



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: LA SUPERVISORA GENERAL

Gladys Cachay-Garayar

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Cachay, G. (2016). *Caso: la supervisora general* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**MAESTRÍA EN GOBIERNO
DE ORGANIZACIONES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

CASO “LA SUPERVISORA GENERAL”

Lima, agosto de 2016

GLADYS NOEMÍ CACHAY GARAYAR

A Dios, que me inspiró y me ayuda siempre a través de la oración y de las personas buenas que pone en mi camino.

A mis hijos, que son mi mayor motivación para seguir adelante.

A mis padres, que me enseñaron con su ejemplo de vida el valor del esfuerzo y el sacrificio.

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CASO “LA SUPERVISORA GENERAL”	9
APÉNDICE	19
APÉNDICE 1.....	20
CRECIMIENTO ANUAL DEL ALUMNADO DE 2011 A LA ACTUALIDAD	20
APÉNDICE 2.....	21
INTELIGENCIAS MÚLTIPLES	21
APÉNDICE 3.....	24
MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISORA GENERAL.....	24
APÉNDICE 4.....	28
MANUAL DE FUNCIONES:	28
JEFATURAS VARIAS: TÓPICO, SECRETARÍA, RECEPCIÓN, COMEDOR, COCINA, MAESTRANZA, SEGURIDAD, VIGILANCIA, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA.....	28
APÉNDICE 5.....	38
MANUAL DE FUNCIONES	38
COORDINADORA DE ALMUERZO ESCOLAR, TAREAS SUPERVISADAS Y TALLERES....	38
APÉNDICE 6A	42
PRIMER PROYECTO DE MEJORA PERSONAL	42
APÉNDICE 6B	43
SEGUNDO PROYECTO DE MEJORA PERSONAL.....	43
APÉNDICE 7.....	44
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	44
APÉNDICE 8.....	45
RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	45
APÉNDICE 9.....	47
EXTRACTO DEL REGLAMENTO INTERNO.....	47

APÉNDICE 10.....	49
ORGANIGRAMA DE 2012 A 2014.....	49
APÉNDICE 11.....	50
ORGANIGRAMA ACTUALIZADO AL 2015.....	50
APÉNDICE 12.....	51
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL CON CARGO JERÁRQUICO DEL COLEGIO “SCHOOL LIMA”	51
APÉNDICE 13.....	61
POLÍTICA DE ASCENSOS.....	61
CONCLUSIONES	64
TEACHING NOTE.....	65
TEACHING NOTE 1	66
OCTÓGONO ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR	66
TEACHING NOTE 2	67
ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR	67
TEACHING NOTE 3	68
LO QUE DEBIÓ HACER Y NO HIZO LA PROMOTORA, MILAGROS HINOJOSA.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

PRÓLOGO

Son varias las motivaciones que me han llevado a elegir el área de estudio y la metodología empleada en la presente tesis de Maestría en Gobierno de Organizaciones.

La primera de ellas es mi afán de superación, el deseo de perfeccionar mi formación como emprendedora y directiva mediante el estudio de herramientas de análisis que facilitan la toma de decisiones correctas y el manejo adecuado de situaciones complejas que pueden presentarse en el ámbito laboral, donde es fundamental comprender la dimensión humana de quienes interactúan.

Un segundo motivo es el interés de profundizar en uno de los aspectos más relevantes de las decisiones directivas: el área de gobierno de personas. Aprendí que lo más valioso de una organización es su capital humano. Si, en el marco de una actividad empresarial ética y socialmente responsable, se ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos y se les brinda un ambiente de trabajo digno, respetuoso y justo, su desempeño y aporte a la institución será mayor.

También me movió a elaborar este trabajo mi decisión de aportar al PAD-Escuela de Dirección un caso real, suscitado en mi empresa, para que sirva de

estudio a otros alumnos. Por experiencia, considero que el método del caso contribuye a un aprendizaje activo, ya que pone al participante en el contexto o problemática que analizará para resolver. Desarrolla de esta forma capacidades de trabajo en equipo, diálogo, reflexión y visión global.

Quiero expresar en estas líneas un especial agradecimiento a mi asesor, el ingeniero Pablo Ferreiro, quien me guio en este trabajo con paciencia y sabiduría. Asimismo, al profesor Manuel Alcázar por dirigir esta maestría tan valiosa y útil, no solo para el trabajo sino para la vida; y a todos los profesores.

Principalmente, doy gracias a Dios, por haberme permitido llegar hasta el final y poner al R.P. Juan Armas en mi camino como orientador espiritual, para no dejarme rendir ante las dificultades y darme ánimos para levantarme y así poder terminar esta maestría.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis está basada en hechos reales que sucedieron hace algún tiempo en una institución educativa que es de mi propiedad. “La supervisora general” se titula este caso que he elaborado con el fin de que pueda ser utilizado por el PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura en sus programas. Las fechas y nombres han sido cambiados para proteger la identidad de las personas involucradas.

La metodología del estudio de casos reales es activa y participativa. Fomenta el análisis, la reflexión y el debate. Asimismo, incentiva el trabajo en equipo y promueve la aplicación del razonamiento teórico y práctico para la toma de mejores decisiones. Además, ejercita y refuerza virtudes tales como tolerancia, respeto, orden y justicia, entre otras.

El gobierno de personas es uno de los aspectos más importantes en una empresa porque el capital humano es esencial para el logro de su misión específica. Quienes ocupan cargos jerárquicos y tienen personal a su cargo son los responsables de mantener la unidad entre los miembros de la organización y su identificación con los valores que postula.

Cuidar y mejorar la unidad de la empresa implica que tanto los colaboradores como la organización puedan alcanzar sus metas. A mayor motivación de los trabajadores, mejores serán sus aportes a la empresa.

Es importante que los altos directivos tengan virtudes y que sean coherentes con estas en su actuar. Las decisiones directivas basadas en motivaciones racionales por motivos trascendentes optan por mejorar la calidad del entorno y el bienestar de los empleados; y con ello logran, a su vez, mejores niveles de productividad.

La implementación de buenas políticas institucionales y evaluativas en una organización genera confianza e identificación de los colaboradores y ello redundará en beneficio de la propia empresa, haciéndola más eficaz a largo plazo.

En el caso que nos ocupa en esta tesis, consideramos que, en líneas generales, el conflicto que se generó en el plantel fue resuelto adecuadamente pues ayudó a liberar tensiones y a fomentar un ambiente de autoevaluación, diálogo y cambios para mejora.

Por un lado, veremos que los directivos de la institución reaccionaron positivamente ante la reivindicación de los colaboradores. Hubo una buena solución del problema y un análisis profundo de los factores por parte del Consejo Directivo que convergieron en él, se tomaron medidas y planes de acción para prevenir que se presente una situación similar que afecte la unidad de la institución. Hasta la fecha en que se culminó esta tesis no se ha pronunciado las autoridades respectivas.



CASO “LA SUPERVISORA GENERAL”

La institución educativa “School Lima” inicia sus actividades el 1 de abril de 1967 como un proyecto de los esposos Carlos y Viviana, él ingeniero y ella profesora. Se trataba de un pequeño centro de educación inicial que ambos construyeron con recursos propios provenientes de sus ahorros.

En 1968 nace Milagros, la única hija del matrimonio. Desde pequeña estudia en el colegio de sus padres y crece viendo de cerca el esfuerzo y la dedicación de ambos por sacar adelante el proyecto que habían emprendido. El ejemplo y la gran vocación de sus papás eran imitados por la niña cuando jugaba con sus muñecas. Cuando Milagros termina la secundaria ingresa a una prestigiosa universidad de Lima para seguir la carrera de Educación. Apenas se gradúa de licenciada, en 1987, entra a trabajar en el plantel de sus progenitores como tutora de nivel primario. Cinco años después es promovida al puesto de coordinadora de primaria, donde permanece tres años; luego es nombrada coordinadora general, cargo que desempeña hasta hoy. Milagros destacó siempre por su buen desempeño laboral y su liderazgo. Mientras trabajaba se dio tiempo para capacitarse: obtuvo dos maestrías, siguió varios programas de dirección de personas y estudió un diplomado sobre Inteligencias Múltiples por considerar que sería muy importante para la educación de los alumnos. No se equivocó. Tras la

evaluación y aprobación de la directora (su madre) y demás directivos, se decide aplicar en forma intensiva esta metodología pedagógica en el plantel. Los resultados han sido altamente satisfactorios hasta el momento. **(Ver apéndice 2)**

El colegio fue creciendo año a año: conforme aumentaba el número de alumnos se construyen nuevas aulas y se contrata más personal. En 1985 había mucho corazón y ganas de seguir adelante, pero el espacio quedaba corto. Era tiempo de mudarse. Con ayuda de un préstamo bancario logran adquirir ese año un nuevo local donde funciona hasta la actualidad el plantel. El inmueble está ubicado en la Av. República de Panamá, en el distrito de Miraflores, Lima, en un terreno de 12 mil metros cuadrados.

Milagros se casa en el año 2000 con régimen de bienes separados a petición de su padre. Su esposo decide no intervenir en el negocio familiar y opta por ejercer su profesión de ingeniero en una empresa independiente.

En el 2007, cuando fallece Carlos Hinojosa, fundador de “School Lima”, su esposa, Viviana, decide repartir las acciones de la empresa: el 10% para ella, 89% para su hija Milagros y 1% para su nieto mayor.

A partir de la década de los ochenta el sector educativo cobró inusitado auge en Lima y en el país por la creciente demanda del mercado como consecuencia de la mejora de la capacidad adquisitiva de la población, la poca oferta existente y una alta tasa de natalidad. Ese crecimiento se proyectaba por aproximadamente 20 años más.

Actualmente, el “School Lima” cuenta con 48 años de experiencia en el sector educativo, alrededor de 1.100 alumnos **(ver apéndice 1)** y es considerado entre los colegios particulares más destacados y prestigiosos de Lima. Los pilares

de la institución son el respeto y el afán de superación. Su misión es brindar a los alumnos una educación integral y personalizada, con una sólida formación moral, que les permita enfrentar los retos de la vida y alcanzar su realización personal.

En el colegio siempre hubo un distendido clima laboral, de trabajo en equipo y de colaboración. El personal se sentía muy identificado con la institución y su historia, con los promotores y con Milagros. Para la elección de los coordinadores y jefes de área se tomó en cuenta su trayectoria en el plantel así como su perfil profesional; de acuerdo a las necesidades del puesto se les brindó cursos externos de capacitación en dirección de personas y otros temas. Existen manuales de funciones y de procedimientos para los coordinadores y jefes; un superior directo se encarga de orientarlos y supervisarlos. Los coordinadores también dedican tiempo al personal a su cargo. Se brinda un servicio académico de calidad y un trato amable y respetuoso a los alumnos.

Los sueldos son similares al promedio de otras instituciones educativas y en algunos casos, superiores. Los coordinadores y jefes de área ganan adicionalmente un bono mensual por el cargo de confianza que ejercen. La rotación anual del personal que labora en el plantel es del 5%. No hay sindicato de trabajadores.

Los padres de familia se encuentran a gusto con el colegio pese a que las pensiones (S/ 1.055) son elevadas con relación al promedio de colegios particulares. El trato es cordial y respetuoso entre el personal y padres de familia.

La atención personalizada a los padres de familia y a los alumnos, así como la aplicación de programa de desarrollo de Inteligencias Múltiples, distinguen a “School Lima” del resto de colegios. El 80% de postulantes llega por

recomendación. Solo se hace publicidad a través de una revista anual llamada “Guía de Colegios” que circula en Lima.

A inicios del año 2011 se contrata a Dorita Pérez como secretaria general para trabajar directamente con la directora, Viviana, y la coordinadora general, Milagros Hinojosa. Su remuneración mensual se fijó en S/ 1.492.

La hija de Dorita ingresa ese mismo año al plantel para cursar segundo grado de secundaria. Considerando la difícil situación por la que atravesaba Dorita (venía de otro país, recién separada de su esposo), se le otorgó media beca a su niña desde el inicio; a partir de 2012 la beca fue completa hasta culminar su secundaria.

Milagros admiraba a Dorita por la perfección con que realizaba su trabajo. Era una secretaria empeñosa, puntual, ordenada, detallista y atenta, exigente con ella misma; de carácter serio y con mucha iniciativa. “Es asombroso, no se detiene hasta terminar y hace muy bien lo que se le encarga”, decía Milagros. El Consejo Directivo integrado por la directora, la subdirectora y Milagros, como coordinadora general, deciden matricular a Dorita en un diplomado de Administración, de seis meses de duración, pagado íntegramente por el colegio.

A inicios de 2012, Milagros Hinojosa, con aprobación de su mamá, la directora del plantel, asciende a Dorita a supervisora general (puesto que no existía hasta entonces), dándole la responsabilidad de vigilar la buena marcha de la institución en cuanto al control de personal, cumplimiento de normas, reglamento interno y horarios, entre otros puntos. El área académica no estaba bajo su supervisión. Asimismo, se le otorga un bono mensual de S/ 1.958 adicional a su

suelo y pasa a ser considerada personal de confianza. Se crea el Manual de Funciones de Supervisora General. **(Ver apéndice 3)**

No se puso un jefe directo a Dorita. Milagros decidió seguir orientándola ella misma.

En junio de 2012, cinco meses después de asumir el cargo de supervisora general, empieza a tener algunas discrepancias y conflictos con ciertos empleados, coordinadores de nivel y jefes de área. Las quejas llegaban a oídos de Milagros por lo que decide hablar a solas con Dorita. La escucha, la orienta y aconseja, y juntas formulan un plan de acción para ayudarla a mejorar en la virtud del respeto. En dichas conversaciones, Dorita reconocía sus errores, agradecía la orientación y se comprometía a tener un trato más cordial, respetar a los demás y cuidar el clima laboral **(ver apéndice 6A)**. Temporalmente no había conflictos, pero al cabo de tres meses nuevamente empezaban las quejas. Aunque eran pocas.

A comienzos del año 2013 a Dorita se le asigna también el cargo de jefaturas varias: tópicos, secretaría, recepción, comedor, cocina, maestranza, seguridad, vigilancia, mantenimiento y limpieza, con un bono adicional mensual de S/ 1.500. Se crea su Manual de Funciones. **(Ver apéndice 4)**

La coordinadora general, Milagros, su jefa directa, decide elaborar otro plan de mejora personal para Dorita. Esta vez, para que refuerce la virtud de la tolerancia **(ver apéndice 6B)**. Durante todo el 2013 la orientaba frecuentemente sobre cómo debía interactuar y hablar con las personas a su cargo. Lo hacía una vez por semana en reuniones formales e informales, incluso fuera de la institución, en un restaurante o café. A pesar de ello, Dorita no lograba cambiar por completo. Cada

cierto tiempo otra vez llegaban quejas, incluso aumentaban. Nunca se la sancionó por escrito.

Por su parte, Dorita alegaba que no podía controlar la cólera cuando veía que algo no marchaba bien porque algún trabajador no cumplía exactamente con lo que se le indicaba.

Dorita parecía no cansarse nunca, siempre perseverante, se quedaba a trabajar hasta muy tarde.

A inicios del año 2014, con aprobación del Consejo Directivo, Milagros le asigna también el puesto de coordinadora de almuerzo escolar, tareas supervisadas y talleres, con un bono adicional de S/ 800 mensuales. **(Ver apéndice 5)**

Aunque había quejas por el trato de Dorita, el clima laboral del colegio seguía siendo muy bueno. Se vivía un ambiente de cooperación, motivación, identificación y respeto. El personal ignoraba o hacía lo contrario a lo que Dorita pedía.

En abril de 2014, Milagros Hinojosa pide licencia laboral por medio año; tenía dos hijos de 12 y 13 años de edad, un matrimonio de 14 años que pasaba por una fuerte crisis (separación y divorcio); y un problema grave de salud que requería operación urgente y un descanso médico mínimo de tres meses. Por esa razón, los primeros meses de 2014 asiste al colegio solo dos veces por semana y por algunas horas; tras su operación, deja de ir. Su cargo de coordinadora general queda vacío y sus funciones son distribuidas y asumidas entre la subdirectora y los tres coordinadores de los niveles inicial, primaria y secundaria.

En los meses de julio y agosto de 2014, durante su ausencia, Milagros empieza a recibir a través del correo electrónico y otros medios digitales numerosos comentarios informales sobre el tenso ambiente laboral que se vivía en el plantel.

Pese a estar de licencia, Milagros se comunica telefónicamente con Dorita en busca de una explicación sobre su conducta. Dorita le dice que ella debe ser muy estricta y llamar la atención a cada rato para que el personal cumpla al pie de la letra con sus funciones y todo marche bien. Que simplemente trataba de hacer lo mejor posible su labor de supervisión... No escuchaba lo que Milagros le explicaba en relación al cuidado del clima laboral.

En setiembre de ese año, cuando Milagros retorna a trabajar a “School Lima”, explica a los demás miembros del Consejo Directivo los conflictos que estaba causando Dorita por su inadecuado trato a los trabajadores de las diferentes áreas. No obstante, los directivos justifican a Dorita aduciendo que los puestos y responsabilidades que tenía eran difíciles y que, en su afán de corregir, se ganaba enemigos.

Ante ello, Milagros Hinojosa decide identificar con pruebas concretas las situaciones que eran percibidas como estresantes por los trabajadores en el ámbito de la institución; busca explorar la vinculación entre el estrés percibido y el bienestar psicológico y grado de satisfacción laboral. Con esa finalidad, prepara un cuestionario para los 153 trabajadores del plantel (personal docente, administrativo y de mantenimiento). Las respuestas anónimas se depositaban en un ánfora ubicada en la recepción del colegio en un plazo máximo de cuatro días. **(Ver apéndice 7)**

Al leer las respuestas de las encuestas, la directora queda sorprendida pues 41 quejas son contra Dorita, con la descripción detallada de cada caso. Inclusive, muchos trabajadores pusieron su nombre a pesar de que se les dio la opción de que fuese anónima.

El resultado de los cuestionarios reveló la existencia de un alto grado de estrés en los trabajadores, muchos dijeron estar mortificados con las faltas de respeto, el mal trato, la desigualdad, vigilancia y excesivo control de la supervisora general.

Ante las numerosas quejas del personal de las diferentes áreas hacia la supervisora general en la encuesta realizada (**ver apéndice 8**), y siendo uno de los pilares de la institución el respeto, el Consejo Directivo llama a la reflexión a Dorita para que se abstenga de ese tipo de actitudes consideradas como faltas según el Reglamento Interno (**ver apéndice 9**). Mediante un acta se le solicita que tome todas las medidas preventivas para que no vuelva a tener este tipo de comportamiento. Se la retira del puesto de supervisora general y deja de recibir el bono respectivo. Queda solo con jefaturas varias y como coordinadora de almuerzo escolar, tareas supervisadas y talleres.

Transcurren tres meses y Dorita persiste con la misma actitud por lo que, para evitar conflictos con el personal, se le comunica su “baja” del cargo de coordinadora de almuerzo escolar, tareas supervisadas y talleres así como del de jefaturas varias (tópico, secretaría, recepción, comedor, cocina, maestranza, seguridad, vigilancia, mantenimiento y limpieza. También se le retiran los bonos correspondientes y se la destina a su puesto inicial de secretaria.

Dorita Pérez considera que la decisión del Consejo Directivo es una hostilización hacia su persona. A finales de diciembre de 2014 presenta una demanda ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social y la Sunafil (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral) en la cual aduce haber sido destituida de sus cargos de confianza sin expresar ningún sustento válido, habersele reducido injustificadamente la categoría laboral que tenía en el centro educativo y la remuneración que percibía, y que se había vulnerado su dignidad de trabajadora.

El Consejo Directivo se reúne a mediados de enero de 2015 para tratar el tema de la demanda presentada por Dorita y adoptar una serie de medidas con el fin de evitar que se repitan hechos similares:

1. Se contrata un abogado laboralista para que se encargue de la defensa del caso. Transcurrido un año desde que Dorita presentara la demanda, la institución educativa no recibió sanción alguna por parte de las autoridades competentes.
2. Se suprime el puesto de supervisor general.
3. Se reestructura el organigrama de la institución **(ver apéndice 10)** y se divide en dos la jefatura de las diferentes áreas que tenía Dorita a cargo **(ver apéndice 11)**.
4. Se crea un instrumento de evaluación para cargos jerárquicos **(ver apéndice 12)**.
5. Se modifica el sistema de selección de personal **(ver apéndice 13)**.
6. Se decide capacitar a los mandos medios a través de cursos de dirección de personas en una institución de prestigio.

Desde marzo de 2015 en que Dorita Pérez dejó de laborar en el “School Lima” todo volvió a la normalidad. El ambiente es mucho más agradable y tranquilo. Los profesores no se sienten tensionados y el personal administrativo así como los empleados del tópico, vigilancia, maestranza, cocina, recepción, mantenimiento y limpieza trabajan más motivados y contentos.

APÉNDICE

APÉNDICE 1

CRECIMIENTO ANUAL DEL ALUMNADO DE 2011 A LA ACTUALIDAD

COLEGIO PARTICULAR "SCHOOL LIMA"

NIVELES	2011	2012	2013	2014	2015
INICIAL	150	196	201	206	205
PRIMARIA	528	533	549	546	541
SECUNDARIA	280	250	302	319	333
TOTAL	958	979	1052	1071	1079

PROYECCIÓN DE AUMENTO DE ALUMNADO HASTA EL 2020

NIVELES	2016	2017	2018	2019
INICIAL	205	230	230	230
PRIMARIA	541	545	550	554
SECUNDARIA	333	345	375	380
TOTAL	1079	1120	1155	1164

APÉNDICE 2

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La Teoría de las Inteligencias Múltiples fue propuesta en el año 1983 por Howard Gardner. Postula que la inteligencia agrupa diferentes capacidades específicas, múltiples y distintas. Sostiene que en la pedagogía es necesario que cada alumno descubra y potencie las inteligencias en las que destaca para encontrar su vocación y reforzar su autoestima.

TIPOS DE INTELIGENCIAS

Inteligencia lingüística

Capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura, al hablar y escuchar.

- **Se aplica:** en el área de comunicación, razonamiento verbal.
- **En el colegio:** se realizan declamaciones en inglés y español, exposiciones a través de exopoliteratura, expociencia.

Inteligencia lógico-matemática

Capacidad para identificar modelos abstractos en el sentido estrictamente matemático.

- **Se aplica:** en las áreas relacionadas a lógico-matemática, razonamiento matemático.
- **En el colegio:** se trabaja a través del ajedrez.

Inteligencia espacial

Capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

- **Se aplica:** en educación física y en los talleres dedicados al deporte.
- **En el colegio:** se trabaja en los cursos de arte, karate, ballet, preparación para el festival de danzas, clases de folclor y realización de diversas maquetas para varios cursos.

Inteligencia musical

Capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos así como analizar sonidos en general.

- **Se aplica:** en talleres musicales; tales como, canto, flauta dulce, orquestina.
- **En el colegio:** se trabaja en el taller “Educo mi voz”, en karaoke en inglés y español.

Inteligencia corporal - cinestésica

Capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

- **Se aplica:** en los cursos de educación física, de ballet, danzas folclóricas.
- **En el colegio:** se trabaja con el ejercicio, el ballet, las danzas, la gimnasia, etc.

Inteligencia intrapersonal

Capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y control del pensamiento propio.

- **En el colegio:** se aplica a través de los planes de mejora personal, las reflexiones diarias, talleres con las psicólogas de habilidades sociales.

Inteligencia interpersonal

Esta inteligencia trabaja con gente, ayuda a las personas a identificar y superar problemas.

- **En el colegio:** se trabaja fomentando el trabajo en equipo, talleres de habilidades sociales.

Inteligencia naturalista

Esta inteligencia se utiliza para observar la naturaleza o los elementos que se encuentran a nuestro alrededor.

- **Se aplica:** en el área de ciencias.
- **En el colegio:** se trabaja en talleres de biohuerto, en campañas de reciclaje y actividades por el Día del Medio Ambiente, el uso racional del agua.

APÉNDICE 3

MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISORA GENERAL

2012

CORRESPONDIENTE A DORITA PÉREZ

SUPERVISIÓN GENERAL

PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES, BUEN MANEJO, IDONEIDAD EN LOS DIFERENTES ESTAMENTOS Y ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

1. Velar por el cumplimiento del reglamento interno del colegio “School Lima” y las normas establecidas en los manuales de procedimientos y funciones del personal de las distintas áreas de la institución a su cargo, así como por el normal desarrollo de las actividades programadas.
2. Reportar por escrito las faltas o deficiencias observadas a la coordinación o jefatura correspondiente. Dichos informes deberán detallar el problema detectado e incluir una propuesta de mejora.
3. Hacer seguimiento del estado de resolución del problema.
4. Informar al superior directo del organigrama institucional cuando la observación no sea oportunamente atendida o subsanada.
5. Resolver en el acto el problema suscitado por la omisión o incumplimiento de las normas, cuando la situación lo amerite.
6. Informar directamente a la Promotora y/o a Dirección los casos graves y trascendentes.
7. Aplicar amonestaciones y sanciones referidas al desempeño laboral según establece el reglamento interno del colegio.
8. Distribuir al personal encargado de la seguridad exterior e interior del colegio.
9. Revisar y modificar, de ser necesario, los formatos para el mejor registro de los datos que le competen. Coordinar con Subdirección aquellos relacionados con alumnos.

10. Asignar y supervisar al personal que colabora a la hora de entrada y salida de los alumnos y de las unidades móviles (auxiliares de nivel, secretarias, personal de mantenimiento).
11. Mediar con los padres de familia y/o con los conductores de las movilidades escolares en caso de conflicto.
12. Controlar diariamente el servicio brindado a los alumnos a la hora de ingreso y salida del colegio (entrada y salidas por nivel).
13. Supervisar los descansos y recreos, así como el ingreso a las aulas. Comunicar cualquier percance al coordinador respectivo.

Unidades que están a cargo de Supervisión General:

1. Contabilidad: Trabaja y reporta a Dirección, Promotora y Asesoría Externa.
 - a. Contadora encargada
 - b. Recursos humanos
 - c. Asistentes contables
 - d. Tesorería
 - e. Almacén
 - f. Logística
 - g. Tópico
 - h. Secretaría
 - i. Recepción
 - j. Fotografía y fotocopias
 - k. Comedor
 - l. Soporte técnico
 - m. Permanencia

2. Logística: Presta servicio a Contabilidad. Brinda vehículo para transportar a los alumnos que participan en competencias y apoya a coordinaciones de nivel en los paseos y visitas culturales.
3. Secretaría: Trabaja y reporta a Dirección.
4. Fotografía y fotocopias: Trabaja y reporta a Dirección, Subdirección y coordinaciones de nivel.
5. Soporte técnico: Trabaja básicamente con Dirección y reporta a la Promotora y Asesoría Externa.
6. Tópico: Elabora informes sobre los medicamentos y equipos médicos faltantes para tramitar su adquisición como el procedimiento indica. Revisa y modifica los formatos de su competencia para el mejor registro de datos. Aquellos que se relacionen con alumnos se coordinan con la Subdirección. Elabora cuadros estadísticos.

APÉNDICE 4

MANUAL DE FUNCIONES:

**JEFATURAS VARIAS: TÓPICO, SECRETARÍA, RECEPCIÓN,
COMEDOR, COCINA, MAESTRANZA, SEGURIDAD, VIGILANCIA,
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA**

2013

CORRESPONDIENTE A DORITA PÉREZ

JEFATURAS VARIAS

PROCEDIMIENTO PARA LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL ÓPTIMO DESARROLLO DE LAS LABORES DIARIAS, SEMANALES, MENSUALES, BIMESTRALES, SEMESTRALES, ANUALES Y ESPORÁDICAS DE LAS DISTINTAS UNIDADES

RECEPCIÓN, SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA

1. Informar al personal sobre los procedimientos de seguridad ante amenazas internas y externas.
2. Elaborar el rol de servicio de seguridad interna y supervisar su cumplimiento.
3. Elaborar el rol de servicio para actividades especiales.
4. Coordinar y controlar el servicio de seguridad externa habitual y extraordinario.
5. Revisar y modificar formatos para el mejor registro de datos, y coordinar con Subdirección aquellos relacionados con alumnos.
6. Designar al personal que acompaña a los alumnos en los paseos campestres y visitas culturales.
7. Revisar los reportes de acontecimientos relevantes.
8. Verificar la aplicación del reglamento de seguridad y salud en el trabajo así como el de seguridad e higiene ocupacional.

ALMACÉN

MANTENIMIENTO/MAESTRANZA

1. Elaborar los horarios del personal, detallados por días y horas; coordinar la ejecución de los trabajos y supervisar el cumplimiento de los mismos.
2. Elaborar los reportes de:
 - a. Deficiencias y faltas
 - b. Horas extras
 - c. Recuperación de horas
 - d. Tareas diarias
3. Coordinar los trabajos y el apoyo necesario para las diferentes actividades del colegio.
4. Velar por el cumplimiento de los procedimientos de limpieza en la institución.
5. Revisar y modificar formatos para el mejor registro de datos.
6. Designar al personal que acompaña a los alumnos en los paseos campestres y visitas culturales.
7. Verificar la aplicación del reglamento de seguridad y salud en el trabajo así como el de seguridad e higiene ocupacional.
8. Elaboración, revisión periódica y mejora continua de:
 - a. Protocolo de limpieza
 - b. Procedimientos de limpieza diarios y semanales detallados por horas

COCINA

1. Elaborar los horarios del personal de cocina, detallados por días y horas.
2. Verificar que el protocolo sobre limpieza, manipulación de alimentos e implementos de cocina sea aplicado.
3. Controlar la utilización de implementos de higiene y seguridad (botas de seguridad, gorras, guantes, fajas, entre otros).
4. Revisar anualmente con la nutricionista propuestas de adaptación mensual de menús en relación con:
 - a. Número de comensales estimado
 - b. Clima
 - c. Aceptación por parte de los comensales
 - d. Escasez de insumo en el mercado
 - e. Aumento significativo del valor del insumo
5. Disponer de carritos para el servicio de café en fechas especiales como:
 - a. Reuniones de padres
 - b. Entrega de libretas
 - c. En invierno, los sábados deportivos
6. Coordinar los desayunos y almuerzos especiales, cuando le sean requeridos, y gestionar la adquisición de los insumos.
7. Elaborar el presupuesto y gestionar la compra de implementos de cocina y/o comedor.
8. Revisar el presupuesto de compra semanal de insumos
9. Controlar las compras y la existencia de stock
10. Coordinar la adecuada provisión de los insumos necesarios para el consumo diario de café en sala de profesores.

11. Revisar y modificar formatos para el mejor registro de datos. Coordinar con Subdirección aquellos relacionados con alumnos.
12. Elaborar, revisar periódicamente y mejorar en forma continua:
 - a. Protocolo de limpieza, manipulación de alimentos e implementos de cocina.
 - b. Procedimiento diario y semanal de labores detallado por horas.

COMEDOR

1. Elaborar el horario de almuerzo de los alumnos, teniendo en cuenta los niveles. Supervisar la puntualidad del mismo.
2. Estar atenta a los problemas que se puedan presentar con respecto a la capacidad del comedor y darles solución.
3. Supervisar diariamente y de manera presencial el servicio de alimentación que se brinda a los alumnos por nivel y personal.
4. Resolver eventualidades (alumnos ausentes o presentes sin estar en lista, recojo no informado, alumnos enfermos y otros) en coordinación con las profesoras responsables de grado, Tesorería, Tópico, padres de familia y/o unidades móviles.
5. Verificar la correcta distribución de mesas y sillas.
6. Supervisar la limpieza diaria.
7. Determinar el horario de almuerzo para el personal.
8. Acordar con el coordinador de Educación Física los horarios para el almuerzo de los alumnos que salen a competencias.
9. Supervisar que se cumplan los procedimientos relacionados a la atención de los comensales.

10. Verificar la aplicación del reglamento de seguridad y salud en el trabajo así como el de seguridad e higiene ocupacional.

MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO, OTROS

Obras de menor y mayor envergadura

1. Establecer semanalmente las necesidades de mantenimiento de infraestructura y/o mobiliario.
2. Determinar responsabilidades en caso de deterioro o pérdida en colaboración con coordinadores o jefaturas directas. Informar a la Promotora.
3. Precisar si la ejecución o reposición corresponde al personal de maestranza o proveedor externo.
4. Solicitar cotizaciones, reunirse con potenciales proveedores y elaborar cuadro comparativo si se le requiere.
5. Elaborar presupuesto semanal.
6. Negociar con el proveedor elegido las condiciones de la contratación del servicio o compra de equipamiento: monto, condiciones y fechas de pago, plazos de entrega y penalidades.
7. Redactar contrato, de ser necesario.
8. Supervisar el avance del trabajo o servicio en forma diaria, semanal y/o mensual, según corresponda.
9. Controlar los pagos acordados.
10. Verificar la conformidad del servicio contratado o equipamiento adquirido.
11. Reportar periódicamente a la Promotora.

OTROS

1. Ejecución y planteamientos de proyectos previa indicación del asesor externo y de la Promotora.
2. Coordinación semestral de fumigaciones, cambio de filtros, recarga y reposición de extintores, y mantenimiento de persianas.
3. Contratación periódica de servicio de jardinería, lavado de cortinas, desmonte.
4. Coordinación de alquiler de Parque Infantil 2.
5. Coordinación para el mantenimiento de canchas, suspensión del servicio, otros.
6. Elaboración de cuadros estadísticos de consumo (agua, luz, Internet, telefonía) y propuestas de mejora.
7. Gestiones eventuales ante entidades como municipio, policía, servicios médicos, empresas de telefonía y eléctrica, imprentas, periódicos, entre otros.
8. Participación en reuniones de coordinación y simulacros como miembro del Comité SST y del Plan de Seguridad (evacuación).
9. Colaboración para el cumplimiento de la implementación de medidas establecidas por Defensa Civil (señalética, bandas de seguridad, entre otros).

SERVICIOS EXTERNOS

1. Movilidades escolares

- a. Convocar a principio de año a una reunión a las personas que brindan movilidad escolar a los padres de familia para informarles sobre las normas que rigen este servicio, tanto por la legislación vigente como por lo establecido por la institución educativa. Quienes cumplan los requerimientos podrán poner un aviso en el panel.
- b. Disponer la colocación del panel de movilidad escolar en un lugar visible para información de los padres de familia.
- c. Verificar periódicamente el cumplimiento de las disposiciones dadas.
- d. Indicar a los conductores de las unidades de movilidad escolar que pasadas las 7:45 a.m. el ingreso se hará por la puerta principal.
- e. Asignar personal para:
 - Abrir (7:20 a.m.) y cerrar (7:45 a.m.) el portón para los vehículos.
 - Verificar el ingreso y salida de alumnos en las movilidades escolares.
 - Vigilar la zona de vehículos que se encuentran en el patio y en zonas aledañas.
 - Vigilar el estacionamiento de movilidades.
- f. Disponer los carteles para la formación de los alumnos que se van en movilidades escolares.
- g. Informar oportunamente a los dueños de los vehículos de movilidad escolar los cambios de horarios, suspensión de clases u otros temas relacionados.

- h. Solucionar mediante el diálogo cualquier tipo de problema o desavenencia que pudiese surgir con los conductores de las movilidades escolares, o entre ellos, que pudiera afectar el normal desarrollo de los ingresos y salidas de los alumnos. Posteriormente se pondrá en conocimiento de los padres de familia que les confían a sus hijos.
- i. De existir algún inconveniente con los padres de familia que afecte a las movilidades escolares o a sus usuarios, mediar a fin de buscar una solución pacífica; de no llegar a ningún acuerdo se elevará el caso a Subdirección.
- j. Informar a Subdirección los casos relevantes.
- k. Realizar reuniones extraordinarias con los conductores de las unidades de movilidad escolar cuando se requiera (información municipal, implementación de nuevas medidas y otros).
- l. Informar a los propietarios de las movilidades que deberán poner por escrito los incidentes que se hayan suscitado con alumnos y dejar el reporte en Recepción. Recepción lo entregará a Subdirección.

2. Kioscos y venta de pizzas

- a. Informarse sobre las normas sanitarias y cualquier medida dada por autoridades, en el tema de kioscos escolares.
- b. Controlar periódicamente el cumplimiento de las normas sanitarias.
- c. Controlar periódicamente la higiene y seguridad (guantes, gorros, limpieza del local e implementos).

- d. Controlar periódicamente a los proveedores a través de la revisión de facturas.
- e. Supervisar el adecuado funcionamiento y atención.
- f. Controlar los precios de venta y calidad en los productos autorizados.
- g. Indicar el horario regular de atención y de eventos extracurriculares.
- h. Disponer en el lugar indicado del mobiliario necesario para la venta de pizzas (mesa, sillas).

OTRAS FUNCIONES

Jefaturas varias: tópicos, secretaría, recepción, comedor, cocina, maestranza, seguridad, vigilancia, mantenimiento, y limpieza se encarga también de los siguientes aspectos:

- 1. Coordinación de:
 - a. Vacaciones
 - b. Permisos
 - c. Reemplazos
 - d. Amonestaciones y/o sanciones
- 2. Gestión de:
 - a. Préstamos
 - b. Adelantos
 - c. Beneficios
 - d. Uniforme

APÉNDICE 5

MANUAL DE FUNCIONES COORDINADORA DE ALMUERZO ESCOLAR, TAREAS SUPERVISADAS Y TALLERES

2014

CORRESPONDIENTE A DORITA PÉREZ

FUNCIONES DE LA COORDINADORA DE PERMANENCIA

1. Elaborar el horario de permanencia previa coordinación con los profesores que realizarán los talleres y visto bueno de Subdirección.
2. Entregar a cada coordinador el horario de permanencia.
3. Supervisar las actividades programadas durante el período de permanencia.
4. Supervisar que los alumnos terminen sus tareas en el horario estipulado.
5. Supervisar que las personas encargadas de los cuidados de las diferentes áreas se encuentren en sus puestos a la hora indicada.
6. Determinar y dar a conocer a los profesores en qué ambientes van a realizar sus actividades.
7. Verificar que los alumnos de permanencia se encuentren en el área establecida de acuerdo al horario, pasando lista al inicio de cada actividad de permanencia y al término de la misma.
8. De tener algún comentario o queja del padre de familia sobre la permanencia, tratar de inmediato el problema e informar a Subdirección y/o Coordinación Académica.
9. Tratar los problemas disciplinarios que se presenten en permanencia en coordinación con el área de psicología.
10. Pasados 15 minutos de la hora de salida, anotar en la lista de permanencia la hora en que es recogido cada alumno.
11. En caso de que un alumno se quedara después de las 6:10 p.m., comunicarse con los padres del menor para saber la hora en que lo recogerán.

12. Después de las 6:15 p.m. se considera tardanza en el recojo y se tomará en cuenta para la suspensión del servicio de permanencia.
13. En las reuniones con padres de familia estar acompañada por la subdirectora, la supervisora académica o por un coordinador de nivel.

PROCEDIMIENTOS COORDINACIÓN DE PERMANENCIA

1. Al elaborar el horario de permanencia se debe tener en cuenta:
 - a. Los días lunes no se brinda este servicio.
 - b. Los talleres se fijan por bimestre.
 - c. Los talleres de deportes extracurriculares.
2. Con el visto bueno de Subdirección se imprimirán los horarios para su distribución.
3. Durante todo el tiempo de la permanencia deberá haber constante supervisión, tanto de horarios como de alumnos.
4. Cuando el alumno no termine sus tareas en el horario establecido por más de dos veces en una semana, se deberá analizar el problema conjuntamente con la profesora encargada de asesoría de tareas, la psicóloga del área y Subdirección.
5. Determinar con anticipación los lugares para cada taller, teniendo en cuenta los días de exámenes.
6. Tener a la mano la lista de alumnos y el nombre del taller mientras dure la permanencia.
7. Toda queja o comentario de parte de los padres del alumno debe ser tratada con Subdirección y/o Coordinación Académica, personalmente o

por teléfono, dependiendo del apremio de la situación. Siempre ha de contestarse con prontitud.

8. Verificar que se anote la hora de salida de los alumnos después de las 6:15 p.m.
9. Si en el lapso de un mes el alumno fuera recogido tres veces después de las 6:20 p.m., se citará al padre de familia para dar solución al problema e informarle que, de ocurrir otra vez, le será suspendido el servicio. Deberá estar acompañada de Subdirección y/o Coordinación Académica.
10. Después de la asesoría se verificará que las mochilas estén en los lugares asignados y no obstaculicen puertas ni escaleras.

APÉNDICE 6A

PRIMER PROYECTO DE MEJORA PERSONAL

Dirigido a : Dorita Pérez **Fecha** : Junio de 2012
Área : Administrativa **Objetivo** : Mejorar en respeto
Cargo : Supervisora general

PLAN DE ACCIÓN 1

Objetivo: Mejorar en respeto

Es conocido por todos que el respeto entre colegas y subordinados es uno de los pilares de nuestra institución. Habiéndose detectado algunas situaciones contrarias a la práctica de dicha virtud, se plantea este plan de mejora personal basado en tres recomendaciones.

1. Escuchar los argumentos de los demás antes de llamar la atención.
2. Fomentar la conversación con las personas a su cargo.
3. Evitar levantar la voz al corregir a alguien.

Dorita Pérez
Supervisora general

Milagros Hinojosa
Coordinadora general

APÉNDICE 6B

SEGUNDO PROYECTO DE MEJORA PERSONAL

Dirigido a : Dorita Pérez **Fecha** : Mayo de 2013

Área : Administrativa **Objetivo** : Mejorar en tolerancia

Cargo : Supervisora general y
Jefaturas varias

PLAN DE ACCIÓN 2

Objetivo: Mejorar en tolerancia

Cada subordinado debe ser visto como una persona única y diferente.

1. Tener paciencia con los ritmos de trabajo de cada colaborador a su cargo.
2. Escuchar con atención las ideas, sugerencias, problemas y opiniones de sus subalternos.
3. Evitar llamar la atención por faltas insignificantes que no producen inconvenientes en el trabajo.

Dorita Pérez
Supervisora general y
Jefaturas varias

Milagros Hinojosa
Coordinadora general

APÉNDICE 7

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Setiembre 2014

ENCUESTA

Estimado colaborador:

Como sabes, el respeto es uno de los pilares de nuestro colegio. Te pedimos que nos digas si en los dos últimos años has tenido algún tipo de inconveniente con algún compañero de trabajo o jefe. En caso afirmativo, por favor detalla el suceso brevemente.

Agradecemos tu confianza.

El Consejo Directivo

Nombre (opcional): _____

P.D. Puedes depositar esta encuesta confidencial en el buzón de recepción hasta el jueves 12 de setiembre.

APÉNDICE 8

RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Setiembre - 2014

Resumen de los comentarios formulados por 41 trabajadores, de 153 en total, de diversas áreas del colegio “School Lima” que mencionaron haber tenido algún tipo de inconveniente con la supervisora general, Dorita Pérez, en la encuesta sobre clima laboral aplicada a todo el personal.

- Poco tolerante
- Maltrato al personal
- Aumenta trabajo
- Tiene muchas preferencias (5)
- Hostiga al personal (2)
- Es imponente, altanera, soberbia y déspota (3)
- Es muy desubicada
- Aprovecha el cargo que tiene
- Siempre trata mal, no es imparcial
- Desautoriza al profesor
- No tiene buen trato (3)
- Alza la voz (3)
- Quita autoridad al profesor
- Interrumpe clases (3)
- Autoritaria

- Abuso de autoridad
- No tiene respeto (2)
- Es prepotente
- No inspira confianza
- No dialoga
- Su trato no es adecuado
- No tiene consideración
- Nos grita
- No sabe escuchar
- Contesta de mala manera

APÉNDICE 9

EXTRACTO DEL REGLAMENTO INTERNO

CAPÍTULO V

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.55. Son obligaciones de todos los trabajadores del COLEGIO PARTICULAR “SCHOOL LIMA” las siguientes:

Inciso 14. Tratar respetuosamente y con cortesía a sus superiores, compañeros de trabajo, padres de familia, alumnos y público en general. Cualquier forma de trato irrespetuoso, agresivo, injusto o discriminatorio que afecte a las personas y/o la buena imagen del COLEGIO PARTICULAR “SCHOOL LIMA” será considerada falta grave.

CAPÍTULO X

ARMONÍA LABORAL ENTRE TRABAJADOR Y EMPLEADOR

Art.97. Cada superior inmediato se constituye en el primer jefe de personal ante sus subordinados y tiene la responsabilidad directa de preservar la armonía en el ámbito de su jurisdicción y de incentivar en su personal, respeto, dedicación, integración, trabajo en equipo, identificación institucional, actitud positiva y espíritu de superación. Estas cualidades deberán estar presentes en su diario actuar.

CAPÍTULO XI

FALTAS Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS DEL PERSONAL. CAUSAS DE EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL. FALTAS GRAVES

Art.106. Se considera falta grave cometida por el trabajador a la infracción de los deberes esenciales que emanan de su contrato, de tal índole que haga irrazonable la subsistencia de la relación laboral con la Institución.

Inciso 12. Indisponer a cualquier servidor del plantel.

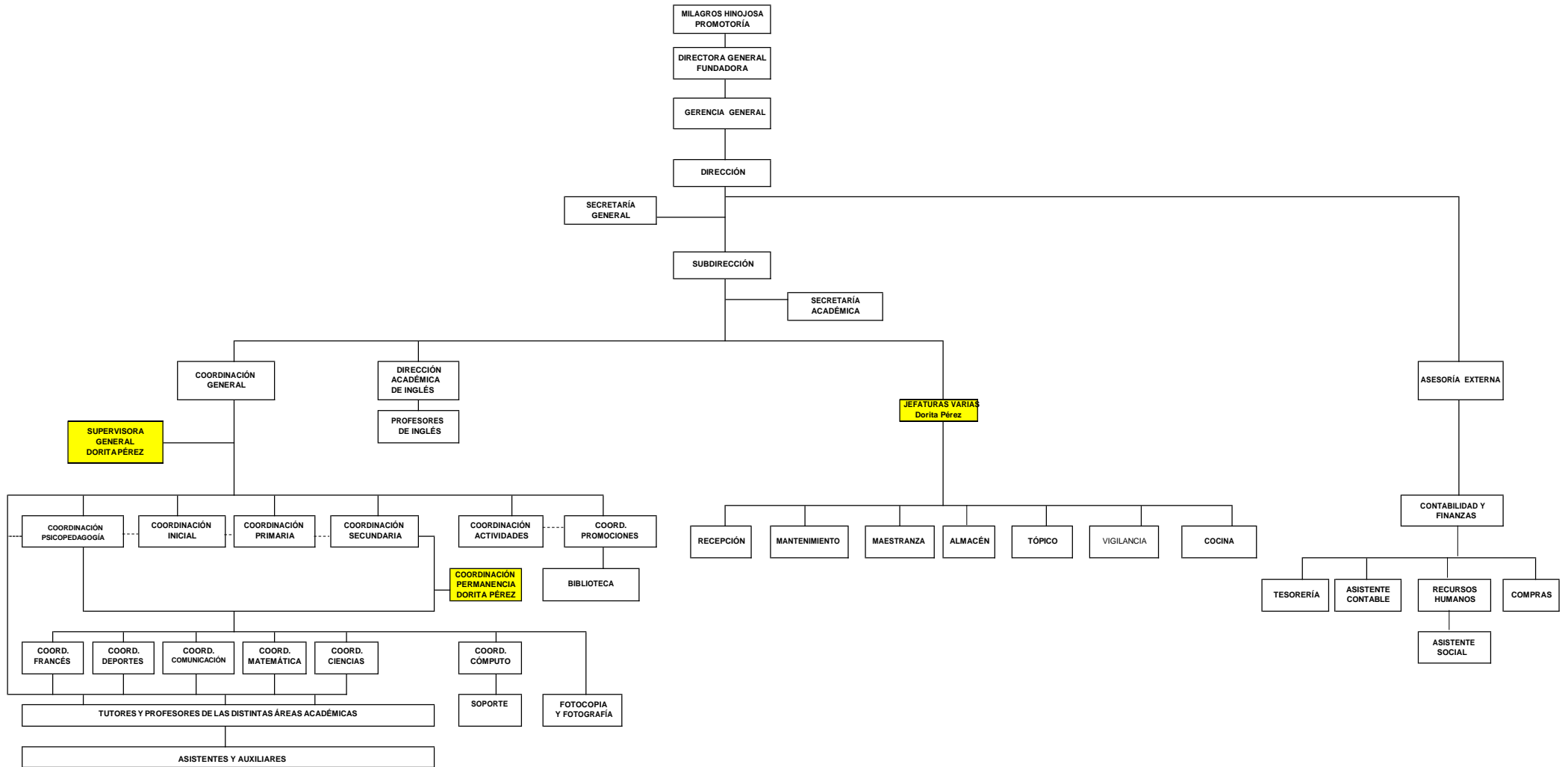
CAPÍTULO XIV

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA EN LA RELACIÓN LABORAL

Art. 130. Las relaciones laborales del COLEGIO PARTICULAR "SCHOOL LIMA" se basan en el espíritu de respeto, comprensión, eficiencia, lealtad, armonía y colaboración que debe existir entre todos los trabajadores.

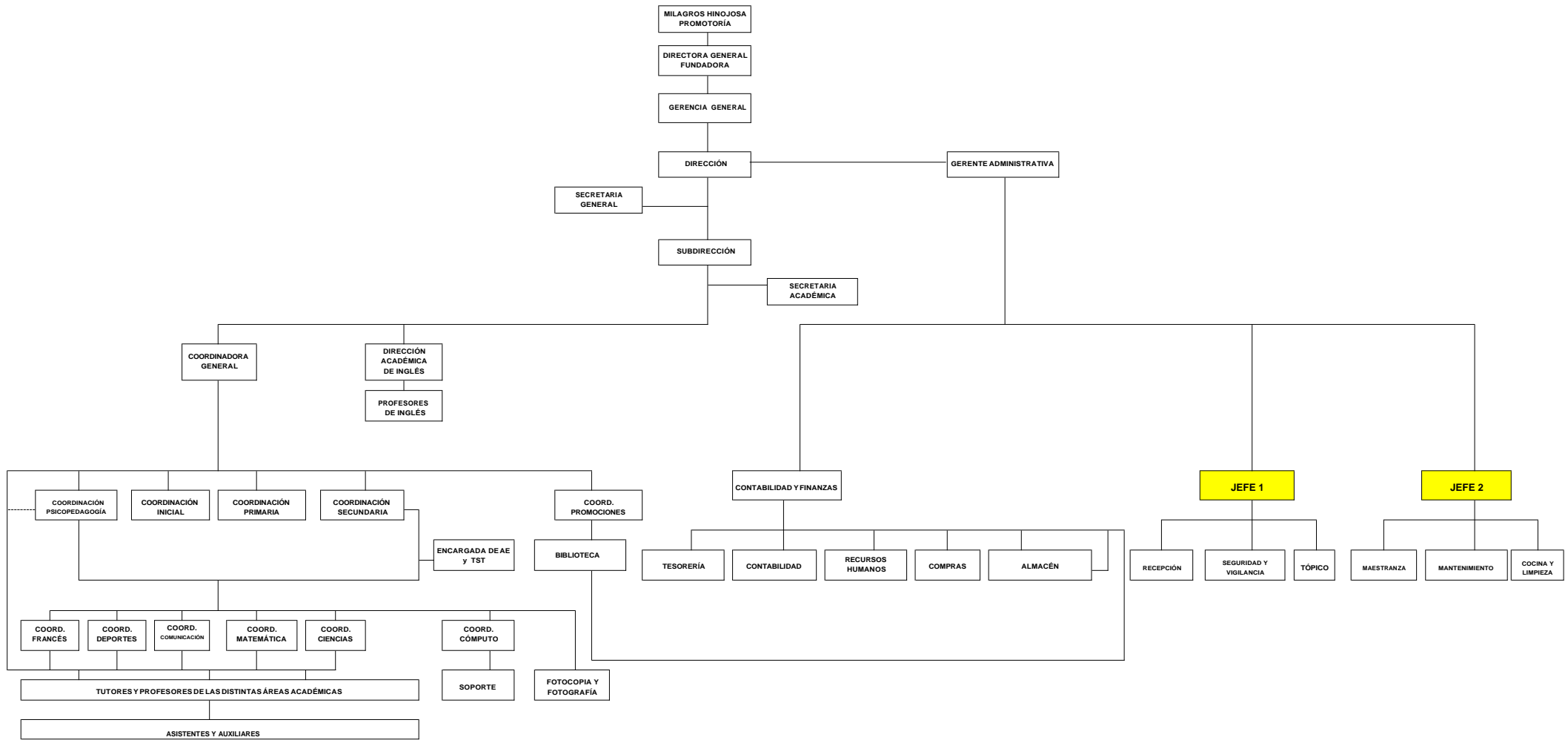
APÉNDICE 10

ORGANIGRAMA DE 2012 A 2014



APÉNDICE 11

ORGANIGRAMA ACTUALIZADO AL 2015



APÉNDICE 12

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL CON CARGO JERÁRQUICO DEL COLEGIO “SCHOOL LIMA”

Fecha de la evaluación:
Nombre del trabajador:
Nombre del evaluador:
Período que cubre esta evaluación:
SECCIÓN 1: OBJETIVOS CLAVE Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Objetivos clave de la descripción de trabajo del trabajador a ser evaluado:
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Objetivos clave definidos y acordados para este período evaluativo	
Objetivos clave	Indicadores de desempeño
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
SECCIÓN 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO— COMENTARIOS	
<p>Brinde comentarios sobre el trabajador evaluado con respecto a lo siguiente (inserte los comentarios en viñetas):</p> <p>Recuerde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener en mente los objetivos de desempeño acordados para este período. • Enfocarse en el desempeño y no en la personalidad. • Enumerar los logros y dificultades/debilidades. • Incluir ejemplos, cuando sea posible. 	
Destrezas	Considerar al evaluar
Dirección	
<p>Liderazgo</p> <p>Comentarios:</p>	<p>El trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa en la creación y promoción de la misión, visión y valores de la institución. Inicia y continúa con el cambio. • Es visible, accesible y se gana el respeto; inspira y motiva a otros. • Crea un equipo de alto desempeño, incluyendo a miembros voluntarios y personal. • Demuestra altos estándares de integridad, honestidad y justicia esperados. • Realiza las decisiones del ente rector.

<p>Pensamiento y planificación estratégica</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra conocimiento y sensibilidad hacia las necesidades de los actores clave, dentro y fuera de la asociación. • Traduce las metas estratégicas en planes prácticos y alcanzables. • Toma decisiones de manera oportuna, incluso en circunstancias inciertas.
<p>Entrega de resultados</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define resultados, tomando en cuenta las necesidades de los actores clave, dentro y fuera de la asociación. • Entrega resultados en tiempo, conforme al presupuesto y a los estándares acordados. • Demuestra firmes destrezas de gestión de proyecto y contrato. • Se asegura de que otros organicen su trabajo para lograr los objetivos establecidos. • Fomenta la retroalimentación sobre desempeño y hace mejoras. • Hace recomendaciones claras y consideradas a su jefe directo.

Gestión y comunicación	
<p>Manejo de personas</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a los miembros voluntarios y personal, e identifica sus necesidades de capacitación. • Establece y comunica claros estándares y expectativas de trabajo. • Brinda reconocimiento, y ayuda a los miembros voluntarios y personal a desarrollar su pleno potencial. • Aborda constructiva y adecuadamente el mal desempeño. • Crea confianza, buena moral y cooperación entre el equipo. • Delega efectivamente, haciendo el mejor uso de destrezas y recursos dentro del equipo. • Reconoce la importancia de la comunicación directa y responde a la retroalimentación de miembros voluntarios y personal.
<p>Comunicación</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia efectivamente y es capaz de manejar situaciones difíciles. • Es conciso y persuasivo oralmente y por escrito. • Escucha lo que se dice y es sensible a las reacciones de otros. • Demuestra la capacidad de entregar presentaciones y de tratar con los medios. • Se comunica efectivamente con el director y otros miembros del Consejo Directivo.

<p>Gestión de recursos financieros y otros</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia, se compromete y reajusta los recursos para cumplir con las prioridades clave. • Dirige los procesos para acceder a nuevos recursos y utilizarlos de manera más eficaz. • Se asegura de que los sistemas y procesos administrativos estén establecidos para monitorear y controlar recursos. • Maneja los contratos y relaciones con proveedores y financiadores de manera efectiva.
<p>Contribución personal</p>	
<p>Efectividad personal</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una postura firme cuando las circunstancias lo justifican. • Está consciente de las fortalezas y debilidades, y de su impacto en otros. • Emplea estrategias adoptadas con energía y compromiso. • Se adapta rápidamente y es flexible a nuevas demandas y cambios. • Maneja su propio tiempo bien para cumplir las prioridades concurrentes. • Ofrece consejo objetivo a su jefe.

<p>Experiencia</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene profundo conocimiento y experiencia relativos al trabajo del colegio. • Sabe cuándo y cómo encontrar y usar recursos de experiencia, dentro y fuera de la asociación. • Comprende el ambiente en el que la institución se desarrolla, incluyendo procesos parlamentarios y políticos. • Aplica mejores prácticas de otros sectores y organizaciones; • Comprende cómo la política tiene impacto en las operaciones, personal, voluntarios y otros que pueden estar involucrados con el colegio.
<p>Intelecto y juicio</p> <p>Comentarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Genera ideas originales con aplicaciones prácticas. • Se enfoca en los temas clave y principios. Defiende la lógica del puesto propio, pero también responde positivamente a alternativas razonadas. • Fomenta el pensamiento creativo de otros. Delega las decisiones.

SECCIÓN 3: Siguietes pasos

Esta sección debe desarrollarse en conjunto por el evaluador y evaluado.

Recuerde:

- Los objetivos clave para el siguiente período deben estar vinculados con las prioridades estratégicas de la institución.
- Al completar el plan de capacitación y desarrollo, considere actividades como orientación y tutoría por parte de alguien de la institución, cursos, conferencias o educación adicional, etc.

Descripción de trabajo: ¿La descripción de trabajo aún refleja las tareas y responsabilidades actuales? ¿Necesita actualizarse? En caso afirmativo, ¿cómo se hará esto? (por favor especifique)

Objetivos clave para el siguiente período

Objetivos clave	Plazos	Indicadores de desempeño
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

¿Cuáles son las principales dificultades que el evaluado puede potencialmente enfrentar al avanzar hacia el logro de estos objetivos?

¿Cuáles otros recursos se necesitan para lograr estos objetivos?

Capacitación personal y plan de desarrollo				
Necesidades de capacitación o desarrollo	Acciones	Plazo	Responsabilidad	Presupuesto estimado

Comentarios del trabajador evaluado

Comentarios del evaluador

TRABAJADOR
 (evaluado)

JEFE DIRECTO
 (evaluador)

APÉNDICE 13

POLÍTICA DE ASCENSOS

I. Introducción:

El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de la institución educativa “School Lima” se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas establecidas.

- 1) Creación/validación de perfil de competencias para el cargo

Perfil de competencias:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: Nombre del cargo, jornada de trabajo, grado, tipo de contrato, línea de dependencia, organigrama, entre otros.

REQUISITOS DEL CARGO: Formación, experiencia y motivación.

FUNCIONES: Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).

COMPETENCIAS REQUERIDAS: Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el aspirante al cargo para realizar adecuadamente su labor.

- 2) Comisión de selección

- a. El Consejo Directivo elige tres candidatos tras haber entrevistado a sus jefes directos para obtener información sobre ellos.

- b. El departamento psicopedagógico evalúa detenidamente a los tres candidatos.

- c. Un directivo entrevista al candidato.

- d. El Consejo Directivo elige al candidato por votación simple y define sus nuevos beneficios.
- e. Un directivo explica al candidato seleccionado el manual de funciones y le asigna un jefe para que lo oriente y supervise.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La estrategia comunicacional interna de la empresa debe tener políticas adecuadas y definidas para transmitir información. Los jefes deben tener contacto directo con sus subordinados.
2. Es necesario decidir con cuidado el nombramiento del personal jerárquico, analizar detenidamente si su perfil se adecuará al puesto, y evaluar su calidad motivacional y experiencia.
3. Es muy importante detectar a tiempo los problemas y conflictos que surjan en una organización para darles una pronta y eficaz solución, cuidar la unidad de la empresa, y evitar que la eficacia se vea afectada.
4. La Maestría en Gobierno de Organizaciones me ayudó a tomar mejores decisiones y al miembro del Consejo Directivo de mi empresa, ayudé a implementar acciones para evitar que se repita ésta situación.
5. Asumir los propios errores con humildad es básico para poder mejorar como persona.

TEACHING NOTE

TEACHING NOTE 1
OCTÓGONO ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR

			NIVEL
	ENTORNO EXTERNO		
	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia entre colegios. - Supervisión de entidades oficiales. - Sector en crecimiento. - Legislación abundante. 		
ESTRATEGIA	SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Colegio particular mixto – 49 años de experiencia. - Amplia infraestructura (12 mil m2). - Capacidad para 1.200 alumnos. - Enseñanza de dos idiomas (inglés y francés). - Eficacia en aumento (30 alumnos más cada año). 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca supervisión. - Deficiente selección de los mandos medios. - Remuneración: Fija para el personal. Variable para las jefaturas. - Buena relación con los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - 153 trabajadores; - 84 profesores; 38 personas de mantenimiento, cocina, limpieza y tópicos; 34 administrativos. - 5% de rotación anual. - Reestructurar el organigrama 	1er
SABER DISTINTIVO	ESTILOS DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Innovación y mejoras constantes. - Enseñanza a través de inteligencias múltiples. - Educación integral y personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca supervisión y orientación a mandos medios por parte de la promotora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compañerismo. - Trabajo en equipo. 	2do
MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA	
<ul style="list-style-type: none"> - Confianza de los clientes (alumnos, profesores y padres de familia) en la empresa (institución educativa). 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto y afán de superación. - Injusticias con los trabajadores de menor jerarquía por parte de Dorita. - Mal clima laboral en el área de mantenimiento y otras. - No hay sindicato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza de los trabajadores de las áreas que tiene a cargo Dorita. 	3er

TEACHING NOTE 2

ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN (de la promotora Milagros Hinojosa)	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			E	A	U		
1er	Mala selección de los mandos medios	1. Evaluar en forma adecuada a los postulantes a mandos medios antes de ascenderlos.	↑	↑	↑	1, 2 y 3	Subdirector y administrador
		2. Evaluar detenidamente el perfil del puesto y las características de los postulantes.	↑	↑	↑		Director
		3. Supervisar y orientar a los mandos medios y hacerlos participar en planes de mejoras.	↑	↑	↑		Administrador
2do	Falla en canales de comunicación	4. Establecer reuniones periódicas de equipo y/o mandos medios.	↑	=	↑	1 y 3	Subdirector, director y administrador
		5. Poner buzón de sugerencias y hacer encuestas dos veces al año para medir el clima laboral y el desempeño de todo el personal.	=	↑	↑		Administrador
		6. Tener conversaciones periódicas informarles y formales con el personal de todas las áreas.	↑	↑	↑		Superior directo
3er	Injusticia en el trato con los trabajadores	7. Capacitar continuamente a los mandos medios que ascienden y jefes. Orientarlos permanentemente y supervisarlos.	↑	↑	↑	1	Superior directo
		8. Establecer planes de mejora para mandos medios y/o jefes que maltratan a subalternos. Si en dos meses no cambian de actitud, serán despedidos.	↑	↑	↑		Director y administrador
		9. No ascender a quienes no cumplan con el perfil adecuado para ocupar puestos importantes.	↑	↑	↑		Director, subdirector y administrador

TEACHING NOTE 3

LO QUE DEBIÓ HACER Y NO HIZO LA PROMOTORA, MILAGROS HINOJOSA

- Analizar si el perfil profesional y psicológico de Dorita era el adecuado para asumir el puesto de supervisora general.
- Dorita era secretaria, por lo que debió ser capacitada en cursos especializados sobre gestión de personal antes de encomendarle nuevas responsabilidades.
- Supervisar y evaluar constantemente a Dorita, orientándola y guiándola con respeto.
- Sancionar por escrito a Dorita por las faltas reiterativas, según el reglamento (ver apéndice 9).
- Poner un jefe directo a Dorita el año que pidió licencia.
- No sobrecargar a Dorita con tantos cargos y responsabilidades.
- Definir una política salarial. Sumando todos los bonos, la remuneración de Dorita está muy por encima del resto, lo cual podría generar conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICE 2

Armstrong, T. (2006). Inteligencias múltiples en el aula. Paidós.

Gardner, H. (1987). Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples. México. Paidós.

Gardner, H. (1994). Educación artística y desarrollo humano, Paidós, Barcelona.

Gardner, H. (1995). Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de S. Freud, A.Einstein, P. Picasso, I. Stravinsky, T.S. Elliot, M. Graham, M. Gandhi, Paidós, Barcelona.

Gardner, H. (1996). La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva, Paidós, Barcelona.

Gardner, H. (1997). Arte, mente y cerebro.

APÉNDICE 12

Instrumento de evaluación para personal con cargo jerárquico.

Formato: Evaluación del Desempeño – Director Ejecutivo / Presidente Ejecutivo

http://figo-toolkit.org/wp-content/uploads/2012/08/3.15_PerformanceEval_Sp.pdf

TEACHING NOTE 1 y 2

Manuel Alcázar García / Pablo Ferreiro de Babot (2012). Gobierno de personas en la empresa