución para su funcionamiento.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Planificar, coordinar, elaborar y analizar el presupuesto de la Institución.
b. Administrar la ejecución del presupuesto asignado y los recursos de la Institución.
c. Aprobar el pago de la nómina, lo que incluye el pago de los aportes de seguridad social.
d. Aprobar las compras y entregar la dotación de los empleados.

- e. Aprobar los pagos que se deban realizar por diferentes conceptos (servicios públicos, impuestos).
- f. Hacer gestión general del talento humano.
- g. Contratar trabajos u obras necesarias que estén aprobados por el Consejo Directivo y/o el rector de la institución.
- h. Supervisar la ejecución de las obras contratadas que estén programadas y aprobadas por el Consejo Directivo.
- i. Intervenir cuentas y supervisar los ingresos por recaudos hechos por la secretaria administrativa.
- j. Supervisar al personal de servicios generales y la secretaria administrativa.
- k. Culminar el proceso de contratación de personal, realizando la afiliación a seguridad social y firma del contrato.
- l. realizar el primer proceso de inducción del personal nuevo en lo referente al área administrativa.
- m. Participar de la evaluación institucional, recolectando información necesaria para hacer el Plan de Mejoramiento Institucional y el Plan de inversiones.
- n. Presentar informe de ejecución presupuestal al final del año lectivo.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, una oficina amplia e iluminada, un computador con acceso a Internet y programas de ofimática con acceso al archivo de la institución.

5. ENTORNO

Instalaciones del colegio para hacer observaciones e identificar necesidades. Entorno rodeado de personas. Comparte oficina con la contadora pública.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el rector, a quien rendirá informes y le hará consultas en decisiones que superen sus funciones; relación directa con los otros	Con la Secretaría de Educación mediante la Zona Educativa en asuntos relacionados con el área administrativa. Con

coordinadores; relación con la contadora pública, la secretaria administrativa. En general, con todos los empleados.	proveedores y usuarios del servicio educativo.
--	--

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional universitario en Administración o carreras afines. Especialización en gerencia educativa.
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Servicio al cliente Conocimiento contable básico Administración financiera aplicada a instituciones educativas Seguridad Social Legislación Educativa vigente Legislación laboral vigente
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo tres (3) años en el ejercicio del cargo Promoción Interna: Mínimo tres (3) años desempeñando labores en la institución	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
a. Liderazgo b. Comunicación asertiva y relaciones interpersonales c. Trabajo en equipo d. Negociación y mediación e. Ética f. Compromiso social e institucional g. Proactividad h. Orientación al logro	
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Ofimática (principalmente Word y Excel) Contabilidad básica Conocimiento de la Guía 34 del MEN	

COORDINADOR ACADÉMICO

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	COORDINADOR ACADÉMICO		
NIVEL JERÁRQUICO:	ESTRATÉGICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Coordinar el desarrollo de las actividades académicas acompañando y evaluando el proceso de enseñanza y de aprendizaje para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Apoyar la gestión académica. b. Apoyar el proceso de gestión académica siguiendo las directrices del Consejo Académico y del rector. c. Velar por que se cumpla lo estipulado en el Sistema Institucional de Evaluación. d. Asesorar a los docentes en la planeación curricular. e. Revisar los planes de área y confirmar que cumpla con la malla curricular y sea coherente con el desarrollo en el aula. f. Hacer seguimiento a los procesos de evaluación institucional g. Realizar registro de estudiantes ante el ICFES para la aplicación de las diferentes pruebas externas. h. Participar de la programación de las actividades y proyectos institucionales. i. Elaborar planes de mejoramiento y planes de acción para atender situaciones académicas de bajo desempeño. j. Coordinar la entrega de informes académicos a los padres de familia y acudientes de los estudiantes. k. Verificar que el desarrollo de las clases cumpla con el objetivo misional de la institución. l. Atender y mediar ante situaciones referentes a la evaluación entre docentes, estudiantes y padres de familia.

m. Promover campañas que contribuyan al crecimiento personal y cognitivo de los estudiantes.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, un computador con software contable y acceso a internet, una impresora, un archivador y elementos de oficina.

5. ENTORNO

El entorno constará de una oficina iluminada y ventilada. Instalaciones del colegio para hacer observaciones e identificar necesidades. Entorno rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con mucho ruido generado por los estudiantes.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el rector, a quien rendirá informes y le hará consultas en decisiones que superen sus funciones; relación directa con los otros coordinadores; trabaja de la mano con el secretario académico. En general, con todos los profesores y estudiantes.	Con la Secretaría de Educación mediante la Zona Educativa en asuntos relacionados con el área académica, con el ICFES, con las instituciones de educación superior que estén en convenio.

7. PERFIL

7.1 NIVEL EDUCATIVO

EDUCACIÓN FORMAL	Licenciado o profesional universitario en administración Especialista en gerencia en educativa
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Cursos de pedagogía Planeación curricular Evaluación por competencias Resolución de conflictos Cursos de Ofimática Diplomado en Legislación Educativa

7.2 EXPERIENCIA			
Promoción externa: Mínimo dos (2) años de ejercicio docente y mínimo dos (2) años en el ejercicio del cargo.			
Promoción Interna: Mínimo dos (2) años de ejercicio docente en la institución			
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES			
a. Liderazgo b. Comunicación asertiva y relaciones interpersonales saludables c. Trabajo en equipo d. Ética e. Capacidad de convocatoria f. Autodidacta g. Entrenador/formador h. Trabajo bajo presión i. Responsabilidad j. Negociación y mediación k. Compromiso social e institucional l. Iniciativa, creatividad, proactividad m. Orientación al logro			
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			
Ofimática (principalmente WORD y EXCEL)			
Conocimiento de la Ley 115, Ley 1098, Ley 1620, decreto 1290			
Programas académicos (VISUALCX, SETI, Sistema PRISMA del ICFES, otros)			
Planeación curricular			

COORDINADOR DE CONVIVENCIA

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	COORDINADOR DE CONVIVENCIA Y BIENESTAR ESTUDIANTIL		
NIVEL JERÁRQUICO:	ESTRATÉGICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN

Coordinar el desarrollo de las actividades de convivencia acompañando y evaluando los procesos dirigidos a la comunidad para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- a. Velar por que se cumpla lo estipulado en el Manual de Convivencia.
- b. Proponer estrategias de desarrollo integral de los estudiantes desde el Comité de convivencia escolar.
- c. Activar la Ruta de Atención cuando sea necesario.
- d. Asesorar a los docentes en la atención de situaciones que afecten la convivencia escolar.
- e. Atender las situaciones tipo II (Situaciones que ameritan la intervención del coordinador por generar alguna afectación a la convivencia según lo estipula la Ley 1620) y tipo III (Situaciones que por su gravedad requieren ser remitidas por el Coordinador a entes externos como Bienestar Familiar, la Comisaria de Familia, la Policía u otros).
- f. Apoyar el proceso de gestión a la comunidad educativa siguiendo las directrices del Consejo Directivo y del rector, mediante el comité de convivencia escolar.
- g. Proponer proyectos y actividades que contribuyan a mejorar el bienestar y la convivencia y la promoción de paz.
- h. Gestionar convenios y alianzas estratégicas con instituciones y organismos que puedan colaborar con la promoción de la sana convivencia, el proyecto de vida y la formación integral de los estudiantes.
- i. Participar de la autoevaluación institucional, hace aportes al Plan de Mejoramiento Institucional, aplica los ajustes propuestos al PEI, SIE y Manual de convivencia.
- j. Promueve actividades de bienestar y salud dirigidas a la comunidad educativa.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, un computador con software contable y acceso a internet, una impresora, un archivador y elementos de oficina. Materiales de apoyo para el desarrollo de actividades lúdicas y recreativas (juegos, afiches, carteleras, etc.)

5. ENTORNO
Oficina amplia, iluminada y ventilada. Instalaciones del colegio para hacer observaciones y atender las situaciones que lo requieran. Está rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con ruido frecuente y situaciones de tensión.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el rector, a quien rendirá informes y le hará consultas en decisiones que superen sus funciones; relación directa con los otros coordinadores; trabaja de la mano con el personal profesional de apoyo, generalmente la psicóloga. En general, con todos los profesores y estudiantes	Con la Secretaría de Educación mediante la Zona Educativa en asuntos relacionados con el área académica, con los organismos, instituciones y establecimientos privados o públicos que apoyan la gestión a la convivencia, como el puesto de salud, Bienestar Familiar, la Comisaria de Familia, la Policía, entre otros.

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Licenciado o profesional universitario en trabajo social o psicología. O cura de la iglesia católica. Especialista en mediación de conflictos
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Cursos de pedagogía Planeación curricular Evaluación por competencias Resolución de conflictos Ofimática Legislación Educativa
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo dos (2) años de ejercicio docente y mínimo dos (2) años en el ejercicio del cargo.	

Promoción Interna: Mínimo dos (2) años de ejercicio docente en la institución
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES
a. Liderazgo b. Ética c. Trabajo bajo presión d. Sensibilidad social e. Comunicación asertiva y relaciones interpersonales saludables f. Trabajo en equipo g. Negociación y mediación h. Compromiso social e institucional i. Iniciativa, creatividad, proactividad j. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Ofimática (principalmente WORD y EXCEL) Planeación curricular Conocimiento de la Ley 115, Ley 1098, Ley 1620, decreto 1290

CONTADOR PÚBLICO

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	CONTADOR PUBLICO		
NIVEL JERÁRQUICO:	TÁCTICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Llevar la contabilidad de la institución siguiendo la normatividad vigente y la estructura definida para ello. a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades de la empresa.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- a. Revisar los movimientos contables.
- b. Elaborar los estados financieros confiables y oportunos de manera periódica, cumpliendo con toda la documentación exigida por la SEM.
- c. Analizar la información contenida en los documentos contables.
- d. Supervisar el estado de matrículas en el SIMAT.
- e. Elaborar los informes contables y anexos exigidos por la SEM.
- f. Supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable.
- g. Culminar el proceso de contratación, revisión de hojas de vida, afiliación a seguridad social de los trabajadores.
- h. Liquidar los contratos de trabajo de los empleados cuando terminan
- i. Realizar el pago y causación de la seguridad social de todos los trabajadores.
- j. Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- k. Verificar diariamente los documentos contables.
- l. Verificar el cálculo de impuestos.
- m. Recopilar la información para la elaboración de declaraciones y medios magnéticos.
- n. Responder requerimientos de la DIAN.
- o. Elaborar la nómina del colegio.
- p. Revisar constantemente el correo electrónico y direccionar la información al área que corresponda, verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, un computador con software contable CG-UNO y SIIGO con acceso a internet, una impresora, escáner, un archivador y elementos de oficina.

5. ENTORNO

Oficina iluminada y ventilada. Comparte oficina con el auxiliar contable. Requerimientos y atención frecuente a otros trabajadores.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el Coordinador administrativo y con su auxiliar contable, eventualmente con la secretaria administrativa y ocasionalmente con otros trabajadores.	Con la Secretaría Educación Municipal, área de Inspección y vigilancia, el SIMAT y la DIAN.

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en contaduría pública
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Cursos de manejos contables como CG-UNO y SIIGO Cursos de Excel avanzado y de software especializado Cursos de informática Cursos de actualización contable en normas NIIF Derecho laboral y contratación
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos afines Promoción Interna: Mínimo un año (1) como auxiliar contable y que cumpla con el requisito de educación formal.	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
a. Liderazgo b. Comunicación y relaciones interpersonales c. Trabajo en equipo d. Negociación y mediación e. Compromiso social e institucional f. Trabajo bajo presión g. Responsabilidad h. Ética i. Iniciativa j. Orientación al logro	

7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- a. Reforma y actualización tributaria
- b. Contabilidad, costos y presupuestos
- c. Manejo de programas contables CG-UNO Y SIIGO
- d. Actualización en NIIF
- e. Manejo de Excel Intermedio
- f. Presentación electrónica de Declaraciones de Renta
- g. Legislación y actualización laboral
- h. Declaración de Renta medios magnéticos

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	SECRETARIA ADMINISTRATIVA		
NIVEL JERÁRQUICO:	TÁCTICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Gestionar desde la secretaría los procesos administrativos del colegio. Recibir y cobrar dinero por los servicios ofrecidos. Mantener control sobre el dinero recibido y realizar un correcto cuadro de caja.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Atender al público en general con amabilidad. b. Realizar la matrícula de los estudiantes en el colegio. c. Asistir con información al contador público mediante la auxiliar contable. d. Emitir constancias de estudio a estudiantes o laborales a los trabajadores cuando la coordinación lo autorice. e. Manejar la fotocopidora. f. Atender las llamadas telefónicas, llevar un control y comunicar a quien corresponda. g. Recibir la mensajería externa y la comunicación interna.

- h. Revisar constantemente el correo electrónico y direccionar la información al área que corresponda, verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente.
- i. Hacer la gestión documental y manejar el archivo administrativo de la institución.
- j. Redactar cartas y enviar comunicados, circulares y otros documentos de tipo administrativo que requiera los coordinadores.
- k. Tener disponibilidad para atender las sugerencias de los clientes.
- l. Recibir el dinero proveniente de los clientes.
- m. Hacer un balance de caja al final de la jornada diaria de trabajo.
- n. Entregar el reporte final del día al encargado de finanzas.
- o. Responder por la totalidad del dinero registrado diariamente en la caja.
- p. Llama a padres de familia o acudientes que hayan presentado los documentos para inscripción y/o inicio de proceso de evaluación diagnóstica, psicológica y proceso de matrícula.
- q. Hace firmar en el registro de salida de estudiantes, verificando la autorización de coordinación o de los padres de familia y entregándole el permiso de salida con firma y sello de coordinación.
- r. Apoya el proceso de admisiones y matricula.
- s. Mantener una adecuada presentación personal portando el uniforme y el carné de acuerdo con las instrucciones dadas por la Institución.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, un computador con acceso a internet y paquete de ofimática, una impresora, escáner, un archivador, fotocopidora y elementos de oficina.

5. ENTORNO

Oficina iluminada y ventilada. Comparte oficina con el secretario académico. Requerimientos y atención frecuente al público y otros trabajadores.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con la rectora, los coordinadores y el contador público. Atiende a los demás trabajadores y comparte información con el secretario académico.	Público en general.

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachillerato técnico comercial Técnico: Asistente administrativo; secretariado; asistente contable; carreras afines
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Técnico en secretariado Contabilidad básica Gestión documental y archivo Cursos de informática Cursos de atención y servicio al cliente Contac center Inglés
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos afines Promoción Interna: Mínimo un (1) año desempeñando labores en la institución	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
a. Comunicación y relaciones interpersonales b. Trabajo en equipo c. Negociación y mediación d. Compromiso social e institucional e. Trabajo bajo presión f. Responsabilidad g. Ética h. Iniciativa	

i. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Contabilidad básica
Ofimática
Gestión documental y archivo

SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO		
NIVEL JERÁRQUICO:	TÁCTICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Supervisar y planificar el trabajo del personal de servicios generales para garantizar el orden y aseo en la institución.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Entregar la dotación al personal de servicios generales. b. Planificar las labores de limpieza del colegio. c. Planificar los turnos de portería diurna y vigilancia nocturna. d. Verificar que el personal de servicios generales cumpla sus horarios y entregue su trabajo a satisfacción. e. Reportar daños en las instalaciones y gestionar soluciones mediáticas. f. Programar las labores de mantenimiento y gestionar su realización mediante el coordinador administrativo. g. Verificar que el personal de aseo cuente con los insumos suficientes para hacer su labor. h. Revisar constantemente el correo electrónico y verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Espacio de almacenamiento de materiales y equipos para el personal de servicios generales, hoja de programación de tareas, turnos y responsables.

5. ENTORNO
Instalaciones del colegio y sus alrededores para hacer observaciones e identificar necesidades. Entorno rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con mucho ruido generado por los estudiantes.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Se relaciona principalmente con el rector y el coordinador administrativo. Se relaciona en segunda instancia con los otros coordinadores. Puede recolectar información a través de los docentes y estudiantes	No aplican

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller técnico comercial o industrial Técnico del SENA en asistencia administrativa Técnico del SENA en labores específicas de mantenimiento
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Conocimientos de ofimática Cursos diversos sobre mantenimiento preventivo Conocimientos de fontanería Conocimientos básicos de electricidad Certificaciones del SENA para la realización de diversos trabajos, en altura, manejo de insumos de limpieza, otros.
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos afines	

Promoción Interna: Mínimo un año (1) de labores en la institución
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES
j. Iniciativa k. Comunicación y relaciones interpersonales l. Trabajo en equipo m. Negociación y mediación n. Compromiso social e institucional o. Trabajo bajo presión p. Responsabilidad q. Organizado r. Ética s. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Mantenimiento preventivo de equipos Ofimática Fontanería Electricidad básica Manejo de insumos de limpieza

SECRETARÍA ACADÉMICA

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	SECRETARIO ACADÉMICO		
NIVEL JERÁRQUICO:	TÁCTICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Gestionar desde la secretaría los procesos académicos del colegio.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- a. Cargar y mantener actualizada la base de datos del programa académico VISUALCX (servidor principal del programa) y visualcxi.com (extensión del programa en internet) con información de estudiantes y profesores.
- b. Entregar planillas de notas y de asistencias a los profesores.
- c. Gestionar las valoraciones de los estudiantes en cada asignatura y preparar los informes de notas periódicos.
- d. Cargar la matrícula de los estudiantes en el Sistema Nacional de Matriculas SIMAT.
- e. Gestionar retiros, traslados y mantener actualizada la base de datos del SIMAT.
- f. Revisar constantemente el correo electrónico y direccionar la información al área que corresponda.
- g. Hacer la gestión documental y manejar el archivo académico de la institución.
- h. Emitir constancias y certificados de estudio.
- i. Seguir las instrucciones del Coordinador Académico.
- a. Gestionar la mensajería académica, distribuir las comunicaciones emitidas por la Coordinación Académica.
- b. Revisar constantemente el correo electrónico y direccionar la información al área que corresponda, verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente.
- c. Hacer gestión documental y administra el archivo académico de la institución.
- d. Enviar comunicaciones de tipo institucional a los padres de familia y acudientes de los estudiantes.
- e. Llama a los padres de familia cuando el estudiante no se presente a la Institución.
- f. Apoya el proceso de admisiones y matricula.
- g. Mantener una adecuada presentación personal portando el uniforme y el carné de acuerdo con las instrucciones dadas por la Institución.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla cómoda, un escritorio, un computador con software académico VISUALCX (provisto por COMPUSERVIX), acceso a internet, una impresora, un archivador y elementos de oficina.

5. ENTORNO
Oficina iluminada y ventilada. Comparte oficina con la secretaria administrativa. Requerimientos y atención frecuente a otros trabajadores.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Depende del Rector y del Coordinador Académico. Se relaciona con los docentes y con los estudiantes. Comparte información con la secretaría administrativa en lo referente al proceso de matrículas.	Con la Zona Educativa Sur Oriental de la Secretaría de Educación Municipal. Con el ICFES y el MEN de la mano con el Coordinador Académico

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller técnico o normalista Técnico o tecnólogo en asistencia administrativa o carreras afines. Técnico en sistemas y programación
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Cursos de ofimática Servicio al cliente Curso de inducción para el manejo del VISUALCX ofrecido por COMPUSERVIX
7.2 EXPERIENCIA	
Promoción externa: Mínimo un (1) año de experiencia en puestos afines.	

7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES
a. Liderazgo b. Comunicación y relaciones interpersonales c. Trabajo en equipo d. Negociación y mediación e. Compromiso social e institucional f. Trabajo bajo presión g. Responsabilidad h. Ética i. Iniciativa j. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Ofimática Gestión documental y archivo Manejo del programa VISUALCX

PROFESIONALES DE APOYO

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	PSICOLOGA o TRABAJADOR SOCIAL		
NIVEL JERÁRQUICO:	TÁCTICO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Asesorar e intervenir sobre el comportamiento humano en situaciones educativas, apoyando a los estudiantes, docentes y familias a superar los procesos que puedan afectar su desarrollo personal, social o cognitivo.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Identificar situaciones que afecten el aprendizaje de los niños y las dificultades de índole personal y de relaciones con compañeros, familiares o docentes. b. Mediar entre los profesores, los alumnos y sus familias, promoviendo las relaciones sociales y afectivas de colaboración efectiva con la institución.

- c. Realizar campañas de prevención del bullying y otros conflictos en el aula.
- d. Hacer evaluaciones diagnósticas para detectar posibles disfunciones, como ansiedad, depresión, adicciones, otras.
- e. Realizar campañas de prevención de consumo de PSA entre los jóvenes.
- f. Hacer seguimiento a los estudiantes de quienes se reporten situación de riesgo psicosocial.
- g. Elaborar talleres de orientación vocacional y apoyar el programa de proyecto de vida.
- h. Elaborar informes periódicos sobre los casos atendidos, manteniendo la confidencialidad, pero reportando a la familia u otras instancias cuando los protocolos de atención lo exijan.
- i. Revisar diariamente el correo electrónico para verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, una impresora, un archivador y elementos de oficina. Material didáctico y elementos propios de la psicología (como fichas, bloques y juegos) para hacer atención individual y trabajo en grupo.

5. ENTORNO

Oficina amplia, iluminada y ventilada. Instalaciones del colegio para hacer observaciones y atender las situaciones que lo requieran. Está rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con ruido frecuente y situaciones de tensión. Requerimientos y atención frecuente de otros trabajadores.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el Rector y el Coordinador de Convivencia y bienestar estudiantil administrativo. Se relaciona	Gestiona convenios y asistencia profesional de instituciones como Bienestar Familiar, Comisaria de Familia, Centro de

también con el Coordinador Académico. Atiende a estudiantes, padres de familia y profesores.	Salud, Secretaria de Salud Municipal, Fundaciones de ayuda para prevenir situaciones de consumo de sustancias psicoactivas, conductas inadecuadas, embarazos prematuros, entre otros.
--	---

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en psicología o trabajo social. Énfasis en educación
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialista en identificación de problemas de aprendizaje. Especialista en comportamiento y conducta. Especialista en intervención familiar Especialista en Prevención y Promoción (P&P) Prevención de consumo de sustancias psicoactivas (SPA)
7.2 EXPERIENCIA	
Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos afines	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
j. Liderazgo k. Comunicación y relaciones interpersonales l. Comunicación empática m. Trabajo en equipo n. Negociación y mediación o. Compromiso social e institucional p. Trabajo bajo presión q. Responsabilidad r. Ética s. Iniciativa t. Orientación al logro	
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Ofimática	

Rutas de atención escolar

Derechos sexuales y reproductivos

Ley 1098, 1620, 1622, 115.

P&P

Terapias de atención en grupo

Desarrollo de Inteligencia Emocional

Identificación de diversos trastornos y síndromes

Prevención de embarazos en adolescentes

AUXILIAR CONTABLE

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	AUXILIAR CONTABLE		
NIVEL JERÁRQUICO:	OPERATIVO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Apoyar la gestión del proceso de contabilidad.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
u. Supervisar el registro diario de operaciones en libros v. Codificar y digitar todos los ingresos y egresos de la Institución en el software contable, información recibida de caja, bancos, nómina, compras, etc. w. Brindar soporte técnico al área contable. x. Archivar los soportes contables siguiendo las directrices del área. y. Revisar diariamente el correo electrónico para verificar la recepción de directrices institucionales, leerlas y cumplirlas a cabalidad. Solicitar aclaración en caso de duda, al conducto correspondiente.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla cómoda, un escritorio, un computador con software contable CG-UNO y SIIGO con acceso a internet, una impresora, un archivador y elementos de oficina.

5. ENTORNO
Oficina iluminada y ventilada. Comparte oficina con el contador.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el Coordinador administrativo y el contador, eventualmente con la secretaria administrativa.	No aplica

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller técnico comercial Técnico auxiliar contable Técnico en operaciones contables y financieras del SENA
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Conocimientos Sistemas y Archivo. Conocimientos en software para manejo contable. Conocimientos en Administración de Cartera Práctica o pasantía empresarial
7.2 EXPERIENCIA	
Mínimo un (1) años de experiencia en labores relacionadas y que cumpla con el requisito de formación formal.	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
a. Liderazgo b. Comunicación y relaciones interpersonales c. Trabajo en equipo d. Negociación y mediación	

e. Compromiso social e institucional f. Trabajo bajo presión g. Responsabilidad h. Ética i. Iniciativa j. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
a. Operaciones contables y financieras b. Manejo de programas contables CG-UNO Y SIIGO c. Manejo de Excel Intermedio

PORTERO

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	PORTERO Y VIGILANTE		
NIVEL JERÁRQUICO:	OPERATIVO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Velar por la seguridad en la institución.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Controlar el ingreso y salida de personas ajenas a la institución. b. Custodiar las instalaciones. c. Mantener las puertas cerradas y no permitir la salida de estudiantes sin la autorización de los coordinadores. d. Restringir el ingreso de armas, drogas u otros elementos que representen riesgo para la comunidad educativa. e. Abrir las puertas para el ingreso de los estudiantes. f. Anunciar a los visitantes en la secretaría. g. Confirmar la citación de acudientes ante los coordinadores o profesores. h. Impedir que salgan sin autorización equipos, enseres y otros utensilios del colegio.

i.	Mantener una adecuada presentación personal portando el uniforme y el carné de acuerdo con las instrucciones dadas por la Institución.
j.	Realizar rondas por todo el colegio cuando se le asigne la vigilancia nocturna.
k.	Cumplir con labores de mantenimiento y limpieza que se asignen al turno de la noche.
l.	Notificar cualquier incidente que ocurra durante su turno al área correspondiente o a la autoridad competente.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO
Una silla, uniforme, linterna y ficha de control de ingreso y salida.

5. ENTORNO
Instalaciones del colegio para hacer observaciones e identificar situaciones. Entorno rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con mucho ruido generado por los estudiantes.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Se relaciona directamente con el Supervisor de servicios generales y por extensión con el rector y los Coordinadores. En general Interactúa con toda la comunidad educativa	Público en general

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller básico
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Servicio al cliente Prevención de riesgos
7.2 EXPERIENCIA	

Promoción externa: Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos afines
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES
a. Comunicación y relaciones interpersonales b. Trabajo en equipo c. Negociación y mediación d. Compromiso social e institucional e. Trabajo bajo presión f. Responsabilidad g. Ética h. Iniciativa i. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Medidas de evacuación

ASEADOR

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	ASEADOR		
NIVEL JERÁRQUICO:	OPERATIVO		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN
Conservar las instalaciones en orden y limpias.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
a. Mantener limpia el área asignada. b. Cumplir con las normas de seguridad y los protocolos institucionales. c. Mantener una adecuada presentación personal portando el uniforme y el carné de acuerdo con las instrucciones dadas por la Institución. d. Asear los baños del área asignada tres veces al día.

- e. Ordenar y limpiar los salones de clase al termino de cada jornada de clase (al medio día y en la noche).
- f. Mantener limpios los útiles de aseo asignados.
- g. Barrer el patio de descanso al terminar el tiempo de descanso de los estudiantes.
- h. Limpiar las oficinas de su área asignada.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Materiales para realizar el aseo y productos de limpieza. Delantal, uniforme, guantes, entre otros.

5. ENTORNO

Instalaciones del colegio. Entorno rodeado de personas. Se desenvuelve en un entorno con mucho ruido generado por los estudiantes. Realiza labores de aseo en baños, salones, oficinas y pasillos.

6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Se relaciona directamente con el Supervisor de servicios generales y por extensión con el rector y los Coordinadores. En general Interactúa con toda la comunidad educativa	No aplica

7. PERFIL

7.1 NIVEL EDUCATIVO

EDUCACIÓN FORMAL	Básica primaria Bachiller básico
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	Servicio al cliente Manipulación adecuada de productos de limpieza

7.2 EXPERIENCIA
Mínimo un año (1) de experiencia.
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES
a. Comunicación y relaciones interpersonales b. Trabajo en equipo c. Negociación y mediación d. Compromiso social e institucional e. Trabajo bajo presión f. Responsabilidad g. Ética h. Iniciativa i. Orientación al logro
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
Manipulación adecuada de productos de aseo

Las habilidades comportamentales que se describen en el diseño de cargos son establecidas por la institución y corresponden a las competencias cardinales o genéricas.

9. GLOSARIO DE COMPETENCIAS

A continuación, se presenta la definición de las competencias que los directivos del colegio determinan como cardinales en la institución. En el formato de descripción de cargos corresponden a las habilidades comportamentales. Estas definiciones cambian dependiendo del nivel jerárquico y las funciones del cargo. Tomamos las genéricas o cardinales como las describe Martha Alles y que en su mayoría son necesarias y aplican a muchos de los puestos de trabajo (Alles, 2009):

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.

Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Ética: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

Influencia y negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Iniciativa, autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Orientación al logro: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito

de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Con esta propuesta se logra una descripción óptima de los cargos del área administrativa del colegio CENTEC.

10. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el Plan de Acción que se siguió en el proceso de desarrollo de la propuesta de descripción de cargos del colegio CENTEC.

PLAN DE ACCIÓN											
Qué	Porqué	Cómo			Quién	Cuándo					
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Actividades	Indicadores	META	Responsable	PRIMER SEMESTRE					
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Identificación de cargos	Conocer la institución y su organigrama vigente	Entrevista a propietarios	Una Reseña historica y organigrama de la empresa	Reconocimiento de los cargos administrativos de la empresa	Rector						
		Entrevistas al personal administrativo del colegio	10 entrevistas a 10 empleados administrativos								
Diseño óptimo de cargos	Diseñar los cargos administrativos	Rediseño de los cargos a partir de un enfoque administrativo óptimo con base en la información recogida	N° cargos diseñados total cargos administrativos	100% de cargos administrativos con dieño óptimo	Asesor y Coordinador Administrativo						
		Asignación de funciones de acuerdo al cargo									
Aprobación y socialización	Presentar una propuesta de diseño de cargos óptimo a las directivas del colegio	Presentación de los cargos administrativos a los directivos de la empresa	Documento de la propuesta	Aprobación de la propuesta. 2 reuniones de socialización con asistencia del 100% del personal administrativo	Consejo Directivo y Coordinador Administrativo						
		Reunión de socialización de los cargos y funciones al personal administrativo de la institución	N° asistente a reunión total empleados administrativos								

El proceso se estimó para realizarse en seis meses. El costo de realizar la investigación en las etapas descritas sería el siguiente:

PRESUPUESTO ESTIMADO		
Descripción	Subtotal	TOTAL
HONORARIOS DEL ASESOR		\$ 2.700.000
Entrevistas	\$ 500.000	
Descripción y diseño de cargos	\$ 1.500.000	
Presentación de la propuesta	\$ -	
Socialización, divulgación y capacitación	\$ 700.000	
GASTOS DE PAPELERIA		\$ 50.000
INCENTIVO PARA PARTICIPANTES		\$ 150.000
REFRIGERIO PARA LOS ASISTENTES		\$ 200.000
TOTAL		\$ 3.100.000

11. CONCLUSIONES

De todos los cargos que actualmente existen en la empresa se analizaron doce (12) correspondientes al área administrativa. Estos cargos son ocupados por veinte personas de las cuales, mediante un estudio cualitativo y aplicando el proceso metodológico de la entrevista semiestructurada, se recogió el testimonio de diez (10) trabajadores que representan los doce cargos. Sus experiencias, conocimientos y prácticas fueron tomadas en cuenta como fuente de información principal para hacer el análisis y la descripción de los cargos administrativos del colegio realizados en este trabajo de grado. Gracias a esto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La institución educativa necesita determinar un diseño óptimo de cada uno de los cargos administrativos, conseguir la persona idónea en cada puesto de trabajo del colegio y capacitarla en sus funciones concretas, para garantizar un óptimo desempeño en la gestión humana.
- La institución debe tener en cuenta las funciones y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo. Si no hay claridad respecto de las funciones, no

puede diseñar un perfil óptimo para el cargo y, por tanto, la selección de personal tendría errores de juicio.

- La institución debe determinar el perfil óptimo para los ocupantes de cada cargo. Esto requiere describir, de manera específica, la formación académica, las habilidades y la experiencia mínima necesarias para desempeñar bien dicho cargo.

Las propuestas de distribución de cargos y funciones presentadas en este trabajo deben facilitar a la institución las tres labores ya especificadas.

Este trabajo permitirá que, a futuro, quien haga las veces de seleccionador de personal, tenga un criterio claro del perfil óptimo del trabajador esperado por la organización. Esto, a su vez, contribuye a que el clima laboral mejore, pues las personas contratadas entenderán mejor el propósito de sus funciones desde el mismo momento de su contratación. Esto reduciría la rotación de personal, lo cual representaría un aprovechamiento mayor de la capacitación que se invierta en los trabajadores.

Al tener claros los perfiles y las funciones de cada cargo, es posible diseñar a futuro un programa de evaluación del desempeño de los trabajadores y, con base en los resultados, sería más eficiente la asignación de recursos para capacitación que destine la empresa.

Este estudio, además, también sienta las bases para establecer los procesos de contratación, remuneración, evaluación de desempeño y comparativos con otras instituciones de educación.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La trilogía. México: Ediciones Granica S.A.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3ra ed.) Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Byars, L. y RUE, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (4ta ed.). España: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones* (8va ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2da ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana editores.
- Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Santiago de Cali: Universidad Libre.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Dessler, G. y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta ed.). México: Prentice Hall.
- DeCenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, México: Grupo Norega Editores de Colombia.
- García, M.; Murillo, G. y González, C. (2014). *Los macroprocesos un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Colombia: Programa Editorial. Universidad del Valle.
- García, M. (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. En: M. García, K. Sanchez y A. Zapata, *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana* (pp.13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.

- Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill S.A.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). México: Thomson Editores.
- Sherman, A.; Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11ra ed.). México: Thomson Editores.
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

13. ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA

Saludo.

Estoy elaborando una propuesta para el análisis y diseño de los cargos administrativos del colegio. Para recolectar información sobre los cargos actuales estoy realizando una breve entrevista a los empleados administrativos que actualmente ocupan esos cargos en el colegio. La entrevista dura unos diez minutos, agradezco sus respuestas.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Qué cargo ocupa actualmente en el colegio?
4. ¿Hace cuánto tiempo ocupa este cargo?
5. ¿Cuáles son las principales funciones que usted realiza en este cargo?
6. ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo?
7. ¿Cuál es el lugar donde normalmente desempeña su trabajo?
8. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad, certificación o permisos requeridos para desempeñar este cargo?
9. ¿Cuál cree usted que es la misión fundamental de su cargo?
10. ¿Qué recursos necesita usted para desempeñar su trabajo?
11. Describa brevemente su entorno de trabajo
12. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que debe tomar desde su cargo?
13. ¿Con que otras personas o puestos de trabajo se relaciona usted desde cargo?
14. ¿Qué nivel de escolaridad tiene usted?
15. ¿Tiene alguna formación complementaria? ¿Cuál?
16. ¿Cuántos años de experiencia en cargos similares tenía antes de ocupar este puesto en el colegio?

ANEXO 2. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:			
NIVEL JERÁRQUICO:			
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Mayo 2018

2. MISIÓN

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

5. ENTORNO

6. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS

7. PERFIL	
7.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	
EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA	
7.2 EXPERIENCIA	
7.3 HABILIDADES COMPORTAMENTALES	
7.4 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	

Fuente: Adaptado de García et al. (2014)