



POSGRADOS

Maestría en

PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, CAMBIO E INNOVACIÓN

RPC-SO-05-NO.156-2021

Opción de Titulación:

Proyecto de titulación con componentes de investigación aplicada y/o de desarrollo

Tema:

Diseño de un plan de carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, año 2022

Autor(es)

MÓNICA SOFÍA GÓMEZ LÓPEZ

Director:

PAÚL FLORES SISALIMA, MSC.

GUAYAQUIL – Ecuador

2023

Autor(es):



Mónica Sofía Gómez López
Contador Público Autorizado
Candidata a Magíster en Psicología con Mención en Gestión del Talento Humano, Cambio en Innovación por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.
mgomezlop@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Paúl Flores Sisalima
Licenciado en Psicología del trabajo
Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional
pflores@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL– ECUADOR – SUDAMÉRICA

GÓMEZ LÓPEZ MÓNICA SOFÍA

Diseño de un plan de carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, año 2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres, quienes han sido el motor siempre en mi vida, a mi pequeño hijo Juan Ignacio, quien es mi mayor motivación e inspiración, a mis hermanos por ser mis cómplices, a mi esposo que es mi soporte en cada momento y a tres personas especiales que ya no nos acompañan, pero que sé desde el cielo seguirán estando presentes Pao, Ricky y Alejo.

AGRADECIMIENTO

Primero le quiero dar gracias a Dios por el don de la vida, por permitirme continuar con las fuerzas necesarias para seguir luchando día a día a pesar de la enfermedad o cualquier adversidad que se me ha presentado, a las Hermanas Salesianas por aceptar que desarrolle el presente trabajo en una de sus instituciones y brindarme las facilidades necesarias para recopilar la información y a mi tutor por la paciencia, el empeño, la dedicación, la confianza y esmero brindado.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Determinación del Problema.....	10
2.1 Objetivos.....	11
2.1.1 Objetivo General.....	11
2.1.2 Objetivos específicos	11
3. Marco teórico referencial.....	12
3.1 Cultura Organizacional	14
3.2 Plan de carrera.....	15
3.3 Cargos Críticos	15
3.4 Sistema Preventivo	16
3.4.1 Amabilidad.....	16
3.4.2 Racionalidad	16
3.4.3 Religión	17
3.4.4 Gestión - Liderazgo	17
4. Materiales y metodología.....	19
4.1 Metodología	19
4.1.1 Encuadre	19
4.1.2 Participantes.....	20
4.1.3 Criterios de inclusión/exclusión	20
4.2 Instrumentos	20
4.2.1 Consideraciones Éticas	21
5. Resultados y discusión.....	22
5.1 Análisis de los resultados.....	22
6. Conclusiones.....	61
Referencias	63

Diseño de un plan de carrera y sucesión para
cargos críticos basado en la cultura
organizacional de la Unidad Educativa Salesiana
Fiscomisional Santa María Mazzarello de la
ciudad de Guayaquil, año 2023

Autor(es):

MÓNICA SOFÍA GÓMEZ LÓPEZ

Resumen

El presente trabajo de titulación aborda el tema “Diseño de un plan de carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, año 2023”. Se basó en un enfoque cuantitativo exploratorio, por ello no pretende confirmar alguna hipótesis, sino fortalecer el estudio en la Gestión del Talento Humano, procurando desarrollar las competencias del personal con el diseño del plan de carrera y sucesión, teniendo como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional de la Unidad Educativa, diseñar la política para acceder al plan de carrera y sucesión y la entrega del plan de desarrollo considerando una población de 57 colaboradores que laboran en esta institución.

En los resultados obtenidos, se evidencia que la dimensión que predomina es la de Gestión Liderazgo, demostrando el buen manejo de los recursos, pero teniendo que trabajar en la dimensión de la amabilidad para conseguir una cultura más de equidad y justicia. Las conclusiones y recomendaciones están orientadas al diseño de un plan de carrera y sucesión para definir a los futuros ocupantes de los cargos críticos y prepararlos para el adecuado desempeño de esas funciones.

Palabras clave:

Cultura organizacional, plan de carrera y sucesión, sistema preventivo, cargos críticos.

Abstract

The present degree work addresses the topic "Design of a career and succession plan for critical positions based on the organizational culture of the Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello of the city of Guayaquil, year 2023". It was based on an exploratory quantitative approach, therefore it does not intend to confirm any hypothesis, it intended to strengthen the study in Human Talent Management, seeking to develop the competencies of the personnel with the design of the career and succession plan, with the objective of identifying the type of organizational culture of the Educational Unit, design the policy to access the career and succession plan and delivery of the development plan considering a population of 57 collaborators who work in this institution.

In the results obtained, it is evident that the dimension that predominates is that of Leadership Management, evidencing the good management of resources, but having to work in the dimension of kindness to achieve a culture of equity and justice. The conclusions and recommendations are aimed at designing a career and succession plan that aims to define the future occupants of critical positions and prepare them for the proper performance of these functions.

Keywords:

Organizational culture, career and succession plan, preventive system, critical positions.

1. Introducción

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general diseñar un plan de Carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, analizando cuál es el estilo predominante en la cultura organizacional y con base en los hallazgos proponer las competencias que requieren desarrollar los cargos críticos en un adecuado plan de Carrera y sucesión.

Debido a los grandes cambios en los procesos educativos, con el impulso de los avances tecnológicos, se debe considerar desarrollar las competencias de los cargos críticos acordes a las nuevas necesidades y retos que permitan generar un cambio organizacional significativo y a la vanguardia de la educación.

Por ello, es fundamental identificar la cultura organizacional de la Unidad Educativa, con la finalidad de conocer el tipo de cultura y la dimensión predominante, ya que conocer la cultura permite generar un buen ambiente laboral, así las creencias, los valores, las políticas de trabajo, las costumbres y hábitos se pueden ir moldeando de acuerdo a las nuevas tendencias educativas, manteniendo siempre los principios fundamentales de la razón de ser de la institución.

La Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello es una institución educativa que pertenece al Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, organización sin fines de lucro situada en la ciudad de Guayaquil desde el 14 de mayo de 1958, posicionándose en una zona marginada de la ciudad y cumpliendo el ideal de Don Bosco al brindar el servicio educativo a niñas y jóvenes de escasos recursos.

2. Determinación del Problema

El desarrollo del presente proyecto plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello?
2. ¿Cuál es la dimensión de la cultura organizacional que predomina en la institución educativa?

Como producto de la investigación, se busca dar una solución a la necesidad de asignar perfiles para cargos directivos y sucesión en las jefaturas departamentales o cargos críticos para fortalecer la identidad con la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello, entregando un diseño del plan de carrera y sucesión que según Dessler y Varela (2017) se considera como el proceso que permite a los colaboradores desarrollar mejor sus habilidades, intereses, conocimientos y motivaciones identificando metas relacionadas con ascensos laborales.

Se espera que la implementación del producto contribuya a fortalecer el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y la retención del personal desde la Administración de Recursos Humanos a través de manejos de grupos y selección del personal idóneo para cada cargo requerido.

Los beneficiarios del presente trabajo son:

Tabla 1. Beneficiarios del plan de carrera y sucesión

Beneficiarios	Beneficios
---------------	------------

Docentes	Comprometidos y motivados.
Directivos	Mejor remunerados y con ideas claras de gestión.
Estudiantes	Mejorarán su perfil profesional al contar con docentes que cumplan con estándares de excelencia académica.
Colaboradores en general	Satisfacción laboral, acompañamiento constante, generar mayor pertenencia.

Nota. Se detallan los beneficios del diseño de un plan de carrera y sucesión.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil.

2.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil.
2. Diseñar la política institucional para acceder al plan de carrera y sucesión.
3. Diseñar un plan de carrera y sucesión aplicado a los cargos críticos basado en la cultura organizacional identificada.

3. Marco teórico referencial

El Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, es una rama de la familia salesiana fundada desde el corazón de San Juan Bosco y de la fidelidad de Santa María Mazzarello. El instituto a través de la red educativa, comunicativa y evangelizadora tiene como objetivo visibilizar la misión salesiana y su carisma, generando un proyecto de educación para niñas y jóvenes, especialmente dirigido a las clases populares, educando y evangelizando desde un proyecto de promoción integral con el objeto de formar honradas ciudadanas y buenas cristianas volviendo realidad el sueño de Don Bosco y María Mazzarello.

En la actualidad alrededor del mundo existen 11.791 Hijas de María Auxiliadora, 74 inspectorías y 5 visitadurías, 11 conferencias interinspectoriales, 96 naciones en los 5 continentes. En América un total de 3.526 Hijas de María Auxiliadora se encuentran divididas en 477 Comunidades, presentes en 23 Naciones con 31 inspectorías.

Salesianos de Don Bosco e Hijas de María Auxiliadora comparten la caridad pastoral, fundamentados en el modelo de Cristo, buen pastor, inspirados en el sistema preventivo de Don Bosco como fuente de modelo pedagógico y evangelizador.

A través de los años, con todo el proceso de cambio, de actualización y de retos, se plantean nuevas estructuras, donde los laicos también sean vinculados en el cuidado directo de los centros educativos asumiendo una postura de gestión y liderazgo directivo.

Los Salesianos de Don Bosco desde el Capítulo General 24, mencionan la

importancia de que salesianos y seculares compartan el espíritu y la misión, haciendo referencia de lo positivo que es confiar a los seculares ciertos ámbitos de responsabilidad, que generen un cambio de mentalidad para evidenciar la presencia secular con verdadera acogida, invitándolos a vivir los valores laicales en vocación cristiana y salesiana, generando corresponsabilidad con la misión.

Para las Hijas de María Auxiliadora, este ha sido un proceso que se espera realizar en una visión a corto plazo. En la actualidad los cargos Directivos que ocupan los seculares son de Vicerrector e Inspección General, aún el cargo de Rector es asumido por las hermanas salesianas.

Conforme la Ley Orgánica de Educación Intercultural para el caso de los Directivos, la designación tiene un periodo de duración de 4 años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Los cargos señalados se consideran de confianza, siendo cargos críticos que requieren de una formación integral para el cumplimiento de sus funciones y deben alinearse a la cultura organizacional de la institución.

El presente estudio también se basa en la relación positiva entre el plan de carrera y la cultura organizacional, ya que características como personalidad, actitudes, valores o intereses que se vinculan con la cultura son los principales factores para determinar un plan de carrera. Rizanuddin (2020) indica que la cultura organizacional es un factor decisivo al influir de manera positiva y significativa en la armonización del trabajo simultáneamente con la planificación de un plan de carrera y liderazgo, obteniendo resultados que repercuten en la efectividad del rendimiento organizacional.

Lumpkin (2014) indica que la cultura organizacional influye en las aspiraciones y los comportamientos de los docentes, dado que permite alcanzar la satisfacción y el éxito por medio de las competencias que van desarrollando a lo largo de su vida profesional, cumpliendo con las expectativas laborales que les permite reflejar la cultura y el contexto institucional, de esta forma la cultura organizacional y el desarrollo profesional están directamente relacionados con las expectativas laborales del profesorado.

Cuenca y López (2020) señalan que se genera un compromiso en los colaboradores cuando se realiza un proceso de formación con planes de carrera que concreten expectativas, siendo la cultura organizacional la que logre generar sentido de confianza, donde los colaboradores se sientan identificados con la organización y así mejoren su desempeño y productividad.

El compromiso es un estado psicológico que permite a los colaboradores sentirse unidos emocionalmente a la institución, considerando tres componentes siendo estos, el compromiso afectivo que es el deseo de permanecer en la institución por la identificación o el involucramiento, el compromiso continuo por la necesidad de permanecer en la institución al ver limitadas sus posibilidades fuera, relacionando el abandono con lo que podría perder en tiempo, dinero y esfuerzo si dejara la institución y el compromiso normativo por sentirse en deuda con la institución por todos los beneficios percibidos a lo largo de su vida laboral.

3.1 Cultura Organizacional

Para entender la cultura organizacional se cita a González-Limas et al. (2018) señalando que la cultura es la codificación de creencias, lemas, distintivos, supuestos y

valores que son aprendidos y compartidos por los miembros de una organización, configurando así su comportamiento logrando articular sus conocimientos y habilidades con las normas, políticas y los procesos organizacionales, generando un crecimiento profesional y brindando al colaborador bienestar.

Para Chiavenato (2017) la cultura está comprendida por los valores compartidos, los hábitos, usos y costumbres, el código de conducta, las políticas de trabajo, las tradiciones y los objetivos que se transmiten de generación a generación.

Hellriegel et al. (2017) indica que “Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización” (p.596).

3.2 Plan de carrera

Es el proceso que permite generar un desarrollo profesional en los colaboradores que cuentan con un alto potencial, para que en un futuro logren desempeñar cargos críticos de responsabilidad mayor, se logra identificar el potencial por medio de un modelo promocional con el análisis del rendimiento logrado conforme la evaluación de desempeño.

3.3 Cargos Críticos

Según Sigdman (2010), un puesto clave es aquel que realiza funciones alineadas a procesos altamente sensibles y que definen la continuidad estratégica de la empresa, también representa un alto costo de reemplazo, requieren una formación especializada para el desempeño efectivo de sus funciones y un error en su gestión podría generar un alto impacto para la compañía.

3.4 Sistema Preventivo

En 1877 se introducía por primera vez esta terminología como un sistema que pretendía la prevención asistencial, al igual que la prevención educativa y pastoral, que buscaba impedir que ocurra un hecho o situación que acarree reprimir o castigar, promoviendo el bien y desde la perspectiva eclesial, logrando la salvación de las almas.

El precursor de esta nueva pedagogía fue San Juan Bosco, fundador de la congregación Salesiana. Braido (2020), indica que, con base a los escritos de este gran Santo, se ponen de manifiesto elementos metodológicos coherentes con la propuesta de metas significativas y atrayentes como la asistencia, que busca brindar ayuda, acompañamiento y animación, demostrando el amor, la fraternidad educativa y la alegría salesiana.

Para estudiar la cultura organizacional salesiana, se desarrolla el instrumento con el análisis previo al estilo educativo de San Juan Bosco y su sistema preventivo, basado en la amabilidad, la racionalidad y la religión.

3.4.1 Amabilidad

Bianco (s.f.) define a la Amabilidad como la disposición o actitud afectuosa, en donde prevalece la familiaridad, la bondad y la confianza.

Mientras que Braido (2020), indica que la amabilidad salesiana toma elementos de la pedagogía del amor eficaz de Jerónimo Miani, quien inició una orden religiosa dedicada al cuidado de los huérfanos y niños pobres, se basa en la doctrina cristiana, el trabajo, la asistencia amorosa y preventiva.

3.4.2 Racionalidad

Bianco (s.f.) define la racionalidad como un estilo de vida consciente, medurado

y juicioso; es aquel comportamiento espontáneo, pero que a la vez genera equilibrio, serenidad, alegría, maduración y orientación en la vida.

Mientras que Braido (2020), indica que la racionalidad se vincula con el concepto de disciplina que encierran los de guía, prevención, obediencia y racionalidad, siendo este elemento el que busque regular la autoridad del maestro, generando un equilibrio entre el amor y la razón, de esta manera pretende crear en el corazón del joven hábitos de reflexión, moderación y sobriedad.

La razón será la que oriente la relación entre educador – educando para ayudarlo a discernir en las diferentes situaciones que se le presenten en la vida, tanto dentro como fuera de la institución educativa.

3.4.3 Religión

Según Braido (2020) hasta el siglo XIV el elemento religión cumplía la función de controlar los impulsos desordenados del niño, con el humanismo italiano el elemento central de la Religión es el descubrimiento de un Dios Padre amoroso y compasivo, que se ve reflejado en el maestro.

La religión se basa en la frecuente confesión, comunión y misa diaria, Don Bosco consideraba que eran las columnas que sostienen el sistema educativo que elimina la amenaza y el castigo.

3.4.4 Gestión - Liderazgo

Vojtás (2020), permite entender cómo Don Bosco fue capaz de unificar estas dos perspectivas en su vida. Basándose en el liderazgo que a través de principios y criterios buscaba alcanzar dirección y metas finales; mientras que con la gestión centrada en las cosas u objetos aplicaba técnicas eficientes para control, medición y

evaluación.

4. Materiales y metodología

4.1 Metodología

En este apartado se detallará el procedimiento con el que se llevó a cabo la presente investigación, profundizando el encuadre, los participantes, criterios de inclusión y exclusión y los instrumentos que se utilizaron para obtener la información.

George (2019) indica que el producto de investigación es una representación del análisis, la interpretación y la reflexión de teorías, prácticas y metodologías, que permiten que el proceso de investigación muestre los resultados encontrados, aportando conocimiento científico.

La presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo exploratorio, por ello no pretende confirmar alguna hipótesis, el objetivo es lograr identificar el tipo de cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil

4.1.1 Encuadre

La presente investigación pretende fortalecer el estudio en la Gestión del Talento Humano, procurando desarrollar las competencias del personal con el diseño del plan de carrera y sucesión.

Según Ramírez et al. (2019) la Gestión del Talento Humano, busca fortalecer el desarrollo de los procesos, las proyecciones y mejorar las condiciones en un entorno organizacional, con acciones concretas que ejecutan las personas a través de sus competencias en un área específica.

En varias organizaciones se ha implementado la Gestión del Talento Humano buscando generar estrategias de acompañamiento al personal, políticas de retención y compensación que generen un efecto positivo en la consecución de los objetivos.

4.1.2 Participantes

Se consideran como participantes a la población de los 57 colaboradores que laboran en esta institución entre docentes y personal administrativo, se establece una muestra aceptable de 50 colaboradores, como se describe a continuación:

Tabla 2. Población y muestra

Población	57
Muestra	50
Confianza	95%
Margen error	5%

Nota. Se detalla la muestra para aplicación del instrumento

Para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) se considera muestra a un subgrupo de la población o del universo de interés, sobre la cual se aplican las diferentes herramientas para la recolección de datos.

4.1.3 Criterios de inclusión/exclusión

Se considera como criterio de exclusión a los colaboradores que tengan una antigüedad de 0 a 3 meses, ya que en ese lapso es muy probable que aún no identifiquen la cultura organizacional de la institución educativa.

4.2 Instrumentos

Se aplicará una herramienta desarrollada para el estudio de la cultura organizacional de autoría propia basada en la escala de liker.

En la cual constan 36 afirmaciones y se dividen en 4 dimensiones:

Tabla 3. Dimensiones instrumento Cultura Organizacional MGómez

Dimensiones	No. De preguntas
Amabilidad	1 a 11
Racionalidad	12 a 18
Espiritualidad	19 a 27
Gestión - Liderazgo	28 a 36

Nota. Se detallan las dimensiones con los números de preguntas asignados.

Para estudiar la cultura organizacional salesiana, se desarrolla el presente instrumento con el análisis previo al estilo educativo de Don Bosco y su sistema preventivo, basado en la amabilidad, la racionalidad y la religión, pero para el presente estudio se ha considerado adicionar la dimensión Gestión – Liderazgo, ya que todos los centros educativos deben sostenerse económicamente para continuar con la misión.

4.2.1 Consideraciones Éticas

El instrumento de evaluación de autoría propia ha sido validado por expertos del área de Talento Humano que laboran actualmente en obras salesianas para corroborar la viabilidad de la herramienta, adicional se incluirá el consentimiento informado, el mismo que garantizará el anonimato de los encuestados y que no se afecte su estabilidad laboral. (Ver Anexo 1).

5. Resultados y discusión

La investigación se realizó en las instalaciones de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazzarello de la ciudad de Guayaquil, se convocó a todo el personal para la aplicación de la encuesta.

Con base al listado del personal que labora en la institución, se determinó el tamaño de la población, siendo de 57 colaboradores, mientras que el tamaño de la muestra dio como resultado 50 encuestas, las mismas que fueron calculadas considerando un nivel de seguridad del 95%, garantizando así el nivel de confiabilidad de los resultados.

5.1 Análisis de los resultados

Cada dimensión fue presentada con sus afirmaciones y los participantes tenían que indicar el grado de acuerdo y el grado de importancia del enunciado basados en una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación equivalente a totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

En las gráficas que se detallan a continuación se explica mejor los resultados de la investigación realizada.

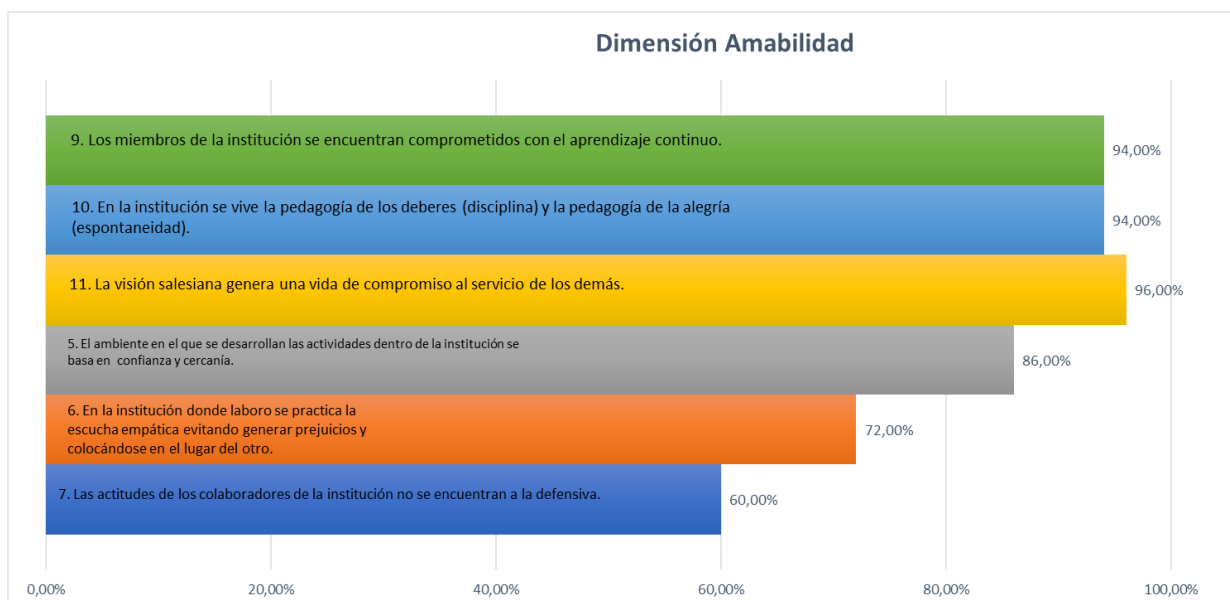
Primero se detallan las dimensiones con los elementos que definen a los colaboradores como promotores o detractores, con la finalidad de identificar los puntajes mínimos y máximos para poder realizar un acorde plan de carrera orientado a fortalecer la cultura organizacional.

En el gráfico de la dimensión amabilidad se puede observar que los enunciados con menor puntaje fueron:

1. Las actitudes de los colaboradores de la institución no se encuentran a la defensiva.
2. En la institución donde laboro se practica la escucha empática evitando generar prejuicios y colocándose en el lugar del otro.

Mientras que los enunciados con mayor puntuación fueron:

1. La visión salesiana genera una vida de compromiso al servicio de los demás
2. En la institución se vive la pedagogía de los deberes (disciplina) y la pedagogía de la alegría (espontaneidad).



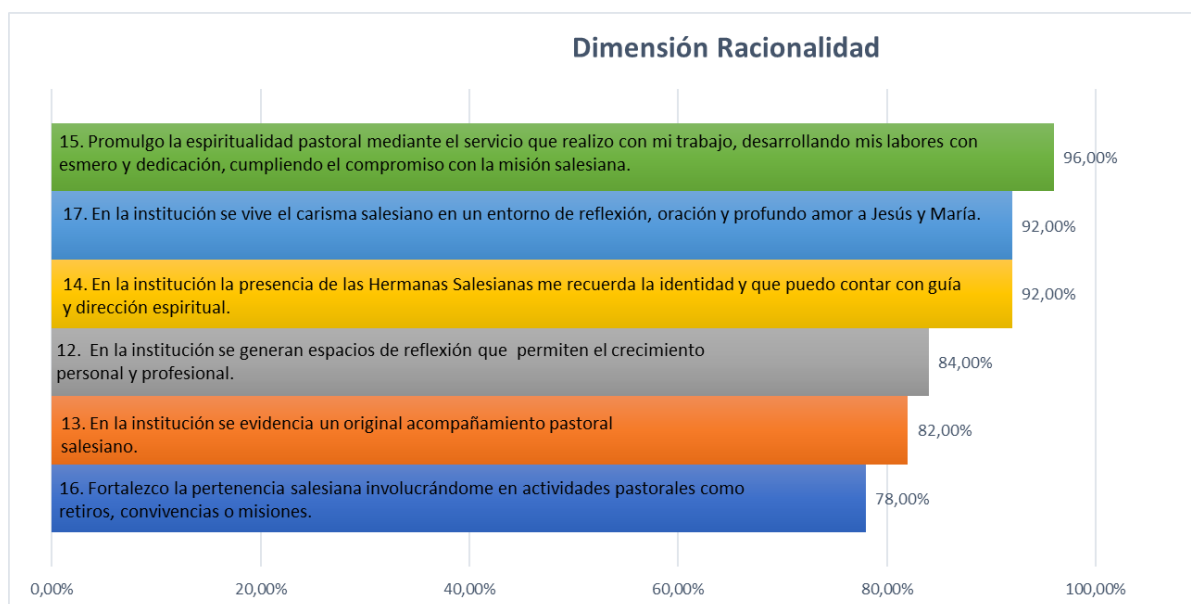
La dimensión Amabilidad obtuvo un puntaje neto de cultura del 84%.

En la dimensión racionalidad se observa que los enunciados con menor puntaje fueron:

1. Fortalezco la pertenencia salesiana involucrándome en actividades pastorales como retiros, convivencias o misiones.
2. En la institución se evidencia un original acompañamiento pastoral.

Mientras que los enunciados con mayor puntuación fueron:

1. Promulgo la espiritualidad pastoral mediante el servicio que realizo con mi trabajo, desarrollando mis labores con esmero y dedicación, cumpliendo el compromiso con la misión salesiana.
2. En la institución se vive el carisma salesiano en un entorno de reflexión, oración y profundo amor a Jesús y María.



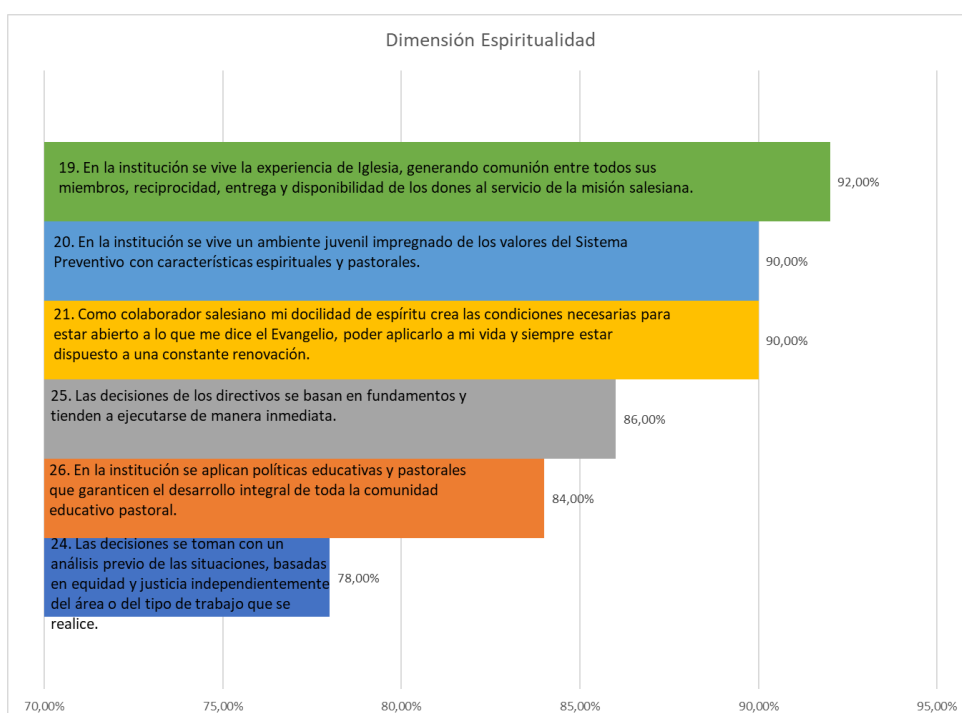
La dimensión racionalidad obtuvo un puntaje neto de cultura del 87.71%.

En la dimensión Espiritualidad los enunciados con menor puntaje fueron:

1. Las decisiones se toman con un análisis previo de las situaciones, basadas en equidad y justicia independientemente del área o del tipo de trabajo que se realice.
2. En la institución se aplican políticas educativas y pastorales que garanticen el desarrollo integral de toda la comunidad educativo pastoral.

En el mismo gráfico se observan que los enunciados con mayor puntuación fueron:

1. En la institución se vive la experiencia de Iglesia, generando comunión entre todos sus miembros, reciprocidad, entrega y disponibilidad de los dones al servicio de la misión salesiana.
2. En la institución se vive un ambiente juvenil impregnado de los valores del Sistema Preventivo con características espirituales y pastorales.



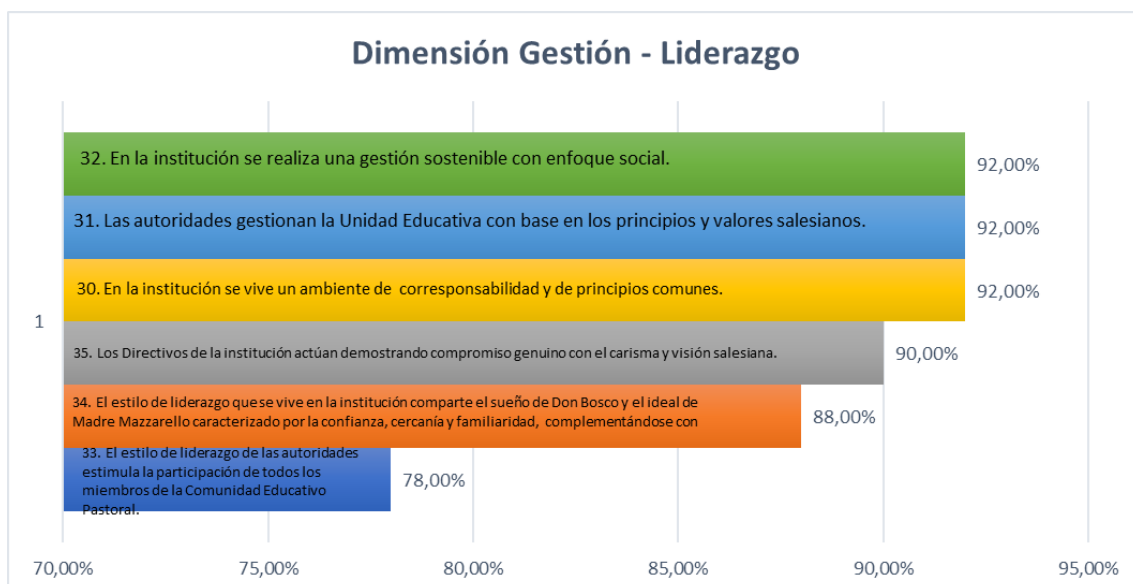
La dimensión espiritualidad obtuvo un puntaje neto de cultura del 86.89%.

Por último en la dimensión Gestión - Liderazgo los enunciados con menor puntaje fueron:

1. El estilo de liderazgo de las autoridades estimula la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativo Pastoral.
2. El estilo de liderazgo que se vive en la institución comparte el sueño de Don Bosco y el ideal de Madre Mazzarello caracterizado por la confianza, cercanía y familiaridad, complementándose con los procesos y reglamentaciones necesarias.

Mientras que los enunciados con mayor puntuación fueron:

1. En la institución se realiza una gestión sostenible con enfoque social.
2. Las autoridades gestionan la Unidad Educativa con base en los principios y valores salesianos.



La dimensión Gestión - Liderazgo obtuvo un puntaje neto de cultura del 89.56%.

Con los porcentajes indicados en cada dimensión, se puede concluir que la dimensión predominante es Gestión – Liderazgo, por ello el modelo de cultura es basado en la gestión de sus directivos.

Tabla 4. Dimensión predominante en la UESFMM

Dimensiones	PNC
Amabilidad	84.00%
Racionalidad	87.71%
Espiritualidad	86.89%
Gestión - Liderazgo	89.56%

Nota. PNC Puntaje neto de cultura

Para entender de mejor manera la cultura organizacional, se realiza un análisis más detallado de cada dimensión.

La dimensión amabilidad para Herrán y Llanos (2018) se basa en la familiaridad, la bondad, la alegría y la confianza, también conocida como amorevolezza es la que genera un trato amistoso y amable con el joven, creando un vínculo que acompaña la formación humana y espiritual.

En esta dimensión se abordaron 11 afirmaciones, en el gráfico adjunto se detalla cada pregunta con la cantidad de participantes que respondieron y la dispersión entre los promotores y detractores.

		SANTA MARÍA MAZZARELLO		
Dimensión Amabilidad	Grado de acuerdo	Recuento	% del N de columna	PNC
1. En la institución recibo un trato benévolo o afectuoso	1	2	4,00%	6,00%
	2	1	2,00%	
	3	3	6,00%	
	4	14	28,00%	88,00%
	5	30	60,00%	
	Total	50	100,00%	82,00%
2. Considero que todos somos tratados por igual, que no existen preferencias.	1	1	2,00%	8,00%
	2	3	6,00%	
	3	7	14,00%	
	4	24	48,00%	78,00%
	5	15	30,00%	
	Total	50	100,00%	70,00%
3. En la institución, se vive un ambiente de respeto y confianza.	1	0	0,00%	0,00%
	2	0	0,00%	
	3	3	6,00%	
	4	20	40,00%	94,00%
	5	27	54,00%	
	Total	50	100,00%	94,00%
4. En la institución el personal se encuentra comprometido en establecer relaciones orientadas hacia el acompañamiento del educando en la construcción del conocimiento escolar y en su desarrollo humano integral.	1	0	0,00%	0,00%
	2	0	0,00%	
	3	6	12,00%	
	4	22	44,00%	88,00%
	5	22	44,00%	
	Total	50	100,00%	88,00%
5. El ambiente en el que se desarrollan las actividades dentro de la institución se basa en confianza y cercanía.	1	0	0,00%	0,00%
	2	0	0,00%	
	3	7	14,00%	
	4	17	34,00%	86,00%
	5	26	52,00%	
	Total	50	100,00%	86,00%
6. En la institución donde laboro se practica la escucha empática evitando generar prejuicios y colocándose en el lugar del otro.	1	0	0,00%	4,00%
	2	2	4,00%	
	3	10	20,00%	
	4	19	38,00%	76,00%
	5	19	38,00%	
	Total	50	100,00%	72,00%
7. Las actitudes de los colaboradores de la institución no se encuentran a la defensiva.	1	2	4,00%	8,00%
	2	2	4,00%	
	3	12	24,00%	
	4	18	36,00%	68,00%
	5	16	32,00%	
	Total	50	100,00%	60,00%
8. Las relaciones interpersonales se desarrollan comprendiendo al otro, generando una retroalimentación positiva.	1		0,00%	0,00%
	2		0%	
	3	6	12%	
	4	21	42%	88,00%
	5	23	46%	
	Total	50	100%	88,00%
9. Los miembros de la institución se encuentran comprometidos con el aprendizaje continuo.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	3	6%	
	4	19	38%	94,00%
	5	28	56%	
	Total	50	100%	94,00%
10. En la institución se vive la pedagogía de los deberes (disciplina) y la pedagogía de la alegría (espontaneidad).	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	3	6%	
	4	20	40%	94,00%
	5	27	54%	
	Total	50	100%	94,00%
11. La visión salesiana genera una vida de compromiso al servicio de los demás.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	2	4%	
	4	10	20%	96,00%
	5	38	76%	
	Total	50	100%	96,00%

Al abordar la dimensión racionalidad se estudiaron 7 afirmaciones, las mismas que trataron de enfocar la guía, prevención, obediencia y racionalidad, que equilibra la relación entre el amor y la razón para regular la autoridad del docente, Braido (2020).

En el gráfico que se presenta a continuación, se detalla cada pregunta con la cantidad de participantes que respondieron y la dispersión entre los promotores y detractores.

SANTA MARÍA MAZZARELLO				
Dimensión Racionalidad	Grado de acuerdo	Recuento	% del N de columna	PNC
12. En la institución se generan espacios de reflexión que permiten el crecimiento personal y profesional.	1	1	2%	2,00%
	2	0	0%	
	3	6	12%	
	4	17	34%	86,00%
	5	26	52%	
	Total	50	100%	84,00%
13. En la institución se evidencia un original acompañamiento pastoral salesiano.	1	1	2%	2,00%
	2	0	0%	
	3	7	14%	
	4	15	30%	84,00%
	5	27	54%	
	Total	50	100%	82,00%
14. En la institución la presencia de las Hermanas Salesianas me recuerda la identidad y que puedo contar con guía y dirección espiritual.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8%	
	4	16	32%	92,00%
	5	30	60%	
	Total	50	100%	92,00%
15. Promulgo la espiritualidad pastoral mediante el servicio que realizo con mi trabajo, desarrollando mis labores con esmero y dedicación, cumpliendo el	1	0	0%	0,00%
	2	0	0,00%	
	3	2	4,00%	
	4	19	38%	96,00%
	5	29	58%	
	Total	50	100%	96,00%
16. Fortalezco la pertenencia salesiana involucrándome en actividades pastorales como retiros, convivencias o misiones.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	11	22%	
	4	14	28%	78,00%
	5	25	50%	
	Total	50	100%	78,00%
17. En la institución se vive el carisma salesiano en un entorno de reflexión, oración y profundo amor a Jesús y María.	1	1	2%	2,00%
	2	0	0%	
	3	2	4%	
	4	17	34%	94,00%
	5	30	60%	
	Total	50	100%	92,00%
18. He experimentado la plena libertad de sentir alegría y la devoción a Jesús y María a través de la oración, la música, el teatro o espacios educativo-pastorales.	1	0	0%	2,00%
	2	1	2%	
	3	3	6%	
	4	12	24%	92,00%
	5	34	68%	
	Total	50	100%	90,00%

Al tratar la dimensión espiritualidad se basa en la espiritualidad preventiva, que muestra Herrán y Llanos (2018), aquella que busca que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, de libertad, de justicia social y respeto a la persona, con la intención de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos. En esta dimensión se abordaron 9 afirmaciones, conforme el gráfico presentado a continuación.

		SANTA MARÍA MAZZARELLO		
DIMENSIÓN ESPIRITUALIDAD	Grado de acuerdo	Recuento	% del N de columna	PNC
19. En la institución se vive la experiencia de Iglesia, generando comunión entre todos sus miembros, reciprocidad, entrega y disponibilidad de los dones al	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8%	
	4	19	38%	92,00%
	5	27	54%	
	Total	50	100%	92,00%
20. En la institución se vive un ambiente juvenil impregnado de los valores del Sistema Preventivo con características espirituales y pastorales.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	5	10%	
	4	16	32%	90,00%
	5	29	58%	
	Total	50	100%	90,00%
21. Como colaborador salesiano mi docilidad de espíritu crea las condiciones necesarias para estar abierto a lo que me dice el Evangelio, poder aplicarlo a mi	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	5	10%	
	4	12	24%	90,00%
	5	33	66%	
	Total	50	100%	90,00%
22. ¿Qué tan importante es que en la institución se genere un ambiente de mutua seguridad y de confianza plena en el plan de Dios?	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	6	12%	
	4	12	24%	88,00%
	5	32	64%	
	Total	50	100%	88,00%
23. Como colaborador salesiano la vocación educativa y pastoral me permite ejercitar la virtud personal del discernimiento y acompañamiento generativo en	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	6	12%	
	4	11	22%	88,00%
	5	33	66%	
	Total	50	100%	88,00%
24. Las decisiones se toman con un análisis previo de las situaciones, basadas en equidad y justicia independientemente del área o del tipo de trabajo que se	1	0	0%	2,00%
	2	1	2%	
	3	9	18%	
	4	15	30%	80,00%
	5	25	50%	
	Total	50	100%	78,00%
25. Las decisiones de los directivos se basan en fundamentos y tienden a ejecutarse de manera inmediata.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	7	14%	
	4	19	38%	86,00%
	5	24	48%	
	Total	50	100%	86,00%
26. En la institución se aplican políticas educativas y pastorales que garanticen el desarrollo integral de toda la comunidad educativo pastoral.	1	0	0%	2,00%
	2	1	2%	
	3	6	12%	
	4	12	24%	86,00%
	5	31	62%	
	Total	50	100%	84,00%
27. Se construye una visión compartida que fomente el compromiso a largo plazo y la motivación personal.	1	0	0%	2,00%
	2	1	2%	
	3	5	10%	
	4	16	32%	88,00%
	5	28	56%	
	Total	50	100%	86,00%

Y para la construcción de las afirmaciones de la dimensión Gestión – Liderazgo, se citó a Vojtás (2020), que permite entender cómo Don Bosco fue capaz de unificar estas dos perspectivas en su vida. Basándose en el liderazgo que buscaba alcanzar dirección y metas finales con una gestión centrada en las cosas u objetos donde la aplicación de técnicas eficientes le permitía generar un adecuado control, medición y evaluación. En esta dimensión se presentaron 9 afirmaciones.

SANTA MARÍA MAZZARELLO				
DIMENSIÓN GESTIÓN LIDERAZGO	Grado de acuerdo	Recuento	% del N de columna	PNC
28. Los objetivos de la institución se centran en la formación de un buen cristiano y un honrado ciudadano.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8,00%	
	4	7	14%	92,00%
	5	39	78%	
	Total	50	100%	92,00%
29. Trabajar en grupo genera colaboración y permite que todos los miembros se involucren en la misión salesiana.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8%	
	4	7	14%	92,00%
	5	39	78%	
	Total	50	100%	92,00%
30. En la institución se vive un ambiente de corresponsabilidad y de principios comunes.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8%	
	4	16	32%	92,00%
	5	30	60%	
	Total	50	100%	92,00%
31. Las autoridades gestionan la Unidad Educativa con base en los principios y valores salesianos.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	4	8%	
	4	15	30%	92,00%
	5	31	62%	
	Total	50	100%	92,00%
32. En la institución se realiza una gestión sostenible con enfoque social.	1	0	0,00%	0,00%
	2	0	0,00%	
	3	4	8,00%	
	4	18	36,00%	92,00%
	5	28	56,00%	
	Total	50	100%	92,00%
33. El estilo de liderazgo de las autoridades estimula la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativo Pastoral.	1	0	0%	4,00%
	2	2	4%	
	3	7	14%	
	4	10	20%	82,00%
	5	31	62%	
	Total	50	100%	78,00%
34. El estilo de liderazgo que se vive en la institución comparte el sueño de Don Bosco y el ideal de Madre Mazzarello caracterizado por la confianza, cercanía y familiaridad, complementándose con los procesos y	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	6	12%	
	4	10	20%	88,00%
	5	34	68%	
	Total	50	100%	88,00%
35. Los Directivos de la institución actúan demostrando compromiso genuino con el carisma y visión salesiana.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	5	10%	
	4	11	22%	90,00%
	5	34	68%	
	Total	50	100%	90,00%
36. Conozco los principios básicos del sistema preventivo de Don Bosco.	1	0	0%	0,00%
	2	0	0%	
	3	5	10%	
	4	11	22%	90,00%
	5	34	68%	
	Total	50	100%	90,00%

Para realizar las conclusiones más específicas, se analizan en detalle las tres afirmaciones con las puntuaciones más altas y las tres afirmaciones con los puntajes mínimos de las diferentes dimensiones del estudio.

Tabla 5. Puntajes máximos y mínimos en la cultura organizacional de la UESFMM

Dimensión	Elementos	Promotores	Detractores	Neutros	Dispersión
Amabilidad	La visión salesiana genera una vida de compromiso al servicio de los demás.	96%	0%	4%	96%
Racionalidad	Promulgo la espiritualidad pastoral mediante el servicio que realizo con mi trabajo, desarrollando mis labores con esmero y dedicación, cumpliendo el compromiso con la misión salesiana.	96%	0%	4%	96%
Amabilidad	En la institución se vive la pedagogía de los deberes (disciplina) y la pedagogía de la alegría (espontaneidad).	94%	0%	6%	94%
Amabilidad	Las actitudes de los colaboradores de la institución no se encuentran a la defensiva	68%	8%	24%	60%
Amabilidad	En la institución donde laboro se practica la escucha empática evitando generar prejuicios y colocándose en el lugar del otro.	76%	4%	20%	72%
Espiritualidad	Las decisiones se toman con un análisis previo de las situaciones, basadas en equidad y justicia independientemente del área o del tipo de trabajo que se realice.	80%	2%	3%	78%

Nota. Análisis tres afirmaciones con puntajes máximos y tres afirmaciones con puntajes mínimos

Con este análisis se puede concluir que los puntajes máximos orientan a la necesidad de enfocarse en una cultura basada en la dimensión amabilidad identificados con una visión salesiana que genera una vida de compromiso al servicio de los demás, viviendo la pedagogía tanto de los deberes como de la alegría y en la dimensión racionalidad promulgando la espiritualidad pastoral mediante el servicio que realizan con su trabajo, desarrollando sus labores con esmero y dedicación, cumpliendo el compromiso con la misión salesiana.

Con el resultado de los puntajes mínimos se concluye que los colaboradores se encuentran a la defensiva, debe mejorar la práctica de la escucha empática evitando generar prejuicios y colocándose en el lugar del otro, indicando que se debe dar mayor realce a la dimensión de la amabilidad y en la dimensión espiritualidad se deben tomar las decisiones con un análisis previo de las situaciones, basadas en equidad y justicia independientemente del área o del tipo de trabajo que se realice.

Entre las recomendaciones se sugiere seguir generando el compromiso en los colaboradores en el enfoque social al servicio del más necesitado, recordando la razón de ser de toda obra educativa salesiana que es la predilección por los más pobres, transmitir la pedagogía de los deberes y vivir la alegría salesiana a través de las diferentes actividades de recreación, integración y juegos con todos los miembros de la comunidad educativo pastoral cumpliendo siempre el compromiso con la misión salesiana a través del desarrollo de sus labores.

Para mejorar la dimensión amabilidad se sugiere también brindar mayor confianza a los colaboradores, para que se sientan escuchados y motivados, se pueden crear espacios de escucha activa por medio de buzones de sugerencia o con

actividades que generen momentos de cercanía y convivencia.

Para continuar con el estudio, se determinaron cinco competencias transversales que la institución requiere que posean sus colaboradores, para el análisis se realizó la técnica de identificación de competencias por medio de la Misión y Visión institucional.

Conforme el Inventario de Competencias de HayGroup (s.f), **sensibilidad Interpersonal** es la capacidad de comprender los pensamientos, sentimientos, situaciones, inquietudes y conductas de los demás, dando respuesta a sus necesidades o intereses, aún cuando solo hayan sido expresados de manera parcial.

Trabajo en equipo Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en la consecución de objetivos.

Mientras que el Diccionario de Referencia Competencias Laborales Blandas, de la Unidad de Formación en Competencias Laborales (2002), define a la **Ética - integridad** como actuar conforme lo moral, sin mentir ni engañar; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; adicional incluye estar dispuestos a actuar honestamente.

Mientras que el Diccionario de Competencias de la Universidad de Santiago (2013), define la competencia **Compromiso con los Valores Institucionales**, siendo la capacidad que tiene el colaborador de identificarse y alinear su conducta personal con los valores institucionales, generando sentido de pertenencia y cumpliendo con los compromisos laborales adquiridos, situando la Misión de la empresa antes de las preferencias y objetivos laborales individuales y a la competencia **Liderazgo** como la habilidad para orientar la acción de los miembros de un grupo en una dirección

determinada, generando objetivos claros, inspirando motivación y confianza, permitiendo el desarrollo de todos los colaboradores.

Para el diseño del plan de carrera, se deberán considerar estas competencias, las mismas que deberán ser identificadas en los colaboradores que se pretende desempeñen un cargo crítico, o deberán ser desarrolladas identificando el potencial de los colaboradores de la Unidad Educativa del presente estudio.

Luego de que se ha identificado la tendencia de la cultura y las competencias, se indica la razón de ser y el grado de importancia de contar con un plan de carrera y sucesión, con el mismo se pretende alinear las estrategias al preparar al personal idóneo para que desempeñe un cargo de mayor responsabilidad con un adecuado proceso de formación, generando empoderamiento para asumir nuevas responsabilidades, disminuyendo la tasa de rotación y reduciendo la incertidumbre.

Para elaborar el plan de carrera y sucesión como primer paso se define el perfil de los cargos críticos, que para el presente estudio se identificaron a los cargos directivos y los de coordinación, analizando seis cargos, los mismos que en la formulación del descriptivo de cargo se asocian con los valores principales de la cultura organizacional y que son los responsables de transmitirla y propagarla a todo el personal.

Tabla 2. Cargos críticos UESFSMM

Descripción informante	Nº
Rectora	1
Vicerrectora	1
Inspectora general	1
Coord. DECE	1
Coord. Administrativo	1
Coord. Tecnología de Información	1

Nota. Se detallan los cargos críticos de la UESFSMM

Un cargo crítico es aquel puesto clave que realiza procesos sensibles y que está asociado a la continuidad estratégica de la empresa según Sigdman (2010).

Wertherz et al. (2014), definen al plan de carrera como parte de una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa, teniendo como meta el desarrollo profesional y personal de los empleados, para realizar un plan de carrera se debe identificar las competencias del empleado, conocer su personalidad y aptitudes para desarrollar aquellas que permitan retener el talento clave, poder aumentar la satisfacción de los empleados y las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Para realizar el descriptivo de los cargos del presente estudio, se realizó un levantamiento de información a través de una entrevista guiada, la cual permite conocer los estudios formales, la experiencia que requiere el cargo, certificaciones o cursos de especialidad, la línea de supervisión, la cantidad de personas a cargo y la identificación de competencias indispensables que debe poseer.

Para abordar con mayor detalle la posición ocupada, las preguntas de la primera fase consistían en obtener el detalle sobre el resultado específico que esperan de la posición desempeñada, los aportes que genera el cargo, los principales retos, los inconvenientes o problemas más frecuentes y el detalle de la interacción con otras áreas o departamentos.

En la segunda fase con los resultados de la información levantada, se solicitó el detalle de las actividades o tareas desempeñadas para alcanzar el resultado que se espera de la posición ocupada, el detalle de las actividades o tareas que desempeña para alcanzar la estrategia institucional, las que le permiten alcanzar los retos propuestos del cargo, las tareas que permiten encontrar las soluciones a los

inconvenientes detectados y los principales servicios o productos que se entregan a las áreas con las que se interactúa.

La identificación de las funciones principales del cargo, se realiza analizando cada función y asignando una puntuación según el grado de experiencia o nivel de dominio que se requiere para realizarla y se pondera el nivel de impacto en la misión del cargo, con ello podemos evaluar si esa función genera valor y se vuelve una función esencial para ser incluida en el descriptivo, el cual aborda solo las funciones principales.

Con la información obtenida se detallan los descriptivos de los 6 cargos críticos:

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Rectora	Jefe superior inmediato:	N/A
Puestos que supervisa:	Vicerrectora Personal administrativo	Designación en funciones:	4 años con opción a renovación por similar periodo
2. Misión del cargo			
Administrar el plantel educativo con base a la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento, Reglamento Interno, Código de Convivencia y demás normas institucionales de las Hijas de María Auxiliadora.			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favorecer el espíritu de familia en el centro educativo, fomentando la corresponsabilidad, la coherencia y la cohesión entre los miembros de la comunidad educativo pastoral. ➤ Liderar los procesos para una adecuada gestión académica y financiera. ➤ Garantizar el cumplimiento, actualización e innovación de la gestión pedagógica, manteniendo los principios del sistema preventivo. ➤ Promover apertura a nuevos retos educativos y proveer al personal los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera digna y responsable. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de postgrado relacionado a educación.	Experiencia previa:	5 años como docente de aula en la misma institución

5. Competencias y niveles o grado de la competencia			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Vicerrectora	Jefe superior inmediato:	Rectora
Puestos que supervisa:	Inspectora General Docentes	Designación en funciones:	4 años con opción a renovación por similar periodo
2. Misión del cargo			
Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades pedagógicas de los docentes en coordinación con la Rectora y coordinadores de área.			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir el proceso de diseño e implementación de nuevas propuestas de planes o proyectos institucionales. ➤ Ejecutar y evaluar la propuesta educativa de las Escuelas Salesianas, Plan curricular anual y Planes de Mejora. ➤ Garantizar un clima de familiaridad enmarcado en el respeto con el trabajo en conjunto con Inspección General y Coordinación de Pastoral. ➤ Acompañar, guiar y escuchar al personal docente, procurando mediar situaciones conflictivas con padres de familia o estudiantes. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de postgrado relacionado a educación.	Experiencia previa:	5 años como docente de aula en la misma institución
5. Competencias			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Inspectora General	Jefe superior inmediato:	Vicerrectora
Puestos que supervisa:	Docentes	Designación en funciones:	2 años con opción a renovación por similar periodo
2. Misión del cargo			
Coordinar y animar actividades o procesos relacionados con los aspectos disciplinarios para mantener la sana convivencia y promoción de una cultura de paz en el centro escolar.			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer una presencia preventiva cercana y articulada con todos los miembros de la comunidad educativa pastoral. ➤ Cultivar la familiaridad basada en la acogida, el respeto, la libertad y la responsabilidad. ➤ Gestionar el clima organizacional, promoviendo el cumplimiento del reglamento interno, código de convivencia y mejoras en las normas de disciplina de la institución. ➤ Garantizar una efectiva gestión de acompañamiento con los padres de familia y/o representantes a fin de ponerlos al tanto de la situación de sus hijos y/o representados, en asuntos tales como atrasos, inasistencias o problemas disciplinarios. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de tercer nivel relacionado a educación o carreras afines	Experiencia previa:	2 años como docente de aula en la misma institución
5. Competencias			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Coordinadora Departamento de Consejería Estudiantil (DECE)	Jefe superior inmediato:	Rectora
Puestos que supervisa:	Docentes	Designación en funciones:	Indefinido
2. Misión del cargo			
Velar por los derechos e intereses de los estudiantes para que el desarrollo del proceso educativo sea integral en los aspectos emocionales, afectivos, sociales y psicopedagógicos.			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el acompañamiento a los tutores y sugerir directrices de los temas a tratar en Proyecto de Orientación Vocacional y Profesional (OVP). ➤ Coordinar sus actividades con el Departamento de Pastoral en función del acompañamiento y formación holística de los estudiantes. ➤ Organizar y acompañar acciones formativas y de integración que permitan involucramiento de los padres de familia en el proceso de formación integral de los estudiantes. ➤ Organizar la conformación de listas y el proceso electoral para la elección del Consejo Estudiantil. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de tercer nivel en psicología general, clínica, educativa o afines.	Experiencia previa:	2 años en posiciones similares
5. Competencias			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Coordinadora Administrativa	Jefe superior inmediato:	Rectora
Puestos que supervisa:	Colectora Secretaría	Designación en funciones:	Indefinido
2. Misión del cargo			
<p>Garantizar el uso eficiente de los recursos financieros y económicos que permitan el correcto desempeño de las actividades con el suministro oportuno de insumos, equipos y materiales para el personal administrativo, docentes y estudiantes.</p>			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planear, coordinar y supervisar el funcionamiento de los procesos administrativos, económicos y financieros, establecer y aprobar políticas financieras. ➤ Asesorar en la toma de decisiones relacionadas con cambios o modificaciones estructurales que impliquen afectación financiera. ➤ Realizar oportunamente los cierres mensuales, semestrales y anuales de los estados financieros y otros reportes que permitan la toma de decisiones con la situación real del comportamiento económico. ➤ Mantener información actualizada respecto a las regulaciones de las actividades contables vigentes en nuestro país para enmarcar las políticas y principios contables. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de tercer nivel en Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas o carreras afines	Experiencia previa:	2 años en posiciones similares
5. Competencias			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

DESCRIPTIVO DE CARGO			
1. Datos generales			
Nombre del cargo:	Coordinador Tecnologías de la Información	Jefe superior inmediato:	Rectora
Puestos que supervisa:	N/A	Designación en funciones:	Indefinido
2. Misión del cargo			
Implementar el mantenimiento, el soporte y dar soluciones en la gestión informática según las necesidades de infraestructura y telecomunicaciones que garanticen la correcta administración del centro escolar conforme normas y estándares de tecnología.			
3. Funciones principales del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proponer y gestionar las mejoras en los procesos y procedimientos relativos a la Tecnología de la Información. ➤ Cumplir y hacer cumplir la normativa y políticas emitidas en el ámbito de Tecnologías de la Información. ➤ Instalar, administrar, monitorear y mantener la infraestructura de servidores y servicios de la institución, garantizando la operatividad de los sistemas y servicios informáticos. ➤ Custodiar, actualizar y documentar el inventario de hardware y software de la infraestructura institucional. 			
4. Perfil requerido			
Educación o instrucción formal:	Título de tercer nivel en Ingeniería en sistemas o carreras afines	Experiencia previa:	2 años en posiciones similares
5. Competencias			
Competencia:	Liderazgo	Grado:	A (100%)
	Compromiso con los valores institucionales		A (100%)
	Ética – integridad		A (100%)
	Trabajo en equipo		A (100%)
	Sensibilidad interpersonal		A (100%)

Con base al diccionario de competencias que se crea para la institución, se detallan los conceptos y los niveles de cada competencia para poder identificar los grados que requieren los cargo del presente estudio.

Ariza y Morales (2015), indican que las competencias son las cualidades que posee el empleado y que permiten el éxito en la empresa, ya que estas características pueden ajustarse para el correcto desempeño de un puesto.

Para el presente estudio se detallan los niveles de las cinco competencias transversales identificadas.

Competencia Liderazgo: Es la habilidad para orientar la acción de los miembros de un grupo en una dirección determinada, generando objetivos claros, inspirando motivación y confianza, permitiendo el desarrollo de todos los colaboradores.

A) Avanzado (100%): Inspira valores en el grupo logrando establecer una relación de confianza que lo hacen merecedor del respeto y un modelo a seguir, implica al equipo y lo compromete generando entusiasmo para la consecución de los objetivos fijados.

B) Superior (75%): Fija objetivos y brinda feedback, prestando atención a las necesidades socio – afectivas y generando satisfacción en el grupo.

C) Medio (50%): Fija objetivos generando un sistema de comunicación efectivo, pero debe realizar un adecuado seguimiento para obtención de estos.

D) Básico (25%): Se limita a delegar tareas, lidera reuniones y establece las actividades del día a día, no se involucra con las necesidades e ignora las ideas y

propuestas del grupo, impone su criterio utilizando argumento de autoridad.

Competencia Compromiso con los valores institucionales: Es la capacidad que tiene el colaborador de identificarse y alinear su conducta personal con los valores institucionales, generando sentido de pertenencia y cumpliendo con los compromisos laborales adquiridos, situando la Misión de la empresa antes de las preferencias y objetivos laborales individuales.

A) Avanzado (100%): Vive los valores institucionales, reflejando compromiso, sentido de pertenencia y orientando sus decisiones al beneficio de toda la organización.

B) Superior (75%): Toma decisiones y alinea sus prioridades orientadas a fortalecer valores de la institución, actúa en favor de la misión institucional.

C) Medio (50%): Muestra disponibilidad en cumplir los valores institucionales, respetando y aceptando lo que es importante para la máxima autoridad.

D) Básico (25%): Se esfuerza por alinearse al cumplimiento de los valores institucionales, respeta la forma como se hacen las cosas, pero algunas veces no las comparte.

Competencia Ética – integridad: Es actuar conforme lo moral, sin mentir ni engañar; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; adicional incluye estar dispuestos a actuar honestamente.

A) Avanzado (100%): Es un referente en la organización por su comportamiento alineado a los principios éticos, sus acciones muestran la veracidad de sus palabras y

respeta a todos los miembros de su entorno.

B) Superior (75%): Sigue las normas que se basan en su criterio ético, acepta los planteamientos de sus subordinados, pero trata de incorporar sus ideas para mejorar el ambiente laboral.

C) Medio (50%): Establece relaciones con honradez y confiabilidad, basadas en el respeto y la equidad, actúa de acuerdo con sus valores y creencias e induce a otros a actuar de la misma manera.

D) Básico (25%): En situaciones de alta complejidad deriva la decisión a un superior, genera vínculos de familiaridad solo con su círculo más cercano, adapta su forma de actuar a cómo se presenten las situaciones.

Competencia Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en la consecución de objetivos.

A) Avanzado (100%): Fortalece el espíritu de familia, celebra el éxito de los demás miembros de la institución, está pendiente del desarrollo de otras áreas y busca brindar su apoyo para alcanzar los objetivos organizacionales, es considerado un referente.

B) Superior (75%): Genera un buen clima laboral por medio de su espíritu de colaboración, tratando de evitar los conflictos y propiciando la motivación en los demás.

C) Medio (50%): Solicita y valora la opinión de los miembros del grupo, manteniendo una actitud abierta con buena predisposición para aprender de los

demás.

D) Básico (25%): Participa y coopera con agrado en las actividades grupales, compartiendo información que se le solicite.

Competencia Sensibilidad Interpersonal: Es la capacidad de comprender los pensamientos, sentimientos, situaciones, inquietudes y conductas de los demás, dando respuesta a sus necesidades o intereses, aun cuando solo hayan sido expresados de manera parcial.

A) Avanzado (100%): Posee facilidad para comprender a los demás y ponerse en el lugar del otro, demuestra empatía y preocupación.

B) Superior (75%): Es capaz de percibir los estados de ánimo y las necesidades de los demás.

C) Medio (50%): Escucha cuando buscan de su orientación y apoyo, realiza preguntas para confirmar el mensaje recibido.

D) Básico (25%): Se muestra abierto, pero se esfuerza por entender las situaciones de los demás.

Con la información recabada se elabora el producto del presente estudio que es el diseño de un plan de carrera y sucesión, partiendo del conocimiento de la cultura organizacional, de los perfiles de puestos del personal que ocupa cargos críticos y con ello se busca contribuir al pleno cumplimiento de los objetivos institucionales a pesar de posibles futuros cambios.

según Dessler y Varela (2017) el plan de carrera se considera como el proceso que permite a los colaboradores desarrollar mejor sus habilidades,

intereses, conocimientos y motivaciones identificando metas relacionadas con ascensos laborales.

Conforme la Ley Orgánica de Educación Intercultural para el caso de los Directivos, la designación tiene un periodo de duración de 4 años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Cárdenas (2016), ha realizado el estudio para elaborar un plan de sucesión para puestos directivos para una institución educativa jesuita, siendo referencia para el presente trabajo y evidenciando la necesidad de poder establecer un proceso de entrenamiento para la formación de los futuros directivos, facilitando la toma de decisiones y la sucesión en los puestos claves.

Castro (2016) realizó su intervención en el plan de sucesión para cargos críticos de profesionales especialistas y el impacto en la percepción de rotación voluntaria, indicando que es imprescindible cuando se genera un nuevo programa como los planes de sucesión, poder incorporar a la gerencia y a los líderes organizacionales en el proceso, ya que el liderazgo de los gerentes impacta directamente en la credibilidad del programa y a las acciones que se desarrollen en la organización.

Previo al diseño del plan, se definen las políticas que permitirán acceder al plan de carrera y sucesión, proponiendo las siguientes para la implementación en la Unidad Educativa.

1. Poseer mínimo dos años de experiencia en la misma institución en el área afín para desempeñar cargos de coordinación y para el caso de puestos Directivos mínimo cinco años de experiencia, cumpliendo

- con la descripción de la experiencia en el perfil del cargo.
2. Obtener una valoración mínima del 90% en su evaluación anual de desempeño.
 3. Involucrarse en las actividades pastorales y por lo menos una vez al año realizar una vivencia de experiencia misionera.
 4. No estar vinculado en algún sumario administrativo o proceso judicial en su contra por temas relacionados a hechos de abuso, acoso, violación o cualquier otra connotación sexual.
 5. Haber aprobado el curso de inducción a la Salesianidad: “Conectados con nuestro origen carismático”.
 6. Poseer titulación de tercer nivel afín al área para las coordinaciones de los cargos críticos y de cuarto nivel en educación para los perfiles Directivos.

El diseño de un plan de carrera se basa en definir los objetivos, las competencias o habilidades que el colaborador debe desarrollar para desempeñar un cargo crítico a futuro, debe contar con un proceso de medición para conocer las mejoras y avances del proceso, contener las actividades detalladas que se realizarán para fortalecer estas competencias que podría ser por medio de cursos, capacitaciones, talleres o programas, estableciendo una fecha de inicio y de finalización.

Para que un plan de carrera o sucesión sea efectivo, la empresa debe contar con un plan estratégico de sucesión, identificar los puestos claves o críticos y contar con el apoyo total de la alta dirección, del consejo o comité

que se conforme para apoyar los procesos.

El comité de cargos críticos debe identificar el talento potencial con el que cuenta y que puede llegar a desempeñar puestos claves, comprobando el conocimiento, la experticia y los resultados de la evaluación de desempeño, adicional a ello contar con una entrevista de vida y carrera para conocer si el colaborador tiene la visión de crecimiento laboral dentro de la misma empresa.

Para identificar al talento clave, se puede realizar un mapeo de competencias, donde se identifican las competencias transversales y se ponderan conforme la evaluación de cada colaborador, una herramienta muy utilizada es la conocida como las nueve cajas, donde se evalúan los indicadores de **desempeño** por el alto rendimiento en el cumplimiento de sus objetivos y el **potencial** para ocupar cargos de mayor responsabilidad.

Ferreira et al. (2019) indican que la metodología Nine-Box o de las nueve cajas, surgió en el año de 1970, siendo creada por la consultora Mc Kinsey, con base en la matriz participación del crecimiento de Boston Consulting Group, la metodología tiene como finalidad ubicar al colaborador en el cuadrante que mejor identifique su desempeño y potencial.

La matriz está compuesta por nueve cuadrantes, figurando un plano cartesiano de dos ejes, dividiendo cada uno en tres niveles: bajo, medio y alto.

Imagen 1. Matriz nueve cajas

P O T E N C I A L	A L T O	4 ENIGMA	7 ENIGMA	9 FUTUROS LÍDERES
	M E D I O	2 DILEMA	5 MIEMBROS CLAVES	8 FUTURA ESTRELLA
	B A J O	1 ICEBERG	3 EFECTIVOS	6 PROFESIONALES CONFIABLES
		BAJO	MEDIO	ALTO

DESEMPEÑO

Nota. Se detallan los cuadrantes de la matriz nueve cajas

El plan de carrera se debe elaborar por cada cargo crítico, para lo cual se crea una matriz que permite identificar al colaborador en la posición actual e ir detallando las competencias que va a ir desarrollando en el lapso estimado por la empresa para que pueda ir ascendiendo de posición.

Plan de carrera y sucesión					
Cargo o posición: Rectora					
Ocupante actual: Nombre 1					
Listado de sucesores					
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)		Persona 3 (largo)	
Cargo actual	Vicerrectora	Cargo actual	Inspectora	Cargo actual	Docente
Perfil duro	Título de cuarto nivel	Perfil duro	Título de cuarto nivel	Perfil duro	Título de cuarto nivel
Evaluación de desempeño	90%	Evaluación de desempeño	95%	Evaluación de desempeño	90% ^o
Competencias identificadas	Liderazgo (B)	Competencias Identificadas	Liderazgo (A)	Competencias Identificadas	Liderazgo (C)
	Compromiso con valores (A)		Compromiso con valores (B)		Compromiso con valores (B)
	Ética – integridad (A)		Ética – integridad (B)		Ética – integridad (B)
	Trabajo en equipo (A)		Trabajo en equipo (B)		Trabajo en equipo (B)
	Sensibilidad interpersonal (A)		Sensibilidad interpersonal (B)		Sensibilidad interpersonal (A)

Plan de carrera y sucesión					
Cargo o posición: Vicerrectora					
Ocupante actual: Nombre 1					
Listado de sucesores					
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)		Persona 3 (largo)	
Cargo actual	Inspectora	Cargo actual	Auxiliar de Inspección	Cargo actual	Docente
Perfil duro	Título de	Perfil duro	Título de	Perfil duro	Título de

	cuarto nivel		cuarto nivel		cuarto nivel
Evaluación de desempeño	90%	Evaluación de desempeño	95%	Evaluación de desempeño	90% ^o
Competencias identificadas	Liderazgo (B)	Competencias Identificadas	Liderazgo (A)	Competencias Identificadas	Liderazgo (C)
	Compromiso con valores (A)		Compromiso con valores (B)		Compromiso con valores (B)
	Ética – integridad (A)		Ética – integridad (B)		Ética – integridad (B)
	Trabajo en equipo (A)		Trabajo en equipo (B)		Trabajo en equipo (B)
	Sensibilidad interpersonal (A)		Sensibilidad interpersonal (B)		Sensibilidad interpersonal (A)

Plan de carrera y sucesión					
Cargo o posición: Inspectora general					
Ocupante actual: Nombre 1					
Listado de sucesores					
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)		Persona 3 (largo)	
Cargo actual	Auxiliar de Inspección	Cargo actual	Docente 1	Cargo actual	Docente 2
Perfil duro	Título de cuarto nivel	Perfil duro	Título de cuarto nivel	Perfil duro	Título de cuarto nivel
Evaluación de desempeño	90%	Evaluación de desempeño	95%	Evaluación de desempeño	90% ^o
Competencias identificadas	Liderazgo (B)	Competencias Identificadas	Liderazgo (A)	Competencias Identificadas	Liderazgo (C)
	Compromiso con valores (A)		Compromiso con valores (B)		Compromiso con valores (B)
	Ética – integridad (A)		Ética – integridad (B)		Ética – integridad (B)
	Trabajo en equipo (A)		Trabajo en equipo (B)		Trabajo en equipo (B)

	Sensibilidad interpersonal (A)		Sensibilidad interpersonal (B)		Sensibilidad interpersonal (A)
--	--------------------------------	--	--------------------------------	--	--------------------------------

Plan de carrera y sucesión			
Cargo o posición: Coordinadora DECE			
Ocupante actual: Nombre 1			
Listado de sucesores			
Persona 1 (mediano)		Persona 2 (largo)	
Cargo actual	Consejera DECE 1	Cargo actual	Trabajadora Social
Perfil duro	Título en psicología o carreras afines	Perfil duro	Título en psicología o carreras afines
Evaluación de desempeño	90%	Evaluación de desempeño	95%
Competencias identificadas	Liderazgo (C)	Competencias Identificadas	Liderazgo (D)
	Compromiso con valores (A)		Compromiso con valores (B)
	Ética – integridad (B)		Ética – integridad (B)
	Trabajo en equipo (B)		Trabajo en equipo (C)
	Sensibilidad interpersonal (B)		Sensibilidad interpersonal (C)

Plan de carrera y sucesión			
Cargo o posición: Coordinadora Administrativa			
Ocupante actual: Nombre 1			
Listado de sucesores			
Persona 1 (mediano)		Persona 2 (largo)	
Cargo actual	Analista contable	Cargo actual	Auxiliar contable
Perfil duro	Título en Ingeniería o carreras afines	Perfil duro	Título en Ingeniería o carreras afines

Evaluación de desempeño	90%	Evaluación de desempeño	95%
Competencias identificadas	Liderazgo (C)	Competencias Identificadas	Liderazgo (D)
	Compromiso con valores (A)		Compromiso con valores (B)
	Ética – integridad (B)		Ética – integridad (B)
	Trabajo en equipo (B)		Trabajo en equipo (C)
	Sensibilidad interpersonal (B)		Sensibilidad interpersonal (C)

Plan de carrera y sucesión
Cargo o posición: Coordinador Tecnologías de la Información
Ocupante actual: Nombre 1
Listado de sucesores
No se cuenta con listado de sucesores ya que en la institución del estudio la persona que ocupa el cargo es sola en el departamento, considerando que, en caso de desvinculación, se deberá realizar la entrega documental y sistemática del cargo y buscar un perfil con base al descriptivo.

Para diseñar o establecer el plan de desarrollo profesional, se debe partir por generar una propuesta de valor, asegurando que el colaborador desee permanecer en la institución, con una adecuada compensación económica, generando una cultura que brinde confianza y un ambiente agradable.

El presente trabajo establece un lapso de crecimiento para un periodo de 4 años, para la sucesión y planes de carrera.

Plan de desarrollo			
Cargo o posición: Rectora			
Listado de sucesores			
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)	Persona 3 (largo)
Periodo de formación			
6 meses		2 años	4 años
Competencia a desarrollar	Liderazgo	Compromiso con valores Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal	Liderazgo Compromiso con los valores Ética – integridad Trabajo en equipo
Actividad a realizar	Curso o diplomado en Liderazgo educativo	Se fortalecerán dos competencias por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Se le solicitará realizar un proyecto con enfoque social para generar compromiso con los valores institucionales. Curso o diplomado en Liderazgo educativo	Se fortalecerá una competencia por año. Curso o diplomado en Liderazgo educativo. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Participar en procesos de Team building Curso de actualización en gestión educativa
Costo aproximado	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 500.00
Evaluación para medir el desarrollo de la competencia	1 año	1 año	1 año

Plan de desarrollo			
Cargo o posición: Vicerrectora			
Listado de sucesores			
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)	Persona 3 (largo)
Periodo de formación			
6 meses		2 años	4 años
Competencia a desarrollar	Liderazgo	Compromiso con valores Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal	Liderazgo Compromiso con los valores Ética – integridad Trabajo en equipo
Actividad a realizar	Curso o diplomado en Liderazgo educativo	Se fortalecerán dos competencias por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Se le solicitará realizar un proyecto con enfoque social para generar compromiso con los valores institucionales Curso o diplomado en Liderazgo educativo	Se fortalecerá una competencia por año. Curso o diplomado en Liderazgo educativo. Se le solicitará realizar un proyecto con enfoque social para generar compromiso con los valores institucionales. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Curso de actualización en gestión educativa
Costo aproximado	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 500.00
Evaluación para medir el desarrollo de la competencia	1 año	1 año	1 año

Plan de desarrollo			
Cargo o posición: Inspectora general			
Listado de sucesores			
Persona 1 (corto)		Persona 2 (mediano)	Persona 3 (largo)
Periodo de formación			
6 meses		2 años	4 años
Competencia a desarrollar	Liderazgo	Compromiso con valores Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal	Liderazgo Compromiso con los valores Ética – integridad Trabajo en equipo
Actividad a realizar	Curso o diplomado en Liderazgo educativo	Se fortalecerán dos competencias por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Se le solicitará trabajar en conjunto con la sucesora del cargo de Vicerrectora para el desarrollo de un proyecto con enfoque social, mejorando la competencia de trabajo en equipo y sensibilidad interpersonal Curso de gestión de emociones.	Se fortalecerá una competencia por año. Curso o diplomado en Liderazgo educativo. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Se le solicitará organizar una reunión al mes para realizar lluvia de ideas sobre cómo mejorar el clima y los valores institucionales. Curso en actualización de protocolos y rutas para casos de violencia.
Costo aproximado	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 500.00
Evaluación para medir el desarrollo de la competencia	1 año	1 año	1 año

Plan de desarrollo		
Cargo o posición: Coordinadora DECE		
Listado de sucesores		
	Persona 1 (mediano)	Persona 2 (largo)
Periodo de formación		
	2 años	4 años
Competencia a desarrollar	Liderazgo Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal	Liderazgo Compromiso con los valores Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal
Actividad a realizar	Se fortalecerán dos competencias por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Se le solicitará presentar un proyecto para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y mejorar la escuela para padres con la intención de fortalecer su liderazgo y trabajo en equipo. Curso de actualización en Psicología educativa	Se fortalecerá una competencia por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Participar en procesos de team building Curso de actualización en Psicología educativa
Costo aproximado	\$ 400.00	500.00
Evaluación para medir el desarrollo de la competencia	1 año	1 año

Plan de desarrollo		
Cargo o posición: Coordinadora Administrativa		
Listado de sucesores		
	Persona 1 (mediano)	Persona 2 (largo)
Periodo de formación		
	2 años	4 años
Competencia a desarrollar	Liderazgo Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal	Liderazgo Compromiso con los valores Ética – integridad Trabajo en equipo Sensibilidad interpersonal
Actividad a realizar	Se fortalecerán dos competencias por año. Participar en procesos de team building Se le solicitará presentar un proyecto para analizar la sostenibilidad económica sin perder el enfoque social de la organización Participación en actividades pastorales Curso de actualización tributaria	Se fortalecerá una competencia por año. Se deberá involucrar en actividades misioneras y pastorales. Participar en procesos de team building Curso de actualización tributaria
Costo aproximado	\$ 400.00	500.00
Evaluación para medir el desarrollo de la competencia	1 año	1 año

Plan de desarrollo		
Total inversión		
Listado de sucesores		
Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
\$600.00	\$2,000.00	\$2,500.00

Considerando estos valores, se puede establecer el presupuesto necesario con el que deberá contar la institución para la implementación de un plan de sucesión y carrera.

Con este aporte se espera que la Unidad Educativa del estudio pueda contar con el personal idóneo para el desempeño de las funciones de los cargos críticos.

6. Conclusiones

Los colaboradores de la Unidad Educativa del presente estudio conocen el sistema preventivo de Don Bosco, basado en los tres pilares fundamentales que son la razón, la religión y la amabilidad, se identifican con la cultura organizacional y promueven el sentido de pertenencia a la misión salesiana.

Para poder realizar el estudio de la cultura organizacional, se complementaron estos tres pilares con la dimensión gestión – liderazgo, concluyendo que la dimensión que predomina en la cultura que viven los colaboradores de la Unidad Educativa es Gestión – Liderazgo, es decir que se basa en una adecuada gestión con técnicas eficientes de control para alcanzar las metas y objetivos de la alta dirección.

Mientras que las tres afirmaciones con menor ponderación son de la dimensión amabilidad, indicando que se debe mejorar en las actitudes de los colaboradores para que no se encuentren a la defensiva, esto se logrará generando un clima de confianza y de escucha activa, en una cultura donde se viva la equidad y la justicia.

Se diseñaron los descriptivos de puestos para los cargos críticos, identificando seis cargos que han sido analizados a lo largo del presente trabajo, los cargos indicados se consideran de confianza y requieren de una formación integral para el cumplimiento de sus funciones y deben alinearse a la cultura organizacional de la institución.

Para la elaboración del plan de carrera y sucesión, se generó un

comparativo de los posibles sucesores y un plan de desarrollo para adquirir las competencias requeridas y poder desempeñar un cargo de mayor responsabilidad, permitiendo a los colaboradores desarrollar mejor sus habilidades, intereses, motivaciones y conocimientos.

El producto entregado se espera que sea una contribución a la familia salesiana para poder identificar el estilo de cultura organizacional, que contribuya a fortalecer el sentido de pertenencia, la retención del personal y la motivación para futuros ascensos planificados y que la cultura siga conservando las líneas base del sistema preventivo de Don Bosco y desde la Administración de Recursos Humanos con las teorías estudiadas y las herramientas brindadas.

Referencias

Ariza, J., Morales, F. (2015). *Gestión estratégica de personas y competencias*. Ediciones Universitarias McGraw-Hill.

Bianco, E. (s.f.). *¡Don Bosco era así! Una pequeña biografía*. Centro Salesiano de Pastoral.

Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.

<https://doi.org/https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61007/065672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Braido, P. (2020). *Breve historia del Sistema Preventivo*. 1ª edición. ABYA YALA.

Cárdenas, A. J. (2016). *Plan de sucesión para puestos directivos en una institución de educación jesuita*. [tesis de maestría, Universidad Iberoamericana Puebla].

Repositorio institucional. <http://repositorio.iberopuebla.mx>

Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*. [tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calles-García, J., & González-Pérez, P. (2011). *La Biblia del Footprinting*.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

<https://doi.org/http://ezproxy.biblored.gov.co:2117/?il=5205>

Consejo Nacional de Educación Salesiana . (2019). Reglamento Inspectorial Educación Salesiana (RIES).

CUENCA, R. X., LOPEZ, H. A., Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. Podium [online]. 2020, n.37, pp.43-56. ISSN 2588-0969. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>.

Ecuador, S. (2011). <https://www.salesianasecuador.org/>.

Ferrerira da Costa, C. E., Rituay Trujillo, P. A., Campos Trigoso, J. A., De Oliveira, M. E., (2019). Plan se sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, 25(4).

<file:///I:/Downloads/2019-ArtigoPeru->

[PlandesucesindepersonasenempresasdelsectorfinancieroenBrasil%20\(1\).pdf](file:///I:/Downloads/2019-ArtigoPeru-PlandesucesindepersonasenempresasdelsectorfinancieroenBrasil%20(1).pdf)

George Reyes, C. (2019). Estrategia metodológica para elaborar el estado del arte como un producto de investigación educativa. Praxis educativa, 23(3).

<https://doi.org/http://dx.doi.org/https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2019-230307>

González Limas, W. R., Bastidas Jurado, C. F., Figueroa - Chaves, H. A., Zambrano -

Guerrero, C. A., & Matabanchoy - Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. Universidad y Salud , 200-214.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>

HayGroup. (s.f). Inventario de competencias.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación:

Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill .

<https://doi.org/file:///I:/Downloads/Herna%CC%81ndez->

%20Metodologi%CC%81a%20de%20la%20investigacio%CC%81n_2018%20(1).pdf

Herrán, J., Llanos, D. (2018). *El modelo pedagógico salesiano Memorias del Congreso de Educación Salesiana*. 1ª.edición. ABYA YALA.

Lumpkin, A. (2014, April). The role of organizational culture on and career stages of faculty. In *The Educational Forum* (Vol. 78, No. 2, pp. 196-205). Taylor & Francis Group.

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento HUmano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Rizanuddin, H. (2020). Influences of Career Planning, Leadership and Organizational Culture towards Employee Work Effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1791-1799.

Salesianas Ecuador. (2011). <https://www.salesianasecuador.org/>.
<https://www.salesianasecuador.org/>.

Santa María Mazzarello. (2018-2019). Maria Mazarello.
<https://www.mariamazzarello.edu.ec/historia/>

Sigdman, R. (2010). Definición de Cargos Críticos. IX reunión sobre Recursos Humanos. Realizado en Salvador de Bahía, Brasil.

Sociedad de San Francisco de Sales. (1996). XXIV Capítulo General. Actas del Consejo general de la Sociedad Salesiana de San Juan Bosco. Roma.
[https://www.sdb.org/es/SDB_Recursos/Cap%C3%ADtulos_Generales/CG24_\(1996\)/cg_24_1996_salesianos_y_laicos_parte_1](https://www.sdb.org/es/SDB_Recursos/Cap%C3%ADtulos_Generales/CG24_(1996)/cg_24_1996_salesianos_y_laicos_parte_1)

Unidad de Formación en Competencias Laborales. (2002). Diccionario de Referencia competencias laborales blandas.

http://observatorio.duoc.cl/sites/default/files/diccionario_competencias_blandas_duocuc.pdf

Universidad de Cuenca. (2022). UCuenca en línea. UCuenca en línea:

<https://www.ucuenca.edu.ec/cobias-enlace>

Universidad de Santiago. (2013). Diccionario de competencias.

https://ddp.usach.cl/sites/depto-personas/files/diccionario_de_competencias_0.pdf

Vojtás, M. (2020) Proyectar y discernir: Innovación en liderazgo salesiano y gestión de proyectos. 1ª.edición. ABYA YALA.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. 7ª.edición. McGraw-Hill Interamericana.