



Instituto Universitario Aeronáutico

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

“Análisis y Descripción de Puestos y Diseño de un Programa de Inducción del Nivel Medio del Instituto Juan Zorrilla de San Martín”

Alumnas

Barbero Yamilé

Cortez Cecilia

Tutor

Profesor: Ferrero Roberto

- 2016 -

Agradecimientos

- ✓ ***Al Equipo Directivo y a los empleados que colaboraron del Instituto Juan Zorrilla de San Martín.***
- ✓ ***A Pablo y a Matías por el apoyo incondicional.***
- ✓ ***A Nuestras Familias y amigos.***
- ✓ ***A nuestro Tutor de Tesis Profesor Roberto Ferrero.***

INDICE

1. Resumen del Proyecto de Grado.....	1
2. Introducción	2
3. Presentación de la organización.....	3
3.1 Reseña Histórica del Instituto.....	3
3.2 Instalaciones	5
3.3 Ideario	6
3.4 Visión Compartida.....	7
3.5 Principales objetivos institucionales	8
3.6 Estructura organizacional.....	9
4. Diagnóstico	10
4.1 Relevamiento de datos.....	10
4.2 Análisis y conclusión	16
5. Objetivos.....	18
5.1 Objetivos generales.....	18
5.2 Objetivos específicos:	18
6. Marco Teórico.....	19
6.1 Las organizaciones	19
6.2 Concepto de Recursos Humanos.....	19
6.3 Gestión de Recursos humanos	21

6.4	Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Recursos Humanos.....	22
6.5	La Gestión estratégica de los Recursos Humanos.....	23
6.6	Análisis de Puestos	25
6.6.1	¿Qué es un puesto?	25
6.6.2	Concepto de Análisis de Puestos	25
6.6.3	Proceso.....	27
6.6.4	Métodos de Recolección de datos.....	29
6.7	Descripción de puestos	29
6.7.1	Beneficios de contar con la Descripción de Puestos	31
6.8	Inducción del Personal Nuevo.....	33
6.8.1	Conceptos de Inducción, socialización, integración, orientación ..	33
6.8.2	Fines de la inducción	35
6.8.3	Etapas de un Programa de Inducción.....	37
6.8.4	Diseño del Programa de Inducción.....	38
6.8.5	El seguimiento	39
6.9	Las Instituciones Educativas	39
6.9.1	Los Recursos Humanos en las Instituciones educativas	40
6.9.2	El ingreso de Recursos Humanos en la Escuela pública vs privada en Córdoba	41
6.9.3	La Escuela Secundaria.....	42
6.9.4	La enseñanza Hoy.....	43
6.9.5	Acuerdo Escolar de Convivencia	44
6.9.6	Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).....	44

6.9.7	Normativa legal.....	45
7.	Metodología.....	50
8.	Propuesta.....	51
9.	Resultados y Conclusiones del Proyecto de Grado.....	98
10.	Bibliografía.....	101



1. Resumen del Proyecto de Grado

El siguiente proyecto de intervención se realizó en el Nivel Medio del “Instituto Juan Zorrilla de San Martín”, organización privada dedicada a la educación.

La elección del tema surgió de los primeros encuentros con el Equipo Directivo (Directora y Vice Directora) y con empleados de la Institución, luego de analizar las prácticas existentes en cuanto a la gestión del personal.

Nuestra propuesta se basó en sentar las bases para una gestión eficiente y eficaz de los Recursos Humanos, a partir del desarrollo de dos herramientas sumamente necesarias en toda organización: *Análisis y Descripción de Puestos* y *Programa de Inducción*.

Consideramos que la aplicación de dichas herramientas posibilitará un buen desempeño del personal, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos organizacionales, a un cálido y agradable clima laboral y a un óptimo funcionamiento de la Institución.

A continuación detallamos la estructura de nuestro trabajo:

En la primera parte damos a conocer los aspectos generales de la organización que elegimos para trabajar.

En la segunda parte presentamos el diagnóstico en el cual exponemos la información general y las necesidades detectadas que obtuvimos con los distintos instrumentos de recolección de datos. Luego exponemos nuestros objetivos generales como así también, los específicos y posteriormente describimos las teorías desde las cuales nos posicionamos con el fin de fundamentar nuestro estudio.

Finalmente presentamos nuestra propuesta en la cual desarrollamos las dos herramientas de recursos humanos como una solución a las falencias que actualmente se presentan en la organización, y por último enunciamos las conclusiones a las que arribamos una vez terminado el proyecto de grado.



2. Introducción

La organización elegida para desarrollar nuestro trabajo es un Centro Educativo privado, situado en la Ciudad de Córdoba.

Este proyecto de intervención nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, a partir del diseño de herramientas claves de la Gestión de Recursos Humanos necesarias en dicha organización, con el objetivo de realizar un aporte a su desarrollo y crecimiento.

El Equipo Directivo se mostró siempre predispuesto a colaborar, brindándonos el acceso a la organización para poder llevar a cabo nuestro análisis y estudio, y elaborar nuestra propuesta. Además demostró entusiasmo en que este trabajo incorpore mejoras y beneficios.



3. Presentación de la organización

El Instituto es una asociación civil, que tiene por objeto la educación integral de la persona humana como un todo. La finalidad de esta organización es eminentemente educativa y cultural.

Este Centro Educativo nace por iniciativa de un grupo de padres de alumnos de la Escuela Primaria “Juan Zorrilla de San Martín” que comenzaron a reunirse con el fin de crear, en el Barrio Cerro de las Rosas, un Organismo secundario privado, laico, mixto y con orientación comercial. Por aquel entonces no existía en la zona entidad educativa con esas características.

En 1960 se crea el “Instituto Juan Zorrilla de San Martín”, un colegio secundario comercial, mixto, laico y accesible económicamente.

Actualmente la oferta educativa de la institución comprende a un nivel medio y a un nivel terciario. El primero está compuesto por el Ciclo Básico Unificado y el Ciclo de Especialización, y el nivel terciario ofrece dos carreras: “Tecnicatura en Administración de Empresas” y “Profesorado de Inglés”. Correspondiendo el turno mañana y el turno tarde al nivel medio y el turno noche al nivel terciario.

3.1 Reseña Histórica del Instituto

Durante el año 1959 un grupo de padres de alumnos pertenecientes a la Escuela “Juan Zorrilla de San Martín”, comenzaron a reunirse tras un objetivo definido: la creación, en el Cerro de las Rosas, de un Instituto Secundario Privado, laico, mixto y con orientación comercial. Por ese entonces no existía en la zona institución educativa alguna que ofreciera esas características. Tras una acción continua que abarcó reuniones, gestiones y búsqueda de contactos durante todo ese año, lograron que la Universidad Nacional de Córdoba decidiera la incorporación del Instituto a crearse, al colegio Manuel Belgrano dependiente de la mencionada universidad.

Esa comisión inicial de padres eligió el primer Rector y Vicerrector del Instituto y simultáneamente a los integrantes de la Primera Sociedad Cooperadora.



La Flamante Institución Educativa tomó como nombre “Instituto Juan Zorrilla de San Martín”, en primer lugar como un reconocimiento a todo lo que apoyó la escuela primaria “Zorrilla de San Martín”, apoyo personalizado muy especialmente en su por entonces Directora, y en segundo lugar por la acción que en pro, tanto de la Escuela Primaria como del Instituto Secundario que acababa de crearse, desempeñaba en ese tiempo el Consulado de Uruguay en nuestra ciudad. Todo estaba listo para el maravilloso comienzo.

Llegó el mes de marzo de 1960. En los primeros días de dicho mes se abrió el registro de aspirantes a ingresar en primer año, y se los selecciono por medio de un examen de ingreso que se tomó en las aulas de la escuela primaria “Zorrilla de San Martín”. De esta manera se logró formar un núcleo de alumnos que pasaron a integrar los dos primeros años: división A por la mañana división B por la tarde. Fue muy importante en ese momento la confianza depositada por los padres de la comunidad vecinal, a tal grado que un grupo de ellos, cuyos hijos concurrían al colegio Manuel Belgrano y en ese año cursarían el segundo curso, manifestaron su deseo porque los cursaran en el flamante Instituto.

Y así llego el día inaugural 15 de marzo de 1960, en que mucha emoción, con mucho coraje y con la infinita fe que encierran y arrastran las obras trascendentes, el Instituto Juan Zorrilla de San Martín iniciaba su marcha hacia un destino cada vez más promisor, y lo hacía con dos primeros años y un segundo año.

Comenzó a funcionar, y aquí se manifiesta una forma del gran apoyo de la escuela primaria. En tres habitaciones, una cocina que se adecuó para celaduría y un baño, dependencias de una casa que alquilaba el Ministerio de Educación de la Provincia para que funcionaran dos grados y un depósito.

Esa casa ubicada en la calle Fader, la primera cede del Instituto, compartida por algunos pocos años con el primario, con patio de tierra (un baldío) y una campana.



Ese día, 15 de marzo de 1960, comenzó también la labor del primer equipo docente del Zorrilla nombrado por Dirección y la Sociedad Cooperadora.

Los tres cursos iniciales brindaron a la sociedad las primeras promociones que, con título de Bachiller Perito Mercantil, egresaron del Zorrilla. Los alumnos provenientes del Manuel Belgrano se incorporaron constituyendo el segundo año. Egresaron en 1964 y los que ingresaron a primer año egresaron en 1965.

En 1963, se produjo el primer cambio de jurisdicción. Muchos de los Institutos incorporados al colegio Manuel Belgrano, pasaron a depender de la Dirección Nacional de Enseñanza Privada.

Ya para entonces la escuela primaria Zorrilla había retirado los grados y el depósito, con los que compartía la casa. Había quedado el Instituto funcionando solo en esa propiedad, y entonces comenzaron las gestiones y contactos para comprarla. El hecho se realizó cuando el Director consensuó con los dueños el precio y pagó con dinero propio que luego le restituyó la Sociedad Cooperadora.

Inmediatamente después de adquirida la propiedad, y en vista al crecimiento que iba tomando la institución, se pensó en la adquisición de un terreno que permitiera la edificación de una infraestructura más adecuada a las necesidades. Se gestionó un crédito en el Banco y se materializó la compra del terreno donde actualmente se encuentra el Instituto.

Acto seguido se puso en venta la casa de avenida Fader y simultáneamente se inició la construcción paulatina del actual edificio, a donde sin estar terminado, se realizó el traslado en 1976. De ahí en más el Instituto continuó creciendo en infraestructura como en amplitud y nivel de sus estudios.

3.2 Instalaciones

La institución posee dos plantas y tiene una capacidad para 400 alumnos aproximadamente. Dispone de 12 aulas para el dictado de clases, 6 para la división A y 6 para la división B. Las mismas están equipadas con proyector y equipo de audio. Además cuenta con las siguientes áreas principales de



trabajo: Preceptoría, Dirección, Secretaría, Compras, Gabinete Psicopedagógico, Maestranza y Sala de Profesores.

También posee las instalaciones adicionales que se mencionan a continuación:

Biblioteca: es utilizada por alumnos y profesores como sala de lectura y estudio y en ciertas ocasiones realizan exposiciones de obras de arte. La misma se encuentra disponible para todo el personal.

Gabinete de computación: cuenta con 35 computadoras con conexión a internet y es utilizado para dictar clases, realizar consultas y trabajos prácticos.

Cantina: es atendida por madres de alumnos del colegio, cuenta con una sala equipada con mesas, sillas y microondas

Sala de videos: Provista de un proyector y equipo de sonido. Se utiliza para ver películas, documentales y dar charlas.

Laboratorio de Ciencias Naturales: se emplea para realizar actividades prácticas de las asignaturas Química, Física y Biología.

Salón de usos múltiples: posee escenario, equipo de iluminación, equipo de sonido y sillas. Tiene capacidad para 450 personas aproximadamente y es destinado principalmente para llevar a cabo los actos escolares y las presentaciones de obras de teatro.

Campo de deportes: En el mismo se dictan las clases de la asignatura Educación Física. Dispone de canchas de vóley, futbol, hockey, básquet, un salón techado, baños y vestuarios.

3.3 Ideario

La institución se propone una educación integral democratizadora, laica, y mixta que promueve la libertad del hombre responsable y comprometido consigo mismo.



La educación integral que procura esta institución se apoya en los valores de:

- Respeto por la vida
- Respeto a la libertad del ser humano
- Tolerancia frente a las diferencias
- Solidaridad entre los miembros de la institución y de la comunidad
- Excelencia académica y profesional

Es democratizadora porque brinda iguales posibilidades de acceder al conocimiento y de esa manera posibilita a sus miembros participar constructivamente en la formación y la transformación de sí mismos y de la sociedad.

Es laica porque respeta las diferentes creencias, opiniones, y posturas.

Es mixta porque, incorpora en igualdad de condiciones a personas de ambos sexos en todos los roles institucionales.

Promueve la libertad responsable y comprometida, porque favorece la superación racional y progresiva de obstáculos, a través del desarrollo del pensamiento crítico, estimulando la creatividad como modo de superación personal y social.

3.4 Visión Compartida

Construir en conjunto una comunidad educativa democrática, comprometida, abierta a los cambios, creativa en función del crecimiento intelectual y afectivo de los alumnos.

Propiciar una escuela integrada en todo su sentido con lazos interpersonales, cálidos y abierta a la comunidad.

Formar personas íntegras y creativas, competentes en el estudio y en la vida laboral.



Formar jóvenes auténticos y honestos que respeten los principios solidarios y sepan participar en forma democrática, con una adecuada preparación que les permita insertarse en el mercado laboral.

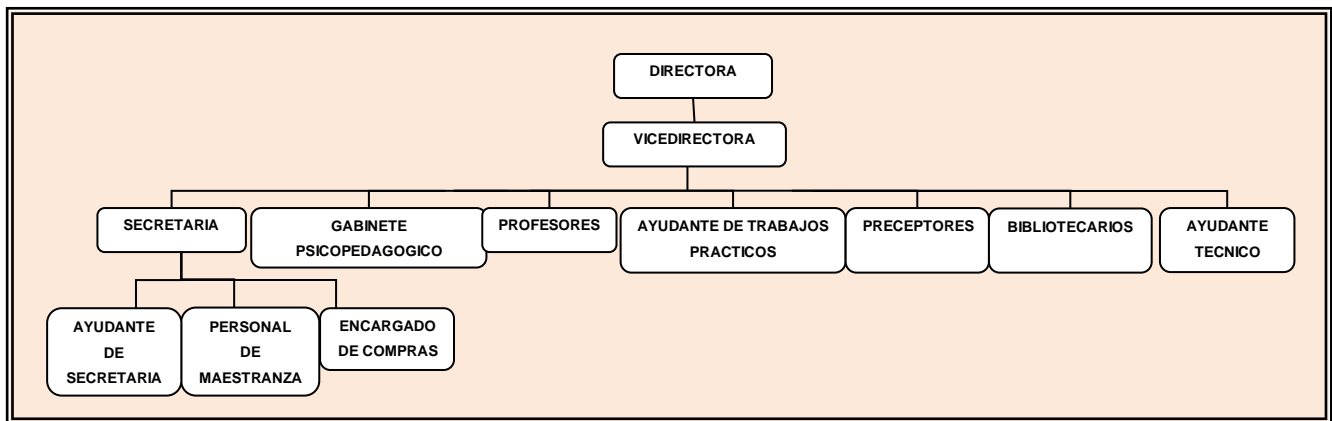
3.5 Principales objetivos institucionales

- Contribuir a formar personas libres y responsables, con valores éticos y sólidos, protagonistas y transformadores de la sociedad.
- Propiciar la participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa, en la elaboración, reformación y evaluación de los proyectos institucionales.
- Construir en conjunto una comunidad educativa que promueva el desarrollo de personas capaces de tomar decisiones responsables, considerando la realidad cambiante de la época.
- Formar integralmente al alumno.
- Impartir una enseñanza con una metodología que le permita elegir su propio deseo de saber.
- Fortalecer la toma de decisiones por parte del alumno contribuyendo a formar una actitud crítica y normas de convivencia social para poder interpretar hechos y actos.
- Construir en conjunto una comunidad educativa democrática, comprometida, contribuyendo a formar individuos responsables, protagonistas, creadores, transformadores y críticos de la sociedad, capaces de elaborar su propio proyecto de vida, en base a valores éticos, respetuosos de la libertad e igualdad y la justicia.

3.6 Estructura organizacional

La siguiente información en relación a la estructura, se obtuvo a través del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) y de las entrevistas realizadas a la Directora.

Organigrama



La dotación actual es de 62 personas en el nivel medio.

PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
Directora	1
Vice directora	1
Secretaria	1
Psicóloga	1
Preceptor	6
Bibliotecario	2
Ayudante Técnico	2
Ayudante de trabajos prácticos	2
Ayudante de secretaría	1
Personal de maestranza	4
Encargado de compras	1
Docente	40



4. Diagnóstico

4.1 Relevamiento de datos

En nuestras primeras visitas a la Institución pudimos observar la organización, conversar y mantener entrevistas (ver anexo) con preceptores, profesores, bibliotecarios y con la Directora, para conocer el funcionamiento general sobre la Gestión de Recursos Humanos.

Como resultado de las entrevistas verificamos que:

La Institución no cuenta con un área de Recursos Humanos. Un Estudio Contable externo se encarga de la liquidación de haberes. Los únicos procesos que llevan adelante en la Escuela son los referidos a actividades operativas de Administración de personal como: selección, altas y bajas, confección de legajos, control de ausentismo. Cabe destacar que no hay procedimientos establecidos, dichas actividades se realizan de manera informal.

En cuanto al proceso de Selección nos comentaron que en algunas oportunidades se contrataron personas que no respondían al perfil requerido, ocasionando inconvenientes en la labor diaria.

En relación a esto, no cuentan con descripciones de puestos, utilizan la legislación vigente (Leyes de Educación y Estatuto de la Docencia Media Especial y Superior) como material meramente orientativo, debido a esto hay trabajadores que no conocen todas las tareas y responsabilidades pertinentes a su puesto y tampoco les proveen una herramienta para consultarlo.

Además, cuando se contrata nuevo personal, la orientación que se brinda, a los mismos, es informal y muy escasa.

Luego de este primer acercamiento exploratorio iniciamos nuestro proceso de relevamiento de datos para justificar las necesidades detectadas y poder elaborar con posterioridad nuestra propuesta.



Los instrumentos de recolección de datos utilizados son:

Observación: para la aplicación de este instrumento concurrimos a las instalaciones del Instituto en distintos días y horarios para interiorizarnos en su funcionamiento con la finalidad de recopilar información relacionada a comportamientos, hechos, modos de comunicación, formas de proceder, recursos tecnológicos que utilizan, distribución física de los ambientes, entre otros puntos, con el objetivo de reforzar la información obtenida con los demás instrumentos e incorporarla en las herramientas desarrolladas.

Cuestionario: Para obtener la información sobre los Puestos de Trabajo diseñamos un cuestionario con preguntas cerradas y apartados para ser completados por cada encuestado (ver anexo). El mismo se entregó personalmente y se informó a todo entrevistado las razones que impulsaron tal recopilación, haciéndole saber a cada uno que todo lo que aporten es confidencial, evitando generar incertidumbre y confusión, estimulándolos para que colaboren y participen en el proceso.

Este cuestionario de Análisis de Puestos se aplicó a todos los ocupantes de los distintos puestos del Nivel Medio de la Institución. En el caso de los docentes, se tomó una muestra representativa de 10 ocupantes, para emplear dicho cuestionario, ya que el perfil a elaborar fue el mismo para los 40 cargos existentes de profesor. Los participantes contestaron sin intermediarios y en un contexto individual.

Entrevistas: Una vez recolectados los cuestionarios, analizamos cada uno y nos encontramos con distintas situaciones: algunos con información completa y clara, otros presentaban falta de claridad y el último caso con ciertas diferencias entre lo expresado por empleados del mismo puesto. Con el propósito de aclarar las dudas que surgieron a partir de esto y de no omitir información relevante para el análisis posterior, realizamos entrevistas, aplicando el mismo cuestionario que se entregó previamente, para lo cual elegimos, según disponibilidad, a 2 ocupantes de cada puesto a los fines de poder percibir otros aspectos y obtener respuestas con mayor claridad.



Para recabar los datos sobre las especificaciones de los puestos y completar el apartado establecido al final del cuestionario de Análisis de Puesto (ver anexo), realizamos una entrevista al Equipo Directivo y a la Secretaria, ya que tienen personal a cargo. Durante la misma fueron determinando cada una de las especificaciones, ya que no se encontraban preestablecidas, teniendo en cuenta las necesidades de cada puesto y el contexto actual de la organización.

Además durante la misma entrevista consultamos a la secretaria información acerca de los procedimientos que deben realizar los trabajadores ante la necesidad de ausentismo por distintos motivos y también ante accidentes de trabajo, con el fin de incorporarlos en el Programa de Inducción.

Análisis de documentos: asistimos a la Dirección del Instituto a fin de solicitar todos los documentos Institucionales existentes, examinarlos y completar la información del Manual de Inducción. Tuvimos acceso al Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), al Acuerdo Escolar de Convivencia, al Plan de Emergencias y al libro “Juan Zorrilla de San Martín cincuenta años” (escrito por una profesora).

Encuesta (ver anexo): se realizó personalmente con el método de escalamiento Likert, a una muestra de 20 empleados integrada por cargos docentes y no docentes del nivel medio, con el objetivo de conocer su opinión respecto del Proceso de Acogida en la Institución. La misma contiene un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones distribuidas en los siguientes apartados: Información de la Institución, Inducción a la Institución, Inducción a la Cultura, Inducción al puesto.

Las afirmaciones presentadas son todas positivas, esto significa que califica favorablemente al objeto de actitud (Proceso de Inducción), de este modo entonces, cuanto más de acuerdo con la afirmación estén los empleados, su actitud será igualmente más favorable. A partir de esto se eligieron 5 categorías de escala y a cada punto se le asignó el siguiente valor numérico:



5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	No lo sé o No estoy seguro
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Una vez realizadas todas las encuestas se tabularon los datos en la siguiente tabla:

Encuestados	Información de la Institución						Inducción a la Institución								Inducción a la cultura				Inducción al puesto										Total	Promedio		
	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Preg 11	Preg 12	Preg 13	Preg 14	Preg 15	Preg 16	Preg 17	Preg 18	Preg 19	Preg 20	Preg 21	Preg 22	Preg 23	Preg 24	Preg 25	Preg 26	Preg 27	Preg 28			Preg 29	Preg 30
Empleado 1	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	1	4	4	2	3	3	115	3,83
Empleado 2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	1	5	2	1	5	5	5	126	4,20
Empleado 3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	3	4	5	4	4	1	1	5	2	4	2	2	2	103	3,43	
Empleado 4	3	4	4	1	2	3	1	5	3	5	1	1	1	1	1	4	1	1	5	5	1	1	5	1	1	5	1	2	2	5	76	2,53
Empleado 5	3	2	1	5	2	5	1	5	1	3	1	1	1	1	5	1	5	1	4	5	1	1	5	1	4	4	1	4	1	5	80	2,67
Empleado 6	4	4	2	5	4	4	2	1	1	5	4	1	1	1	2	2	4	2	5	5	5	1	5	1	5	4	1	4	4	4	93	3,10
Empleado 7	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1	5	1	1	1	5	99	3,30
Empleado 8	2	4	1	4	4	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	3	2	1	3	5	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	67	2,23
Empleado 9	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	1	4	1	1	4	1	4	4	5	118	3,93
Empleado 10	3	4	2	2	4	4	2	2	4	5	2	2	4	5	1	2	1	4	4	5	5	1	5	1	1	1	4	2	2	5	89	2,97
Empleado 11	2	4	1	4	4	4	1	4	2	1	1	1	1	4	2	2	3	4	4	5	4	1	4	1	2	4	1	4	1	5	81	2,70
Empleado 12	4	4	1	4	4	4	4	4	2	5	1	1	1	4	2	4	1	4	4	5	1	1	5	1	2	4	1	4	1	5	88	2,93
Empleado 13	3	5	1	3	5	4	2	5	2	4	2	1	4	4	3	5	1	4	5	5	1	1	5	1	2	3	1	4	2	5	93	3,10
Empleado 14	2	3	2	4	4	3	1	5	1	5	4	1	1	5	1	4	1	2	3	4	4	1	4	1	2	1	2	2	3	4	80	2,67
Empleado 15	5	4	4	2	2	5	4	4	4	5	2	1	1	5	2	2	2	1	5	5	4	1	4	1	5	5	1	1	2	5	94	3,13
Empleado 16	4	2	4	4	4	4	5	3	2	3	1	2	2	4	2	2	4	2	4	5	5	1	5	1	1	3	1	1	1	1	83	2,77
Empleado 17	4	4	2	5	3	3	3	5	4	5	1	4	1	5	1	1	2	4	4	5	4	1	1	1	5	5	2	4	1	5	95	3,17
Empleado 18	3	3	1	5	2	4	2	4	3	4	5	2	1	4	1	1	4	2	5	5	5	1	5	1	1	4	1	4	1	4	88	2,93
Empleado 19	3	4	2	1	5	4	1	4	1	5	1	1	1	4	2	1	5	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	5	1	4	80	2,67
Empleado 20	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	1	1	4	3	4	1	4	3	5	1	1	4	1	1	1	1	5	1	5	79	2,63
Total	70	74	49	75	77	82	53	81	54	86	52	32	35	75	46	61	55	57	87	95	67	25	86	28	48	65	29	61	39	83		
Promedio	3,5	3,7	2,45	3,75	3,85	4,1	2,65	4,05	2,7	4,3	2,6	1,6	1,75	3,75	2,3	3,05	2,75	2,85	4,35	4,75	3,35	1,25	4,3	1,4	2,4	3,25	1,45	3,05	1,95	4,15		



Como se podrá observar en la parte superior derecha se obtuvo un puntaje total sumando el número correspondiente a la respuesta elegida por cada encuestado, dicha puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

En este caso, para evaluar la conformidad de los empleados, se tuvo en cuenta que la puntuación mínima posible es de 30 (1+1+1...) y la máxima de 150 (5+5+5...) ya que son 30 afirmaciones.

En base a esto, se calculó el promedio resultante entre la puntuación total y el número de afirmaciones, entonces pudimos analizar el contenido en base al siguiente gráfico:



Si observamos en la tabla el empleado 8, por ejemplo, obtuvo el puntaje total más bajo (67), con un promedio de 2.23, por lo cual podemos decir que su apreciación hacia el Proceso de Inducción, en general, es desfavorable.

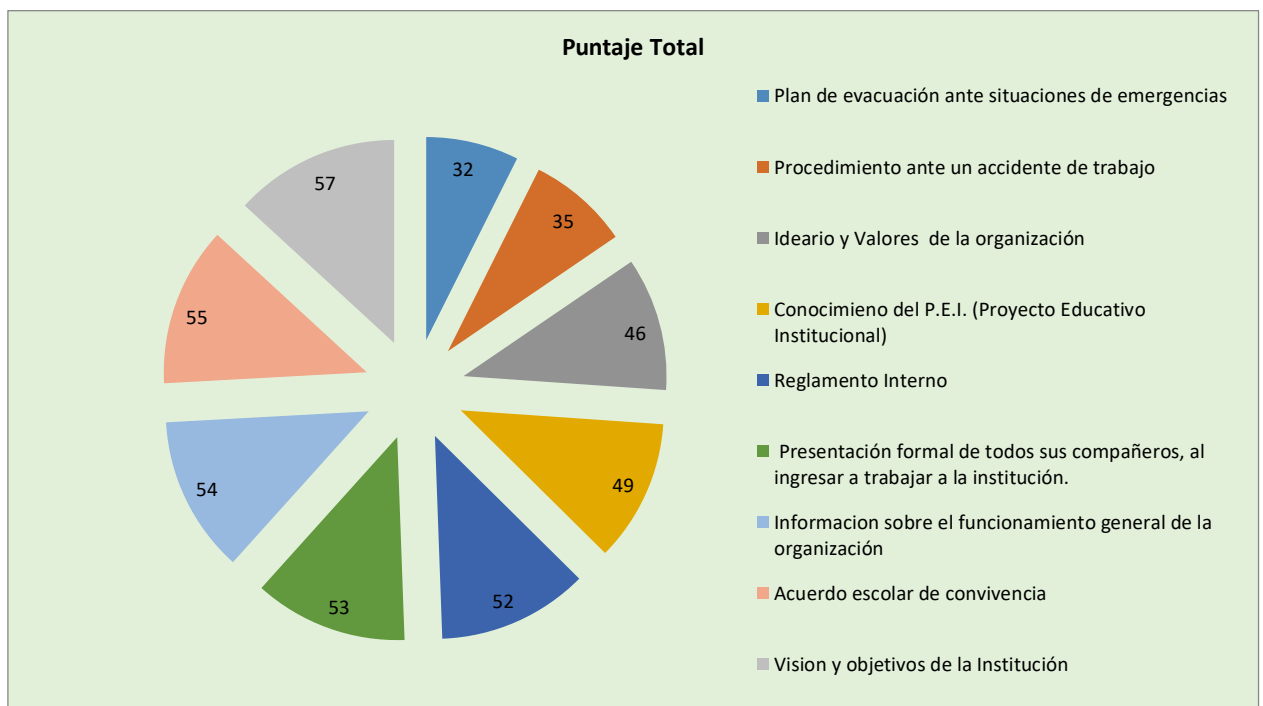
Siguiendo con el mismo análisis y según los datos reflejados en base a los promedios de las 20 personas encuestadas concluimos que 11 califican al proceso como “No conforme o desfavorable”, 2 como “conforme o favorable” y los 7 empleados restantes se inclinan hacia una posición “Neutral” indicando que el proceso no se efectúa incluyendo todos los aspectos evaluados en la encuesta.



Es importante destacar que durante la encuesta, obtuvimos los siguientes comentarios de los empleados respecto de algunos de los ítems planteados:

Presentación de los compañeros: "Me presentaron solamente a las personas que estaban trabajando el día que ingresé"
Plan de evacuación: "Desconozco si existe, solo participé de un simulacro"
Visión compartida: "Conozco solo porque intuyo lo que la Directora fomenta"
P.E.I.: "No lo entregaron, sé que existe". "¿Que es el P.E.I.?"
Historia del Instituto: "Solo conozco lo que me contaron mis compañeros"
Información sobre el procedimiento ante un accidente de trabajo: "Solo me entregaron una tarjeta de la ART"
Ideario: "Lo conocí porque está escrito en el vidrio del pasillo y lo leí por curiosidad"
Modalidades de trabajo, hábitos y costumbres: "Las fui conociendo a medida que fui realizando el trabajo"
Periodo de inducción: "Nunca tuve un periodo de inducción"
Información de herramientas y recursos disponibles: "No me informaron nada, lo fui conociendo con el trabajo diario"

También identificamos los datos de aquellos ítems o afirmaciones con puntaje más bajo resumidos en el siguiente cuadro, es decir que a estos los califican como temas ausentes o informados de manera parcial, durante el Proceso de Acogida.





4.2 Análisis y conclusión

En base a la información obtenida y por todo lo expuesto a lo largo del estudio y su posterior análisis, concluimos que:

Existe falta de claridad y seguridad en los empleados a la hora de definir las funciones y responsabilidades de los puestos a los que fueron asignados. Además, no tienen información específica de los recursos y herramientas a los que tienen acceso y tampoco al modo de acceder a los mismos para desarrollar correctamente su trabajo. También observamos superposición de tareas en distintos puestos. Por ejemplo se repiten tareas en el puesto de preceptor y secretaria.

Asimismo comprobamos que no existe un Proceso de Inducción establecido. La orientación que se brinda al personal que ingresa a trabajar al Instituto es informal, es decir que se ubica al trabajador nuevo inmediatamente en su puesto, con poca o ninguna atención especial, más allá de ser presentado a algunos de sus pares. Para aprender sus tareas necesitan la asistencia de sus compañeros (principalmente preceptores, bibliotecarios, ayudantes y personal de maestranza); sobre la marcha, van conociendo al resto del personal, en oportunidades teniendo que presentarse solos.

Además verificamos que los puntos que los empleados más desconocen, es decir, los menos informados por la institución son: el plan de evacuación ante situaciones de emergencias, el procedimiento ante un accidente de trabajo, el ideario y los valores, y el P.E.I.

Finalmente concluimos que la ausencia de Descripciones de Puestos y de un Programa de Orientación al Ingreso trae, en esta organización, las siguientes consecuencias:

- Incumplimiento de la totalidad de las actividades y/o realización de tareas incompletas por falta de conocimiento de las mismas.
- Pérdida de tiempo a la hora de realizar el trabajo, superposición de tareas, retrasos y errores en la ejecución de acciones.
- Sentimiento de inseguridad e incertidumbre.



- Desconocimiento de las modalidades de trabajo, formas de proceder y a quién acudir en determinadas situaciones.
- Desconocimiento del rumbo de la organización y de los objetivos que se pretenden lograr.
- Ausencia de sentimiento de pertenencia hacia la organización.



5. Objetivos

5.1 Objetivos generales

Contribuir a crear las bases de una Gestión de Recursos Humanos a partir de:

- ✓ Elaborar un Manual de Descripción de Puestos que contenga todos los cargos del nivel medio del “Instituto Juan Zorrilla de San Martín”, que atienda a sus necesidades.
- ✓ Diseñar un Programa de Inducción a fin de que la organización consiga una adaptación rápida y un desempeño eficiente del personal nuevo correspondiente al nivel medio.

5.2 Objetivos específicos:

- ✓ Obtener datos acerca de las actividades, funciones, responsabilidades y especificaciones que tiene actualmente cada puesto, como así también de la cultura y de todos los aspectos referidos al funcionamiento de la organización.
- ✓ Determinar las actividades, funciones, responsabilidades y especificaciones apropiadas para cada puesto.
- ✓ Conformar el Manual de Descripción de Puestos.
- ✓ Confeccionar el Programa de Inducción.



6. Marco Teórico

Desarrollamos a continuación el marco teórico que fundamenta nuestro trabajo, incorporando conceptos generales, específicos y complementarios, pertinentes al tema del proyecto.

6.1 Las organizaciones

Nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos, siempre, teniendo contacto con distintas organizaciones, siendo parte de las mismas y/o clientes. La importancia de su existencia radica en el papel que cumplen para todo ser humano, ya que permiten alcanzar objetivos personales y satisfacer las necesidades que van surgiendo a lo largo de la vida de cada individuo.

Las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) construidas y reconstruidas intencionalmente con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran para que la organización tenga éxito. En este sentido los llamamos Recursos Humanos de las organizaciones, es decir, los individuos y los grupos, son los que desempeñan las actividades y hacen aportaciones que permiten que la organización pueda cumplir con un propósito particular. (Chiavenato, 2004 p. 29)

6.2 Concepto de Recursos Humanos

Creemos importante destacar como fue cambiando a lo largo del tiempo, el significado y la importancia de la expresión Recursos Humanos. Chiavenato (2004) afirma que este término hace referencia a las personas que integran las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y estas requieren a los trabajadores para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan otros recursos como financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos. La realidad es que esa antigua denominación que proviene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas únicamente como recursos organizacionales, es decir, individuos que cuentan con ciertos recursos (humanos) y que acuerdan ponerlos a disposición de la



organización (en la que trabajan), la cual tiene necesidad de ellos. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. (Chiavenato, 2005)

La valoración del Recurso Humano antes descrita fue modificándose en la misma medida que fue evolucionado el entorno. Vivimos en mundo globalizado y a mayor globalización hay mayor competencia, sin duda hoy, las personas cobran un papel muy importante en las organizaciones de cualquier ramo o actividad y representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito empresarial.

Lo que las personas esperan de las organizaciones donde trabajan es relativo a cada individuo, sin embargo Chiavenato(2004) considera que, en general, lo que buscan los empleados es:

- Un lugar excelente para trabajar: principalmente, donde sientan que son importantes y valiosos y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
- Reconocimiento y recompensas: esperan recibir reconocimiento y recompensas por su desempeño. Esto les sirve de refuerzo positivo para que mejoren cada vez más su rendimiento y se sientan satisfechas con lo que están haciendo.
- Oportunidades de crecimiento: pretenden sentir que existen posibilidades para su progreso dentro de la organización y que estas



están disponibles para ellos, dependiendo exclusivamente de su esfuerzo y dedicación personales.

- Participación en las decisiones: necesitan sentir que pueden participar en las decisiones de la organización.
- Libertad y autonomía: dejar que las personas asuman la responsabilidad personal por el trabajo.
- Apoyo y soporte: a través de un liderazgo renovador, de un coach que represente para las personas una retaguardia de donde se genere orientación, asesorías, preparación, capacitación, dirección e impulso
- Posibilidad de empleo y ocupación: capacidad de conquistar y mantener un empleo en una organización y la posibilidad de actualización profesional constante, que asegure la flexibilidad, las oportunidades para hacer carrera, los proyectos, las tareas dentro o fuera de la organización.
- Lealtad y compañerismo: las personas buscan relaciones humanas estrechas y francas, caracterizadas por el respeto y la confianza recíprocos, así como por una amistad auténtica.
- Diversión, alegría y satisfacción: esperan un clima organizacional agradable, relajado y menos formal de trabajo, donde se sientan bien y deseen permanecer y colaborar.
- Calidad de vida en el trabajo: se traduce en términos de satisfacción en el trabajo, idoneidad de la tarea, cultura y clima organizacional, espíritu de equipo y compañerismo, percepción de salarios y prestaciones, etcétera.

6.3 Gestión de Recursos humanos

Es importante exponer el concepto que nos refiere el autor Chiavenato (2005):

“La gestión de recursos humanos es el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización” (p.9).



Actualmente resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de las organizaciones, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y en el éxito de las mismas. La creciente importancia de los Recursos Humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización, para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y en el mundo laboral en particular.

Las funciones y actividades relacionadas con los Recursos Humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados y, en general, cuando se logran estos objetivos explícitos, influye positivamente a los resultados de la organización. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler 2007, p.12)

Además, continuando con la relevancia del Recurso Humano en las empresas, retomamos lo expuesto anteriormente sobre el cambio de denominación que se introduce en la actualidad. Chiavenato (2005) afirma que es importante que las personas que trabajan en las organizaciones sean vistas como socias de las mismas. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado a las organizaciones y rumbo a los objetivos generales. Como resultado, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las compañías exitosas vislumbraron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

6.4 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Recursos Humanos

En esta nueva forma de gestionar a las personas, existen 3 aspectos básicos a tener en cuenta que son importantes de mencionar:

- *Son seres humanos:* están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.



- *Actividades inteligentes de los recursos organizacionales:* elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento, y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y de desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes, y estáticos.
- *Socios de la organización:* son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será aumentar o mantener la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas; son socias activas de la organización.(Chiavenato, 2005,p.8)

Para que el área de Recursos Humanos pueda agregar valor a la organización debe introducir nuevas formas de gestionar y adoptar nuevos papeles. Por este motivo las funciones asumidas por los profesionales de Recursos Humanos en la actualidad son múltiples. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo.

6.5 La Gestión estratégica de los Recursos Humanos

La gestión de las personas es una de las funciones que más cambios ha tenido en el último tiempo, pasando de ocupar un segundo plano a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso organizacional, esto significa estratégica.

La rapidez e incertidumbre de los cambios exige a las organizaciones ajustes internos y adaptación; la globalización de los mercados y la creciente competitividad se han traducido en una mayor demanda de creatividad e innovación en las empresas. Todos estos nuevos requerimientos que están fuertemente vinculados a los recursos humanos, son los que lo han



posicionado con un factor determinante de la competitividad de las organizaciones y, por tanto como un recurso estratégico de las mismas. Esta nueva forma de entender el papel de los recursos humanos en las empresas, como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y compensación), de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía. Tomando como referencia los comentarios realizados, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como “todas aquellas actividades que inciden en el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa”. (Dolan et al, 2007,p31)

Esta transformación de la gestión del personal que pone de manifiesto un acercamiento a la estrategia de la empresa, no solo cobra importancia hoy, sino que vislumbra una exigencia real y un desafío para las organizaciones en los próximos años. La intensidad de los cambios y la velocidad en la que se producen en el entorno, exigirá a las empresas a realizar modificaciones rápidas y de forma eficaz para poder sobrevivir y prosperar.

Por lo cual contar con Recursos Humanos con capacidad de adaptación y cierta flexibilidad, se convertirá en un objetivo más para los responsables del capital humano. Además implica para los empleados mayor necesidad de formación y nuevas formas de trabajo.

La gestión estratégica de los recursos humanos es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de los recursos humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-RRHH y presenta como característica relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible por la misma.(Sanchez, Alles, Alcázar, Fernandez, Marin, Valle, Valle Cabera, 2004,p.36)



El principal desafío de quienes gestionan los Recursos Humanos es contribuir a mejorar las organizaciones de las cuales forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, aumentando la productividad del personal, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

6.6 Análisis de Puestos

6.6.1 ¿Qué es un puesto?

Tomamos como referencia dos autores para dar a conocer el concepto de puesto de trabajo. Chiavenato (2005) afirma:

Un puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama, define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quien se ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. (p.165)

Bohlander , Snell, & Sherman (2001) definen:

Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber que se espera de ellos. (p.80)

6.6.2 Concepto de Análisis de Puestos

El Análisis del Puesto es el proceso de obtener información de los puestos de trabajo que existen en la organización. Identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo. En consecuencia, también se preocupa por las especificaciones del puesto en relación con la persona que deberá ocuparlo (Bohlander et al., 2001).Debido a que las especificaciones del puesto establecen las aptitudes requeridas para cubrir un puesto vacante,



cumplen una función fundamental en el proceso de reclutamiento. La especificación del puesto es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñara la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. (Werther & Davis, 2000)

Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser lo más precisas posible, para que tengan valor para los empleados y para los responsables de tomar decisiones en lo que respecta a la administración de recursos humanos.

El eslabón que existe entre los empleados y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los trabajadores hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. El Análisis de Puesto es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades de la gestión de recursos humanos. Su propósito es brindar información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por lo tanto, como trata de lograr sus objetivos y metas. (Dolan et al., 2007)

El procedimiento de analizar los puestos supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados. Por lo general, la realización del análisis de puestos es la principal responsabilidad del área de recursos humanos y se encuentra designado un empleado de la misma para llevar adelante este proceso. Si bien en principio son los responsables del programa, por lo general buscan cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos analizan. La información derivada del análisis de puesto es fundamental porque ayuda a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Los puestos de trabajo constituyen el vínculo esencial entre las organizaciones y sus recursos humanos. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la consecución de sus objetivos. Cada puesto de trabajo no solo representa una fuente de ingresos para los trabajadores sino también un



medio para satisfacer sus necesidades. El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

6.6.3 **Proceso**

Según los autores Werther & Davis(2008):

Antes de realizar el Análisis de Puestos es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. (p. 92)

Además es imprescindible, previo a la realización del Análisis de Puesto, que el profesional tome contacto y se familiarice con la organización y su entorno, logrando conocer los objetivos institucionales, la estrategia, la estructura, los insumos, así como también identificar las condiciones en que se desempeñan las actividades, si existen peligros para la salud de las personas, cuáles son los medios de seguridad y las normas de prevención de los riesgos que se implementan.

La calidad y eficacia del proceso de análisis está estrechamente relacionada con la transparencia con que se realice el mismo. Mientras mayor importancia se le dé a este proceso y más se estimule a los trabajadores a participar del mismo, mejores serán los resultados que se obtengan.

Werther & Davis (2000) refieren que el proceso de búsqueda de información consta de los siguientes pasos:

- **Identificar los puestos que es necesario analizar:** los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización y que son necesarios analizar. Algunas empresas ya tienen una lista de los puestos, derivada de la nómina de personal, del organigrama o definidas por los supervisores de área o proceso. Existen casos en el que el análisis ya se

realizó previamente, por lo cual ya cuentan con los registros de dicho procedimiento.

- Definir el método de recolección de datos a utilizar: Generalmente se utiliza en primera instancia la elaboración de un cuestionario para recabar la información. Las preguntas que suelen formularse en los cuestionarios se presentan y se organizan a través de distintas secciones:

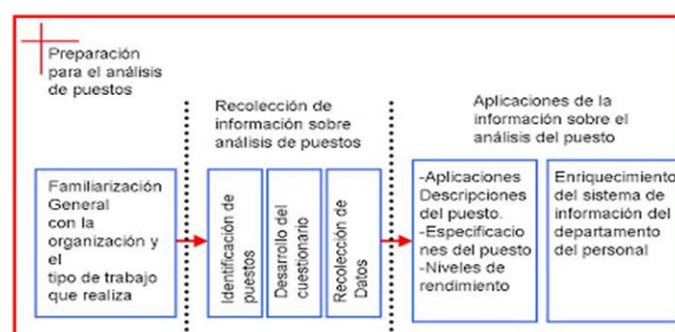
Identificación del puesto: Comienza con identificar el nombre del puesto, el departamento al cual pertenece, el nombre del puesto del cual depende y en ocasiones si tiene personal a cargo.

Deberes y responsabilidades: En sección el formulario deberá establecer el objetivo del puesto y una descripción de las tareas que la persona deberá llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones.

Condiciones de trabajo y especificaciones del puesto: Se deberá obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo el trabajo tales como; formación académica, la experiencia, habilidades y conocimientos específicos. También es importante la información del entorno en que se realiza el trabajo como los esfuerzos físicos y mentales que requiere el cargo.

- Obtener la información para el Análisis del Puesto: existen diversas maneras de adquirir los datos necesarios para los formularios de Análisis de Puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

A continuación exponemos un gráfico según Werther & Davis, (2000) las tres fases de la información sobre análisis de puestos:





6.6.4 Métodos de Recolección de datos

Los datos recolectados sobre el puesto deben ser precisos y siempre que el responsable del proceso dude de la información que proporcionaron los empleados, deberá obtener datos adicionales, ya sea de ellos, de los encargados de área o de otras personas que conozcan el puesto.

Existen diversas maneras para obtener los datos del puesto. Los métodos más comunes para analizar los puestos son:

Entrevistas: Este método consiste en consultar a empleados y gerentes en forma individual. Las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El contacto directo con el entrevistado permite explorar con mayor claridad los puntos a analizar.

Cuestionarios: Se distribuyen cuestionarios a los ocupantes de cada cargo de acuerdo a lo explicado anteriormente. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recoger la información.

Observación: Se obtiene información del puesto observando las actividades que realiza el ocupante y registrándolas. Generalmente se emplea un formulario que es diligenciado por el observador, para garantizar recabar todos los datos necesarios. Es un método especial para aquellas labores de carácter manual y repetitivo.

Diarios o Bitácoras: Se le indica a cada empleado que lleve un registro de sus actividades cotidianas. En general se completa en momentos específicos del turno de trabajo durante un periodo establecido según la naturaleza de la actividad. (Bohlander , Snell, & Sherman, 2001)

6.7 Descripción de puestos

Es un registro escrito que contiene la información obtenida con el análisis de puesto. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Las Descripciones de los Puestos deben ser lo suficientemente claras para que quien las lea pueda entender principalmente: qué es lo que debe hacer,



cuales son los objetivos del puesto, cuáles son las tareas primordiales, quien es el superior inmediato, qué competencias y conocimientos son necesarios para desempeñar exitosamente las funciones y qué personal tiene a cargo.

Toda organización debe contar con la Descripción de cada uno de los Puestos de trabajo que la integran. De esta manera se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a un trabajador y al mismo tiempo se establece la base de los demás subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Independientemente de su complejidad o simplicidad, cualquier Gestión de Personal, requiere herramientas fundamentales para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la Descripción de Puestos con prescindencia del tamaño y tipo de la organización. (Alles M. , 2015)

Las Descripciones de Puesto son tan valiosas para los empleados como para la organización. Desde el punto de vista de los trabajadores son beneficiosas ya que les ayudan a conocer las obligaciones y actividades pertenecientes a su puesto y les recuerdan los resultados que se espera que logren. Desde la mirada del empleador, sirven como base para minimizar los malos entendidos, entre los distintos niveles de jerarquía, respecto a los requerimientos del puesto. Además contribuye a los directivos a realizar acciones correctivas cuando las funciones expuestas en la Descripción del Puesto no se ejecutan del modo requerido. (Bohlander et al., 2001)

Aunque prácticamente cada Programa de Análisis y Descripción de Puestos cuenta con una manera diferente de elaborar sus propias descripciones, lo más frecuente es la utilización de un formato con un contenido similar al siguiente:

- *Sección Propósito principal del puesto:* Incluye una exposición breve de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo.
- *Sección de obligaciones, o funciones esenciales del puesto:* Describe las tareas específicas referidas al puesto.
- *Sección especificaciones del puesto:* Incluye las habilidades necesarias para realizar el trabajo tales como educación, experiencia, capacitación



especializada, habilidades personales y la demanda física, emocional y psicológica que impone el puesto.(Bohlander , Snell, & Sherman, 2001)

Para ordenar todas las Descripciones de los Puestos de una organización, se puede disponer un Manual, a modo de inventario, que contenga cada una de las Descripciones, siendo esencial que el contenido de las mismas sea revisado, por lo menos, una vez al año y actualizado cada vez que se considere necesario, con el fin de no resultar obsoleto.

6.7.1 Beneficios de contar con la Descripción de Puestos

La mayoría de las actividades de Recursos Humanos se basan en la información proporcionada por el Análisis y la Descripción de Puestos. Los principales objetivos son:

- ❖ Ayudar al reclutamiento: estableciendo el mercado de recursos humanos en el cual se debe reclutar, los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.
- ❖ Ayudar a la selección de personal: determinando el perfil adecuado del ocupante del cargo y contribuyendo en la elección de las pruebas que se aplicaran en el proceso de selección.
- ❖ Colaborar en las capacitaciones: exponiendo conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse eficaz y eficientemente en el puesto.
- ❖ Determinar las escalas salariales: identificando el puesto a desempeñar y su posición jerárquica en la organización
- ❖ Evaluar el desempeño: definiendo funciones y objetivos como parámetros a evaluar para posteriormente medir el grado en que se están cumpliendo.
- ❖ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado como fuente de consulta ante cualquier inquietud respecto al desempeño de sus funciones.
- ❖ Servir de base para programas de higiene y seguridad: brindando información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a

determinados cargos.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004)

- ❖ Ayudar en la planificación de la carrera profesional: dando a conocer qué conocimientos necesitaría tener una persona para desempeñarse en un puesto de mayor nivel de responsabilidad.(Dolan et al., 2007)

Como resulta casi obvio, no todos los problemas de una organización se solucionan con tener los puestos descritos adecuadamente; pero, al mismo tiempo, es igualmente cierto que la Descripción de Puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra. (Alles M. , 2015 p. 135)

A continuación mostramos una figura, según Alles M. (2015), haciendo mención a lo anteriormente expuesto:



La Descripción de Puestos es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos

Por otra parte, existen situaciones que pueden llamar la atención y dar aviso de la necesidad de revisar o describir, si todavía no se ha hecho, los puestos de una organización. Destacamos las siguientes, mencionadas por la autora Alles M. (2015):

- ❖ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ❖ Conflictos frecuentes por no saber quien hace cada tarea.
- ❖ Responsabilidades abiertas que implican que se dupliquen esfuerzos.
- ❖ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.



- ❖ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.

6.8 Inducción del Personal Nuevo

6.8.1 Conceptos de Inducción, socialización, integración, orientación

Es necesario que todas las organizaciones promueban la socialización e integración completa y adecuada de sus nuevos miembros, cada una con su impronta y su estilo. Lo fundamental es que exista, que el ingreso de un nuevo trabajador no pase desapercibido, muy por el contrario, que se le preste especial atención.

A continuación exponemos el concepto de inducción abordado por los diferentes autores, en los cuales nos basamos.

Como señala la autora Alles (2001):

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo.

Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes una particular actitud con respecto al trabajo que están realizando y al papel que desempeñaran en la organización. Es esencial que exista una cuidadosa planificación haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Los programas con éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión, y sentimientos de pertenencia (p.343).

Por su parte Chiavenato (2005) habla de socialización organizacional como la manera en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de



manera acorde con las expectativas de la organización. La socialización organizacional se refiere a la forma en que la organización intenta incorporar en el nuevo participante el modo de pensar y actuar de acuerdo con los dictados de la organización.

“La socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo.” (Chiavenato, 2005 p. 153)

Entre los distintos métodos de socialización organizacional destacamos el siguiente:

Programa de integración: es formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las aéreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, la misión y los objetivos de la organización. También es denominado programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización. Su objetivo es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y esenciales para el buen desempeño. (Chiavenato, 2005)

García Noya, Hierro Diez, & Jimenez Bozal(1997) hablan de la implementación de un plan de acogida para la integración de nuevos colaboradores y afirman que:

El término acogida se debe interpretar en un sentido amplio, no solo como el recibimiento que se hace al nuevo componente de la organización; se refiere también a la introducción en todos los aspectos que conlleva el trabajo. Siendo así, el plan pretende establecer un programa de orientación y un canal de fluido de comunicación/información que salve las comprensibles dudas y desubicación del profesional en sus primeros pasos. Con su aplicación sistemática se evitará, al menos por parte de la organización, un rendimiento anómalo por insatisfacción o por frustración de las expectativas



creadas en el candidato. Esto supondrá un beneficio evidente para ambas partes. (p.260).

Todo nuevo miembro de una organización deberá adaptarse a sus normas, pautas y modos (horario de trabajo, tareas del puesto, reglamento interno) para formar parte de la misma, comprometerse y alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales. Para que eso ocurra es imprescindible, al ingreso, brindar información al respecto.

6.8.2 Fines de la inducción

El objetivo central de la Inducción se basa en lograr la integración adecuada del nuevo trabajador a la organización informándole todos los aspectos que conlleva el trabajo y fomentando e inculcando la cultura que caracteriza a la institución y las maneras apropiadas de trabajar para lograr las metas.

Chiavenato(2005) considera que:

“La orientación de las personas cumple varios propósitos: enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo”. (p.157)

Un programa de orientación sirve para adaptar a los trabajadores recién contratados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados(Werther & Davis, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas., 2008).

Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007) sostienen que los principales fines de la orientación y socialización de empleados son los siguientes:

Reducir los costos de puesta en marcha. Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de la actividad. Este periodo de tiempo puede reducirse sustancialmente con la orientación adecuada.



Reducir el estrés y la ansiedad. El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocara de modo inevitable: estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intentos de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera de él durante el periodo inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada.

Reducir la rotación de personal. Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal.

Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y supervisores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación durante el proceso de socialización. (p.156)

Son, generalmente, las grandes empresas las que le dan importancia a la inserción de los nuevos trabajadores y desarrollan un programa de inducción. Las demás, en su mayoría, consideran esto una pérdida de tiempo y de dinero, por lo que no otorgan ni siquiera una breve formación a los Recursos Humanos recién incorporados.



6.8.3 Etapas de un Programa de Inducción

Se pueden distinguir dos etapas en un programa de inducción:

- Inducción a la organización y su cultura tiene como objetivo: asegurar que la persona pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional, que le permitan rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidad de trabajo, así como también brindar información al personal acerca de los aspectos de la cultura, como las costumbres, la forma en que se relacionan las personas, valores institucionales, filosofía de trabajo, misión, visión, entre otras.
- Inducción al puesto de trabajo: su finalidad es desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con el puesto que el nuevo colaborador deberá saber y profundizar. En esta etapa es preciso desarrollar un plan que le permita al empleado ir adquiriendo mayor agilidad en el puesto a un ritmo sostenido, pero, a la vez, con la adecuada contención como para permitir que aparezcan la duda, la pregunta y el error como espacios de aprendizaje necesario (Alles M. A., 2001)

La primera etapa, no debe dejar de incluir aspectos fundamentales que un nuevo miembro de la organización tiene que conocer como: la historia, la trayectoria, la estructura, la política con respecto al personal, información de utilidad (números telefónicos, procedimientos organizacionales), cuestiones importantes a saber sobre higiene y seguridad, aspectos de la cultura organizacional como misión, visión, valores, costumbres, hábitos. Todo lo cual se podrá plasmar en un Manual de Inducción, como instrumento de apoyo, para entregar al nuevo empleado una herramienta a la que podrá recurrir las veces que sea necesario.

En la segunda etapa es importante brindarle al nuevo trabajador: la presentación formal de todos los compañeros de trabajo, la explicación de tareas y responsabilidades pertinentes al cargo a desempeñar junto con la



entrega del formulario de descripción del puesto, la capacitación que se considere oportuna y completa y la comunicación de lo que se espera de él.

Todos los aspectos anteriores se deben considerar al diseñar el proceso de incorporación del nuevo trabajador ya que contribuirán al éxito del desempeño del mismo.

6.8.4 Diseño del Programa de Inducción

En el momento de planificar la integración de los nuevos colaboradores de la organización debemos tener en cuenta que existen diversas *opciones* para diseñar el Proceso de Inducción:

- Formal o informal: cuando al nuevo colaborador se lo diferencia para hacer evidente su papel de recién ingresado, la socialización es formal. Es el caso de programas específicos de inducción. Distinta es la socialización informal ya que coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.
- Individual o colectivo: los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo vivenciando un conjunto idéntico de experiencias.
- Uniforme o variable: el primero es fijo y establece fases estandarizadas. El segundo se refiere a los programas que se realizan de manera espontánea sin procedimientos determinados.
- Seriado o aleatorio: la socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.
- Refuerzo o eliminación: la socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades del nuevo trabajador como componentes necesarios para su



éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones, 2005)

6.8.5 El seguimiento

El paso final que completa el proceso de selección de personal es el seguimiento de integración y del desempeño del colaborador. Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación persona/puesto y, por lo tanto el éxito en el procedimiento de selección de personal. (García Noya, Hierro Diez, & Jimenez Bozal, 1997 p. 263)

Es preciso tener planificada la etapa de seguimiento de la incorporación de nuevos empleados, con herramientas establecidas previamente, objetivas e iguales para todos los Procesos de Inducción que se apliquen, a fin de evitar la improvisación y de contribuir a la formalización de la orientación al ingreso.

6.9 Las Instituciones Educativas

Toda organización, sea de producción o de servicio genera en su cotidianeidad una serie de actividades de enseñanza que incluye aprendizajes, ritos, rutinas, usos y costumbres, prácticas y procedimientos como actividades necesarias a su mantenimiento. Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional ofrecer enseñanzas y asegurar aprendizajes.

La Ley Nacional de Educación define en el artículo 122:

Las instituciones educativas constituyen la unidad pedagógica del sistema, responsables de los procesos de enseñanza y aprendizaje destinados al logro de los objetivos establecidos por esta Ley. Para ello, favorece y articula la participación de los distintos actores que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, padres, madres y/o tutores/as, alumnos/as, ex alumnos/as, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación,



cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución. (Ley N° 26.206,2006)

La ciencia multidisciplinaria que se encarga de estudiar y analizar los fenómenos educativos y brindar soluciones de forma sistemática e intencional, es la Pedagogía, y tiene como finalidad, apoyar a la educación en todos sus aspectos para el perfeccionamiento del ser humano.

6.9.1 Los Recursos Humanos en las Instituciones educativas

El mundo globalizado en el que vivimos hace necesario que todas las organizaciones, incluso las dedicadas a brindar educación, se adapten, flexibilicen y ajusten, de acuerdo a los cambios que se van produciendo continuamente. Esto hace imprescindible planificar estratégicamente la formación y la gestión de los Recursos Humanos que integren una Institución Educativa, ya que los mismos se han convertido en el capital de mayor importancia de cualquier entidad. En otras palabras, se trata de armonizar la gestión del personal con la realidad que se vive.

En las instituciones educativas se persigue como principal objetivo brindar educación, la calidad de la misma es una necesidad que posibilita el desarrollo y el progreso y esto depende prioritariamente de los Recursos Humanos que las integran. La calidad educativa tiene que ver principalmente, en este tipo de organizaciones, con la formación inicial y permanente de los docentes que demandan los centros de educación, así como también con que se lleve a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos disponibles. Se hace fundamental que todas las personas que trabajan en Centros Educativos posean, entre otras características, una sólida capacidad pedagógica, orientadora, facilitadora, respetuosa de las necesidades del alumno.

Además ningún sistema educativo puede brindar educación de calidad, aun siendo acorde a las necesidades de los individuos y de la sociedad, sino cuenta con una fuerza laboral comprometida que aporte el factor trabajo con eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos de cada institución.



Mañú Noain & Goyarrola Belda, (2011) consideran que la eficacia del trabajo del docente no solo depende de las técnicas o métodos utilizados para dar clases sino de la disposición con la que concurre al colegio y al aula. Esto está influenciado por la motivación y satisfacción que tenga el mismo para desempeñar su labor, lo cual es directamente proporcional a la gestión de recursos humanos que se lleva a cabo en la institución. Es decir mientras más eficiente sea dicha gestión, mayor será el grado de motivación y satisfacción del docente.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados formados y motivados, clima laboral armónico, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, son objetivos de una gestión de recursos humanos que traerá beneficios a las organizaciones, incluso a las educativas, y a sus trabajadores.

Si bien es complejo que las instituciones educativas cuenten con áreas dedicadas al capital humano, solo basta con que los directivos comiencen a desarrollar una cultura en la que vean a las personas como factor esencial de éxito.

6.9.2 El ingreso de Recursos Humanos en la Escuela pública vs privada en Córdoba

En las escuelas de Gestión Privada, el ingreso de personal está determinado por la voluntad de los Directivos o propietarios del establecimiento educativo, quienes seleccionan el personal de acuerdo al perfil que necesita la Institución.

Por lo expuesto anteriormente, cobra mayor importancia contar con la herramienta de descripción de puestos, en la cual se exponen (entre otras características) las especificaciones de los mismos lo que facilita el proceso de selección, ya que a la hora de realizar la búsqueda de personal se tendrá en claro cuál es el perfil del candidato a incorporar.

En cambio en la educación de Gestión Pública cada vez que se produce una vacante en la escuela conlleva una serie de procesos y trámites, muchos de los cuales los realiza el interesado que se "postula" en cada institución, para



asumir un posible cargo o vacante. Las escuelas realizan la convocatoria para cubrir vacantes y gana el cargo o las horas quien tenga mayor puntaje en la Lista de Orden de Mérito de las personas que se hayan postulado. Además solo pueden postularse quienes hayan realizado la apertura de legajo para ingresar a la educación pública y estén inscriptos en la convocatoria anual del Ministerio de Educación.

6.9.3 La Escuela Secundaria

La escuela continúa siendo en la actualidad el ámbito público más relevante para transmitir la cultura de nuestra sociedad. Su función consiste en poner a disposición de niños y jóvenes los principales bienes culturales con el propósito de que puedan apropiárselos, disfrutarlos, y recrearlos. Esto implica asumir que es un desafío, transmitir a las nuevas generaciones, valores y herramientas para mirar el mundo, interpretarlo y asumirse críticamente en él como ciudadanos. (Gutiérrez, Lorenzatti, 2012)

La escuela reúne en su interior a directivos, profesores, padres y alumnos. Con desafíos muchas veces diferentes, ellos comparten experiencias en torno a una práctica común, la enseñanza. Para la escuela ella representa el dispositivo de transmisión que reúne en tiempos y espacios específicos a docentes y alumnos.

La buena enseñanza supone promover condiciones de igualdad educativa que, colocando en el centro de las reflexiones pedagógicas y las opciones didácticas a los alumnos y sus posibilidades de apropiarse del saber, les brinde herramientas que les posibiliten reconocer los modos de relación con los contenidos que se proponen y la importancia que posean para su desarrollo personal. (Gutiérrez, Lorenzatti, 2012, p.35)

Que enseñemos no significa que necesariamente los alumnos aprendan, ni que lo hagan del modo previsto, ni en los tiempos estipulados por las Instituciones. El aprendizaje tiene su lado complejo. Los docentes pueden generar las condiciones para que se produzca, y seguramente tendrán que ver los modos en que se presentan los contenidos y las actividades que se



realizan en el aula, pero no pueden controlarlo, y muchos menos imponer el deseo de aprender a los alumnos.

Actualmente entre las numerosas cuestiones que emergen como necesarias de atender surgen, con mayor relevancia, nuevos modos de pensar y asumir la enseñanza en la escuela secundaria. Es decir, para enseñar no alcanza ya con lo que los profesores saben, es necesario también propiciar una relación armónica con los alumnos, los trabajadores, sus prácticas y expectativas, introduciendo de este modo sus puntos de vista como algo a considerar en la relación pedagógica.

6.9.4 La enseñanza Hoy

Hoy, el vertiginoso avance en el campo del conocimiento esta siempre desfasado con respecto a los ritmos de transformación de los contenidos escolares, y a veces lo que se aprende en el aula se vuelve rápidamente obsoleto, frente a la realidad exterior en la que las niñas y los niños se sumergen en procesos tecnológicos y sociales que suelen estimular su curiosidad y deseos de aprender de manera más eficaz

No sabemos que nuevos desafíos deberán enfrentar los chicos que hoy ingresan en la escuela, al llegar a su madurez. Pero si sabemos que, si logramos formar personas creativas, con pensamiento crítico, capaces de trabajar en equipo y de planificar su propia formación permanente, habremos logrado darles las herramientas para resolverlos con éxito. (Filmus, 2007, p. 1)

Casi todas las instituciones escolares se enfrentan en la actualidad con el desafío de la transformación. Los cambios que se han producido en el conjunto de la sociedad, afectando de manera profunda otros aspectos, son tan reales que plantean sin duda requerimientos diferentes y diferenciados a nuestras instituciones escolares.

Pero las escuelas tienen un doble problema cuando se trata de enfrentar cambios. Primero, en general están bastante burocratizadas, lo que quiere decir que tienen problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de



flexibilidad. Segundo, la educación en sí misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento no solo porque forma parte de los aspectos de la conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman muchos años. (Frigerio & Poggi, 1992, p.140)

“Conducir bien una escuela es poner los medios para que todos los chicos que vayan a ella tengan buenos y suficientes aprendizajes”. (Frigerio & Poggi, 1992, p. 141)

Esto se relaciona directamente con brindar educación actualizada tanto en contenido como en las formas de impartirla y con contar con personal motivado y comprometido con la organización, para que esto último se logre es esencial contar con una gestión eficaz y eficiente de Recursos Humanos.

6.9.5 Acuerdo Escolar de Convivencia

En las instituciones educativas, se construye el acuerdo escolar de convivencia. El mismo es un documento creado por el equipo Directivo de cada organización generalmente con la participación de alumnos, padres, docentes y preceptores para construir un clima de respeto mutuo y trabajar de manera armónica como marco de convivencia.

Principalmente expone los valores en los cuales se rige la escuela y las normas institucionales, sin embargo el contenido puede variar de acuerdo a lo que quiera exponer cada institución. El objetivo en general es fomentar la participación colectiva y analizar los conflictos como propios de la relación social, abordándolos como oportunidades de crecimiento y desarrollo, permitiendo la posibilidad de realizar mejoras con el fin de fortalecer los vínculos interpersonales.

6.9.6 Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)

Es un instrumento que cumple una función muy importante en cada institución ya que expone la propuesta de acción de la escuela, explicitando sus principios y convicciones, los objetivos que pretende alcanzar y la forma



para tratar de conseguirlos. Cada colegio desarrolla el propio, con sus características distintivas.

En referencia al tema la ley provincial de Educación refiere en su artículo 102:

Las instituciones educativas disponen de la autonomía pedagógica necesaria para elaborar y ejecutar su proyecto institucional. Éste se planificará y desarrollará respetando los lineamientos y objetivos generales de la política educacional, atendiendo a las exigencias específicas de la realidad regional y local, considerando las posibilidades operativas de cada institución. (Ley N° 9870, 2010)

Además se exige como parte de los criterios organizativos de cada institución educativa en el artículo 103, “Definir su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, respetando los principios y objetivos enunciados en esta Ley” (Ley N° 9870,2010).

6.9.7 Normativa legal

Los Centros Educativos están regulados por una serie de normas legales tales como: leyes, decretos, resoluciones, estatutos. Existen compendios que incluyen dicha normativa, son los que generalmente emplean en las Escuelas como material de consulta, cada vez que se presenta alguna situación que lo requiera.

La normativa que se utiliza con mayor frecuencia en las Instituciones Educativas de Nivel Medio de la Provincia de Córdoba es:

- Ley Provincial de Educación N° 9870

Esta Ley rige la organización y administración del Sistema Educativo Provincial integrado por los siguientes servicios:

a) Servicios educativos públicos de gestión estatal;



- b) Servicios educativos municipales regulados por el artículo 108 de esta Ley, y
- c) Servicios educativos públicos de gestión privada autorizados

Además establece las siguientes características de la educación secundaria: Es obligatoria, constituye una unidad pedagógica y organizativa y está destinada a los adolescentes y jóvenes que hayan cumplido el nivel de educación primaria. Tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de sus estudios.

En el Artículo 39 se definen Los objetivos de la educación secundaria:

- a) Contribuir a la formación integral de los adolescentes y jóvenes como personas sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, promoviendo el desarrollo de todas sus dimensiones a través de una educación configurada en torno a los valores éticos que les permitan desenvolverse en la sociedad practicando el pluralismo libre de toda discriminación, comprometidos con la exigencia de la participación comunitaria, motivados por la solidaridad hacia sus semejantes y preparados para el ejercicio de la vida democrática, en la aceptación y práctica de los Derechos Humanos y la diversidad cultural;
- b) Promover prácticas de enseñanza que permitan el acceso al conocimiento como saber integrado, a través de las distintas áreas y disciplinas que lo constituyen, fortaleciendo capacidades y hábitos de estudio, de aprendizaje e investigación, de juicio crítico y discernimiento;
- c) Formar ciudadanos capaces de utilizar el conocimiento como una herramienta para comprender, transformar y actuar crítica y reflexivamente en la sociedad contemporánea;
- d) Desarrollar competencias lingüísticas comunicacionales, orales y escritas del idioma nacional y de comprensión y expresión en una lengua extranjera;
- e) Desarrollar las capacidades necesarias para la comprensión y utilización inteligente y crítica de los nuevos lenguajes y herramientas producidos en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación;



f) Estimular la creación artística, la libre expresión, el placer estético y la comprensión de las distintas manifestaciones de la cultura y las artes;

g) Promover la formación corporal y motriz a través de la educación física acorde con los requerimientos del proceso de desarrollo integral de los adolescentes y jóvenes,

h) Implementar, en el marco de los proyectos curriculares institucionales, procesos de orientación educacional que contribuyan a las elecciones vocacionales, vinculando a los alumnos con el mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología. (Ley N°9870,2010)

- El Estatuto de la Docencia Media, Especial y Superior Decreto Ley 214/63:

Establece los deberes y derechos del personal docente que se desempeña en las reparticiones o en establecimientos oficiales de la Provincia de Córdoba, en los órdenes de la docencia media, especial y superior.

Destacamos el artículo 7 que establece los derechos del docente:

a) La estabilidad en el cargo, categoría, jerarquía y ubicación que sólo podrán modificarse en virtud de resolución fundada debidamente, de acuerdo con las disposiciones de este Estatuto.

b) El goce de una remuneración y jubilación justas, actualizados de acuerdo a los índices oficiales del costo de la vida y equiparados al orden nacional como mínimo, de modo que se asegure el eficaz desempeño de sus funciones y el bienestar económico de su familia.

c) El ascenso, el aumento de clases semanales y los traslados, sin más requisitos que los estatutarios.

d) El cambio de funciones o asignaturas, sin merma de remuneración, en caso de disminución o pérdida inculpable de sus aptitudes, siempre que cumpla con los requisitos de ésta ley para el desempeño del nuevo destino. Este derecho se extingue al alcanzar el docente las condiciones necesarias para obtener la



jubilación ordinaria íntegra. La culpa requerida para excluir del beneficio que otorga este inciso, deberá ser grave.

e) El conocimiento de los antecedentes de los aspirantes y de las nóminas que establezcan el orden de méritos, a los efectos de los nombramientos, ascensos, aumento de clases semanales, traslados y permutas.

f) La concentración de tareas en cuanto a establecimientos y asignaturas.

g) El ejercicio de sus actividades en condiciones pedagógicas de local, higiene, material didáctico y número de alumnos, calificadas de adecuadas por autoridad competente.

h) El reconocimiento de las necesidades del núcleo familiar.

i) Las vacaciones anuales reglamentarias.

j) La asignación de puntaje por antigüedad además del que corresponde por otros conceptos.

k) El libre ejercicio de los derechos políticos inherentes a su condición de ciudadano, siempre que los ejerza dentro de la ley; con total prohibición de desarrollar esta actividad, en el ámbito escolar o con los alumnos.

l) La libre agremiación, conforme a las leyes vigentes.

ll) La participación en el gobierno escolar y en las Juntas de Clasificación y Disciplina, en la forma que establezca la reglamentación.

m) Un año de licencia con goce de sueldo, en todos sus cargos, cada diez años cumplidos en el ejercicio de la docencia, a fin de realizar estudios de perfeccionamiento o trabajos científicos, de acuerdo con la reglamentación respectiva.

n) Licencia con o sin goce de sueldo, de acuerdo al grado de interés público de la misión a cumplir, cuando obtenga becas de estudio, perfeccionamiento o



producción, por el término y modo que establezcan la reglamentación o las leyes específicas.

ñ) La defensa de sus derechos e intereses legítimos, mediante las acciones y recursos que este Estatuto y las disposiciones legales determinen.

o) Recibir los beneficios de la asistencia social y participar en la orientación y control de estos servicios de conformidad con la ley.

p) Permanecer en el desempeño remunerado de sus funciones hasta tanto la jubilación le hubiere sido otorgada, sea a su solicitud o a instancia oficiosa, siempre que ponga la debida diligencia en la substanciación del trámite.

(Decreto- Ley N°214,1963)



7. Metodología

El presente trabajo es un proyecto de intervención ya que tiene como finalidad optimizar los procesos organizacionales, realizando acciones correctivas, a partir de las oportunidades de mejora detectadas en la institución.

El enfoque utilizado es de tipo mixto ya que se recolectaron, analizaron y vincularon datos cuantitativos y cualitativos a los fines de obtener la información necesaria para elaborar la propuesta.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados son:

Cuestionario: se aplicó para obtener información sobre las tareas, responsabilidades y las especificaciones de los cargos, para poder elaborar las descripciones de puestos.

Entrevistas semiestructuradas: esta herramienta, en primera instancia se utilizó para recabar los datos generales de la institución, luego para ampliar la información obtenida mediante los cuestionarios antes mencionados, a los fines de poder elaborar las descripciones de manera completa y posteriormente, para recolectar información sobre los procedimientos organizacionales que conciernen a los trabajadores.

Encuesta con escalamiento tipo Likert: se realizó para obtener información sobre cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción en la organización.

Análisis de documentos: a través de esta herramienta examinamos documentos de la institución con el fin de ampliar información sobre su funcionamiento, historia y cultura.

Observación directa: se utilizó con el propósito de recopilar información de todas las características visibles de la institución.



8. Propuesta

Consideramos que el Análisis y Descripción de Puestos, es un proceso fundamental y básico con el cual deben contar todas las organizaciones sin importar el ramo o la actividad que desarrollan. Muchas empresas de la actualidad se preocupan por otras cuestiones como promociones, retribuciones, selección, entre otras, y dejan en segundo plano este instrumento que opera como la base para el correcto desarrollo del resto de los procesos de la gestión de personal.

Por otra parte, el Programa de Inducción es otro pilar muy importante que permite: familiarizar al nuevo trabajador con la institución y su puesto de trabajo, hacerle saber lo que la misma espera de él y fomentar la unión entre los trabajadores, para que se vuelvan más solidarios y participativos y se sientan comprometidos con la organización.

A continuación se encuentra el Programa de Inducción y posteriormente el Manual de Descripción de Puestos del Instituto Juan Zorrilla de San Martín (perteneciente al nivel medio) que hemos elaborado.

Cabe aclarar que **las Descripciones de los Cargos docentes se incorporan como complemento de lo establecido en el Estatuto de la Docencia Media Especial y Superior y en las Leyes y Resoluciones de Educación vigentes**, ya que el objetivo es especificar cómo se trabaja y cuáles son las principales tareas y funciones que efectivamente se desarrollan en la actualidad en este colegio.



Programa de Inducción

Objetivo

El siguiente Programa tiene como objetivo facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la Institución y a su puesto de trabajo, proporcionando la información necesaria acerca de la misma, de modo que le permita integrarse fácilmente en su nueva posición y contribuir al desarrollo organizacional.

Utilidad

Este Programa será principalmente de utilidad para:

- Reducir el tiempo de adaptación a la organización y al puesto de trabajo.
- Desarrollar el sentido de pertenencia y colaboración en la organización.
- Facilitar el aprendizaje de lo respectivo al puesto de trabajo.
- Reducir el estrés, la ansiedad y la inseguridad de los nuevos empleados.

Alcance y Responsabilidad

Lo establecido en el Programa deberá ser aplicado a todo nuevo colaborador perteneciente al nivel medio de la Institución.

Será responsable el Equipo Directivo del Instituto de asegurar el cumplimiento del mismo.

Actualización

Es fundamental que el contenido de este Programa sea revisado una vez al año y cada vez que sea necesario, por el equipo directivo, con el fin de actualizar información o realizar ajustes, teniendo en cuenta la retroalimentación de los empleados en cada una de las etapas del Programa.



Etapas del Programa de Inducción

Una vez seleccionado el nuevo integrante de la organización se dará comienzo al Programa de Inducción, con el fin de facilitar la integración del mismo y contribuir al logro de sus objetivos personales vinculados con el Instituto.

Una persona designada por la Dirección estará a cargo de llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1- **Bienvenida a la organización**: realizar un recorrido por todas las instalaciones del Instituto, efectuando a su vez la presentación formal de todos sus nuevos compañeros. Enviar un correo electrónico a todo el personal informando la incorporación del nuevo empleado.
- 2- **Presentación de la organización**: presentar el contenido del Manual de Inducción en formato digital realizando una breve explicación de cada uno de los temas expuestos, dando lugar a la participación de los nuevos empleados con el fin de atender consultas y evacuar dudas. Una vez concluida la presentación se entregará el Manual en formato impreso junto con los siguientes anexos: el Acuerdo Escolar de Convivencia y la Descripción del Puesto a desempeñar.
- 3- **Evaluación de la Inducción**: luego de la presentación se le hará entrega de un formulario que deberá completar con el fin de evaluar el desarrollo del Programa de Inducción (ver anexo).
- 4- **Inducción al puesto**: designar un compañero/ tutor para que brinde una explicación en detalle del contenido de la descripción del puesto y así mismo, realice el acompañamiento durante el primer mes en la planificación y ejecución de las tareas diarias. El tutor tendrá que completar un registro (ver anexo) acerca de la adaptación al puesto del nuevo empleado, dicho documento se deberá dar a conocer al responsable del puesto al finalizar cada semana.



5- **Seguimiento**: el responsable del puesto deberá coordinar reuniones con el nuevo empleado durante los dos primeros meses, según lo crea conveniente, de las cuales llevará un registro (ver anexo) con el objetivo de obtener información del Proceso de Socialización y de su evolución, a fin de realizar acciones de mejora en el caso que sea necesario.



MANUAL DE INDUCCIÓN DEL NIVEL MEDIO



INDICE

Bienvenida	3
Un poco de Nuestra Historia	4
Ideario	4
Visión Compartida	5
Estructura Organizacional	5
Nuestras Instalaciones	6
Objetivos institucionales	6
Nuestras tradiciones	7
Acuerdo escolar de convivencia	8
P.E.I.	8
Obligaciones	9
Procedimientos Internos	10
Como nos comunicamos	12

BIENVENIDA



Desde el Instituto Juan Zorrilla de San Martín queremos darte la bienvenida y desearte éxito en esta nueva etapa profesional que esperamos sea fructífera.

Este Manual ha sido elaborado como guía para una adecuada integración a tu lugar de trabajo. Encontrarás datos sobre quiénes somos, además de contar con información relevante que te será de utilidad en los próximos días para desempeñar tu labor.

El integrarte a nuestro equipo te hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión compartida al brindar un servicio de calidad a través de tu trabajo.

Esperamos que este Manual te ayude en el proceso de adaptación y sirva como introducción para conocer nuestra organización.



Un poco de nuestra historia

Este Centro Educativo nace por iniciativa de un grupo de padres de alumnos de la Escuela Primaria “Juan Zorrilla de San Martín”, que comenzaron a reunirse con el fin de crear, en el Barrio Cerro de las Rosas, un Establecimiento secundario privado, laico, mixto y con orientación comercial. Por aquel entonces no existía en la zona, Institución educativa con esas características. Así, en 1960 se crea el “Instituto Juan Zorrilla de San Martín”, un colegio secundario comercial, mixto, laico y accesible económicamente.

El Instituto Juan Zorrilla de San Martín es una asociación civil, que tiene por objeto la educación integral de la persona humana como un todo. La finalidad de este Centro es eminentemente educativa y cultural.

Actualmente la oferta de esta Institución comprende: un nivel medio y un nivel terciario. El primero compuesto por: Ciclo Básico Unificado y Ciclo de Especialización. El nivel terciario ofrece dos carreras: “Tecnicatura en Administración de Empresas” y “Profesorado de Inglés”.

Ideario

La Institución se propone una educación integral, democratizadora, laica, y mixta que promueve la libertad del hombre responsable y comprometido consigo mismo.

La educación integral que procura este Centro se apoya en los siguientes valores:

- Respeto por la vida
- Respeto a la libertad del ser humano
- Tolerancia frente a las diferencias
- Solidaridad entre los miembros de la Institución y de la comunidad
- Excelencia académica y profesional

Es democratizadora porque brinda iguales posibilidades de acceder al conocimiento y de esa manera posibilita a sus miembros participar constructivamente en la formación y la transformación de sí mismos y de la sociedad.

Es laica porque respeta las diferentes creencias, opiniones, y posturas.

Es mixta porque, incorpora en igualdad de condiciones a personas de ambos sexos en todos los roles institucionales.

Promueve la libertad responsable y comprometida, porque favorece la superación racional y progresiva de obstáculos, a través del desarrollo del pensamiento crítico, estimulando la creatividad como modo de superación personal y social.

Visión Compartida

Construir en conjunto una comunidad educativa democrática, comprometida, abierta a los cambios, creativa en función del crecimiento intelectual y afectivo de los alumnos.

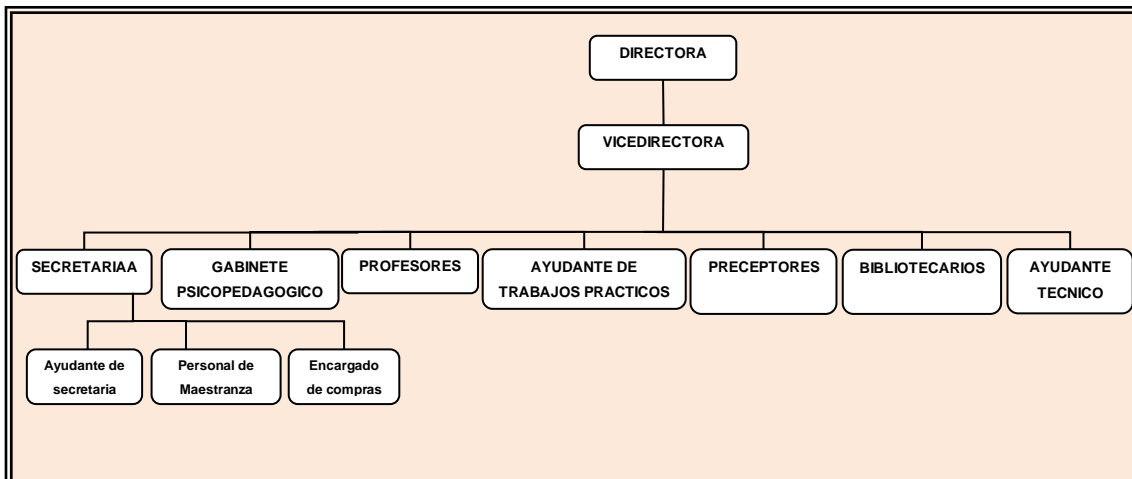
Propiciar una escuela integrada en todo su sentido con lazos interpersonales, cálidos y abierta a la comunidad.

Formar personas íntegras y creativas, competentes en el estudio y en la vida laboral.

Formar jóvenes auténticos y honestos que respeten los principios solidarios y sepan participar en forma democrática, con una adecuada preparación que les permita insertarse en el mercado laboral.

Estructura organizacional

Te presentamos nuestro organigrama:





Nuestras Instalaciones

La institución posee dos plantas y tiene una capacidad para 400 alumnos aproximadamente. Dispone de 12 aulas para el dictado de clases, 6 para la división A y 6 para la división B. Las mismas están equipadas con proyector y equipo de audio. Además cuenta con áreas principales de trabajo tales como: Preceptoría, Dirección, Secretaría, Compras, Gabinete Psicopedagógico, Maestranza y Sala de Profesores.

También cuenta con las siguientes instalaciones adicionales:

- **Biblioteca:** es utilizada por alumnos y profesores como sala de lectura y estudio y en ciertas ocasiones realizan exposiciones de obras de arte. La misma se encuentra disponible para todo el personal.
- **Gabinete de computación:** cuenta con 35 computadoras con conexión a internet y es utilizado para dictar clases, realizar consultas y trabajos prácticos.
- **Cantina:** es atendida por madres de alumnos del colegio, cuenta con una sala equipada con mesas, sillas y microondas
- **Sala de videos:** Provista de un proyector y equipo de sonido. Se utiliza para ver películas, documentales y dar charlas.
- **Laboratorio de ciencias naturales:** se emplea para realizar actividades prácticas de las asignaturas Química, Física y Biología.
- **Salón de usos múltiples:** posee un escenario, un equipo de iluminación y sonido y sillas. Tiene capacidad para 450 personas aproximadamente y es destinado principalmente para llevar a cabo los actos escolares y las presentaciones de obras de teatro.
- **Campo de deportes:** En el mismo se dictan las clases de la materia educación física. Dispone de canchas de vóley, fútbol, hockey, básquet y un salón techado.

Principales objetivos institucionales

- Contribuir a formar personas libres y responsables, con valores éticos y sólidos, protagonistas y transformadores de la sociedad.
- Propiciar la participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa, en la elaboración, reformación y evaluación de los proyectos institucionales.
- Construir en conjunto una comunidad educativa que promueva el desarrollo de personas capaces de tomar decisiones responsables, considerando la realidad cambiante de la época.



- Formar integralmente al alumno
- Impartir una enseñanza con una metodología que le permita elegir su propio deseo de saber.
- Fortalecer la toma de decisiones por parte del alumno contribuyendo a formar una actitud crítica y normas de convivencia social para poder interpretar hechos y actos.
- Construir en conjunto una comunidad educativa democrática, comprometida, contribuyendo a formar individuos responsables, protagonistas, creadores, transformadores y críticos de la sociedad, capaces de elaborar su propio proyecto de vida, en base a valores éticos, respetuosos de la libertad, igualdad y justicia.

Nuestras Tradiciones

✓ *Las saetas*

Es un espacio institucional que aparece cada año al acercarse el 21 de setiembre y que integra a todo el personal que trabaja en el colegio, con el objetivo de organizar un espectáculo para festejar el día del alumno. Los profesores, directivos, preceptores, bibliotecarios y porteros se convierten en actores, bailarines, cantores, musicalizadores, relatores, escenógrafos, fotógrafos, coreógrafos, maquilladores, peluqueros y vestuaristas para homenajear a los estudiantes en su día.

Todo el mundo trabaja y se divierte enormemente y nadie cuenta las horas extras y los fines de semana que se pasa en el instituto como una carga laboral.

✓ **Día del maestro**

Este festejo tiene dos partes:

Una realizada por los alumnos que agasajan a los profesores (organizada por el centro de estudiantes) donde cada curso crea un homenaje particular para los docentes entre los que generalmente se presentan: obras de teatro, números musicales, elaboración de carteles y comidas, etc.

La segunda, organizada por la escuela: “asado del día del maestro”, se realiza en el campo de deportes todos los 11 de setiembre, al cual se invita a todo el personal del Instituto.

✓ **Inter-turnos:**

Es una actividad que organiza el Centro de Estudiantes basada en la competencia entre los alumnos de los dos turnos (mañana y tarde) en relación a los deportes que se enseñan en la materia Educación Física. Esto se efectúa dos veces al año en el campo de deportes con suspensión de clases.

✓ **Fiesta de fin de año:**

Antes de finalizar cada ciclo lectivo se organiza el festejo de “fin de año”. Se trata de un espacio de encuentro y celebración de todos los que trabajan en la Institución. Comienza a prepararse en noviembre y se concreta a fines de diciembre, haciendo llegar la invitación a todas las personas que integran esta organización y también a quienes ya están jubilados.

El salón del colegio se viste de fiesta compartiendo cena y música.

Acuerdo escolar de convivencia



El A.E.C. (Acuerdo Escolar de Convivencia) es un documento que fue creado por el Equipo Directivo con la participación de alumnos, padres, docentes y preceptores para favorecer un clima de respeto mutuo. Principalmente expone los valores en los cuales se rige la escuela y las normas institucionales para hacer de la convivencia, un instrumento necesario para trabajar de manera armónica.

Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)

Es un instrumento que cumple una función muy importante en cada institución ya que expone la propuesta de acción de la Escuela, explicitando sus principios y convicciones, los objetivos que pretende alcanzar y la forma para tratar de conseguirlos. Cada Colegio desarrolla el propio, con sus características distintivas. Por eso es importante que lo conozcas y recurras a su revisión cada vez que lo consideres necesario, este se encuentra disponible en cualquier momento en la Dirección del Instituto.



Obligaciones institucionales

Formar parte del Instituto significa asumir ciertas obligaciones que debes respetar. Tenerlas en claro nos ayuda a crecer como organización, como profesionales y fundamentalmente como personas.

- Cumplir el horario establecido para el desempeño de tu labor.
- No abandonar el trabajo sin la autorización correspondiente de la Dirección.
- Asistir a las reuniones de carácter obligatorio o justificar fehacientemente la inasistencia con 48 hs. de anticipación como mínimo.
- Cuidar las instalaciones y material de trabajo.
- Mantener la higiene y el orden en los lugares de trabajo.
- Cumplir con las actividades de capacitación que disponga la autoridad.
- Proceder con el máximo respeto hacia todo el personal de la organización y externo a la misma.
- Comunicar todo cambio de datos personales a la Dirección y a la Secretaria.
- Revisar regularmente el correo electrónico y notificar la recepción de los mensajes ya que gran parte de la información institucional se envía por este medio.

Procedimientos Internos

Procedimiento ante ausentismo por enfermedad:

- Avisar a la Directora o Vicedirectora comunicándote al teléfono fijo de la escuela.
- Asistir al Médico e informar a la Institución el tiempo de reposo asignado.
- Una vez que te reincorpores asistir con el certificado correspondiente para justificar tu inasistencia

Procedimiento ante ausentismo por otras razones:

Solicitar a la Directora o Vicedirectora con 48hs de anticipación, como mínimo, autorización para ausentarse, fundamentando el pedido, a los fines de obtener la justificación de la inasistencia.

Procedimiento ante un accidente:

Contarás con la cobertura de la A.R.T. (Aseguradora de Riesgo del Trabajo) Liderar de la cual se te entregará una credencial para que lleves siempre contigo. Es importante que mantengas actualizado tu domicilio particular para que tengas la cobertura del trayecto de tu casa al trabajo y viceversa.

Procedimiento ante necesidades de evacuación:

El plan de evacuación se desarrolla cuando ocurre algún siniestro en el establecimiento, requiriendo la salida del personal de los puestos de trabajo. La forma de activar la evacuación es a través del timbre con sonido intermitente que lo acciona un encargado.



¿Qué Hacer?

1- *Abandono inmediato.* **Al oír la señal de evacuación, prepárate para abandonar el lugar donde te encuentres.**

2- *Instrucciones a seguir durante la propia evacuación:*

Evacua el edificio con rapidez, pero sin correr, de manera ordenada.

Tranquiliza a las personas que hayan podido perder la calma.

Ayuda a aquellas personas impedidas o disminuidas.

No permitas a nadie el regreso al centro de trabajo.

3- *Punto de reunión:*

Abandona el centro, dirígete al punto de reunión (la plaza de la esquina del Colegio) y no te detengas junto a la puerta de salida.

Permanece en el punto de reunión y sigue las instrucciones de los encargados de emergencias.



CONSEJOS PARA UNA CORRECTA EVACUACIÓN

- Conozca las rutas de salida, escaleras y vías de escape que conduzcan al exterior del edificio.
- No empuje, ni grite. Obedezca la voz de mando que dirige el grupo de personas que están siendo evacuadas.
- Mantenga la calma ante la situación de riesgo, no adopte actitudes que puedan generar pánico.
- No corra, camine de uno en uno. Si se le cae algún objeto, como libro, zapato u otro abandónelo y siga.
- Diríjase siempre hacia la salida, No se desplace en sentido contrario. No interrumpa el curso de la fila de personas.
- Baje las gradas pegado a la pared y en fila.
- Si no puede salir del edificio, acérquese a una ventana abierta y haga señales agitando la mano o una prenda de tela.
- En caso no pueda salir anuncie aunque sea provocando algún ruido o sonido.
- La evacuación debe ser siempre rápida, pero sin correr, en orden y sin perder la calma. No camine sobre las cornisas que están fuera de las ventanas.
- No lleve con usted objetos pesados para no entorpecer su propio desplazamiento ni el de los demás.
- No utilice zapatos con tacones altos, ya que no permiten la marcha rápida y puede propiciar caída en las gradas.
- Al llegar al área de seguridad o punto de reunión externo, las personas se reunirán en orden para verificar el estado general de cada uno y recibir instrucciones acerca de las actividades a desarrollar después de la evacuación.



¿Cómo nos comunicamos?

Teléfonos



Institución - XXXXXXXXXX



Celular:

Directora: XXXXXXXXXX

Vice directora: XXXXXXXX

Correos electrónicos



Dirección: *direccion@gmail.com*



Secretaría: *secretaria@gmail.com*



Preceptoría: *preceptoria@gmail.com*

En el anexo de este Manual encontrarás:

-El Acuerdo Escolar de Convivencia completo

-La Descripción de tu puesto de trabajo

¡Esperamos que te haya sido útil este Manual!

Te deseamos un Buen Comienzo

Instituto Juan Zorrilla de San Martín



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL NIVEL MEDIO



INTRODUCCIÓN

Objetivo

El siguiente Manual tiene como finalidad contribuir a un desempeño eficiente y eficaz del personal, a partir de identificar y registrar las tareas y especificaciones de todos los puestos del nivel medio, favoreciendo de esta manera el logro de los objetivos institucionales y la adecuación de los individuales.

Utilidad

Este Manual será principalmente de utilidad para:

- Lograr que el personal conozca con claridad las funciones y atribuciones del puesto que ocupa.
- Agilizar tiempos en el proceso de adaptación de un nuevo empleado a su puesto.
- Ayudar a un adecuado reclutamiento y selección del personal idóneo.
- Evaluar el desempeño del personal de la institución.

Alcance y Responsabilidad

La aplicación de lo establecido en el Manual comprende al personal del nivel medio de la institución. Cabe aclarar que **las Descripciones de los Cargos docentes se incorporan como complemento de lo establecido en el Estatuto de la Docencia Media Especial y Superior y en las Leyes y Resoluciones de Educación vigentes**, ya que el objetivo es especificar cómo se trabaja y cuáles son las principales tareas y funciones que efectivamente se desarrollan en la actualidad en este colegio.

Será responsable el Equipo Directivo del Instituto de asegurar el cumplimiento del mismo, como así también de comunicar y/o entregar el documento a los empleados.

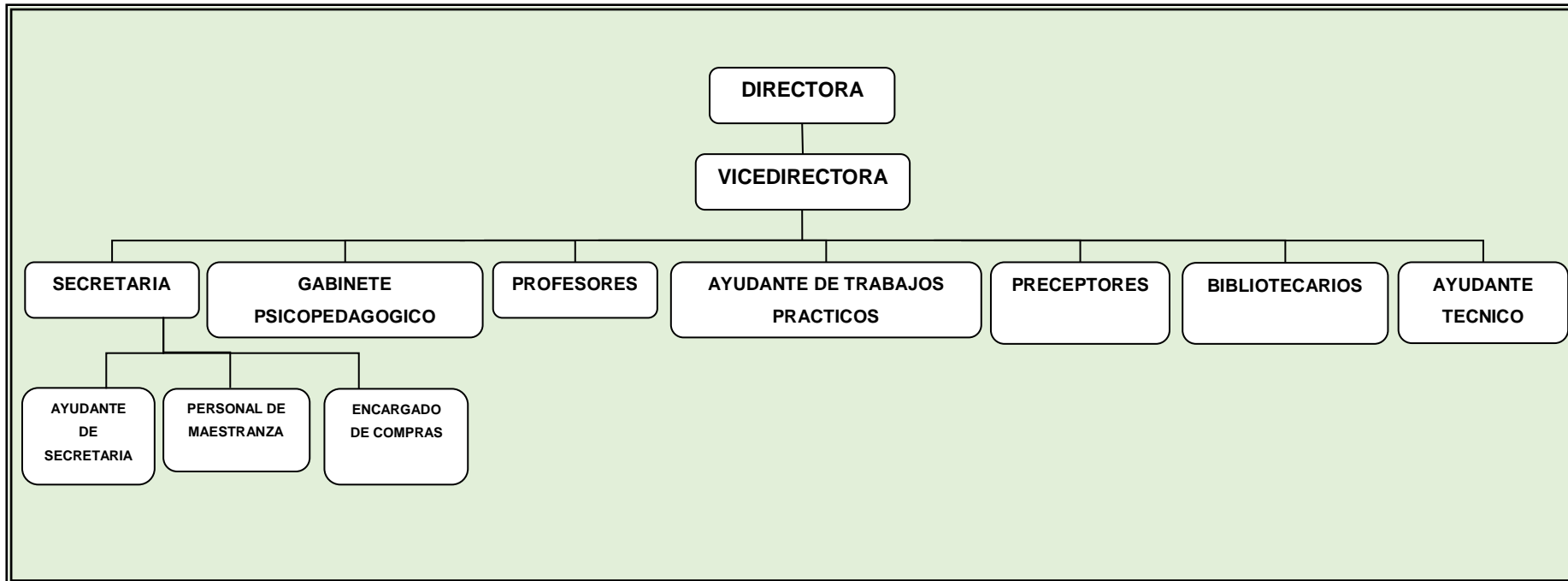
Actualización

Es fundamental que el contenido de este Manual sea revisado una vez al año y actualizado cada vez que sea necesario. Las modificaciones realizadas deberán ser comunicadas oportunamente a los empleados involucrados.



Organigrama

Las descripciones de puestos que se presentan en el presente Manual se realizaron a partir de la estructura actual de la Institución.





DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTORA
SUPERIOR INMEDIATO:	-
SUPERVISA A:	Vicedirectora –Secretaria- Psicóloga- Preceptores-Profesores- Bibliotecarios-Ayudantes de trabajos prácticos-Ayudantes técnicos.

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Coordinar y gestionar de manera integral todas las actividades académicas y administrativas que se llevan a cabo en la escuela, a los fines de cumplir con las metas y objetivos institucionales.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas y objetivos institucionales anuales, hacer seguimiento y evaluar su cumplimiento. • Realizar la planificación de las actividades a corto, mediano y largo plazo y el desarrollo de las mismas. • Revisar los programas y planificaciones de cada asignatura y supervisar su cumplimiento durante el ciclo lectivo. • Elaborar la Memoria Anual sobre la marcha del establecimiento del año anterior y enviar a Inspección. • Elaborar, en equipo con la Vicedirectora, antes del comienzo del ciclo lectivo, el cronograma del año escolar. • Organizar reuniones de personal para brindar información de necesario conocimiento y también para orientar, instruir y motivar a los trabajadores para el óptimo desempeño de sus funciones. • Resolver problemas y tomar decisiones sobre situaciones que se presenten en la labor educativa. • Intervenir en conflictos disciplinarios y buscar alternativas de solución. • Comunicar las novedades diarias a la Vicedirectora. • Trabajar con la Psicóloga del gabinete sobre situaciones conflictivas existentes. • Informar y consultar a la Inspectora sobre cómo proceder ante situaciones atípicas que se presenten. • Asistir a reuniones de Inspección y Capacitación Nacional. • Controlar la asistencia del personal. • Organizar actividades en función de las inasistencias del personal. Asignar actividades del personal ausente a otros empleados, a los fines de cumplir con todas las responsabilidades. • Atender consultas, reclamos, inquietudes y propuestas de los padres, alumnos y personal de la escuela. • Evaluar y supervisar el desempeño del personal a cargo. • Responder a todas las demandas del personal. • Controlar y firmar certificados, constancias, analíticos y todo documento que requiera su firma. • Trabajar con la Secretaria por tareas administrativas. • Evaluar propuestas del centro de estudiantes para tratar su aprobación. • Sancionar al personal que incurra en faltas. • Supervisar el funcionamiento de la Escuela en general. • Elaborar proyectos educativos, implementarlos y evaluar el cumplimiento de sus objetivos. • Organizar viajes educativos y participar en actividades previas al mismo. • Observar el dictado de clases con el fin de evaluar a los profesores y de aplicar acciones de mejora cuando sea necesario. • Controlar y firmar libretas de calificaciones de los alumnos. • Realizar el proceso de selección de personal cada vez que se presente la necesidad. • Asistir a reuniones del Consejo Directivo cuando así lo soliciten.



- Asistir a las reuniones de DGIPE que sea convocada.
- Concurrir a reuniones y/o actividades de formación y desarrollo profesional convocadas por el Ministerio de Educación.
- Participar de consejos de convivencia planificados, para resolver la aplicación de sanciones solicitadas para alumnos.
- Coordinar con las Madres de Cantina y cooperadora la utilización de los fondos.
- Gestionar la adquisición y/o donación de mobiliario y equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar.
- Desarrollar acciones de capacitación del personal y organizar talleres docentes.
- Organizar reuniones con los jefes de departamento y con preceptores.
- Generar plan de trabajo anual con el personal de biblioteca.
- Promover actividades de formación y perfeccionamiento profesional para el personal del establecimiento.
- Realizar el seguimiento pedagógico de los alumnos.
- Citar a padres de alumnos para informar sobre alguna situación particular.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras: Promover y fomentar el cuidado y conservación del mobiliario equipamiento e infraestructura de la institución.	X	

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto
	Externas	Padres de alumnos- padres interesados en inscribir a sus hijos en el colegio- otros institutos educativos-otras entidades- otros profesionales.
CARGA HORARIA	30hs. semanales distribuidas de lunes a viernes	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora - impresora-software de gestión escolar-legislación escolar.	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de una oficina y requiere de recorrer todos los sectores del colegio. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: Trabajo de atención visual y auditiva normal. En ocasiones se mantienen posturas de trabajo tensas y se hace uso excesivo de la voz. Mental: Trabajo dinámico que exige concentración intensa de manera frecuente.



ESPECIFICACIONES					
SEXO	Femenino		Masculino	Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 30 y 45 años				
FORMACION REQUERIDA	Título universitario y capacitación de nivel superior específica de gestión de instituciones educativas y elaboración de proyectos.				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puestos de asesoramiento y gestión escolar y en el puesto de profesor, en la institución, durante un periodo no menor a 6 años.				
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Sólido conocimiento de la legislación escolar vigente. Manejo de PC (office e internet) Manejo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y aplicación en la educación.				
COMPETENCIAS CAPACIDADES HABILIDADES	Liderazgo-Toma de decisiones-Resolución de conflictos-Compromiso-Responsabilidad-Proactividad-Organización y planificación-Comunicación oral y escrita- Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Manejo de grupo-Dinamismo-Flexibilidad.				

APROBADO POR:
FECHA DE APROBACION:
ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	VICEDIRECTORA
SUPERIOR INMEDIATO:	Directora
SUPERVISA A:	Preceptores-Docentes-Secretaria-Bibliotecarios- Ayudante técnico-Ayudante de trabajos prácticos (en conjunto con la Directora)

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Gestionar, junto con la Directora de la institución, de manera integral, todas las actividades académicas y administrativas que se llevan a cabo en la escuela, a los fines de cumplir con las metas y objetivos institucionales.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar, en conjunto con la Directora, la planificación de las actividades a corto, mediano y largo plazo y el desarrollo de las mismas. • Elaborar, en equipo con la Directora, antes del comienzo del ciclo lectivo, el cronograma del año escolar. • Elaborar proyectos educativos, implementarlos y evaluar el cumplimiento de sus objetivos. • Representar a la Directora en aquellas funciones que le asigne o delegue. • Atender consultas, reclamos, inquietudes y propuestas de los padres, alumnos y personal de la Escuela. • Tomar decisiones en ausencias de la Directora. • Cooperar con la Directora en la evaluación y supervisión del trabajo realizado por el personal docente y administrativo. • Comunicar oportunamente al personal, decisiones, necesidades o información en general, según lo dispone la Dirección. • Organizar y coordinar actividades escolares tales como viajes, actos, charlas, reuniones de padres, ingreso a primer año, entre otras. • Planificar y organizar los horarios de evaluaciones integradoras y exámenes. • Organizar los horarios de las asignaturas de cada curso. • Controlar libros de temas, libretas y registros de asistencia. • Controlar y firmar certificados, constancias y todo documento que requiera su firma. • Controlar y firmar libretas de calificaciones de los alumnos. • Trabajar con secretaria por tareas administrativas. • Trabajar con la Psicóloga del gabinete sobre situaciones conflictivas existentes. • Atender a las necesidades de recursos materiales que se requieran para el cumplimiento de las actividades educativas. • Asistir a reuniones del Consejo Directivo cuando así lo soliciten. • Asistir a las reuniones de DGIPE que sea convocada. • Concurrir a reuniones y/o actividades de formación y desarrollo profesional convocadas por el Ministerio de Educación. • Observar el dictado de clases con el fin de evaluar a los profesores y de aplicar acciones de mejora cuando sea necesario. • Revisar las planificaciones de las asignaturas. • Recorrer y observar la escuela. • Participar en consejos de convivencia planificados, para resolver la aplicación de sanciones solicitadas para alumnos. • Realizar el seguimiento pedagógico de los alumnos. • Citar a padres de alumnos para informar sobre alguna situación particular.



RESPONSABILIDADES						
Tiene responsabilidad sobre:		Si	No			
El Tratamiento de información		X				
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X				
Manejo de dinero, títulos o documentos.		X				
Confidencialidad de la información		X				
Otras: Promover y fomentar el cuidado y conservación del mobiliario equipamiento e infraestructura de la institución.		X				
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO						
RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto.				
	Externas	Padres de alumnos-Otros institutos educativos-Otras entidades.				
CARGA HORARIA	35 horas semanales distribuidas de lunes a viernes.					
RECURSOS NECESARIOS	Computadora- impresora- software de gestión escolar- legislación escolar.					
CONDICIONES DE TRABAJO						
AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de una oficina y requiere de recorrer todos los sectores del colegio. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.					
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal. En ocasiones se mantienen posturas de trabajo tensas y se hace uso excesivo de la voz.					
	Mental: Trabajo dinámico que exige concentración intensa de manera frecuente.					
ESPECIFICACIONES						
SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 30 y 45 años					
FORMACION REQUERIDA	Título universitario. Capacitación de nivel superior específica de gestión de instituciones educativas. Elaboración de proyectos pedagógicos.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En el puesto de profesor en la Institución durante un período no menor a 6 años. En puestos de asesoramiento pedagógico preferentemente.					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Sólido conocimiento de la legislación escolar vigente. Manejo de PC (office e internet) Manejo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y aplicación en la educación.					



COMPETENCIAS	Liderazgo-Toma de decisiones-Resolución de conflictos-Compromiso-Responsabilidad-Proactividad-Organización y planificación-Comunicación oral y escrita- Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Manejo de grupo-Dinamismo-Flexibilidad.
---------------------	---

APROBADO POR:
FECHA DE APROBACION:
ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIA DOCENTE
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo.
SUPERVISA A:	Personal de maestranza, ayudante de secretaría, encargada de compras.

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Organizar y gestionar la documentación académica y administrativa del Instituto. Apoyar al Equipo Directivo en la toma de decisiones.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y controlar la documentación solicitada a los nuevos alumnos que ingresarán al colegio y confeccionar sus respectivos legajos. • Archivar toda la documentación necesaria para el funcionamiento de la Escuela. • Controlar el estado de trámites y expedientes existentes. • Solicitar toda la documentación necesaria a los nuevos empleados y confeccionar sus legajos. • Informar los movimientos de personal a los diferentes ámbitos administrativos: Liquidación de sueldos, Seguros, ART, AFIP, etc. • Recibir controlar y archivar en el legajo correspondiente, los certificados correspondientes a la justificación de ausencias del personal. • Confeccionar y emitir Certificados Analíticos de Estudios y Pases a otros establecimientos. • Expedir los permisos de exámenes. • Confeccionar las listas de los alumnos que rinden exámenes para ser entregadas a los docentes evaluadores. • Confeccionar las planillas de estadística exigidas por el Ministerio de Educación. • Colaborar con las tareas del Equipo Directivo. • Destinar las tareas para el personal a cargo y controlar su desempeño. • Concurrir a D.G.I.P.E para el seguimiento de trámites.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras:		

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto
	Externas	Otros Institutos Educativos - Otras Entidades (ART, DGIPE, AFIP, etc.)- Otros profesionales (contadores)
CARGA HORARIA	30 hs. Semanales distribuidas de lunes a viernes.	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora, impresora scanner, archivos, ficheros, material de oficina, software de gestión escolar.	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de una oficina del Instituto. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, requiere estar gran parte del tiempo sentado frente a computadora de escritorio, de manera frecuente se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa frecuentemente.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	x
RANGO DE EDAD	Entre 25 y 35 años					
FORMACION REQUERIDA	Lic. En Administración, Recursos Humanos o carrera afín. Capacitación específica de Secretariado Escolar.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puestos del ámbito educativo.					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Conocimiento de leyes educativas vigentes. Dominio avanzado de Informática.					
COMPETENCIAS	Organización y planificación-Comunicación oral y escrita-Proactividad-Dinamismo-Compromiso-Responsabilidad-Manejo de grupo-Escucha activa-Empatía-Sociabilidad.					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	AYUDANTE DE SECRETARÍA
SUPERIOR INMEDIATO:	Secretaria Docente
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Colaborar en las tareas que realiza la Secretaria Docente a los fines de cumplir con todas las actividades asignadas a su cargo.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cargar datos en los libros matrices del Instituto. • Completar el registro de calificaciones de los alumnos. • Efectuar la actualización de los legajos de personal. • Solicitar y organizar la documentación de los docentes, requerida por el Ministerio. • Confeccionar las declaraciones juradas para la caja complementaria. • Confeccionar las declaraciones juradas de los docentes en edad de Jubilación. • Realizar el archivo de documentación del personal del colegio. • Realizar cualquier otra actividad afín, que sea solicitada por la Secretaria

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras:		

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Dirección-Secretaria-Preceptores-docentes-Personal de maestranza
	Externas	
CARGA HORARIA	8 horas semanales distribuidas de lunes a viernes.	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora-elementos de oficina-documentos en general.	

**CONDICIONES DE TRABAJO**

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de una oficina del Instituto.					
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, requiere estar gran parte del tiempo sentado completando planillas y libros a mano, de manera frecuente se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa de manera ocasional.					
ESPECIFICACIONES						
SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 30 y 35 años.					
FORMACION REQUERIDA	Técnico en Administración o carreras afín.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puestos similares (no excluyente)					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Manejo de Pc (office e internet)					
COMPETENCIAS	Comunicación oral y escrita-Organización y planificación-Prolijidad y minuciosidad. Escucha activa-Empatía-Sociabilidad-Dinamismo-Compromiso-Iniciativa					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	PSICOLOGA ENCARGADA DEL GABINETE PSICOPEDAGÓGICO
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Generar un espacio de reflexión, contención y orientación a alumnos, padres, docentes, preceptores y directivos.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar a padres de aspirantes a ingresar al colegio a los cursos de 2do a 5to año. • Realizar la selección de ingresantes, junto con el Equipo Directivo, para cubrir las vacantes existentes. • Entrevistar a los padres de los nuevos alumnos de la Institución. • Atender demandas de alumnos y padres. • Trabajar con el Equipo Directivo sobre las situaciones conflictivas existentes. • Informar a los docentes y/o preceptores, cuando sea pertinente, sobre situaciones conflictivas o personales de los alumnos. • Brindar proceso de adaptación a alumnos de primer año. • Realizar trabajo de acompañamiento y seguimiento específico para 1er y 2do año. • Realizar proceso de orientación vocacional con alumnos de 6to año. • Archivar todos los trabajos realizados por los alumnos en cada uno de los procesos. • Asistir, colaborar en la organización, y/o participar en las reuniones de padres que el Equipo Directivo considere necesario. • Colaborar con el Equipo Directivo en el seguimiento pedagógico de alumnos que así lo necesiten. • Mantener comunicación con profesionales externos, que atienden a alumnos para informarse sobre la evolución de los mismos. • Planificar y realizar actividades dirigidas a ayudar a resolver problemas o superar dificultades sobre algún tema específico. • Brindar asesoramiento, relativo a su función, a preceptores, profesores y Directivos sobre el tratamiento de alguna problemática que se está presentando en la Escuela.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información.	X	
Otras:		

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto.
	Externas	Otros profesionales.
CARGA HORARIA	21 y ½ hs. Semanales distribuidas de lunes a viernes.	
RECURSOS NECESARIOS	Teléfono-Computadora-Material de oficina	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables, la mayor parte del tiempo dentro de una oficina del Instituto, pero también requiere trasladarse por la escuela principalmente por las aulas y patios. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, requiere estar gran parte del tiempo sentado, de manera ocasional se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: trabajo dinámico que exige concentración intensa frecuentemente.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	x
RANGO DE EDAD	Entre 25 y 35 años.					
FORMACION REQUERIDA	Lic. en Psicología. Post grado o especialización en Pedagogía, Educación o afines.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	Experiencia en puestos de asesoramiento pedagógico.					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Manejo de Pc (Office-Internet) Técnicas, herramientas o actividades para resolución de conflictos en el ámbito escolar.					
COMPETENCIAS	Resolución de conflictos-Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Toma de decisiones-Proactividad-Creatividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita.					

APROBADO POR:
FECHA DE APROBACION:
ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	PROFESOR/A
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo directivo
SUPERVISA A:	

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Contribuir a la formación de los alumnos a través de herramientas educativas, logrando situaciones de enseñanza–aprendizaje efectivas, de cada una de las asignaturas.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el programa y la planificación de la asignatura. • Preparar y desarrollar cada clase. • Interactuar con los alumnos, responder consultas, aclarar dudas. • Implementar estrategias y técnicas innovadoras para el dictado de clases. • Incorporar el uso de TIC (Tecnologías de la información y comunicación) para el dictado de clases. • Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo. • Elaborar actividades para trabajar en grupo. • Confeccionar evaluaciones orales y escritas, aplicarlas y corregirlas. • Organizar y planificar actos escolares según lo solicite la Dirección. • Proponer a la Dirección salidas educativas con relación a la asignatura, y una vez autorizada, planificar y organizar las mismas. • Completar el libro de temas con cada hora cátedra dictada. • Completar la libreta con las Notas de cada evaluación. • Efectuar el cálculo de Promedio cada trimestre y completarlo en la libreta. • Elaborar evaluaciones integradoras para aplicar a fin de año. • Tomar exámenes coloquio. • Participar de tribunales examinadores. • Asistir a reuniones de personal y de departamento. • Contribuir a la formación de hábitos de responsabilidad y buen comportamiento en los alumnos. • Informar al Equipo Directivo, psicóloga y/o preceptores acerca de situaciones conflictivas con los alumnos con el fin de poder resolverlas. • Enviar comunicados a Padres o tutores siempre que sea necesario. • Participar en el acto tradicional del colegio que se brinda a los alumnos para el día del estudiante. • Seleccionar la bibliografía a utilizar para el dictado de clases e informarla a los alumnos. <p>Particularidades Profesores de Inglés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar, al comienzo del año lectivo, el grado de conocimiento del idioma que tienen los alumnos, para dividir cada curso en nivel básico y avanzado. • Organizar el programa de Inmersión Course para los alumnos de 4to año y participar durante la ejecución del mismo.



RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras: Supervisión del comportamiento y actividades desarrolladas por los alumnos durante cada clase.	X	

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto.
	Externas	Padres. Otros profesionales.
CARGA HORARIA	Depende de la cantidad de horas cátedras que tengan asignadas	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora, elementos de librería, proyectores, pizarra interactiva, pizarrón, tizas.	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de un aula y en ocasiones al aire libre. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva prolongada frecuentemente. La mayor parte del tiempo trabaja de pie, frente al aula, atendiendo alumnos. De manera frecuente se mantienen posturas de trabajo tensas y se hace uso excesivo de la voz. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa frecuentemente.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 22 y 35 años					
FORMACION REQUERIDA	Titulo Terciario o Universitario afín a la asignatura a dictar. Post grado o Post Titulo en Curso (No excluyente)					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En el puesto de Profesor (No excluyente)					



CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Manejo de PC (office e internet) Manejo de las nuevas Tecnologías de la información y comunicación (TIC) y aplicación en la educación. Técnicas de enseñanza-Aprendizaje. Dinámicas de grupo.
COMPETENCIAS	Resolución de conflictos-Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Toma de decisiones-Proactividad-Creatividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita-Organización y planificación-Compromiso y Responsabilidad-Manejo de grupo. Dinamismo-Flexibilidad

APROBADO POR:
FECHA DE APROBACION:
ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	PRECEPTOR/A
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Acompañar al alumno en su paso por el Instituto, a partir de normas y pautas, cooperando en la formación integral del mismo.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la formación de los alumnos de los cursos a cargo para el izamiento o arriamiento de la bandera. • Tomar asistencia a los alumnos a cargo. • Entregar el aula en orden al profesor. • Confeccionar: libretas de calificaciones de cada materia, registro de asistencia, libros de tema y cuadernos de justificación de inasistencias de cada curso. • Pasar notas e inasistencias al sistema. • Pasar inasistencias diariamente al cuaderno de justificación de inasistencias • Completar el registro de asistencia diariamente • Pegar y/o dictar notas informativas en el cuaderno de comunicados • Entregar informe de calificaciones bimensual. • Controlar que las notas que se envían en el cuaderno de comunicados las firmen los padres o tutores. • Enviar comunicados por correo electrónico a padres o tutores. • Confeccionar y entregar libretas trimestrales a los alumnos. • Redactar sanciones pedidas para los alumnos, entregarlas y controlar que los padres o tutores hayan sido notificados. • Recibir, controlar y organizar los formularios de matriculación y fichas médicas para la inscripción al ciclo lectivo. • Emitir Constancias de alumno regular y Certificados de estudio en trámite, cada vez que los alumnos lo soliciten y hacer firmar por Dirección. • Controlar la conducta y el uniforme. • Llamar la atención de los alumnos ante conductas de indisciplina. • Atender y/o citar a reuniones a padres o tutores. • Cooperar en la organización de salidas educativas: recolectando el dinero, contratando el servicio de transporte y acompañando al curso involucrado. • Enviar al Seguro, contratado por el colegio, el formulario de salidas educativas con nómina de alumnos y docentes acompañantes. • Realizar en el sistema planillas para tomar asistencia en clases de Educación Física y enviar al campo de deportes. • Atender al público en general. • Cubrir el puesto de un compañero cuando se ausenta. • Concurrir al aula ante el pedido de algún profesor. • Dictar consignas a los alumnos, ante la ausencia de algún profesor que haya solicitado que realicen tarea. • Efectuar el cálculo de porcentajes de asistencias e inasistencias al finalizar cada mes. • Entregar a los alumnos las cuotas mensuales. • Llamar al servicio de emergencias ante la necesidad de asistencia de un médico. • Atender el teléfono y derivar la llamada a los distintos internos si es necesario. • Solicitar a los padres que se acerquen al colegio a conversar con profesores o dirección cuando así lo requieran.



- Auxiliar a los alumnos cuando lo soliciten.
- Mantener comunicación fluida con el Equipo Directivo, la Psicóloga y los profesores de todo lo que respecta a los alumnos a cargo.
- Intervenir en situaciones conflictivas en las que estén involucrados los alumnos.
- Comunicar a la dirección y a la psicóloga toda situación que requiera ser atendida, y colaborar en la búsqueda de soluciones.
- Participar de consejos de convivencia planificados.
- Promover la mantención del orden y la disciplina, y el aprendizaje de hábitos de convivencia.
- Participar en la planificación y ejecución de actividades dirigidas a ayudar a resolver problemas o superar dificultades sobre algún tema específico de los cursos a cargo.
- Colaborar con el Equipo Directivo en la realización del seguimiento del desempeño académico de los alumnos.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras:		

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto
	Externas	Padres. Público en general
CARGA HORARIA	27 Y ½ hs. Semanales distribuidas de lunes a viernes.	
RECURSOS NECESARIOS	Teléfono, computadora, elementos de oficina, impresora y software de gestión escolar.	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas administrativas del puesto se realizan dentro de una oficina compartida, y el resto de las actividades requieren de desplazamiento por todo el edificio. Las condiciones ambientales son agradables, con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: atención visual y auditiva normal. Requiere estar de pie y también sentado frente a computadora de escritorio para las tareas administrativas. En ocasiones se mantienen posturas de trabajo tensas y se hace uso excesivo de la voz. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa de manera ocasional.



ESPECIFICACIONES						
SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 25 y 35 años.					
FORMACION REQUERIDA	Universitario en curso (avanzado) en ciencias de la educación, comunicación social, psicopedagogía, profesorado o carreras afín. Capacitación específica para preceptor. (No excluyente)					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En el puesto (No excluyente)					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Dominio de Informática.					
COMPETENCIAS	Resolución de conflictos-Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Toma de decisiones-Proactividad-Creatividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita-Organización y planificación-Compromiso y Responsabilidad-Manejo de grupo. Dinamismo-Flexibilidad					

APROBADO POR:
FECHA DE APROBACION:
ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	BIBLIOTECARIO
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo
SUPERVISA A:	

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Proporcionar y facilitar el acceso a la información de acuerdo a las necesidades de los usuarios, para apoyar la actividad académica del Instituto.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoramiento al público de acuerdo al material solicitado. • Realizar préstamos de material y controlar la devolución de los mismos. • Realizar el inventario físico de los libros. • Realizar la tarjeta de préstamo y etiquetas a todos los libros y/o documentos existentes. • Cargar y actualizar base de datos de materiales, documentos y usuarios. • Conservar los materiales en el orden establecido. • Elaborar efemérides y difundirlas en el Instituto. • Efectuar compra de material bibliográfico acorde a las necesidades. • Preparar y actualizar CD's y DVD's con etiquetas y sinopsis. • Organizar muestras de arte en la sala de biblioteca. • Asesorar a docentes y alumnos con información requerida para determinadas actividades. • Atender a promotores de editoriales. • Acompañar a docentes y alumnos en Salidas Escolares cuando sea necesario. • Dictar curso de formación de usuarios a alumnos de primer año.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.		X
Confidencialidad de la información	X	
Otras: Manejo y cuidado de libros y documentos pertenecientes a la biblioteca	X	

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto.
	Externas	Padres de alumnos, editoriales, artistas plásticos, librerías.
CARGA HORARIA	25 hs. semanales distribuidas de lunes a viernes	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora, impresora, elementos de librería.	

**CONDICIONES DE TRABAJO**

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan dentro de la biblioteca del colegio en condiciones ambientales agradables. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, requiere estar gran parte del tiempo sentado, de manera ocasional se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige, de manera ocasional, concentración intensa.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 25 y 35 años					
FORMACION REQUERIDA	Lic. en Bibliotecología, Ciencias de la información o carrera afín.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En el puesto (No excluyente)					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Amplio conocimiento comprobable en gestión cultural y en bibliotecas escolares.					
COMPETENCIAS	Organización y planificación-Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Proactividad-Creatividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita Compromiso y Responsabilidad-Manejo de grupo-Dinamismo-Flexibilidad					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	AYUDANTE DE TRABAJOS PRÁCTICOS
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Elaborar trabajos prácticos en función de las necesidades y colaborar en la ejecución de los mismos.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabajos prácticos según lo solicitado por profesores. • Preparar salas de proyección de videos y de pizarra interactiva cada vez que requieran utilizarla y controlar el uso de la misma. • Organizar turnos de las salas. • Mantener el orden y limpieza del laboratorio. • Colaborar con el gabinete de computación en la búsqueda de películas requeridas por los docentes. • Acompañar a docentes y alumnos en Salidas Escolares cuando sea necesario. • Dictar curso de formación de usuarios de Laboratorio a alumnos de primer año. • Colaborar con la preceptoría en la toma de asistencia en el ingreso del turno tarde.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.		X
Confidencialidad de la información		X
Otras: Control del cuidado de materiales de laboratorio	X	

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto.
	Externas	No son necesarias para el desempeño del puesto
CARGA HORARIA	22hs. Semanales distribuidas de lunes a viernes	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora-Elementos de librería-Materiales para realizar trabajos en el laboratorio.	

**CONDICIONES DE TRABAJO**

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables, la mayor parte del tiempo dentro del laboratorio del colegio. De manera ocasional están expuestos a agentes químicos. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, requiere estar de pie y también sentado frente a computadora, de manera ocasional se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: Trabajo dinámico que exige concentración intensa en ocasiones, principalmente al manipular agentes químicos.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 23 a 40 años					
FORMACION REQUERIDA	Titulo Terciario o Universitario en Ciencias Naturales.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	Experiencia en puestos de laboratorio o de docente.					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Conocimiento en manejo de laboratorio.					
COMPETENCIAS	Proactividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita-Organización y planificación Compromiso y Responsabilidad-Manejo de grupo-Dinamismo-Flexibilidad Creatividad -Toma de decisiones					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	AYUDANTE TECNICO (gabinete de computación)
SUPERIOR INMEDIATO:	Equipo Directivo
SUPERVISA A:	

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Mantener el funcionamiento de las computadoras de la Institución, efectuando la asistencia técnica necesaria.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica general en el uso de PC según lo solicite el personal. • Controlar el correcto funcionamiento de las computadoras del colegio y reportar cualquier anomalía al soporte técnico. • Efectuar ediciones multimedia, descargas de música, fotos, videos, conversión de formatos cada vez que sea requerido. • Controlar la correcta utilización, por parte de los usuarios, de las computadoras del gabinete y el acceso a las páginas de internet que realicen los alumnos. • Efectuar la grabación de Cd's con videos de egreso para los alumnos de 6to año. • Confección de logo, creación e impresión de certificados y credenciales de los alumnos respecto al programa Inmersion Course. • Realizar clases de nivelación en herramientas ofimáticas y uso seguro de redes sociales, a los alumnos de 1er año para su correcta adaptación. • Realizar instalaciones, descargas, configuraciones de sistemas en las PC, según lo requerido por soporte técnico. • Asistir a los profesores y alumnos en los trabajos prácticos que realizan en el gabinete de computación. • Colaborar y asistir al Equipo Directivo y a secretaría en la realización de planillas, documentos, mails, etc. • Ordenar y clasificar los programas y planificaciones de todas las asignaturas en el sistema.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.		X
Confidencialidad de la información	X	
Otras: Cuidado de materiales del gabinete de informática	X	

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto
	Externas	Con otros profesionales (Soporte técnico)
CARGA HORARIA	22 y ½ hs. Distribuidas de lunes a viernes.	
RECURSOS NECESARIOS	Computadora- Pen drive- impresora multifunción-hojas para impresión- CD/DVD.	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro del laboratorio de informática, en ocasiones requiere trasladarse a las distintas oficinas del Instituto. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos
ESFUERZOS	Físico: Trabajo de atención visual y auditiva normal. Requiere estar sentado frente a computadora de escritorio la mayor parte del tiempo. Frecuentemente se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige de manera ocasional concentración intensa.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Irrelevante para el puesto	<input checked="" type="checkbox"/>
RANGO DE EDAD	Entre 23 y 40 años					
FORMACION REQUERIDA	Título de Analista en Sistemas, estudiante avanzado de Ingeniería en Sistemas, Lic. en informática o carreras afines.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puesto de ayudante técnico, de docente o afín (No excluyente).					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Administración de redes informáticas, instalaciones de programas, manejo avanzado de software y hardware.					
COMPETENCIAS	Resolución de conflictos-Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Trabajo en equipo y cooperación-Proactividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita-Organización y planificación-Compromiso y Responsabilidad-Manejo de grupo-Dinamismo-Flexibilidad					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE COMPRAS
SUPERIOR INMEDIATO:	Secretaria docente
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar la compra de Insumos y contratación de servicios para el adecuado funcionamiento del instituto.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar faltantes de Insumos. • Buscar y Solicitar 3 presupuestos en base a los productos y/o servicios necesarios para luego presentar al Consejo Directivo. • Realizar la compra de productos y/o contratación de servicios. • Solicitar facturas en todas las compras, realizar control y registro de las mismas. • Atender y realizar el pago a proveedores. • Enviar órdenes de compra a los proveedores y recibir la mercadería o trasladarse a buscarla. • Trasladar la correspondencia de impuestos al estudio de los Contadores. • Contratar y gestionar servicios de mantenimiento edilicio cada vez que sea necesario (albañiles, electricistas, gasistas etc.). • Gestionar la compra de alimentos/bebidas y el alquiler de vajilla para eventos del colegio. • Comprar uniforme del personal de maestranza cada 6 meses. • Concurrir una vez a la semana al campo de deportes a trasladar insumos y a tomar pedido de faltantes. • Solicitar una vez al año la recarga de matafuegos.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.	X	
Confidencialidad de la información	X	
Otras:		

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

RELACIONES	Internas	Dirección-Secretaria-Maestranza-Docentes-Bibliotecarios-Preceptores
	Externas	Empresas proveedoras de productos y/o servicios.
CARGA HORARIA	44 hs Semanales distribuidas de lunes a sábados.	
RECURSOS NECESARIOS	Teléfono-Computadora-Calculadora-Recibos-Movilidad propia (auto)	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables dentro de una oficina y también requiere trasladarse a otros lugares fuera del Instituto de manera frecuente.
ESFUERZOS	Físico: Trabajo de atención visual y auditiva normal. Requiere estar sentado para la realización de las tareas de tipo administrativas, de pie para trasladar objetos de peso mediano y conducir vehículo para transportar mercadería. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa de manera ocasional y ejecución de cálculos matemáticos frecuentemente.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 30 y 40 años					
FORMACION REQUERIDA	Titulo terciario o universitario en Administración, Comercialización o carrera afín.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puestos similares (No excluyente)					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Manejo de informática Conocimiento en procesos de compra, negociación y gestión de proveedores.					
COMPETENCIAS	Empatía-Sociabilidad-Escucha Activa-Proactividad-Iniciativa-Comunicación Oral y escrita-Organización y planificación-Compromiso y Responsabilidad-Dinamismo Flexibilidad-Creatividad					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	PERSONAL DE MAESTRANZA
SUPERIOR INMEDIATO:	Secretaria docente
SUPERVISA A:	-

DESCRIPCIÓN

OBJETIVO DEL PUESTO	Conservar en óptimas condiciones de limpieza todos los sectores de la Institución, a los fines de garantizar la higiene y el orden de la misma
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y ordenar todas las instalaciones del edificio y el mobiliario del colegio. • Realizar diligencias administrativas solicitadas por la Dirección. • Realizar tareas básicas de mantenimiento en general. • Abrir salas de video requerida en los momentos que no se encuentre la encargada. • Realizar tareas de jardinería en los distintos espacios verdes del colegio. • Preparar el Salón de Usos Múltiples para los actos escolares y manejar el sonido e iluminación. • Almacenar y ordenar los elementos de limpieza. • Solicitar productos faltantes a la encargada de compras. • Gestionar el uso de llaves del Instituto, según lo soliciten. • Trasladar a preceptoría o Dirección objetos olvidados o fuera de su lugar.

RESPONSABILIDADES

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información		X
Supervisión del trabajo de otros empleados.		X
Manejo de dinero, títulos o documentos.		X
Confidencialidad de la información		X
Otras: Manejo de maquinaria y herramientas utilizadas.	X	

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

RELACIONES	Internas	Con todos los puestos que se desempeñan en el Instituto
	Externas	No son necesarias para el desempeño de puesto.
CARGA HORARIA	44 hs. semanales distribuidas de lunes a sábados.	
RECURSOS NECESARIOS	Artículos de limpieza, escaleras, herramientas, maquinas (aspiradora, sopladora de hojas, hidrolavadora, etc.)	

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	Las tareas se realizan en condiciones ambientales agradables y requieren desplazarse por todo el edificio. Utiliza elementos desinfectantes de baja contaminación, sin perjuicio para la salud. El trabajo implica contacto con ambientes y/o objetos con poca higiene, con mayor intensidad en sanitarios. Con baja frecuencia se presentan ruidos molestos.
ESFUERZOS	Físico: trabajo de atención visual y auditiva normal, en ocasiones varía al utilizar maquinaria que demanda mayor concentración. Gran parte del tiempo trabaja de pie y es necesario recorrer todo el edificio. Requiere movilizar gran cantidad de pupitres y/o levantar objetos de mediano y gran peso. Frecuentemente se mantienen posturas de trabajo tensas. Mental: la actividad se compone de tareas rutinarias y también dinámicas, exige concentración intensa esporádicamente.

ESPECIFICACIONES

SEXO	Femenino		Masculino		Irrelevante para el puesto	X
RANGO DE EDAD	Entre 22 y 35 años					
FORMACION REQUERIDA	Secundario completo, preferentemente egresado de colegio Técnico.					
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	En puestos similares (no excluyente)					
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	Conocimiento en mantenimiento edilicio.					
COMPETENCIAS	Orden y organización-Dinamismo -Proactividad -Comunicación oral-Sociabilidad-Empatía-Escucha activa-Compromiso y responsabilidad-Trabajo en equipo y cooperación-Destreza física.					

APROBADO POR:

FECHA DE APROBACION:

ULTIMA ACTUALIZACION:



9. Resultados y Conclusiones del Proyecto de Grado

Como estudiantes de Recursos Humanos y futuras Licenciadas, pudimos comprobar, a lo largo de todo el trabajo, la importancia que tiene la formalización de los procesos que atañen al capital humano de toda organización.

La intervención en esta Institución nos permitió tener contacto con todos los trabajadores de la misma, y cumplir nuestros objetivos planteados en base a las necesidades detectadas.

Concluimos destacando la relevancia de las herramientas propuestas y señalando las ventajas que acarrea la aplicación de las mismas.

Contar con un Manual de Descripción de Puestos proporcionará beneficios a la organización, ya que se trata de un instrumento práctico, que enuncia formalmente las tareas y responsabilidades que se asocian a cada puesto, posibilitando mayor eficiencia en los cargos a desempeñar, agilizando los procesos de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta que las escuelas de gestión privada tienen la posibilidad de elegir a sus trabajadores en función del perfil que requieran, y evitando consecuencias no deseadas.

Asimismo, la descripción de cada puesto es elemental para los trabajadores porque a través de ella entenderán su labor diaria y lo que aporta cada uno a la Escuela.

Conjuntamente, a partir del diseño de un Programa de Inducción, buscamos unificar y especificar la información que debe recibir un empleado al ingresar a la Institución, para que logre una socialización y adaptación a la organización y a su nuevo grupo de trabajo.

Por otra parte, consideramos que este trabajo constituye un gran aporte a las instituciones educativas ya que se guían sólo por la normativa vigente, que por tramos es obsoleta y sin embargo no se actualiza, generando poco valor agregado y otorgando una escasa atención a la Gestión de Recursos Humanos.



Opinamos que mejorar la calidad de la gestión de dichas organizaciones, debería ser el principal objetivo de los Directivos, sobre todo, por la influencia que ejercen en la sociedad y porque esencialmente tienen como meta brindar educación. Este avance además de aplicarse a nivel institucional debe ser plasmado en una apropiada gestión de personal, ya que es el factor de éxito del que dependen las organizaciones en la actualidad. En instituciones educativas los Recursos Humanos son, con mayor razón, el componente decisivo ya que el ser humano aprende con el ejemplo, la empatía y la transmisión de conocimientos en un entorno social.

Luego de haber cumplido los objetivos planteados en este proyecto se nos presenta una nueva meta: que la organización aplique las herramientas creadas y comience a implementar una Gestión eficiente de Recursos Humanos. A los directivos se los notó entusiasmados desde el primer momento, esperanzados en que nuestra intervención contribuya a innovar, adaptando a la organización al entorno cambiante, en lo que respecta a los Recursos Humanos, y se traduzca en un esencial aporte para conseguir un agradable y armónico clima laboral.

Además, consideramos oportuno mencionar lo enriquecedora que resultó esta experiencia ya que en el transcurso del desarrollo de este proyecto pudimos detectar cuestiones positivas que posee la institución, a diferencia de otros centros educativos, y también aspectos esenciales a mejorar.

Actualmente la escuela se encuentra en un proceso de cambio que es impulsado por los directivos, con el fin de adaptarse a las transformaciones que se dan constantemente en el entorno y, en consecuencia, a las necesidades de toda la comunidad educativa. Entre los primeros aspectos de cambio, identificamos que están más abiertos al diálogo y con mayor interés en recibir ideas del personal para efectuar mejoras. Además, están trabajando en generar una cultura donde se le otorgue mayor valor a la palabra del alumno y, por otra parte, en fomentar el trabajo en equipo de las personas que forman parte del colegio, con el objetivo de eliminar modalidades personales y de lograr que todos respondan de manera colaborativa y comprometida.



Por otro lado, como aspectos fundamentales a mejorar detectamos, en distintas oportunidades, falta de comunicación y diferencia de criterios en el equipo directivo y en el resto del personal a la hora de desempeñar su labor, consideramos que éstos son temas importantes para incorporar en este proceso de adaptación, anteriormente mencionado, para trabajar y corregir.

Son muchas las actividades que se pueden planificar y diseñar para el desarrollo y el progreso de esta institución, sin embargo, consideramos que las herramientas que nos propusimos como objetivo de esta intervención son las principales acciones de mejora, según las falencias detectadas durante las primeras investigaciones realizadas en el Centro Educativo, y es imprescindible contar con ellas para comenzar a implementar una Gestión eficiente y eficaz de Recursos Humanos.



10. Bibliografía

Alles, M. A. (2001). *Empleo: El Proceso de Selección*. Buenos Aires: Ediciones Machi.

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Bohlander , G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW HILL INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones*. Mexico DF.: Thomson.

Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw Hill.

Debanne, R. (2003). *Manual Normativa y Legislación Escolar de la Provincia de Córdoba para el Nivel Medio*. Córdoba: Espartaco.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el Capital Humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGRAW HILL/INTERAMERICANA.

Filmus, D. (2007). Enseñar, hoy. *El Monitor de la Educación* , 1.

Frigerio, G., & Poggi, M. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel S.A.

García Noya, M., Hierro Diez, E., & Jimenez Bozal, J. J. (1997). *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Madrid: Esic.



Gutierrez, G., & Lorenzatti, M. d. (2012). *Enseñar en la Escuela Secundaria, Propuestas didácticas orientadas a la integración curricular*. Córdoba: Copicentro.

Mañú Noain, J. M., & Goyarrola Belda, I. (2011). *Docentes Competentes. Por una Educación de Calidad*. Madrid: Narcea S.A.

Sanchez, A. A., Fernández Alles, M. L., Alcázar, F. M., Sánchez Marín, G., Sanz Valle, R., & Valle Cabrera, R. J. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: McGRAW HILL INTERAMERICANA.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico, D.F.: McGRAW HILL INTERAMERICANA.



ANEXOS



Entrevista a la Directora

- 1- ¿Se cuenta con una estructura organizativa formal de la institución?
¿Existe un organigrama?
- 2- ¿Cómo se divulga y se da a conocer al personal de la institución esa estructura?
- 3- ¿Existe un área de recursos humanos?
- 4- ¿Se dan a conocer los objetivos y proyectos de la institución? ¿Cómo se planifican y establecen?
- 5- ¿Todos los puestos se encuentran formalmente definidos? ¿Están establecidos los objetivos de cada uno?
- 6- ¿Existe una descripción formal de las actividades, tareas y responsabilidades de cada puesto? ¿Está a disposición y es conocimiento de todo el personal?
- 7- ¿Están especificados formalmente los requerimientos de cada puesto de trabajo en cuanto a: formación, capacitación, entrenamiento, experiencia, características de personalidad, aptitudes?
- 8- ¿Se revisan y actualizan periódicamente las descripciones y perfiles de puestos?
- 9- ¿Existen formalmente procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación?
- 10- ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento y selección actualmente?
- 11- ¿Cómo es la orientación de un nuevo empleado? ¿Existe alguna persona encargada?
- 12- ¿Se realiza un seguimiento del nuevo empleado? ¿Cómo y quién lo realiza?
- 13- ¿La institución ofrece capacitación periódica a las personas que la integran? ¿Existe un plan de capacitación? ¿Quién lo realiza? ¿Con que frecuencia se actualiza?
- 14- ¿Se dictan capacitaciones según la necesidad del momento? ¿Cómo?
¿Se evalúa la eficacia de esas capacitaciones?
- 15- ¿Se realizan Evaluaciones de desempeño? ¿Quién las realiza?
- 16- ¿Existe Planificación de carrera? ¿Planificación de reemplazo o sucesión?



- 17- ¿La remuneración asignada a cada puesto se rige bajo algún convenio?
¿Y los aumentos salariales?
- 18- ¿Se asignan categorías según el desempeño?
- 19- ¿Tienen algún tipo de incentivo, beneficio social, o premios? ¿De qué tipo?
- 20- ¿Realizan actividades para trabajar la motivación del personal?
- 21- ¿Cómo se mantienen informados los empleados sobre lo que sucede en la empresa? ¿Qué canales de comunicación utilizan?
- 22- ¿Existen mecanismos para mantener la seguridad y la higiene en el colegio? ¿Existe algún problema en concreto?



Entrevista a los empleados

- 1- ¿Conoces el organigrama de la institución?
- 2- ¿Conoces los objetivos de cada puesto de trabajo? ¿y de la institución?
- 3- ¿Existe un área de recursos humanos?
- 4- ¿Existe una descripción formal de las actividades, tareas y responsabilidades de cada puesto? ¿Existe algún documento que te permita consultarlas?
- 5- ¿Existe un proceso de inducción al ingresar a la institución?
- 6- ¿Cómo es la orientación de un nuevo empleado en la actualidad?
¿Existe alguna persona encargada?
- 7- ¿Existe un proceso de Reclutamiento y Selección?
- 8- ¿La institución ofrece capacitación periódica a las personas que la integran? ¿Existe un plan anual de capacitación?
- 9- ¿Se realizan Evaluaciones de desempeño? ¿Quién las realiza?
- 10- ¿Existe Planificación de carrera? ¿Planificación de reemplazo o sucesión?
- 11- ¿La remuneración se rige bajo algún convenio? ¿y los aumentos salariales?
- 12- ¿Se asignan categorías según el desempeño?
- 13- ¿Tienen algún tipo de incentivo, beneficio social, o premios?
¿De qué tipo?
- 14- ¿Realizan actividades para trabajar la motivación del personal?
- 15- ¿Cómo se mantienen informados sobre lo que sucede en la empresa?
- 16- ¿Conoces mecanismos para mantener la higiene y seguridad en el colegio?



<u>CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS</u>	<u>RRHH</u>
---	--------------------

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca de las principales características que componen cada puesto de trabajo, con el objetivo de elaborar las Descripciones de los Puestos del Instituto, lo que servirá de aporte a la confección de una Tesis de Recursos Humanos que se está desarrollando en el colegio. Agradecemos desde ya su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

¿Cuál es el nombre de su puesto actual? _____

¿Cuál es el nombre del puesto de su superior inmediato? _____

¿Tiene algún puesto a cargo? _____

¿Cual/es? _____

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del Puesto: a su forma de ver, ¿Cuál es el objetivo principal del puesto?

Tareas del Puesto: especifique en el cuadro las actividades principales de su puesto, teniendo en cuenta las diarias, semanales, mensuales y esporádicas.

1
2
3
4
5
6
7



8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

Especifique los medios materiales necesarios (maquinaria, equipos, herramientas informáticas, documentos, etc.) para realizar las tareas de su puesto:



RESPONSABILIDAD

Indique cuales son las responsabilidades que Ud. Considera que se encuentran adscriptas a su puesto de trabajo. Marque con una **X** la opción que corresponda.

Tiene responsabilidad sobre:	Si	No
El Tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas.		
Manejo de dinero, títulos o documentos.		
Confidencialidad de la información		
Otras:		

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de ejecución: Marque con una **X** las condiciones ambientales de su puesto de trabajo según corresponda:

Ruidos molestos	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Exposición a la intemperie	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Iluminación insuficiente	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Ventilación inadecuada	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Temperatura inapropiada	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

Otros _____



ESFUERZOS

Indique con una X los tipos de esfuerzo físicos que realiza en el desarrollo de sus tareas

Levantar y/o transportar objetos pesados	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Caminar largas distancias	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Atención visual prolongada	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Atención auditiva prolongada	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Mantener posturas de trabajo tensas	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Uso excesivo de la voz	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	

Otros: _____

Indique con una X el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo

Elaborar planes en plazos determinados	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Elaborar Programas de trabajo	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Efectuar cálculos matemáticos	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Redactar informes	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Diseñar procedimientos	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	
Intenso grado de concentración	Nunca		Ocasionalmente		Frecuentemente	

Otros _____

RELACIONES

Internas: especifique con que otros puestos de la institución se relaciona usualmente para el desempeño de sus tareas:

1	7
2	8
3	9
4	10
5	11
6	12



Externas: Marque con una X el segmento fuera de la empresa con el cual se relaciona para el desempeño de sus tareas.

Padres de alumnos	
Padres interesados en inscribir a sus hijos	
Otros institutos educativos	
Otros profesionales	
Otras entidades	
Proveedores de insumos	

Otros _____

ESPECIFICACIONES

Educación formal: Según la formación que posea, especifique carrera y/o especialidad en el estado que corresponda.

Formación/Estado	En curso	Completo	Incompleto
CBU (Ciclo Básico)-1º a 3º año del Secundario			
CE (Ciclo de Especialización) 4º a 6º año del secundario			
Cursos			
Terciario			
Universitario			
Posgrado/Master/Doctorado			

Conocimientos: Según los tipos de herramientas que domine, marque con una (x) el nivel correspondiente.

Herramientas	Básico	Intermedio	Avanzado
Windows			
Office (Word, Excel, Power Point)			
Internet			
Otros.....			



Datos complementarios

Jornada: Especifique la cantidad de horas que trabaja cada día.

Días	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Cantidad de horas						

Aclaraciones _____

Edad:

Sexo: Femenino

Masculino

Experiencia previa en puestos similares: Especifique nombre del puesto y antigüedad en él.

.....
.....

Observaciones que desee agregar para una mejor comprensión de su puesto.

Muchas gracias por su Participación!!

FIRMA DEL ANALISTA DE RRHH:.....

FECHA:.....



SECCIÓN A COMPLETAR POR EL RESPONSABLE DEL PUESTO

En esta sección deberá completar las **especificaciones** que actualmente exige cada puesto.

Puesto:

ESPECIFICACIONES

- ✓ **Educación:** Especifique la educación formal que debe tener la persona para ocupar el puesto.

Formación/Estado	En curso	Completo	Incompleto
CBU (Ciclo Básico)-1º a 3º año del Secundario			
CE (Ciclo de Especialización) 4º a 6º año del secundario			
Cursos			
Terciario			
Universitario			
Posgrado/Master/Doctorado			

- ✓ **Características personales necesarias para desempeñar el puesto:** según su punto de vista marque con una **X** en el casillero que corresponda.

Competencias-Capacidades-Habilidades	No necesaria	Esencial
Iniciativa		
Creatividad		
Compromiso/ Responsabilidad		
Dinamismo		
Proactividad		
Toma de decisiones		
Manejo de grupo		
Comunicación Oral		
Comunicación Escrita		
Organización y Planificación		
Escucha Activa		
Flexibilidad		
Trabajo en Equipo y cooperación		
Resolución de conflictos		
Empatía		
Sociabilidad		
OTRAS:		



✓ **Requisitos Personales**

Sexo: Femenino Masculino Irrelevante para el puesto

Rango de edad:

Experiencia necesaria para desempeñar el Puesto:

Observaciones que desee agregar:

Muchas gracias por su Colaboración!!



Encuesta acerca de la Inducción de Personal

Nombre del puesto:

Antigüedad en la Institución:

Marque con un círculo la opción que mejor se adecue a su opinión, teniendo en cuenta que:

- 5 =Totalmente de acuerdo
 4 =De acuerdo
 3 = No lo sé o No estoy seguro
 2 =En desacuerdo
 1 =Totalmente en desacuerdo

Información de la Institución						
1	Conozco cual es la visión de la institución	1	2	3	4	5
2	Conozco cuales son los objetivos de la institución	1	2	3	4	5
3	Conozco el P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional)	1	2	3	4	5
4	Conozco la historia del Instituto y su trayectoria	1	2	3	4	5
5	Tengo conocimiento de la estructura y organigrama de la organización	1	2	3	4	5
6	Conozco las personas que ocupan cada puesto del organigrama y cuáles son sus funciones	1	2	3	4	5
Inducción a la Institución						
7	Al ingresar a trabajar a la institución Obtuve una presentación formal de todos mis compañeros	1	2	3	4	5
8	Al Ingresar a trabajar a la Institución Me invitaron a realizar un recorrido por las distintas áreas	1	2	3	4	5
9	Cuando ingresé a la Institución me informaron el Funcionamiento general de la organización	1	2	3	4	5
10	Cuando ingresé a la Institución me informaron Responsabilidades y tareas a cargo	1	2	3	4	5
11	Cuando ingresé a la Institución me informaron Reglamento Interno	1	2	3	4	5
12	Cuando ingresé a la Institución me informaron Plan de evacuación ante situaciones de emergencias.	1	2	3	4	5
13	Cuando ingresé a la Institución me informaron Procedimiento ante un accidente de trabajo.	1	2	3	4	5
14	Cuando ingresé a la Institución me informaron Procedimiento ante la necesidad de ausentarse al trabajo	1	2	3	4	5
Inducción a la cultura						
15	Al ingresar a trabajar fui informado del Ideario y Valores de la organización	1	2	3	4	5
16	Al ingresar a trabajar fui informado de Modalidades de trabajo, hábitos y costumbres	1	2	3	4	5
17	Al ingresar a trabajar fui informado de Acuerdo escolar de convivencia	1	2	3	4	5
18	Al ingresar a trabajar fui informado de Visión y objetivos	1	2	3	4	5
Inducción al puesto						
19	En el momento que me contrataron sabía exactamente cuáles eran las tareas principales de su puesto	1	2	3	4	5
20	Aprendí a realizar mi trabajo con ayuda de mis compañeros	1	2	3	4	5
21	Aprendí a realizar mi trabajo con ayuda de mi Jefe	1	2	3	4	5
22	Aprendí a realizar mi trabajo con ayuda de Un Manual	1	2	3	4	5
23	Aprendí a realizar mi trabajo Mediante la experiencia	1	2	3	4	5
24	Al ingresar Se me designó un tutor para ayudarme a realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
25	Me llevo menos de 3 meses adaptarme a mi trabajo.	1	2	3	4	5
26	Al ingresar se me informó acerca de las herramientas y recursos a los que tengo acceso para desarrollar correctamente mi trabajo	1	2	3	4	5
27	Durante el periodo de inducción me aplicaron una evaluación	1	2	3	4	5
28	Durante el periodo de inducción se me dio la posibilidad de opinar y/o sugerir respecto al contenido brindado	1	2	3	4	5
29	Durante el periodo de inducción Obtuve retroalimentación sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
30	Durante el periodo de inducción pude evacuar mis dudas	1	2	3	4	5



Evaluación de Inducción

A los fines de mejorar nuestro Programa de inducción, le solicitamos que complete la siguiente encuesta.

La información brindada será tratada de manera Confidencial y Anónima.

1- ¿Crees que el contenido brindado en el Programa fue completo y útil?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	

2- ¿La metodología digital utilizada, ayudó a una mejor comprensión?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	

3- ¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	

4- ¿El capacitador/Evaluador dictó claramente los contenidos?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	



5- ¿El material entregado en el Programa te parece adecuado?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	


6- ¿La bienvenida que recibió en el recorrido de la Institución le generó motivación?

1	Completamente de acuerdo	
2	Parcialmente de acuerdo	
3	No lo sé o No estoy seguro.	
4	Parcialmente en desacuerdo	
5	Completamente en desacuerdo.	

7- ¿Deseas realizar alguna Sugerencia/Observación acerca del Programa?

--



	Registro Seguimiento de Inducción (Para el tutor)
Nombre y Apellido del Nuevo empleado:	
Puesto:	
Indicar en cada Semana comentarios y/u observaciones sobre la evolución del nuevo empleado en el puesto de trabajo.	
Semana 1:	
Semana 2:	
Semana 3:	
Semana 4:	
Elaborar una conclusión final al finalizar el primer mes de trabajo que incluya fortalezas y aspectos a mejorar del nuevo empleado	
Firma del tutor:	
Fecha:	



Registro Seguimiento de Inducción (Para el Responsable del puesto)

Nombre y Apellido del Nuevo empleado:

Puesto:

Indicar comentarios y/u observaciones de cada reunión realizada con el nuevo empleado, sobre el proceso de inducción al puesto y a la Institucion.

Elaborar una conclusión al finalizar el segundo mes de trabajo, que incluya fortalezas y aspectos a mejorar del nuevo empleado.

Firma del Responsable del Puesto:

Fecha:



Acuerdo Escolar de Convivencia

Palabras de la directora

Conocer la escuela, comprender la trama de relaciones vinculares, reconocer sus manifestaciones, identificar sus símbolos es una tarea compleja que requiere básicamente aprender a mirar y a escuchar para construir, sobre ella, un saber válido. Para construir ese saber durante el año 2010, iniciamos todos los miembros de la comunidad educativa la elaboración del Acuerdo Escolar de Convivencia.

El propósito fue discutir, analizar y actualizar el Reglamento Interno a fin de ampliar nuestras concepciones de disciplina y convivencia escolar.

El motivo fue la preocupación como educadores de que la escuela resulte anacrónica frente a los cambios sociales; que sus modos de actuar pierdan significación, que la rutina en los modos de hacer, excluyan la reflexión, es decir la posibilidad de pensar detenidamente en los acontecimientos cotidianos.

El AEC es una construcción colectiva pensada como el eje vertebrador de la vida institucional, válida en este momento de nuestra historia escolar y social donde se cruzan la multiplicidad de miradas, sentires y decires de todos los miembros de la comunidad.

La escuela a través de este AEC pone de manifiesto la búsqueda de caminos donde el conocimiento, el reconocimiento y la valoración mutua sean el eje de las relaciones. Caminos que se construyen con la participación de padres, docentes y alumnos, y es en ese hacer cotidiano donde nos apropiamos y damos cuenta de nuestros modos de ser escuela.

En él se ponen de manifiesto los valores sostenidos desde el mandato fundacional de la escuela, en la década del 60, valores traducidos en normas necesarias para hacer de la convivencia el instrumento necesario, para realizar nuestra tarea de manera armónica, recuperando lo pedagógico como campo hegemónico de los docentes.

Pensamos en acordar criterios que favorezcan un clima de respeto mutuo y ayuden a que todos se sientan partícipes de lo que ocurre, asumiendo compromisos e interviniendo críticamente. Que en todas las instancias de la enseñanza, exista una predisposición que potencie las posibilidades de aprender de escuchar y participar, para que cada uno pueda desarrollarse y expresar su creatividad y personalidad.

El AEC es un proyecto de mejora resultado de la construcción y participación colectiva, sólo nos resta implicarnos en su puesta en marcha y en comprometernos en su revisión periódica.

Relato del proceso de Producción

En el año 2010 en el marco de los cambios propuestos en las escuelas secundarias de la Provincia de Córdoba y bajo la prescripción de la Resol. 149/10, el Instituto Juan Zorrilla de San Martín comienza el proceso de elaboración del Acuerdo Escolar de Convivencia, sustitutivo del Reglamento Interno, con la finalidad de ampliar la mirada sobre la convivencia desde una perspectiva multidimensional centrada en los valores que sostiene la institución. La intención es generar cambios en la regulación de las relaciones interpersonales y construir entre todos, mejores condiciones de participación que favorezcan instancias de diálogo, mejore el clima institucional y promuevan la resolución pacífica de los conflictos, internalizando el valor de las normas y el ejercicio de la ciudadanía. La elaboración del AEC fue un proceso en etapas que involucraron a todos los actores institucionales.

A comienzos del ciclo lectivo 2010, se conformó una Comisión integrada por cinco profesores que se ofrecieron voluntariamente y coordinada por la Psicóloga del colegio que inició el proceso con la revisión del Reglamento Interno.



En una segunda instancia la Comisión organizó talleres de reflexión que se llevaron a cabo con cada curso: Elaboraron un cuestionario abierto como instrumento de recolección de datos y prepararon a dos alumnos y al preceptor, para que cumplieran los roles de coordinadores y de observadores no participantes, a cargo del registro etnográfico. Al finalizar el taller, presentaban a la comisión los registros y las respuestas producidas por todo el curso en relación al cuestionario. La Comisión trianguló los datos de cada curso y elaboró informes parciales y un informe general de síntesis de los datos correspondientes a los alumnos.

En una tercera etapa, la Comisión trabajó con una encuesta semi estructurada para los padres invitándolos a revisar y evaluar el Reglamento Interno, pudiendo ellos realizar observaciones y propuestas. La Comisión elaboró una síntesis de los datos aportados por los padres.

En la cuarta etapa la Comisión trabajó con los docentes y preceptores con un cuestionario abierto sobre el Reglamento Interno. Se organizó un debate para cruzar los datos obtenidos de los talleres con alumnos y síntesis de los padres.

Al inicio del año lectivo 2011, la Comisión trianguló datos de alumnos, padres, docente y preceptores y redactó un Documento Preliminar.

Para la revisión del Documento Preliminar se amplió la comisión inicial y se integraron los docentes con horas institucionales.

La principal dificultad fue “abandonar” el concepto de disciplina subyacente en el Reglamento Interno para comprender el AEC en el sentido amplio de la convivencia institucional. Comprensión que nos implica en un ejercicio cotidiano de análisis en profundidad de las situaciones y de involucramiento de todos los actores.

El principal logro de este proceso de análisis institucional, consistió en poder cuestionar el Reglamento Interno, y frente a esa posibilidad, la mayor parte de la comunidad consultada, resaltó el valor de la palabra como esencial en la organización de la convivencia escolar.

Fundamentación

El Instituto Zorrilla es una escuela de gestión privada con Orientación En Economía y administración. Mantiene la misma orientación, con diferentes denominaciones según los cambios de planes, desde su fundación en 1960.

La propuesta educativa se fundamenta en el PEI y en el Ideario Institucional.

Entendemos que “convivir” es vivir en compañía de otros con quienes estamos en constante interacción, gestando lazos, vínculos, relaciones y proyectos institucionales compartidos.

Pensamos la convivencia como una construcción dinámica, en permanente cambio, susceptible de ser cuestionada o revisada por los miembros de la comunidad para poder interactuar armónicamente en un marco normativo que garantice el ejercicio de los derechos y los deberes de todos los actores institucionales. Las normas de convivencia deben cimentarse en el respeto mutuo, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad individual y social y la comunicación, subrayando el papel de la palabra en la resolución de los conflictos.

Cuerpo normativo

Pensamos la escuela como un espacio privilegiado para promover la convivencia democrática, partiendo de la base de que todos los miembros han elegido libremente formar parte de la misma. Por eso esperamos que alumnos, padres y docentes se impliquen activamente en el aprendizaje y la enseñanza participando, cuestionando y pensando crítica y creativamente.

Deseamos construir en conjunto una comunidad educativa participativa, comprometida con la realidad social, abierta a los cambios, en función del crecimiento intelectual y afectivo de los alumnos.



La libertad responsable es uno de los valores que atraviesa a la escuela. Entendiendo que todo accionar tiene efectos y es necesario hacerse responsable de las consecuencias de los actos que protagonizamos, promovemos desde la institución el siguiente cuerpo normativo:

1. Entendemos a la palabra como medio fundamental para la resolución de conflictos. De modo tal que en esta escuela se favorecerán los espacios de diálogo que privilegien el respeto hacia todos los miembros de la comunidad educativa. Frente a las situaciones no deseadas, que se presenten, se impone reflexionar acerca de las consecuencias y gestar acciones reparadoras que impliquen un cambio de actitud.
2. La enseñanza y el aprendizaje es la ocupación central de la escuela que pone de manifiesto la esencia del trabajo docente. Como consecuencia es necesario respetar el desarrollo de las clases siendo puntuales, tanto docentes como alumnos en el tiempo de inicio y finalización, preparando profesionalmente las clases, y cumpliendo con las tareas solicitadas y evitando cualquier tipo de interrupciones y las interferencias ocasionadas por el uso de telefonía celular y objetos que no formen parte del material didáctico pertinente.
3. Pretendemos contribuir a la formación de ciudadanos responsables en su trabajo y honestos intelectualmente, por esto no se aceptará ninguna forma de plagio en la presentación de trabajos o de evaluaciones.
4. La comunicación entre escuela y familia es esencial para construir una comunidad educativa. El cuaderno de comunicados es el instrumento de comunicación que tenemos con la familia, siendo obligación cuidarlo y contar con el mismo todos los días.
5. En nuestra escuela propiciamos alcanzar un buen clima de trabajo y respeto por el otro, para lograrlo es necesario una participación respetuosa en todas las actividades, especialmente en los actos escolares y en las salidas educativas.
6. La escuela es una construcción colectiva, por ello alentamos la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración, puesta en marcha y evaluación de los proyectos institucionales.
7. Los símbolos dan cuenta de la pertenencia institucional, el logo de la escuela, sus colores y el diseño del uniforme fueron elegidos por los estudiantes democráticamente, por ello acordamos usar el uniforme de clases y de Educación Física, todos los días, limpio y prolijo.
8. Respetar el ambiente de trabajo implica cuidar la limpieza de todos los espacios compartidos: aulas, biblioteca, gabinete de computación, laboratorio, patios, baños, cantina, Campo de Deportes, por eso es necesario no generar basura y fundamentalmente, colaborar con el trabajo de mantenimiento a cargo del personal de Maestranza.
9. El equipamiento y el mobiliario escolar son necesarios para el desarrollo de las clases y facilitadores del aprendizaje, por lo que deben ser utilizados correctamente, cuidados por todos y hacerse responsable de la reparación si se causa algún daño.
10. Consideramos que en la escuela se debe estimular la convivencia armónica para favorecer el clima de la clase, por eso no justificaremos los malos tratos, faltas de respeto y agresiones físicas y síquicas.
11. Cumplir puntualmente con los plazos de entrega de documentación requerida: notificación de comunicaciones a los padres, autorizaciones, trabajos prácticos o informes, etc. por parte de los alumnos y certificados, evaluaciones, planificaciones, proyectos, etc., de parte de los profesores, es una forma de respetar al otro y mostrar compromiso con la función que se está desempeñando.
12. El cuidado de la vida es un valor fundamental. Por ello en nuestra escuela nos comprometemos con proyectos relacionados con la salud, la prevención y la seguridad.

Las sanciones

Las sanciones tienen como finalidad la modificación o cambio de conductas objetables, son instrumentos para que la persona recapacite sobre la conducta que viene desarrollando.

Además, deben garantizar el valor de la justicia y favorecer el diálogo, el análisis y la reflexión propiciando la reparación del daño moral, físico o material a fin de internalizar el sentido de la responsabilidad.

La intencionalidad de la aplicación de sanciones es de carácter educativo, por lo que los criterios de gradualidad y proporcionalidad serán fundamentales:



Las sanciones graduadas en función de la recurrencia y la gravedad de la falta podrán consistir en:

- Advertencias, llamado de atención oral
- Reflexiones individuales y/o grupales
- Apercibimiento oral
- Acciones reparatorias
- Apercibimiento escrito
- Amonestaciones: se aplicarán a los alumnos en cantidad progresiva en forma proporcional a la gravedad de la falta cometida
- Condicionalidad de la Matrícula

Se considerarán faltas leves:

- No cumplir con los plazos y formas de entrega de documentación entregada por los preceptores para notificación de los padres o exigida por la secretaría para archivo en los legajos de los alumnos: certificados, ficha médica, cuaderno de comunicados, libreta, sanciones etc.
- Usar vocabulario o realizar gestos inadecuados.
- Tener conductas de indisciplina que interfieran en el desarrollo de la clase, actos o actividades de esparcimiento.
- No asistir con el uniforme de clases y/o de educación física en buenas condiciones.
- No respetar las pautas de funcionamiento de Biblioteca y del Gabinete de Computación.

Ante dichas faltas se tomarán las siguientes medidas:

- Advertencias, llamado de atención oral.
- Reflexiones individuales y/o grupales.
- Apercibimientos

Se considerarán faltas graves:

- Dañar o sustraer materiales de la Institución o de cualquier miembro de la comunidad educativa
- Manipular el celular y aparatos electrónicos u otros materiales que no sean pertinentes a la asignatura, durante el desarrollo de la clase
- Adulterar o extraviar documentación escolar
- Utilizar las redes sociales virtuales de forma irresponsable que impliquen situaciones amenazantes y/u ofensivas, comportamientos impropios, videos, etc., que involucren a la Institución o a miembros de la comunidad educativa.
- Introducir o consumir sustancias tóxicas.
- Faltas de respeto a cualquier miembro de la comunidad educativa.
- Copiar en las evaluaciones
- Reincidir en faltas leves

Ante dichas faltas se tomarán las siguientes medidas:

- Citación a los padres toda vez que sea necesario.
- Acta de Compromiso suscrita por los padres y el alumno.
- Acciones reparatorias (consistirá en un acto concreto de parte del estudiante destinado a restablecer las cosas al estado anterior al hecho, reflexionar sobre su actitud y conducta futura)
- Aplicación de amonestaciones, de acuerdo a la complejidad de la falta cometida.

Se considerarán faltas muy graves:

- Involucrarse en situaciones que atañen a la privacidad propia o ajena en el ámbito de la escuela
- Retirarse del Establecimiento sin autorización.



- Conductas de violencia física, verbal, psicológica y/o de discriminación.
- Comportamiento inadecuado y faltas de disciplina durante las salidas escolares y viajes educativos.
- Reincidir en faltas graves.

Ante dichas faltas se tomarán las siguientes medidas:

- Condicionalidad de Matrícula suscrita por los padres y el alumno.
- Aplicación de amonestaciones, de acuerdo a la complejidad de la falta cometida.
- Acciones reparatorias (consistirá en un acto concreto de parte del estudiante destinado a restablecer las cosas al estado anterior al hecho, reflexionar sobre su actitud y conducta futura).

Más allá de la clasificación acordada, las medidas se tomarán de acuerdo al alcance y las consecuencias que haya tenido el hecho en cuestión.

La aplicación de estas medidas, estará a cargo del Equipo Directivo y del Consejo Escolar de Convivencia y la decisión última quedará siempre reservada a la autoridad máxima de la escuela, habiendo pasado antes por la instancia de la escucha, debate, y consulta.

Las faltas de disciplina del personal docente serán sancionadas según su carácter y gravedad de acuerdo al Estatuto de la Docencia Media y Superior

Proceso de Aplicación

Para sostener el AEC es esencial darlo a conocer a todos los miembros de la comunidad escolar para analizarlo y cuestionarlo, generando la apropiación de los valores y normas que en él se proponen.

En el transcurso del período lectivo 2012 se organizarán talleres con los alumnos y personal docente, no docente y encuentros con padres.

Se prevé la constitución del Consejo de Convivencia Escolar integrado por la Dirección, la Psicóloga del Instituto, preceptores, profesores y alumnos.

Se prevé asimismo la revisión periódica (anual) del AEC.