

Propuesta Plan de Desarrollo Especialización Gerencia del Talento Humano

Hacia una integración de los procesos de gestión humana: Rediseño del manual de funciones del Gimnasio Campestre la Consolata de Manizales.

Bertha Zulay Obonaga Patiño

Sandra Patricia Salazar Morales

Juliana García Ortegón

Universidad de Manizales

Noviembre 2022

Propuesta Plan de Desarrollo Especialización Gerencia del Talento Humano

Instituto la Consolata para las Misiones

Hacia una integración de los procesos de gestión humana: Rediseño del manual de funciones del gimnasio campestre la consolata de manizales.

I. Antecedentes

En el mundo actual globalizado y con grandes retos a todo nivel, tiene cada vez más importancia la gestión del talento humano, entendida como uno de los componentes de mayor importancia en el desarrollo organizacional, es decir, la ventaja competitiva de las organizaciones.

En este orden de ideas, conociendo de forma directa la necesidad de implementar el área de Gestión del talento humano en el Gimnasio Campestre la Consolata, entidad de educación privada, surgió la idea de investigar los avances en el área mencionada en dicho ámbito educativo, encontrándose a nivel internacional, nacional y local que se han desarrollado algunos estudios y avances en el tema. Llegando a la conclusión que aún existe una brecha y vacíos estructurales en cuanto a la implementación del área en las instituciones educativas. Por tal razón, a continuación, nos centraremos en analizar los antecedentes como base fundamental para proponer el proyecto de desarrollo en el Gimnasio Campestre la Consolata.

De acuerdo con lo anterior se encuentra, en primer lugar, una investigación, desarrollada por María de los Ángeles Lima Caballeros (2013). Titulada ``Gestión de recursos humanos en los colegios privados del sector 090107 de la ciudad de Quetzaltenango'' en Guatemala. Los objetivos que guiaron esta investigación fueron determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos en los colegios privados del sector 090107 de la ciudad de Quetzaltenango y de qué manera realizan el reclutamiento, los procesos de selección, de inducción y capacitación, así mismo identificar cómo se lleva a cabo el mantenimiento de las condiciones laborales y las relaciones internas entre empleados y de esta manera proponer una guía que aporte al desarrollo de las estrategias.

El marco metodológico que utilizaron fue descriptivo, se utilizó una encuesta elaborada con preguntas abiertas y cerradas con numeración y especificaciones concretas para lograr el entendimiento, dicha herramienta se aplicó a 27 directores y 27 propietarios, (36 preguntas) y a 159 docentes, 5 no respondieron. La muestra empleada fue de 164 personas.

De acuerdo a los resultados encontrados, se estableció que los colegios analizados aplican el proceso de gestión de recursos humanos sin seguir estrictamente un orden sistemático. Y, en segundo lugar; se observa que la mayoría de los establecimientos educativos investigados cuentan con una descripción de puestos que permite a los colaboradores conocer de manera estructurada y formal las actividades y responsabilidades propias de su cargo.

La importancia que esta investigación tiene para el desarrollo del proyecto es que nos damos cuenta que algunos países de América, han desarrollado estudios referentes a

la gestión humana en las instituciones educativas o colegios, precisando con mayor fuerza el interés por concebirla y crearla con el fin de generar organización, identificación de roles y perfiles, en otras palabras hacer un proceso sistemático, sin embargo aún se devela que, aunque dichas instituciones tienen la noción, y de alguna manera realizan procesos desde la gestión humana, aún falta mucho para concebirla como práctica que haga parte de la cultura de estas organizaciones.

Este trabajo fue realizado por Nadya Nanda Sukawati, Imam Gunawan, Endra Ubaidillah, Sasi Maulina, Firman Budi Santoso (2020). Titulado Human Resources Management in Basic Education School. Gestión de Recursos Humanos en Escuelas de Educación Básica. Este estudio planteó como propósito conocer la fórmula para los procesos efectivos de recursos humanos en el nivel de educación básica. La metodología utilizada estuvo basada en la revisión bibliográfica de la literatura, teniendo en cuenta aspectos, tales como análisis de puestos, selección de empleados, capacitación y ubicación, mutación, promoción y compensación.

Los hallazgos encontrados en este estudio muestran que la gestión de recursos humanos es el proceso de utilizar los recursos humanos para alcanzar las metas organizacionales. Concluyendo que dicho proceso en las escuelas debe llevar un orden para que sea eficaz, es decir, ser un trabajo de análisis, tener una selección de empleados, orientación, colocación, capacitación, mutación, promoción y por último la compensación. Las escuelas como instituciones educativas lograrán objetivos fácilmente cuando tengan recursos humanos de alta competencia y profesionalismo en la realización de su trabajo.

Este estudio es pertinente para el desarrollo del proyecto que se va a implementar, ya que muestra la importancia que la gestión humana puede tener en las instituciones educativas para alcanzar las metas de la organización, desde un proceso organizado y estructurado que permita procesos efectivos en las mismas, pues se evidencia una carencia actual en cuanto al área de gestión humana en la institución educativa de interés, puesto que hay procesos que se realizan de forma segmentada y no articulada, sin una definición clara de sus funciones, ni un documento que las valide o describa para los cargos de la organización.

En tercer lugar, se encuentra la investigación realizada por Mihaela Anghel Mohammad Jaradat Camelia Gherman Ramona Gabrea, (2015) en la universidad de Valahia de Targoviste, Rumania. Denominada *The Place and the Importance of Human Resources in Secondary Education*. El lugar y la importancia de los recursos humanos en Educación Secundaria. Esta investigación estuvo orientada a cumplir dos objetivos: El primero fue la mejora eficiente y cualitativa de los recursos humanos para asegurar la transición gradual de ocupaciones con poca calificación a ocupaciones que requieren conocimientos y habilidades, multiplicación de lugares de trabajo decente, reducción de la pobreza e inclusión, y el segundo estuvo enfocado en describir a las personas como "recursos" enfatizando su importancia y muestra que su manejo requiere altos niveles de preocupación genuina por las personas, el cuidado y profesionalismo.

De acuerdo con los objetivos antes mencionados, se llegó a varias conclusiones, entre ellas que las organizaciones públicas, especialmente las de educación a diferencia de las productivas, no tienen muchos recursos disponibles, siendo el humano el más valioso y eficaz, ya sea en las instituciones públicas o privadas el talento humano es

indispensable para alcanzar los objetivos de la organización. Dando gran relevancia al factor de rendimiento, el cual se debe incluir en la cultura y convertirse en un objetivo estratégico que aporte a la organización en el logro de los objetivos.

Como conclusión final se hace referencia a la irrelevancia que anteriormente tenía la gestión del talento humano a pesar de los avances en el área y se destaca la importancia que esta tiene en el presente y en el futuro para el desarrollo de las organizaciones, ya que garantizan la supervivencia y competitividad, en este caso en particular de las instituciones educativas de básica primaria y secundaria. Con la noción que proporciona este antecedente se puede decir que, a pesar de los avances en el tema de gestión humana, se hace necesario y pertinente crearla no solo en las organizaciones de tipo productivo, si no también que tiene cabida y pertinencia en las instituciones educativas de básica primaria y secundaria privadas, puesto que proporciona organización en los procesos de rendimiento, desempeño, evaluación, selección de personal, entre otras.

De igual modo, se observa e identifica como en otros países está concebida la gestión humana como una necesidad a la cual hay que atender de forma prioritaria y que en el municipio de Manizales aún este tema no es de relevancia para las instituciones educativas privadas y públicas.

En cuarto lugar, se encuentra la investigación realizada por los autores Obiageli Ezeugbor, Akinfolarin y Akinwale Victor. (2018). Titulada Administrators' managerial competencies for sustainable human resource management in secondary education in Enugu state, Nigeria- Competencias gerenciales de los administradores para la gestión sostenible de los recursos humanos en la educación secundaria en el estado de Enugu,

Nigeria. El objetivo principal de esta investigación estuvo orientado a determinar la gestión de los administradores competentes para la gestión sostenible de los recursos humanos en la educación secundaria en el estado de Enugu.

Se plantearon dos propósitos específicos y dos preguntas de investigación. La primera ¿Cuáles son las competencias gerenciales de los administradores para el recurso humano del personal en las escuelas secundarias en el estado de Enugu? Y la segunda, ¿Cuáles son las competencias gerenciales de los administradores para la gestión humana de los estudiantes? El marco metodológico tuvo un diseño descriptivo, la población que utilizaron fueron los 291 directores de escuelas secundarias del estado de Enugu. Tomaron la técnica de muestreo aleatorio simple para muestrear 146 directores para el estudio. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue desarrollado por los investigadores, el cual contiene 19 ítems titulados; “Cuestionario de Competencias Gerenciales de los Administradores para la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos”. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando la media y la desviación estándar.

Los hallazgos del estudio revelaron que los administradores de las escuelas secundarias carecen de competencias gerenciales para la gestión de los recursos humanos de los estudiantes, al no brindar servicios de asesoramiento a estos con respecto a su proceso de aprendizaje, proporcionando incentivos para que aumenten su motivación para aprender, entre otros. Concluyeron que el personal y los estudiantes son los recursos humanos de la escuela que producen resultados educativos y, por otro lado, que los administradores no tienen competencias gerenciales para la gestión de recursos humanos de los estudiantes, así como del personal en las escuelas secundarias del estado de Enugu.

Los hallazgos que se encontraron en esta investigación y las conclusiones que arrojó nos parecen importantes porque muestran que la falta de competencia para gerenciar el talento humano puede alterar el proceso de los estudiantes como consecuencia de que los profesores no se encuentran capacitados en este aspecto. Por lo anterior, se considera pertinente que desde el área directiva se tenga en cuenta el área de gestión humana como un mecanismo o como una estructura que favorezca el desempeño de los colaboradores a través de las diferentes fases que la conforman.

La siguiente investigación fue realizada por los autores Zevallos Nieto, Allison, Escarcena Mamani. (2019) en el distrito de Yanahuara, Arequipa, Perú, Titulada Evaluación de las políticas de gestión del talento humano y su influencia en el desempeño docente del consorcio de colegios católicos del distrito de Yanahuara, Arequipa. (Caso Colegio Nuestra Señora de la Merced. El objetivo principal fue evaluar las políticas de gestión del talento humano y determinar su influencia en el desempeño docente del consorcio de colegios católicos del distrito antes mencionado. (Caso Colegio Nuestra Señora de la Merced). El marco metodológico que se utilizó para desarrollar el estudio fue cuantitativo y explicativo, ya que hicieron un estudio de causa y efecto de los factores que interactúan entre sí. La población utilizada fue la totalidad de docentes de la Institución, de 60 docentes, haciendo uso de la muestra no probabilística censal, utilizando el total de la población para la recolección de datos.

Para el análisis y la recolección de datos se aplicó el diseño de campo no experimental con diseño transversal, mostrando el efecto de la formación académica en las competencias laborales y a su vez en la formación de los estudiantes de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Merced. Las conclusiones que arrojó este estudio fueron

que las políticas de gestión del talento humano, sí tienen influencia en el desempeño docente del consorcio de colegios católicos del distrito de Yanahuara, mostrando que la institución educativa solo aplicó las técnicas de selección de personal de forma empírica, ya que los encargados de reclutamiento de personal no cuentan con los conocimientos necesarios respecto al proceso solo es a través de suposiciones que se han venido desarrollado, por ende el uso de una herramienta con las debidas especificaciones redundaría en el correcto funcionamiento de reclutamiento y selección del personal, también los docentes reciben capacitación de forma irregular por ende las estrategias y políticas de capacitación se deben implementar con el fin de fomentar más competitividad y un objetivo específico que conlleve a mejores resultados.

Se propuso además el uso de herramientas para la contratación del personal, que permita la elaboración de las políticas de talento humano con desarrollo tecnológico y de manera objetiva, capacitaciones del personal en periodos a corto plazo para mantener actualizada a toda la planta docente, tomar medidas de retención del personal con la aplicación de evaluaciones pertinentes o acordes a las responsabilidades definidas para cada cargo.

Partiendo de los hallazgos de la investigación antes mencionada, se puede decir que, este se relaciona directamente con una de las necesidades que se percibe en el Gimnasio Campestre la Consolata de la ciudad de Manizales, puesto que, los procesos que se realizan referente a la selección del personal, están basados en la necesidad del área, sin tener una definición o descripción clara del perfil del cargo o descripción del puesto que se quiere seleccionar. Por otro lado, la capacitación y la evaluación son elaboradas por personas que conocen del tema, desde la especificidad requerida, pues se hace la evaluación desde cada área y algunas sin dejar registro escrito del proceso.

En sexto lugar, se encontró un estudio realizado por *los autores Fonthecha, González y Pinto (2012)*. Titulado *Colegio Santa Ana - contribución organizacional, modelo de gestión humana*. El objetivo general estuvo enfocado en analizar, evaluar y proponer el modelo de gestión humana que contribuya al desempeño organizacional del Colegio Santa Ana que se encuentra ubicado en Funza Boyacá. La metodología utilizada en este trabajo fue el estudio de caso, que según Yin (1993) no tiene especificidad, pudiendo ser utilizado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para las que se use.

La recolección de información fue directa, la cual se obtuvo de fuentes primarias como la entrevista, la observación y también de fuentes secundarias como libros, artículos e internet. Como conclusión afirman que es importante tener en cuenta que el área de Recursos Humanos, tiene dos dimensiones social y comportamental, cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y productiva de las organizaciones. De ahí la importancia de implementar sus procesos básicos como parte de la evolución organizacional que se encargan de reclutar, seleccionar, vincular, desarrollar, capacitar, evaluar y remunerar dentro de una organización permitiendo que los individuos que conforman la misma estén alineados con los propósitos organizacionales, generando en ellos compromiso, motivación, sentido de pertenencia y retención, pues existe una correlación entre el enfoque estratégico y el sentido humano. Con este hallazgo se puede evidenciar que la gestión humana dentro de las instituciones educativas puede generar un impacto positivo si se encuentra bien liderada y claramente definida e implementada.

Si bien es cierto que tiene gran interés el conocimiento y compromiso de todos los colaboradores con el direccionamiento estratégico, estos deben estar a la vez enlazados con el proyecto educativo y por ende con los diferentes procesos que lo conforman en la

institución educativa, permitiendo que sus acciones sean coherentes y apunten al logro de los objetivos. Lo que representa una calidad en los procesos tanto de desempeño, como de reclutamiento y de selección de personal, etc, repercutiendo en el desempeño eficaz y eficiente de toda la institución educativa.

En séptimo lugar, se encuentra otro estudio desarrollado por los autores López y Pinzón (2018), titulado y planteado para diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el municipio de Duitama, Boyacá, en el cual se pretendió identificar el proceso de selección, así como determinar las etapas, diseñar la ruta estratégica y por último sistematizar y documentar el proceso de selección que se realiza en las instituciones educativas privadas del municipio analizado.

El método fue el análisis descriptivo (Local, Nacional e Internacional), con base en experiencias y fundamentos legales definidos en la Selección del Talento Humano. La población fueron 14 instituciones educativas privadas. Los hallazgos de este estudio concluyeron que, partiendo de los modelos, se determinaron cuatro etapas para el proceso de selección del talento humano en el sector educativo; los cuales garantizan el mejoramiento continuo en la gestión del talento humano para cumplir la misión, visión, objetivos y metas del proyecto educativo institucional.

Es de reconocer que en la actualidad la mayoría de instituciones educativas no cuentan con procesos de selección de talento humano de manera planeada y construida de acuerdo al contexto institucional. Por lo anterior se diseñó una ruta estratégica que plantea las acciones necesarias a ejecutar paso a paso por la dependencia o la persona encargada de la gestión del talento humano y así contribuir al mejoramiento continuo de las instituciones.

En este hallazgo se evidencian etapas, procesos y características que dan lugar a la planeación y mejoramiento continuo en las instituciones educativas. Sin embargo, aún se presenta falta de implementación de Gestión del Talento Humano, así mismo nos damos cuenta de que en Colombia hay un interés de algunas instituciones educativas por estudiar, identificar e implementar esta área, lo que nos brinda un panorama esperanzador de que se puede desarrollar en las instituciones educativas y aún más cercano en el municipio de Manizales en el colegio Gimnasio Campestre la Consolata, de esta manera poder contribuir a la calidad y mejoramiento del proyecto educativo y de la institución en general, visto como una organización que lidera lo humano.

El siguiente trabajo se desarrolló por los autores Castaño Duque, Germán, Calderón Hernández, Gregorio, (2012). Titulado Incidencia de la gestión humana en la calidad de la educación básica y media, caso Departamento de Caldas, el cual estuvo enfocado en incidir en el mejoramiento de la calidad en las Instituciones de educación, diseñando estrategias desde la gestión humana que apalanquen la efectiva gestión de los directivos docentes de la educación oficial del Departamento de Caldas. Esta investigación proporciona información generalizada que nos indica que tanto en las instituciones educativas privadas como las instituciones públicas se presenta la necesidad de implementar y adherir el área de gestión humana, de crear estrategias que favorezcan la gestión del talento humano, aun sabiendo que en estas instituciones hay parámetros establecidos que regulan y guían el ejercicio de la organización, falta ampliar y mejorar en este aspecto.

Esta última investigación fue desarrollada por Justo Rojas (2017). Titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del

nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017” Perú. El interés que enmarca este trabajo fue establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano, el reconocimiento y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas antes mencionadas. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, la muestra utilizada fue de 90 docentes de educación inicial, para recolectar la información sobre la categoría de gestión del talento humano, utilizaron la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para medir la variable de clima organizacional.

En esta investigación se hace referencia a un tema muy importante en todas las organizaciones como es el clima laboral, visto como el ambiente que se crea alrededor del talento humano y el cual hace posible su desempeño eficaz y efectivo si se logra generar un buen clima que incite a la motivación y sentido de pertenencia. Esta variable tan importante debe medirse en periodos de tiempo razonables y tener en cuenta los resultados para implementar acciones de mejora que permitan un clima laboral que favorezca el entorno y permita el desempeño del talento humano en condiciones que permitan su desarrollo y optimización.

II. Planteamiento del problema

En el mundo cambiante del trabajo y las dinámicas que se van presentando en las organizaciones; se hace necesario generar estrategias encaminadas hacia la efectiva gestión del Talento Humano, entendida como una manera en que las organizaciones implementan y priorizan procesos que apunten al desarrollo de competencias del talento humano de la organización, permitiendo su innovación y competitividad y de esta manera garantizar el desarrollo y la sostenibilidad en el mercado. Ahora bien, en el caso particular de las instituciones educativas de básica primaria y secundaria, tanto en el ámbito privado como público se evidencia una gran brecha o vacío en cuanto a la

relevancia e importancia que le otorgan a la implementación de procesos y prácticas referente al desarrollo de capacitación, selección de personal y en general a la gestión del Talento Humano.

No obstante, cabe resaltar que aparecen casos particulares en algunas instituciones educativas, tanto a nivel internacional, nacional y local, donde muestran aproximaciones en el establecimiento de algunos parámetros de manera empírica o sin un orden sistemático que aporte al desarrollo docente y a los colaboradores de las diferentes áreas, evidenciándose poca claridad e identificación de las funciones para cada cargo, lo que vislumbra una gran necesidad de documentarlas de tal manera que permitan conocer los perfiles, las actividades que se deben desarrollar y los límites para cada cargo.

El Gimnasio campestre la Consolata de la ciudad de Manizales es una institución educativa privada, la cual hace parte del Instituto de la Consolata para las Misiones, quienes en la actualidad tienen la administración de cuatro instituciones Educativas, así como la administración espiritual y pastoral del Santuario de la iglesia Nuestra Señora de Fátima. Por lo anterior, y centrándonos en las instituciones educativas, es preciso mencionar que, los colegios que hacen parte del instituto son el colegio Bilingüe José Allamano y el colegio Hermanas de la Consolata, ambos ubicados en la ciudad de Bogotá, el colegio la Consolata de Bucaramanga y el Gimnasio Campestre la Consolata, ubicado en la ciudad de Manizales. Las directrices administrativas para las cuatro instituciones parten del instituto para las misiones, siendo la Consolata dependiente en muchos procesos administrativos como el pago de nómina, aprobación de empleados que se van a

contratar, el seguimiento en cuanto a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, entre otras decisiones de la misma.

En el contexto del Gimnasio Campestre la Consolata el organigrama de las áreas que conforman la estructura organizacional muestra que está precedido por el Ministerio de Educación Nacional y Municipal y el Instituto la Consolata para las Misiones, seguidamente se encuentra el rector, luego el área administrativa y de recursos humanos, la coordinación académica y bilingüe, la coordinación de convivencia y las demás áreas.

. Es importante aclarar que cada institución tiene su particularidad en el establecimiento del proyecto educativo, el direccionamiento estratégico, la filosofía, la misión y la visión.

En el caso específico del Gimnasio Campestre la Consolata de Manizales, el enfoque es humanista e inclusivo, está estrechamente relacionado con la Pedagogía para la Convivencia (PDC) que enmarca los principios y categorías institucionales y desde el modelo pedagógico se plantea la Escuela inteligente.

En este sentido, nace la inquietud e interés por indagar en la institución por el manual de funciones de la misma, encontrándose un documento denominado manual de funciones y responsabilidades, elaborado en el año 2008, siendo la herramienta que se utilizó inicialmente como requerimiento del Ministerio de Protección Social (MPS) y como requisito para cumplir con las normas para la aprobación y así dar apertura al colegio.

Al hacer la revisión del manual se evidencia que las funciones allí descritas se cumplen en algunos cargos. No obstante, no está vigente, pues describe algunos cargos y sus funciones, que no están actualizadas ni adecuadas a las necesidades (al perfil) del personal que allí labora y acorde a la lógica actual del Gimnasio Campestre la Consolata,

lo que refleja el desconocimiento y poca claridad de manera generalizada por parte de los directivos, administrativos, docentes y demás colaboradores de sus funciones.

Un punto importante a tener en cuenta es que dentro del proceso de crecimiento de la institución se han venido generando diferentes necesidades, entre ellas, la creación de nuevos cargos y funciones, que son deliberadas en el consejo administrativo, donde se toman decisiones para la logística y funcionamiento de la misma, lo que hace que en muchas ocasiones las funciones sean asignadas a miembros específicos teniendo en cuenta el tema de interés, el perfil y la disponibilidad de tiempo, lo que conlleva a que algunos colaboradores asuman múltiples funciones que deben ser gestionadas y cumplidas para la buena administración del colegio.

Es importante mencionar que dichas funciones actuales (o actividades desarrolladas por el personal existente no quedan documentadas, lo que quiere decir que se asignan o delegan responsabilidades a las personas, asumiendo múltiples tareas que no son compensadas ni con tiempo, ni con remuneración), por lo tanto, no quedan registradas en ningún medio, ni magnético, ni físico.

Partiendo de la realidad que se ha venido describiendo, la propuesta a desarrollar estará enfocada en la elaboración del ajuste y /o actualización del manual de funciones propiamente del Gimnasio Campestre la Consolata Manizales, teniendo como base el manual elaborado en el año 2008, siendo una necesidad evidente en la institución, teniendo en cuenta que la sistematización y socialización del manual ante la comunidad educativa permitirá tener claridad de las funciones en las diferentes áreas y de acuerdo a ello servirá de herramienta en los procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, seguimiento y capacitación que sean coherentes con las necesidades actuales

del Gimnasio Campestre la Consolata y a la vez con el manual que se actualizará . Ante esta situación, se plantea la siguiente pregunta.

¿Cuáles son las descripciones y estructura de cargos que hacen posible la implementación del PEI de la institución educativa Gimnasio Campestre la Consolata?

III. Objetivo general

- Adaptar la estructura de cargos al manual de funciones y a las exigencias administrativas y misionales de la Institución Educativa Gimnasio Campestre la Consolata.

IV. Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones actuales del manual de funciones del Gimnasio Campestre la Consolata de Manizales.
- Contrastar la información para determinar los cargos que son necesarios se deben eliminar o adicionar para actualizar el manual de funciones a la luz de la realidad actual del Gimnasio Campestre la Consolata de Manizales.
- Ajustar el manual de funciones, adaptando los cargos ya existentes e incorporar los cargos nuevos para formalizar los puestos de trabajo que ya existen de manera informal, con el propósito de presentar al Gimnasio campestre la Consolata una propuesta de actualización y mejora y de esta manera lograr integrar los procesos que se llevan a cabo en la institución.

V. Justificación

El proyecto que se presenta a continuación pretende responder a la necesidad actual que se está presentando desde hace años en el Gimnasio Campestre la Consolata de Manizales en cuanto al manual de funciones elaborado en el 2008, el cual no está actualizado y sistematizado, teniendo en cuenta los cambios que han surgido debido al

crecimiento de la institución desde su fundación, evidenciándose que hay procesos que se realizan de manera segmentada y las funciones no son específicas para los cargos.

Es importante mencionar que una de las razones por las cuales se llevará a cabo este proyecto, es que inicialmente el interés era diseñar la evaluación de desempeño del Gimnasio Campestre la Consolata y durante el ejercicio de exploración e indagación en dicha institución, nos dimos cuenta que el manual de funciones no era un documento visible y tampoco actualizado a la luz de los nuevos cargos y perfiles que han surgido hasta la actualidad, ya que el manual de funciones es la carta de navegación para la ejecución de las diferentes tareas que conforman el cargo, considerándose una herramienta fundamental para el desarrollo e implementación de otras actividades, tales como la selección de personal, la evaluación de desempeño, la capacitación, los planes de mejoramiento entre otros.

Además, este proyecto se realizará de manera rigurosa y ordenada para lograr entregar un insumo único y propio para el Gimnasio Campestre la Consolata, siendo el inicio de la integración de los procesos que se realizan actualmente en la institución desde la gestión humana de manera segmentada, recurso que tiene un valor agregado y de pertinencia para el colegio en cuanto a la sistematización de la información y generación de conocimiento de la estructura organizacional a la comunidad educativa, además de ello se estará aportando conocimiento al ámbito educativo específicamente en las instituciones de básica primaria y secundaria, tanto privadas como públicas de la ciudad de Manizales.

Igualmente, este proyecto permitirá visualizar el crecimiento que ha tenido la institución, donde ha sido preciso la creación de nuevos cargos por la necesidad del

servicio, lo que indica que se ha desarrollado de manera eficiente para brindar calidad, generar confianza tanto a los clientes, como a la comunidad educativa.

De igual manera, servirá de referencia para otras instituciones en la elaboración del manual de funciones, así mismo se dará reconocimiento y valor al talento humano que hace parte de la institución, permitiendo a los colaboradores ser creativos, aprovechar y potenciar los recursos y capacidades de los mismos, lo cual se puede ver reflejado en los procedimientos que ejecutan y a su vez conocer el alcance y los límites de sus cargos y por ende de sus funciones.

VI. Referente teórico

Evolución de la gestión humana

Como respuesta a la necesidad de responder con eficiencia y competitividad frente a los procesos de administración. Ivancevich, (2006) expone que la administración de recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de recursos humanos examina qué puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos. Además, se ocupa específicamente de los programas que atañen a las personas o empleados. La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas.

Según Cruzata Martínez y Rodríguez Zaldívar, (2016), refieren que la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para

resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Así mismo Cruzata Martínez y Rodríguez Zaldívar. (2016) plantean que, la gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

Referenciando enfoques más modernos para lograr organizaciones más eficientes podemos mencionar:

El downsizing o reorganización de las empresas para mejorar sus procesos de trabajo, la definición adecuada de la planta de personal para mejorar la competitividad.

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, o representación de una estructura coherente con la estrategia de la empresa.

Cruzata Martínez y Rodríguez Zaldívar. (2016). La importancia de la Gestión humana está íntimamente relacionada con el lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social, ya que por medio de ella se pueden organizar las personas en torno a unos objetivos, permitiendo realizar un seguimiento y control constante a las acciones humanas dentro de una organización. Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer su procedencia. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "Dirección", "Organización", "Gerencia", etc. Es un término que abarca

varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Administración de instituciones educativas

Según Martínez Aguirre, (2012). La administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere saber cómo, cuándo, por qué, etc... aprovechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que estas proveen más que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa.

En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad. Aunque esta puede ser empresa, si la manejamos como tal, solo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización, este ha sido uno de los mayores retos de las organizaciones educativas, puesto que al poner en el centro como una empresa que genera ganancias, perdemos de vista lo que realmente aporta a la sociedad, lo que la misma no perdona en una institución educativa, ejemplo de ellos: cuando una escuela privada sólo ve la oportunidad de ganar con las colegiaturas, los materiales que vende y los servicios extras que aporta, como actividades extracurriculares, pierden de vista la función principal de su servicio que es la educación, el enfoque humano al que se brinda el servicio, que los alumnos tengan la ganancia educativa, al recibir un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad que le brinda un mejor desarrollo al individuo en su medio social, a la larga el alumno y su familia valoran esto en el servicio. Martínez Aguirre (2012) pág., 14

Gestión educativa

La gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones, el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. Martínez, Aguirre (2012).

Por lo que a principios de este siglo se comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se apega más a las realidades y la misión que tiene la institución educativa en sí misma. Debido a varios factores como la globalización, en la que el mundo y sus comunicaciones han cambiado, todos afectan a todos, pronto nos llegan los últimos adelantos de otros países, continentes y situaciones que generalizan cada vez más nuestro pensar y actuar. Martínez, Aguirre (2012).

Así mismo, Martínez, Aguirre (2012) menciona que, otro factor es la especialización, hoy en día es la que permite el adelanto en áreas cada vez más específicas, pero implica que los especialistas de diferentes disciplinas tienen que comprometerse más a estructurarse en distintas áreas y niveles, por lo que el conocimiento se hace cada vez más una herramienta indispensable en el avance de la ciencia y la tecnología. También vemos cambios importantes en nuestra sociedad, se vuelve una sociedad de conocimiento, lo que implica que, entre mayor dominio de más información, así con una mejor preparación, la persona se encuentra más calificada para los cambios continuos.

Otra situación es entender que nuestro medio social es un sistema de subsistemas, los cuales son como un engranaje, cada organización en sí misma es un sistema que a su vez tiene subsistemas que funcionan para dar vida a esta organización y sus funciones, comparémosla como un organismo vivo, que depende de sistemas como el respiratorio, el digestivo, etc. y que cada uno integrado permite la sobrevivencia del primero. Así, también, estamos situados en qué son sistemas de redes, cada evento está conectado entre sí, lo que nos hace más dependientes, por ejemplo: si hay un huracán, y pega en zonas agrícolas, estas dejan de producir lo suficiente para el año en curso, por lo que los productos escasean y se vuelve caros, por tanto, no los hay en el mercado, del cual dependían personas para su consumo, por lo cual tendrán problemas en la base de su alimentación y economía, y con ello se dará un menor rendimiento en su trabajo y se afectará el desempeño del individuo y la productividad bajará. Martínez, Aguirre (2012).

Todos estos elementos nos permiten entender que las organizaciones sociales actualmente se ven inmiscuidas en un entorno globalizado y cambiante, por lo que, a las instituciones educativas, ya no las podemos observar como simples organizaciones empresariales, sino como un sistema dentro de otro sistema que tiene incidencia y consecuencia en el desarrollo social. Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone como la manera de lograr lo que se desea. Martínez, Aguirre (2012).

Estructura organizacional

Para Ríos (2015) "La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, este proceso involucra a la división de trabajo, la

coordinación y los tramos de control, ya que son de mucha importancia para el logro de los objetivos en la organización" (p. 15).

JJ Gilli (2017) dice que, la estructura sigue a la estrategia. entendemos desde una visión simple , que la estructura es la forma en que se dividen las tareas entre el personal y que en dichas tareas serán coordinadas; esto supone, además la división de tareas, determinar cómo estas se agrupan en áreas o departamentos , que niveles de supervisión se establecen y el grado de descentralización de las decisiones que se asigna a cada puesto.

La estructura organizativa es un elemento primordial para las empresas porque se direcciona de forma idónea la planificación, dirección y controla cada una de las actividades operacionales efectuadas, esto obtiene un resultado cuando se halle debidamente diseñada e implementada adecuadamente, de acuerdo a los requerimientos de las empresas (Guzmán & Burgos, 2016). Por lo tanto, la estructura organizativa es el comienzo de todos los procesos que afirman la obtención de los beneficios a futuro de una organización. Dentro de esta perspectiva, la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella, tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente (Münch, 2010).

La estructura organizacional se refiere al modo en que las actividades se ordenan, dividen y agrupan de acuerdo con el área de trabajo. El gerente debe tomar en cuenta seis partes muy importantes cuando elaboran la organización de la empresa: ser exclusivo en las labores, áreas departamentales, cadena de mando, formalización, extensión de control, centralización y descentralización (Robbins & Judge, 2009).

En la estructura organizacional se indican tres mecanismos claves que son: a) Por la estructura organizacional se puede diferenciar el grado de rangos que conforman la organización y el control que ejercen los niveles de tipo gerencial. b) El progreso de la estructura organizacional ayuda a definir las funciones que deben elaborarse en las áreas que corresponden a la institución. c) La aplicación de una estructura organizacional eficiente da lugar a que haya una buena comunicación entre los trabajadores con las otras áreas de la empresa con la combinación de los esfuerzos de los profesionales (Ocampo, et al. 2019).

A continuación, se describen cuatro tipos de estructuras:

1. Estructura lineal: Tipo de estructura organizativa formal y sin duda es una de las más básicas. La relación y las posiciones de superior a inferior están jerarquizadas y direccionadas de manera vertical. Cada gerente cuenta con subordinados estratégicamente designados. La primicia de las organizaciones lineales es que no necesitan crear áreas que les ayuden a resolver problemas entre los departamentos. El gerente, debe ser quien ayude siempre a solucionar conflictos en caso de existir.

Este diseño de organización debe poseer departamentos con una gama especializada, para producir efectivamente innumerables cantidades de productos genuinos; el trabajo cuando es de tipo operativo se facilita y, por ende, es normalizado. La estructura funcional requiere algunos rasgos trascendentales para que se pueda desenvolver de manera oportuna, por cuanto las relaciones entre los distintos departamentos son directas sin tener de por medio algún trabajador intermediario (Gilli, 2018).

Estructura por división: Una de las características de la estructura divisional se basa en el conjunto y los resultados de tipo organizacional. Brinda un cambio, porque la unidad es

más pequeña y se acopla a las necesidades de su conveniencia, es lo mejor para obtener un enlace entre los departamentos funcionales. Ayuda cuando las organizaciones ya no tienen ningún tipo de control idóneo por la organización vertical tradicional y los objetivos se dirigen al cambio y por supuesto a la adaptación (Daft, 2011).

Estructura Matricial: Es adecuada para las empresas que producen paralelamente diversos proyectos en un tiempo establecido; necesitan brindar resultados rápidos a los progresos y a las dificultades del medio. Se unifican elementos funcionales y divisionales de manera que algunos encargados del departamento funcional laboran en diferentes áreas (Zapata & Hernández, 2017).

El diseño organizacional: Para Hodge (2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar la organización a la eficiencia y la efectividad. A través del diseño organizacional se debe tratar “de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno”.

Manual de funciones

Según González (2012) el manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Pérez García y Avilés (2017) consideran que, hasta el día de hoy se ha verificado que los Manuales de Funciones son una herramienta indispensable para cualquier organización, ya que permiten regularizar su realización mediante la sistematización de

sus procesos. También es muy importante y necesario disponer de este tipo de manuales puesto que muchas certificaciones de calidad así lo aseguran (ISO, por ejemplo). Igualmente, afirman que, uno de los objetivos fundamentales de los manuales de funciones consiste en ayudar a definir la estructura de la empresa y en describir de manera detallada las funciones y responsabilidades básicas de cada cargo.

Según Bajaña Moran (2016). El manual es un instrumento mediante el cual se establecen las funciones o tareas que deben realizar los trabajadores, así como también van detalladas las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos propios del cargo que se ocupa. Este manual se debe elaborar por parte del Departamento de Talento Humano, porque este es el encargado de conocer al personal, además deberá estar enfocado al cumplimiento de los objetivos, normas y políticas institucionales con el fin de lograr la eficacia y eficiencia dentro del ambiente de trabajo. A continuación, se presentan las definiciones por parte de algunos autores.

Un detalle que se debe tener en cuenta a la hora de realizar un manual de funciones es que en dicho manual, la descripción de las funciones básicas de cada cargo, deberá realizarse de manera breve, ya que una descripción más completa y detallada se realizará en el Manual de Procedimientos (no son iguales dichos Manuales). Pérez García y Avilés (2017)

Una de las ventajas de realizar el análisis y descripción de los cargos es que, al elaborar dicho análisis, la organización definirá de manera óptima y correcta los puestos logrando una facilitación de otras áreas de Talento Humano como por ejemplo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Pérez García y Avilés (2017).

Según Granda Cabrera y Largo Campo verde, mencionan que el manual de funciones: “Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión“ (Granda Cabrera & Largo Campoverde, 2011).

Por otro lado, Robles Mercy señala que un manual de funciones: “Es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente, consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de

actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.” (Robles Álvarez, Mercy, 2013).

Ramírez Lorena nos brinda otro concepto en el cual nos dice que: “El manual de funciones es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también, un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo dentro de la empresa.” (Ramírez Polanco, Lorena, 2013).

Pero si duda alguna “La carencia de un manual de descriptivo de cargos y funciones trae una serie de consecuencias, desorganización de los procesos, descontrol de las funciones de cada empleado, funciones no acordes con el cargo establecido, aumenta la carga laboral, fatiga y decadencia en sus labores para los trabajadores en los distintos departamentos.” (Calleja, Rosi, 2013).

Rediseño de cargos

Ivancevich, (2005) menciona que el análisis de puestos forma parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. Así mismo, está dividido por etapas, la etapa 1, es examinar toda la organización y cómo encaja cada puesto en ella; la etapa 2, es determinar cómo se va a aprovechar la información del análisis de puestos; la etapa 3, decidir qué puestos van a analizar; La etapa 4, reunir los datos mediante técnicas; la etapa 5, preparar la descripción de puestos y la última etapa el número 6 preparar la especificación de puestos.

Mondy y Noe, (2005) expone es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimiento requeridos para desempeñar trabajos específicos

en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral de constantes cambios hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o eliminan. Un análisis de puesto realizado sólo hace unos cuantos años es muy probable que incluya información obsoleta. Incluso algunas personas han sugerido que los cambios ocurren con tanta rapidez que es imposible mantener un sistema de análisis de puesto eficaz.

Descripción del puesto:

Fernández Muñoz (2016) . La descripción de puestos da lugar a la eficiencia de los empleados, ya que con esta guía saben cómo su desempeño puede afectar directamente en la productividad y competitividad de su empresa. Todos los puestos están relacionados directamente con la productividad de su empresa. La importancia de este proceso da lugar a que si los puestos están bien definidos y todos los empleados lo conocen y saben cómo actuar, la organización tiene toda la ayuda necesaria para la obtención de beneficios, que es el fin de todas las empresas para poder desarrollarse.

Este proceso tan importante, es algo básico que todas las empresas deben de tener, ya que de esta descripción también dependen procesos tan imprescindibles como lo son la selección, la formación, los salarios, etc. A estas descripciones deben de poder acceder todos los empleados, no solo el departamento de Recursos Humanos. La descripción de puestos se podría definir como la enumeración de las tareas o funciones que tiene cada puesto y que le diferencia de los demás, son los límites funcionales de cada empleado. En esta descripción, como mínimo deben de aparecer las tareas, los tiempos y las formas de hacer de cada puesto. Fernández Muñoz (2016).

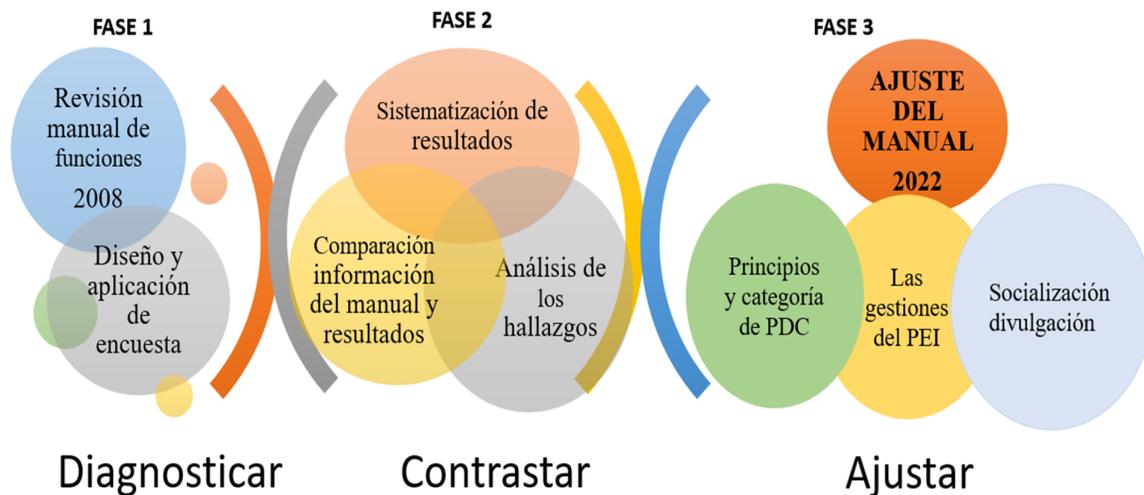
Ivancevich, (2005) comenta que la descripción de puestos es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Dicho en forma simple, una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que implica ese puesto, pero es difícil exagerar la importancia que tiene para la organización las descripciones de puesto exhaustivas, precisas y actualizadas.

Diseño de puesto

Según Mondy y Noe, (2005) Es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.

Para Ivancevich, (2005) cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos, de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo. Sin embargo, no hay una manera óptima de diseñar un puesto. Diferentes situaciones piden diversas disposiciones de las características de los puestos. Además, los métodos del diseño de puestos varían en cuanto al acento que ponen en el desempeño, otros se inclinan más a la satisfacción como resultados buscados.

VI. Referente Metodológico



Fase 1

En la primera fase, se desarrolló la revisión minuciosa del manual de funciones que tiene la institución actualmente, que data del año 2008; esta revisión tuvo como objetivo hacer una lista de chequeo que permitiera establecer información sobre: los cargos, el alcance, el número disponible de ellos, las responsabilidades, las funciones, los perfiles, las habilidades, el objetivo del mismo, la formación requerida, los conocimientos específicos, el nombre del cargo, área a la que pertenece y las personas a su cargo.

Con esta revisión se buscó determinar los cargos existentes los que faltaban y la información que no era relevante según a los cargos allí descritos e identificar cuáles no estaban incluidos y que en la dinámica de la institución se han creado de acuerdo a las necesidades de la misma. Con base a la información obtenida de la lista de chequeo se construyó el cuestionario, sustentado en las categorías planteadas en el marco teórico utilizando preguntas semiestructuradas y/ o abiertas, dicho instrumento se aplicó inicialmente a un grupo focal de tres colaboradores de forma física para ser validado.

Posterior a la prueba piloto, se realizaron los ajustes pertinentes del instrumento y se dió paso a su aplicación a los 74 integrantes de la planta de personal. Dicha encuesta se

aplicó en dos momentos: El primero de manera física, presencial y dirigida al personal de mantenimiento, cocina y servicios generales, decisión que se tomó, debido al resultado de la prueba piloto, específicamente para dar mayor claridad y comprensión del mismo, y segundo a través de un formulario en Google a la planta docente, directiva y administrativa, teniendo en cuenta la misma encuesta.

El cuestionario sirvió de insumo para evidenciar la información sobre los cargos de trabajo y las funciones que realmente se desarrollan en las diferentes áreas de la institución. Así mismo, permitió a los empleados tener una participación activa y expresar el conocimiento que tienen sobre sus funciones, información que ayudaría a contrastar teniendo en cuenta la experiencia y conocimientos manifestados por el personal en cuanto a sus funciones.

Fase 2

Se construyó una matriz de resultados para contrastar la información de la lista de chequeo obtenida, de la revisión del manual y también de los hallazgos extraídos del cuestionario implementado; en dicha matriz se depositó toda la información, la cual fue clasificada y analizada según categorías acordes con las características que sustentan el marco teórico del proyecto.

De esta manera, se organizó, categorizó, consolidó y se contrastó la información, de las características, tanto de las funciones como de la descripción del cargo en términos generales que se consideraron relevantes y así mismo se determinaron aquellas que no fueran relevantes para hacer los ajustes pertinentes en el rediseño de los cargos existentes y la creación de los cargos nuevos.

FASE 3

Se realizarán los ajustes pertinentes del manual de funciones, con base a las características y categorías que sustenta el marco teórico y con relación a la información de los resultados suministrados por el instrumento aplicado, los cuales fueron analizados y sistematizados previamente. Incorporando los cargos nuevos y ajustando los ya existentes en dicho manual.

Dicho ajuste se realizará teniendo en cuenta las cuatro gestiones que se enmarcan en el Plan Educativo Institucional (PEI), en las cuales se distribuyen los diferentes procesos como se muestra en la tabla 1 y dado que, el Gimnasio Campestre la Consolata en su proyecto promulga cuatro principios rectores: Cognitivamente transformador, emocionalmente equilibrado, ambientalmente responsable y espiritualmente coherente; los cuales hacen parte de los ajustes propiamente dichos.

Posteriormente, como resultado de este proceso, se entregará a la institución la propuesta del manual de funciones ajustado de manera magnética y física; propuesta que se enviará al consejo administrativo de la institución para validar el documento, hacer ajustes si es necesario y concretar el diseño y posteriormente ser socializado y utilizado como herramienta para la institución.

Tabla 1. Lista de cargos.

GESTIÓN DIRECTIVA	Rector.
	Director administrativo.
	Coordinador académico. Coordinadora Bilingüe. Coordinadora de convivencia.
	GESTIÓN ACADÉMICA

	Practicantes.
GESTIÓN FORMATIVA Y PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Fonoaudióloga EDH.
	Psicólogas EDH.
	Enfermera.
	Capellán.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES	Tesorera.
	Directora administrativa.
	Recepcionista.
	Mantenimiento.
	Restaurante.
	Logística.
	Sistemas.
	Seguridad.

Finalmente, se llevará a cabo la socialización con los colaboradores de la institución a través de los siguientes pasos:

1. Se realizará una actividad de capacitación generando la identificación y reconocimiento del instrumento, partiendo del entendimiento de los componentes del mismo y de la importancia que tiene en la institución.
2. Se hará la presentación por gestiones indicando los cargos y perfiles de cada área según corresponda.
3. Por último, se llevará a cabo la evaluación para verificar la apropiación del manual y la importancia que tiene los diferentes roles existentes en la institución.

VII. Análisis de los resultados

La estructura organizacional del Gimnasio Campestre la Consolata está conformada por 74 colaboradores, los cuales están distribuidos en cuatro gestiones según el PEI, gestión directiva, gestión académica, gestión formativa y de proyección a la comunidad y gestión administrativa incluyendo servicios generales. Para el proyecto se encuestaron 74 personas, de las cuales respondieron 67 colaboradores, que corresponde al 90.54 % del total de los empleados que laboran en la institución.

Dicha encuesta se aplicó en dos momentos: por una parte, se implementó la encuesta de manera física, presencial y dirigida al personal de mantenimiento, cocina y servicios generales, y, por otra parte, a la planta docente, directiva y administrativa a través de la misma encuesta elaborada en un formulario Google.

De la información arrojada por el instrumento se describen los siguientes hallazgos:

Generalidades

En los hallazgos que aportaron las respuestas de la encuesta respecto a la descripción de los cargos, en lo que corresponde al perfil específicamente la formación, los conocimientos, las habilidades y la capacitación requerida de los cargos que los diferentes colaboradores desempeñan en la institución, se puede evidenciar que lo describen desde su experiencia personal, no lo relacionan con el manual de funciones de la institución, aspecto que se refiere en el primer antecedente en el cual se destaca que “la mayoría de los establecimientos educativos investigados cuentan con una descripción de puestos que permite a los colaboradores conocer de manera estructurada y formal las actividades y responsabilidades propias del cargo.

En el caso del Gimnasio Campestre la Consolata se observa lo opuesto, es decir, se presenta que el desconocimiento del mismo es el principal inconveniente, debido a diferentes razones tales como la falta de socialización, de divulgación y desarrollo de los

procesos en los cuales está herramienta se requiere, por ejemplo, en la selección e inducción de personal.

Con respecto a la descripción del cargo, otro resultado de relevancia es que los colaboradores identifican con mucha facilidad las acciones y tareas relacionadas a las funciones que desempeñan con base a la subjetividad y a la experiencia del día a día en sus respectivos puestos; sin embargo, no perciben su relación con el objetivo del cargo o tal vez no son conscientes del impacto y el aporte que desde su rol tienen en el desarrollo o en el cumplimiento del plan estratégico y del proyecto institucional; evidenciando de manera explícita como la tendencia apunta hacia una descripción de las acciones propiamente dichas.

Por lo tanto, es preciso mencionar que, contar con la descripción de los cargos de manera explícita, formal y coherente con las necesidades de la organización, no debe ser visto como un caso menor en las instituciones educativas, sino como un factor que sirva de herramienta para dar orden y claridad en el desarrollo de los procesos.

Otro hallazgo encontrado como resultado de la comparación del manual de funciones de la institución, es la conformación de la planta de personal, en el cual se encuentran 22 cargos distribuidos en las cuatro áreas donde a la fecha continúan vigentes 14 cargos del manual existente, se suprimieron 8 y según la información recolectada de la encuesta surgieron 12 cargos adicionales. Como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Manual de funciones

Manual de funciones 2008	Cargos que a la fecha están vigentes del manual 2008	Cargos adicionales según la planta	Cargos que no están vigentes a la fecha
---------------------------------	---	---	--

		actual no existentes en el manual de funciones	
<p>Proceso Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Director Administrativo y de Recursos humanos - Contadora (o) - Secretaria Administrativa - Coordinador operativo y de gestión de calidad - Servicios generales - huerta y jardinería - Servicios generales - Mensajero - Recepcionista - Secretaria académica 	<p>Proceso Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Director Administrativo - Secretaria administrativa - Servicios generales - Recepcionista - Secretaria Administrativa - Tesorera - Coordinadora Administrativa <p>Proceso Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rector - Coordinador académico - Docente <p>Proceso Formativo</p>	<p>Proceso Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar administrativo de logística - Auxiliar de servicios generales y seguridad - Tecnólogo en sistemas y web máster. - Auxiliar de servicios generales -Coordinador de mantenimiento. - Coordinadora del personal de aseo. - Chef - Auxiliar de cocina <p>Proceso académico</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinadora académica Bilingüe 	<ul style="list-style-type: none"> -Director Administrativo y de recursos humanos -Contadora -Coordinador administrativo y de gestión de calidad - Servicios generales - huerta y jardinería- - Mensajero -Líderes de área - Director de grupo -Coordinador de biblioteca y audiovisuales

<p>Proceso de Apoyo para la gestión administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tesorera - Auxiliar contable <p>Proceso Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rector <p>Coordinador académico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líder de área - Docente - Coordinador de biblioteca y audiovisuales <p>Proceso formativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de convivencia - Psicóloga - Director de grupo -Enfermera - Capellán 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de convivencia - Psicóloga - Enfermera - Capellán 	<ul style="list-style-type: none"> -Docente de Educación inicial -Auxiliar de Educación inicial <p>Proceso formativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonoaudióloga 	
<p>Total cargos: 22</p>	<p>Total cargos: 14</p>	<p>Total : 12</p>	<p>Total: 8</p>

Observaciones de la tabla 2.

Tal como se observa con el surgimiento de los cargos los cuales se crearon por situaciones y necesidades del contexto de manera informal, por lo tanto, se puede decir que son importantes y no solo fortalecen los procesos, sino que también influyen para el beneficio de la comunidad educativa en todos sus niveles, mejorando la calidad del servicio tanto al cliente interno como externo.

Puede decirse entonces que, no hay una identificación clara en el concepto de distribución de las áreas, puesto que se observa una denominación inadecuada de los cargos. Tales son los casos de servicios generales que aparece como un cargo y realmente es un proceso, el cual hace parte de un área, y de igual manera la descripción de los cargos de líder de área y director de grupo no son un cargo, sino más bien funciones que deben ser integradas al cargo del docente, ya que son actividades que se cumplen dentro del rol. La visualización de la planta real de la institución permitió identificar los nuevos cargos que se han creado como respuesta al crecimiento organizacional y que tiene como finalidad desarrollar los roles requeridos para el funcionamiento armónico en los procesos en los que se necesitan perfiles específicos.

La cultura en la organización permite crear cargos de manera informal para atender las necesidades o requerimientos inmediatos que surgen en la institución y cuyos perfiles son contruidos con base a dichas necesidades, a pesar de ello no se formalizan; sin embargo, perduran en el tiempo convirtiéndose en cargos de gran relevancia para la institución como lo es el caso del cargo de la fonoaudióloga, que se ha mantenido en el tiempo y se ha institucionalizado. Lo que nos lleva a decir que hay una generalidad en el desconocimiento de la estructura del manual de funciones y la descripción de los cargos de trabajo que hay en la actualidad.

De igual manera la identificación de la jerarquía en todas las áreas, aunque no esté documentada, se observa reconocimiento y aceptación de la misma por parte de los colaboradores se reconoce, se respeta y es un factor de orden y agilidad en los procesos.

Área directiva:

Se identifica que para el área directiva y de coordinación no se tiene en cuenta la importancia de ser líderes en el objetivo o finalidad del cargo; sin embargo, capacitarse en esta competencia es relevante para desempeñar su función directiva.

De igual modo, tanto en el área directiva como la planta docente se puede evidenciar como la sistematización o formalización de los procesos que se gestionan se registran a través de los informes o actas que dan cuenta de los mismos, lo que a nuestro parecer se configura como gestión del conocimiento de forma incipiente.

Área administrativa:

Como consecuencia del crecimiento organizacional ha sido necesario la creación de 9 cargos en esta área, los cuales surgen de las decisiones que se toman en los consejos administrativos.

Planta docente:

Teniendo en cuenta la información que se contrastó del manual de funciones de la institución del año 2008 y la información suministrada por la encuesta se puede establecer que en dicho manual el perfil del cargo del docente está descrito de manera general y no se discrimina la particularidad, el enfoque y los componentes específicos requeridos según el nivel educativo o la sección donde se orientan los procesos académicos; lo cual nos lleva a intuir que es necesario crear el perfil del cargo teniendo en cuenta los requerimientos específicos de cada área y las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

La intencionalidad del manual de funciones es la de brindar información concisa de todos los aspectos requeridos para desempeñar los cargos, situación contraria a la que se presenta con este instrumento en el Gimnasio Campestre la Consolata, debido a que esta herramienta en algunos casos no proporciona información coherente desde la particularidad de lo que se requiere para cada uno.

Otro hallazgo encontrado de relevancia es que para los docentes el transmitir conocimientos a los estudiantes no se limita exclusivamente a lo cognitivo, ya que dentro del quehacer docente el factor emocional y de cercanía con sus alumnos es fundamental en el proceso, reconociendo la importancia de lo humano en la formación, lo que permite observar cómo sus prácticas están enmarcadas desde los principios que promulga el proyecto educativo. Lo que nos lleva a plantear que el manual debe ser rediseñado no solo desde la operatividad, sino también hacer la transversalización con los objetivos y principios misionales.

Área de apoyo:

Se observa que el área de apoyo efectivamente es un soporte, ya que los procesos que allí se implementan son transversales a todas las áreas y complementan las actividades desarrolladas en cada una de ellas, pues está conformada por un grupo interdisciplinario de profesionales que cumple roles específicos y fundamentales para el cumplimiento del plan estratégico institucional a través de gestiones o programas que intervienen o impactan toda la comunidad educativa desde el principio rector de aportar al desarrollo humano integral.

Área operativa:

En esta área, debido a la informalidad en el proceso, no se tiene nada documentado, ya que se desarrolla más desde la experiencia y el quehacer del día a día, por ende, el reporte de los resultados se hace de manera verbal, cuando es requerido, lo que significa que no hay formalización de los mismos de manera periódica y sistemática que deleve el proceso y el procedimiento. Exceptuando al coordinador de la cocina, quien es el que entrega informe de forma digital a su jefe inmediato.

Según lo descrito por los colaboradores de esta área, en cuanto a los riesgos propios del cargo no los identifican o catalogan según lo establecido por Seguridad y Salud en el Trabajo, sino que los perciben de manera subjetiva y sin conocer las exigencias que deben cumplirse.

Podemos decir que los colaboradores asocian las capacitaciones generales que les han brindado en la institución con las requeridas para el cargo que desempeñan y las cuales se van presentando en el desarrollo de sus procesos.

Se observa también un quehacer y conocimiento tácito que se ha interiorizado por los colaboradores a través del tiempo y que se vuelven prácticas institucionalizadas, pero no se formalizan, ni se documentan en los diferentes procesos que realiza esta área.

VIII. Discusión

Partiendo del interés principal que llevó a plantear el problema, el cual surgió de la necesidad evidente de alinear el manual de funciones a las exigencias actuales de la institución, dado al crecimiento de la misma en estos años donde la informalidad ha sido de una u otra manera la protagonista en el desarrollo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el Gimnasio Campestre la Consolata; propuesta con la que se pretende proporcionar orden, sistematización y conocimiento a los colaboradores respecto a las especificaciones de los cargos. Esto con el fin de formalizar y orientar el quehacer de los

empleados de forma clara y objetiva alineado al plan estratégico institucional PEI y a la estructura organizacional.

Es así como el manual de funciones actualizado y ajustado a las necesidades de la entidad transversaliza la estructura organizacional, impactando y dando coherencia a los procesos que tienen lugar en las diferentes áreas, tal como lo plantea. Ríos (2015) "La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, este proceso involucra a la división de trabajo, la Coordinación y los tramos de control, ya que son de mucha importancia para el logro de los objetivos en la organización" (p. 15).

Así mismo, JJ Gilli (2017) dice que, la estructura sigue a la estrategia. entendemos . desde una visión simple , que la estructura es la forma en que se dividen las tareas entre el personal y que en dichas tareas serán coordinadas; esto supone, además la división de tareas, determinar cómo estas se agrupan en áreas o departamentos , que niveles de supervisión se establecen y el grado de descentralización de las decisiones que se asigna a cada puesto.

En este orden de ideas, es preciso decir que, el manual de funciones, según Pérez García y Avilés (2017) quienes consideran que, hasta el día de hoy, se ha verificado que los Manuales de Funciones son una herramienta indispensable para cualquier organización, ya que permiten regularizar su realización mediante la sistematización de sus procesos. También es muy importante y necesario disponer de este tipo de Manuales, puesto que muchas certificaciones de calidad así lo aseguran (ISO, por ejemplo).

Igualmente, afirman que, uno de los objetivos fundamentales de los Manuales de Funciones consiste en ayudar a definir la estructura de la empresa y en describir de manera detallada las funciones y responsabilidades básicas de cada cargo.

Por lo tanto, según los hallazgos encontrados se evidencia que la cultura de la institución permite crear cargos de manera informal para atender las necesidades o requerimientos inmediatos que surgen en la institución y cuyos perfiles son construidos con base a dichas necesidades, a pesar de ello, no se formalizan; sin embargo, perduran en el tiempo convirtiéndose en puestos de gran relevancia para la institución, como lo es el caso del cargo de la fonoaudióloga, ya que es un rol que ha desempeñado, que se ha mantenido en el tiempo y se ha institucionalizado.

Tal como lo plantea Fernandez Muñoz (2016). La importancia de este proceso da lugar a que si los puestos están bien definidos y todos los empleados lo conocen y saben cómo actuar, la organización tiene toda la ayuda necesaria para la obtención de beneficios, que es el fin de todas las empresas para poder desarrollarse.

De igual modo como sucede en la institución en donde no hay una identificación clara en el concepto de distribución de las áreas, puesto que se observa una denominación inadecuada de los cargos. Tales son los casos de servicios generales que aparece como un cargo y realmente es un proceso, el cual hace parte de un área, y de igual manera la descripción de los roles de líder de área y director de grupo no son un cargo, sino más bien funciones que deben ser integradas al cargo del docente, ya que son actividades que cumplen dentro del rol.

Pues bien, se observa entonces, cómo se relaciona la falta de precisión en la descripción de algunos cargos en el manual de funciones con el que cuenta la institución y a la luz del concepto que se aborda en el marco teórico, en donde de forma explícita se menciona que la consecuencia de una mala definición no solo genera confusiones, sino también pérdida de tiempo y de interés de los colaboradores para desempeñar su cargo.

A propósito del planteamiento de Calleja, Rosi, 2013. “La carencia de un manual descriptivo de cargos y funciones trae una serie de consecuencias; desorganización de los procesos, descontrol de las funciones de cada empleado, funciones no acordes con el cargo establecido, aumenta la carga laboral, fatiga y decadencia en sus labores para los trabajadores en los distintos departamentos”.

Tal y como se observa en el hallazgo encontrado como resultado de la comparación del manual de funciones de la institución, con la conformación de la planta de personal donde se encontraron en el manual existente 22 cargos distribuidos en las cuatro áreas, de los cuales continúan vigentes 14, se suprimieron 8 y según la información recolectada de la encuesta surgieron 12 cargos nuevos. Considerando que la visualización de la planta real de institución permitió identificar los nuevos cargos que se han creado como respuesta al crecimiento organizacional y que tiene como finalidad desarrollar los roles requeridos para el funcionamiento armónico en los procesos en los que se necesitan perfiles específicos.

IX. Conclusiones

Ante la evidente necesidad de ajustar el manual de funciones del Gimnasio Campestre la Consolata el cual data del año 2008 surge la propuesta de realizar el presente

trabajo , el cual se inició con la investigación de antecedentes, seguido de la aplicación de una encuesta para conocer la realidad actual en cuanto a los cargos y personal existente en la institución que permitiera conformar la carencia de información veraz y concisa de los requerimientos y el aporte que tiene la herramienta en los diferentes procesos.

Por consiguiente, el desarrollo de este proyecto permitió afirmar que efectivamente el personal y los cargos existentes actualmente en la institución no son coherentes con el manual de funciones y, por lo tanto, este no sirve como herramienta para establecer los perfiles y las competencias requeridas para el desempeño de los cargos.

Cabe resaltar la importancia del manual de funciones, que no solamente se ajusta y se rediseña desde un orden operativo, sino que se enmarque teniendo en cuenta la filosofía y un sentido o una apropiación por parte de los colaboradores en cada uno de sus roles para que así no se quede en documento, sino que se vuelva práctico en la cotidianidad de los contextos.

La institución educativa Gimnasio campestre la Consolata ofrece un modelo educativo enfocado en el desarrollo integral del ser humano, por lo tanto el ajuste del manual de funciones aportará por un lado a que, a través de la estructuración y diseño de los nuevos cargos y el ajuste a los cargos existentes, permitirá la efectiva y óptima gestión de las diferentes prácticas y procesos que se llevan a cabo, como los procesos de reclutamiento, selección de personal, formación.

Del mismo modo el manual de funciones con las especificaciones necesarias para los cargos de la institución impactarán la formación e incorporación de los colaboradores

nuevos, así como en la identificación de cargas de trabajo , lo que permitirá proponer y generar mejores prácticas de compensación y nivelación de salario, entre otras.

Variables que al ser integradas de forma coherente y clara generará mayor eficiencia y eficacia en la calidad del servicio , haciendo alusión a la premisa que a mejor desempeño, mayor calidad.

Teniendo en cuenta que no se constituye el área de gestión humana de una manera integrada, lo cual hace que el manual de funciones como herramienta rectora se desdibuje o pase inadvertido en las instituciones educativas, ya que le otorgan mayor relevancia al proceso pedagógico o académico que en sí a los procesos administrativos, que de una u otra manera están ligados al cumplimiento de los objetivos.

Hasta que definitivamente la comunidad religiosa y el rector no tengan una concientización y no estén de acuerdo con una transformación, no habrá una trascendencia en la importancia de los procesos de gestión humana.

X. Recomendaciones

Como resultado de la búsqueda de los antecedentes y el trabajo desarrollado en el Gimnasio Campestre la Consolata se hace necesario continuar desarrollando proyectos o investigaciones que apunten a la integración de los procesos que se enmarcan dentro de la gestión humana para hacerlos más estructurados, coherentes, que aporten al desarrollo y a la eficiencia de las instituciones educativas.

Integrar el área o el equipo encargado de los procesos de gestión humana del Gimnasio Campestre la Consolata, tales como la selección de personal y realizar la documentación que permita la estandarización de los requisitos y los responsables de su aplicación.

Tener en cuenta el manual de funciones ajustado como una herramienta que permita el desarrollo de los procesos de una manera más eficiente y mantenerlo actualizado de tal forma que cumpla con la finalidad para la cual ha sido creado.

Realizar la socialización y divulgación suficiente para que los colaboradores conozcan el manual de funciones y lo apropien como un instrumento que agilice el desempeño de su cargo y reconozcan el valor que su rol tiene en el proyecto institucional.

En la primera versión de la propuesta de Manual de funciones ajustado que se presentará a la institución se incluirán los cargos que se requiere incorporar, sumado a ello se ubicarán los cargos teniendo en cuenta las cuatro gestiones que corresponda planteadas desde el PEI y relacionándolos con los principios que promulga el modelo educativo.(Anexo número 1).

XI. Bibliografía

- Ivancevich, J (2005). Administración de recursos humanos.
- Parra Moreno, C, F y Liz P, (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica

- . Granda Cabrera Silvana Elizabeth, Largo Campoverde Karla Liseth, (2011), elaboración del manual de funciones y procedimientos para la subdirección administrativa de la universidad Técnica particular de Loja.
- Contreras, Bello. Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa Perspectivas teóricas en la escuela.
- González, G. (2012). Manual de Funciones. investigativo . Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>.
- Martínez Aguirre, (2012). Libro Administración educativa. Red tercer milenio.
- Salas, F, E. (2012) La administración educativa y su fundamentación epistemológica.
- Martha Juliana Fonthecha Juan Camilo González ArletPiret Pinto.Enero (2012) Colegio Santa Ana Contribución organizacional modelo de gestión humana.
- Castaño Duque Germán, Calderón Hernández Gregorio (2012). Incidencia de la gestión humana en la calidad de la educación básica y media, caso Departamento de Caldas.
- Lima Caballeros, (2013). Gestión de Recursos humanos en los colegios privados del sector 090107 de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.
- Álvarez Marmolejo, L, M (2013). Implementación de un manual de funciones y perfiles de cargos por competencias de la empresa I.C maquilas del pacifico S.A.
- Mihaela Anghel Mohammad Jaradat Camelia Gherman Ramona Gabrea (2015). The Place and the Importance of Human Resources in Secondary Education.
- Ríos, F. (2015), “Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura Organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG Orientada a salud”. (Para obtener el grado de

Licenciado en Ingeniería Industrial)-Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad De Ciencias E Ingeniería.

- Cruzata Martínez, A, y Rodríguez Zaldívar (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoque, modelos y posiciones teóricas y prácticas.
- Fernandez Martinez (2016).La descripción de puestos y la selección como bases del departamento de RRHH.
- Majad Rondón, 2016. Gestión del talento humano en organizaciones. educativas. Universidad Alonso de Ojeda, San Cristóbal, edo. Táchira, Venezuela
- Bajaña Moran Perla Magnolia (2016) Elaboración de Manual de funciones en el área administrativa de la unidad educativa 21 de julio”.
- JJ Gilli,(2017). libro “Claves de la estructura organizativa”. Obtenido Gonzalez, G. (2012). Manual de Funciones. investigativo.
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>.
- Justo Rojas, Ana Isabel, (2017). “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”.
- García Avilés Diego y Vanessa Pérez (2017) Manual de funciones y competencias.
- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial.
- López, Pinzón. (2018). Diseñar una guía para el mejoramiento del proceso de selección del talento humano del sector educativo privado en el municipio de Duitama Boyacá.

- Carol Obiageli Ezeugbor, Akinfolarin Akinwale Victor. (2018) Administrators' managerial competencies for sustainable human resource management in secondary education in Enugu state, Nigeria.
- Zevallos Nieto, Allison, Escarcena Mamani. (2019). Evaluación de las políticas de gestión del talento humano y su influencia en el desempeño docente del consorcio de colegios católicos del distrito de Yanahuara, Arequipa (Caso Colegio Nuestra Señora de la Merced).
- Nadya Nanda Sukawati , Imam Gunawan , Endra Ubaidillah , Sasi Maulina , Firman Budi Santoso (2020). Human Resources Management in Basic Education School.