

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO EN EL
MEDIO GUATEMALTECO -MODELO SUGERIDO-"

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

MARIA DEL CARMEN MEDRANO LINARES

Previo a conferirsele el Título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

Guatemala, Octubre de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1365)

JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano: Lic. Jorge Eduardo Soto
Secretario: Lic. Roberto Salazar Casiano
Vocal Primero: Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal Segundo: Lic. Josue Efrain Aguilar Torres
Vocal Tercero:
Vocal Cuarto: P.C. Oswaldo Diariaco Ixcayau Lopez
Vocal Quinto: P.C. Fredy Oriando mendoza Lopez

TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Luis Enrique Castañeda Guán
Secretario: Ing. Manuel de Jesus Castellanos Dubón
Examinador: Lic. Victor Hugo Hernandez Arango
Examinador: Lic. Luis Manuel Vasquez Vides
Examinador: Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos

Guatemala, 12 de julio de 1994.

Lic. JORGE EDUARDO SOTO
Decano a.i. de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12.

Señor Decano:

En atención a la designación emanada de ese Decanato, de fecha 2 de septiembre de 1993, para asesorar la tesis de la Estudiante MARIA DEL CARMEN MEDRANO LINARES, me permito hacer de su conocimiento que he procedido a revisar, orientar y darle el seguimiento necesario en todas sus fases.

El mérito de este trabajo de tesis radica en el hecho de que constituye un aporte general -por el enfoque global de las empresas de servicio- y específico -porque está dirigido a los servicios educativos-, constituyendo una valiosa fuente de consulta para quienes se interesen en el tema.

En tal sentido, me satisface dictaminar favorablemente y recomendar que la Tesis "EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO EN EL MEDIO GUATEMALTECO -MODELO SUGERIDO-", sea considerada en el Examen de Graduación Profesional de la citada estudiante.

Sin otro particular, me suscribo atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. NERY GUZMAN DE LEON
ASESOR DE TESIS



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTINUEVE DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Nery Leonidas Guzmán de León, quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO EN EL MEDIO
GUATEMALTECO -MODELO SUGERIDO-, que para su graduación
profesional presentó la estudiante MARIA DEL CARMEN
MEDRANO LINARES, autorizándose su impresión.-----

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

A MARIA AUXILIADORA

A MIS PADRES:

Marco Aurelio Medrano y

Claudia de Medrano

Con gratitud y amor.

A MIS HERMANAS:

Patty, Flor, Claudina.

A MIS CURADOS:

Gustavo, Julio César, Alex.

A MIS SOBRINOS:

Marco Antonio, Anaideé, Julio César.

A MI ESPOSO:

Urias Vinicio Gudiel, por su

motivación y apoyo.

A MI ASESOR:

Lic. Nery Guzmán, con gratitud.

A LOS CATEDRATICOS:

De la Escuela de Administración de

Empresas de la Universidad de San

Carlos de Guatemala, por sus

enseñanzas.

A

Todas aquellas personas que

colaboraron conmigo en la

realización de la tesis.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	1
A. LA CIENCIA ADMINISTRATIVA	1
B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	5
C. EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	17
CAPITULO II	
LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO	22
A. ANTECEDENTES	22
B. CARACTERISTICAS, CLASIFICACION, IMPORTANCIA	24
C. ADMINISTRACION Y PRODUCCION DE SERVICIOS	28
D. ADMINISTRACION DE LA PARTICIPACION DEL CLIENTE	31
E. ROL DEL PERSONAL DE CONTACTO	34
F. IMPORTANCIA DEL SOPORTE FISICO	36
G. LA POLITICA DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS	38
H. LA OFERTA DE SERVICIOS	41
CAPITULO III	
DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DEL MEDIO GUATEMALTECO	42
A. ORGANIZACION EXISTENTE	43
B. PARTICIPACION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	46
C. SERVICIOS QUE PRESTAN	50
D. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL	52
E. APOYO LOGISTICO	56

CAPITULO IV

ARTICULOS

LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES O EMPRESAS DE SERVICIO -MODELO SUGERIDO-	59
A. DEFINICION DEL MODELO	59
B. OBJETIVOS	59
C. CAMPO DE APLICACION	59
D. PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	60
E. EVALUACION	76
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	84

INDICE DE GRAFICAS

No. GRAFICA	TITULO	PAGINA
1	TIPOS DE PLANES UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	45
2	PARTICIPACION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	48
3	TECNICAS PARA DAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO	49
4	SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	51
5	EMPRESAS DE SERVICIO QUE CUENTAN CON MANUALES DE ORGANIZACION	54
6	EMPRESAS DE SERVICIO QUE UTILIZAN METODOS DE CONTROL	55
7	ORGANIGRAMA VERTICAL: CENTRO EDUCATIVO	67
8	ORGANIGRAMA VERTICAL: CENTRO EDUCATIVO	68
9	ORGANIGRAMA CIRCULAR: CENTRO EDUCATIVO	69

INDICE DE FIGURAS

No. FIGURA	TITULO	PAGINA
1	PROCESO ADMINISTRATIVO	6
2	DESTREZAS GERENCIALES	20

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

INTRODUCCION

En décadas recientes ha aumentado el número de empresas de servicio en el medio empresarial guatemalteco.

Dada la importancia que están adquiriendo las organizaciones de servicios, se está reconociendo la necesidad de el Administrador de Empresas en la conducción de las mismas.

El éxito que tengan dichas empresas, dependerá de las capacidades, habilidades y destrezas del Gerente o Director para desempeñar las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

El objetivo principal de este estudio es definir el papel que desempeña el Administrador de Empresas en una organización de servicio.

El Capítulo I presenta el marco teórico que incluye los fundamentos de la ciencia administrativa, el proceso administrativo y la definición de administrador de empresas.

El Capítulo II contiene los antecedentes de las organizaciones de servicio en el medio guatemalteco.

El Capítulo III hace referencia al Diagnóstico de las Empresas de Servicio, que de acuerdo a la información obtenida al encuestar cuarenta y dos de estas organizaciones, se determinó la participación del Administrador de Empresas, los servicios que prestan y cuáles predominan, los instrumentos administrativos y de control que utilizan, la organización existente y los tipos de planes que emplean, también el apoyo logístico.

El Capitulo IV se refiere al Modelo sugerido para administrar organizaciones de servicios, específicamente centros educativos y el papel que deben desempeñar los Directores.

Por último se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

A. LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

La ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración.

La ciencia explica los fenómenos, su característica esencial es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación del método científico.

El método científico consiste en determinar realidades o hechos a través de la observación de los fenómenos y en la verificación precisa de estos hechos basándose en observaciones continuas. Las hipótesis son generalizaciones que deben comprobarse. Los principios son hipótesis comprobadas que explican la realidad y predicen lo que debe ocurrir.

Los principios explican el comportamiento de la administración, permitiendo predecir resultados.

La teoría es la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí, requiriendo de conceptos.

La administración es una ciencia inexacta; siendo necesario utilizar las experiencias y observaciones

directas de los administradores.

1. CARACTERISTICAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

- a. Enfoque de la toma de decisiones. La ciencia administrativa tiene como finalidad proporcionar información que ayude a los gerentes o administradores a tomar una decisión.
- b. Aplicación del método científico. Se emplea el método científico para la solución de problemas, lo que implica definir el problema, desarrollar posibles soluciones que puedan ser sujetas a prueba experimental, como base de su aceptación o rechazo.
- c. Efectividad económica. "El rendimiento financiero de una acción recomendada por la ciencia administrativa debe justificar su costo en términos de economías o ingresos". 1/
- d. Uso de un modelo matemático. El modelo debe reflejar la realidad y el gerente o administrador usa los modelos matemáticos para resolver problemas y tomar decisiones.
- e. Se vale de un computador. Es necesario la computadora para procesar el modelo.

1/ Stoner, James A.F. "Administración". 2a. edición. Ed. Prentice-Hall. México, 1985. pp. 176

f. Trabajo en equipo. Para resolver los complejos problemas de la ciencia administrativa se necesita de un conjunto de personas con distintas especialidades.

2. LA TEORIA Y TECNICAS DE LA ADMINISTRACION

Es importante el conocimiento de las teorías y técnicas fundamentales de la administración y su aplicación práctica, para mejorarla y simplificarla.

"Cuando los principios y técnicas de la administración se desarrollan, prueban y utilizan, la efectividad administrativa mejora inevitablemente. El administrador concienzudo puede, así, hacer más efectivo al emplear normas aceptadas para la solución de sus problemas, sin tener que realizar por su propia cuenta laboriosas investigaciones y sin recurrir al arriesgado sistema de ensayo y error". 2/

Existen once enfoques actuales de la teoría y ciencia administrativas:

"(1) el enfoque empírico, o de casos; (2) enfoque de comportamiento interpersonal; (3) enfoque de comportamiento de grupo; (4) enfoque de sistemas

2/ Koontz, H. y Cyril O'Donnell. "Administración". Octava edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1987. pp. 11

sociales corporativos; (5) enfoque de sistemas sociotécnicos; (6) enfoque de teoría de las decisiones; (7) enfoque de sistemas; (8) enfoque matemático o de la ciencia de la administración; (9) enfoque de contingencia o situacional; (10) enfoque de los roles administrativos; (11) enfoque operacional".

3/

Existen diversos instrumentos y técnicas que ayudan al administrador a desempeñar sus funciones, por ejemplo las técnicas de planeación y control, los presupuestos, el análisis de punto de equilibrio, la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT, de sus iniciales en inglés), la gráfica de Gantt, etc.

Otras técnicas especiales utilizadas en la planeación y control de operaciones son: la programación lineal, árbol de decisiones, círculos de calidad, etc.

3. ESTADO ACTUAL DE LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION

Todas las teorías administrativas son válidas. Realmente cada teoría surgió como respuesta a los problemas empresariales más importantes de cada época. Hoy en día pueden ser aplicables estas teorías, pero

el administrador debe conocerlas bien para tener alternativas en cada situación que se le presente.

La administración encara nuevas situaciones y nuevos desafíos, es por ello que las doctrinas y las teorías administrativas necesitan adaptar y modificar sus enfoques para seguir siendo útiles y aplicables.

La administración está siendo considerada clave para la solución de los graves problemas que aquejan al mundo moderno.

B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una teoría de la escuela clásica que enfoca a la administración como un proceso continuo que incluye planeación, organización, dirección y control con el fin de influir sobre las acciones de otros.

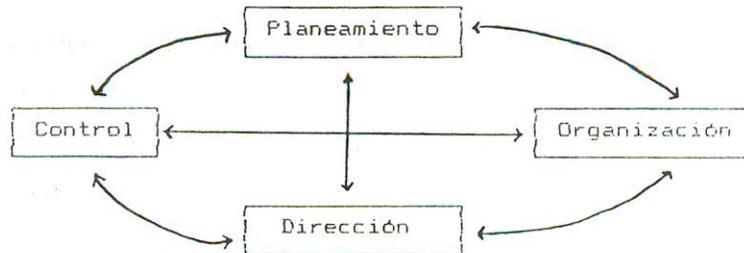
"En realidad, las funciones del administrador, o sea, el proceso administrativo, no llegan a formar sólo una secuencia cíclica: además de cíclico es un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica". 4/

La figura siguiente presenta una imagen real del

4/ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la Administración". Tercera edición. México, 1990. pp. 199

proceso administrativo tomado dinámica e interactivamente.

FIGURA 1



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. pp. 199

Las funciones administrativas al ser consideradas como un todo forman el proceso administrativo.

Existen diferentes criterios en cuanto al proceso administrativo y sus funciones principales según cada autor clásico o neoclásico y que a continuación se muestra:

- Promover, organizar, comandar, coordinar, controlar (Fayol).
- Investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, comando, control (Urwick).
- Planeamiento, organización, administración de personal, dirección o comando, coordinación, información, presupuesto (Gulick).
- Planeamiento, organización, designación de personal, dirección, control (Koontz y O'Donnell).

- Organización, planeamiento, liderazgo, control (Newman).
- Planeamiento, organización, dirección, control (Dale).
- Planeamiento, organización, motivación, innovación, control (Wadia).
- Planeamiento, organización, dirección, coordinación, control (Miner).
- Planeación, organización, dirección, control (Stoner).

1. PLANEACION

"Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos de un buen plan de acción". 5/

La planeación siempre antecede a todas las demás funciones administrativas. La esencia de la planeación se comprende a través de cuatro principios básicos que son:

- a. Contribución a los objetivos.
- b. Primacía de la planeación con respecto a las demás funciones administrativas; y

5/ Chiavenato. Op. Cit. pp. 81

c. Extensión de la planeación y eficacia de los planes.

Sirve para determinar antes de la acción, hasta donde sea posible lo que se va a hacer, cómo se va a realizar, dónde y por quién, para alcanzar los objetivos propuestos.

"La función de la planeación; que entre todas las funciones administrativas, es la fundamental. Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de la forma de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados. La planeación implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo". 6/

2. ORGANIZACION

Es el proceso de agrupar a un conjunto de personas para que unidos puedan efectuar una misma actividad o tarea; asignándole a cada uno la tarea que debe realizar la empresa.

6/ Koontz, H. y O'Donnell, C. "Administración". Octava edición. McGraw-Hill. México, 1987. pp. 110

Una buena organización debe crear el ambiente adecuado para que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Un procedimiento sencillo para organizar una empresa puede ser el siguiente:

- a. Conocer los objetivos generales y específicos de la empresa, es decir, contar con un perfecto conocimiento de los resultados que la empresa desea lograr, los cuales fueron planteados en la etapa de la planeación.
- b. Analizar toda la información contenida en el plan que tenga la empresa y hacer una relación sobre las actividades que deben desarrollarse en los diferentes plazos para alcanzar las metas.
- c. Dividir el trabajo.
- d. Agrupar las distintas actividades, con el propósito de establecer las unidades y asignar a las personas según sus capacidades.
- e. Realizar un análisis detallado de las funciones o actividades que efectuará cada una de las personas que integran la empresa.
- f. Establecer las comunicaciones que deberán existir entre las diferentes personas o puestos de trabajo, determinando la autoridad y responsabilidad que tendrá cada una de ellas.

- g. Establecer quienes integran cada unidad.
- h. Dar nombres a las unidades y cargos dentro de ellas.
- i. Elaborar manuales de organización y organigramas, de manera que todos conozcan la forma en que se encuentra organizada la empresa.

En resumen, se puede decir que la organización responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?, la forma en que se realizarán las actividades de la empresa.

La organización consiste en definir la estructura organizativa, dependiendo del tamaño de la empresa, su dimensión económica y su mercado, definiendo sus puestos, jerarquías funcionales, etc. Asimismo la coordinación del elemento humano y material.

"La estructura puede ser el problema más importante de su empresa o institución. Puede ser el factor principal que determina el grado de éxito y hasta la sobrevivencia de su negocio.

Sin duda, la organización es un campo que va a recibir una atención creciente en el futuro. Va a recibir más énfasis y tendrá mayor impacto sobre los resultados de la gran mayoría de empresas, que la atención que se da a los recursos humanos, los sistemas y aún a los clientes. Esto no significa que los recursos humanos, los sistemas y los clientes

tendrán menos importancia en el futuro que tienen ahora. Al contrario, tendrán más. Simplemente resalta la gran importancia de la estructura. Inevitablemente, la atención profunda en aspectos organizacionales va a resultar en cambios drásticos en muchas empresas. Será la única forma de enfrentar exitosamente la tremenda competencia y dinamismo que va a surgir de la economía global que ya está llegando a ser una realidad.

Cabe mencionar que la meta de la reestructuración no es eliminar puestos. Es asegurar y expandir el empleo a base de una posición sólida en un entorno internacional de creciente competencia y reducciones presupuestarias inevitables. Muchos empleados son transferidos a puestos más productivos y mejor remunerados. A la larga, hay mayor beneficio para la empresa o institución y para los empleados.

Entre los cambios estructurales principales que se pueden anticipar en el futuro se encuentran: "(1) Una gran reducción en el número de niveles jerárquicos y una expansión en el ámbito gerencial. (2) Una tremenda reducción en el tamaño e importancia de unidades de Staff. (3) Mucho más trabajo de grupo o equipo. (4) Habrá mucho más descentralización de la toma de decisiones. (5) Un aumento en la organización matricial. (6) Más flexibilidad organizacional. (7)

Habrá mucho más uso de redes (Networks) y alianzas estratégicas". 7/

3. DIRECCION

La dirección es el proceso de influir sobre las personas para que en forma entusiasta realicen y logren las metas de la empresa o institución.

Esta función relaciona directamente a los administradores con los subordinados.

Dirigir es orientar, enseñar, guiar, motivar e informar a los miembros de la organización para conseguir de ellos su activa participación y esfuerzo, para alcanzar las metas comunes a todos los miembros.

La dirección es la parte central y esencial de la administración, además es la más real y humana de las funciones.

Los factores que denotan la importancia de la dirección son:

- a. A través de la dirección se realiza lo planeado, lo organizado.
- b. Mediante ella se motiva al personal para lograr los objetivos.

7/ Cowan, Roger. "Lograr más con una organización eficaz". Suplemento económico financiero. Prensa Libre, Guatemala, 21 de abril, 1993. pp. 4

- c. Promueve directamente la eficiencia.
- d. Establece la comunicación necesaria para que los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, etc., sean oportunamente conocidas y debidamente interpretados.
- e. Permite establecer un modelo disciplinario.

La Dirección consta de tres elementos esenciales que son:

1) La Supervisión

La supervisión desde el punto de vista empresarial, sirve para reducir el despilfarro y para capitalizar el esfuerzo de formación de los trabajadores en una empresa.

Consiste en verificar que se lleven a cabo las actividades. La importancia de la supervisión radica en:

- a) Permite corregir la acción en el momento de la ejecución.
- b) Es un eslabón entre el jefe y el subordinado.
- c) El contacto constante con los trabajadores permite no solo la transmisión de órdenes, sino el conocimiento de sus problemas, fomentando así la comunicación.

2) La Motivación

"Motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones, que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos". 8/

3) La Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un modo comprensible de una persona a otra, que es entendida tanto por el emisor como por el receptor de la misma.

8/ Koontz y O'Donnell. Op. Cit. pp. 530

El proceso de comunicación es importante para los gerentes o administradores porque les permite desempeñar sus funciones.

La comunicación puede ser unilateral y bilateral. La comunicación unilateral es rápida y protege la autoridad del emisor o remitente. La comunicación bilateral es más exacta y lleva a una mayor confianza del receptor.

4. CONTROL

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se realicen.

El principal objetivo del control es detectar los errores o puntos débiles de la ejecución para corregirlos.

En toda empresa existen varias formas de control: El control técnico de la producción, el control administrativo y el control financiero.

"El control comprende cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas y medidas.
- Medición del desempeño.
- Comparación del desempeño con las normas.
- Acción correctiva.

Entre los factores que hacen necesario el control están el cambio ambiental en las organizaciones, el hecho de que los miembros de las organizaciones cometen errores y el de que los gerentes deben delegar autoridad". 9/

Generalmente los métodos de control se dividen en tres categorías que son: De dirección, que consiste en descubrir la desviación de la norma antes de finalizar la operación; de selección, es cuando deben cumplirse ciertas condiciones específicas antes de continuar una operación; y controles posteriores a la acción, en que la experiencia se aplica a futuras operaciones.

Cuando se elabora un sistema de control los administradores tienen que determinar el tipo y cantidad de medidas que se emplearán, quién establecerá las normas, qué tan flexibles serán éstas, la frecuencia de las mediciones y el camino que ha de tomar la retroalimentación.

"Un sistema de control para que sea eficaz debe ser exacto, oportuno, objetivo, debe concretarse a zonas primordiales de desempeño y a puntos estratégicos de control, ha de ser económicamente realista, organizacionalmente realista, estar coordinado con la corriente de trabajo de la empresa,

9/ Stoner, James A. F. Op. Cit. pp. 657

ser flexible, prescriptible y aceptable a los miembros de la organización. Estas características pueden

aplicarse al control y a todos los niveles de la organización". 10/

C. EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Los administradores de empresas son planificadores, organizadores, directores y contralores, además deben crear el ambiente adecuado para que las personas contribuyan con su esfuerzo a lograr las metas y objetivos de la organización.

Los administradores trabajan con diversidad de personas y por medio de ellas, a cualquier nivel dentro o fuera de la empresa.

Los administradores deben ser responsables y verificar que las tareas y actividades se realicen satisfactoriamente.

Establecen un equilibrio entre varias metas y determinan prioridades.

Deben ser pensadores analíticos y conceptuales.

Los administradores tienen que asumir el papel de mediadores en peleas y conflictos.

Son políticos, es decir, crean relaciones y son

10/ Ibid.

persuasivos con el fin de lograr las metas organizacionales.

Son diplomáticos, porque en reuniones organizacionales representan a la empresa donde laboran.

Toman decisiones difíciles, debido a los diferentes problemas que se le presentan y deban resolver.

Es evidente que el administrador de empresas hace tantas cosas, que las descripciones anteriores de los papeles y actividades son algunas posibilidades.

"La capacidad de reconocer el papel adecuado que debe adaptar y de cambiar de papeles con rapidez es la característica de un gerente efectivo". 11/

1. TIPOS DE ADMINISTRADORES

Se pueden clasificar en dos formas:

- | | |
|---|--|
| a. Por el nivel que ocupan dentro de la organización. | - De primera línea
- Nivel medio
- Alta gerencia |
| b. Por la amplitud de las actividades confiadas a su cuidado. | - Gerentes funcionales
- Gerentes generales |

1) De primera línea

Es el nivel más bajo en una organización y donde los administradores solamente dirigen a empleados operativos, también se les llama supervisores.

Por ejemplo el supervisor de producción en una fábrica o el supervisor de una oficina.

2) Nivel medio

Los administradores de los mandos medios dirigen a otros administradores y su principal responsabilidad es ejecutar las políticas de la empresa.

Por ejemplo un gerente de planta.

3) Alta gerencia

También reciben el nombre de director ejecutivo, presidente o vicepresidente. La alta gerencia establece las políticas y conduce la interacción de la organización con su ambiente.

4) Gerente funcional

Es el responsable de una sola actividad, tal como producción, ventas, finanzas y mercadeo.

5) Gerente general

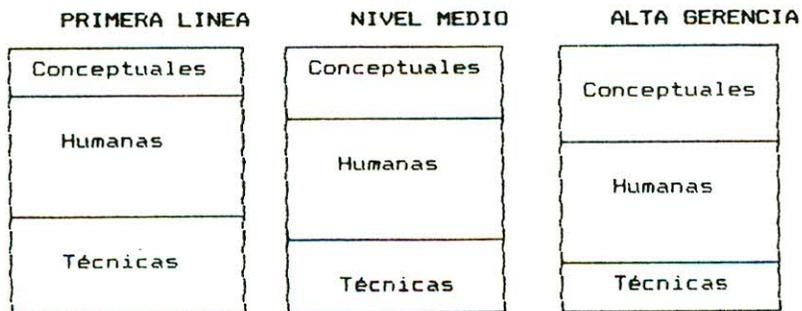
Es el que dirige toda una unidad, como una compañía, una filial y es el responsable de todas las actividades de esa unidad, como producción, ventas, finanzas y mercadeo.

Una empresa pequeña solo tendrá un gerente general, pero una empresa grande puede tener varios.

2. DESTREZAS GERENCIALES

Las destrezas gerenciales necesarias para un desempeño efectivo en los diversos niveles, se observa en la siguiente figura:

FIGURA 2



FUENTE: Stoner, James A.F. Op. Cit. pp. 17

Según Robert L. Katz las destrezas necesarias para todo administrador son tres: Técnicas, humanas y conceptuales.

La destreza Técnica "es la capacidad de usar herramientas, procedimientos o técnicas en un campo especializado. El gerente necesita suficiente destreza técnica para ejecutar la mecánica del oficio cuya responsabilidad tiene.

La destreza humana es la habilidad de trabajar con otras personas, de comprenderlas y motivarlas ya como individuos, ya como grupos.

La destreza conceptual es la habilidad mental de coordinar e integrar todos los intereses y actividades de la organización.

La supervisión que implica principalmente destrezas humanas y técnicas, es la actividad dominante en los niveles medio e inferiores. La planificación implica en gran parte destreza conceptual y es la actividad dominante de la alta gerencia, mientras los administradores de nivel medio y bajo tienen menos deberes de planeación". 12/

12/ Stoner, James. Op. Cit. pp. 18

CAPITULO II

LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO

A. ANTECEDENTES

En las décadas recientes uno de los principales hechos es el aumento y gran auge de las organizaciones o empresas de servicio.

Las organizaciones de servicio privadas en el medio empresarial guatemalteco, surgieron hace aproximadamente ciento diez años, como es el caso del Banco de Occidente o Corporación de Occidente. En la actualidad, en la ciudad de Guatemala hay más de quinientas setenta organizaciones de servicio, sin embargo, no existen datos estadísticos, ni porcentajes de la fuerza laboral que trabaja en este sector.

Actualmente en Estados Unidos las personas que trabajan en el sector servicios constituyen el 73%. En Alemania 41% de la fuerza laboral trabaja en este sector y en Italia, el 35%. "En este decenio Estados Unidos se ha convertido en la primera economía basada en la industria de servicios, y ello obedece a una riqueza cada día mayor, a que se dispone de más tiempo libre y a la creciente complejidad de los productos que exigen mantenimiento.

Las empresas de servicios muestran gran heterogeneidad. En ellas encontramos el sector

gubernamental, con sus servicios de empleos, tribunales, organismos reguladores, hospitales, instituciones de préstamos, servicio militar, departamentos de policía y de bomberos, correos, escuelas. El sector privado no lucrativo, con sus museos, obras de caridad, iglesias, colegios, fundaciones y hospitales pertenecen igualmente a este sector. Y lo mismo sucede con gran parte de los negocios, con sus líneas aéreas, bancos, oficinas de servicios de computación, hoteles, compañías de seguros, bufetes jurídicos, firmas de asesoría en administración, consultorios médicos, compañías cinematográficas, empresas dedicadas a los trabajos de plomería y las firmas de bienes raíces. Y al lado de las empresas de servicios tradicionales, sin cesar surgen otras nuevas". 1/

"Más empleados de nivel inferior en empresas realizaban más funciones de servicio específicas que trabajos manuales productivos y más gerentes desempeñaban actividades profesionales como asesoría, relaciones públicas, investigación, educación, salubridad y otros servicios profesionales". 2/

-
- 1/ Kotler, Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia". 4a. reimpresión. Ed. Prentice-Hall. México, 1987. pp. 513-514
 - 2/ USAC. "Apuntes de Teoría Administrativa I". Segunda reimpresión. (Colección de textos de administración No.3). Guatemala, 1991. pp. 213

B. CARACTERISTICAS, CLASIFICACION E IMPORTANCIA

1. CARACTERISTICAS

"Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico". 3/

Los servicios poseen cuatro características importantes, que son: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y carácter perecedero.

a. Intangibilidad

Los servicios son intangibles porque no es posible que los clientes puedan probarlos, sentirlos, verlos, oírlos, antes de que los adquiera o compre. Al ofrecer servicios se puede recurrir a varios medios para ganarse la confianza del cliente. Primero, aumentar la tangibilidad del producto. Segundo, insistir bastante en la utilidad del servicio y no describir sus características. Tercero, los que prestan el servicio usan nombres de marcas con el fin de aumentar la confianza del cliente.

3/ Kotler, Philip. Op. Cit. pp. 514

b. Inseparabilidad

Un servicio no puede ser separado de su fuente, o sea, la persona del vendedor o máquina. Las empresas de servicio pueden formar más prestadores de servicio y ganarse la confianza de los clientes.

c. Variabilidad

Los servicios son muy variables, pues dependen de quienes los proporcionan y del momento y lugar en que se realizan.

Las personas que compran servicios se dan cuenta de esa gran variabilidad y prefieren hablar con otros compradores de servicios antes de elegir al prestador de servicios.

Algunas organizaciones de servicio aplican medidas de control de calidad. La primera medida es una buena selección y capacitación de personal. La segunda medida es vigilar la satisfacción de los clientes, utilizando sistemas de sugerencias, sección de quejas, encuestas a los clientes, con lo cual se detectan y corrigen fallas.

d. Carácter perecedero

Los servicios no pueden ser almacenados. El carácter perecedero de los servicios no crea

problemas cuando la demanda es estable, pues es fácil programarlos con anticipación. Pero cuando la demanda es fluctuante si crea problemas a las empresas de servicio.

2. CLASIFICACION

"Una clasificación útil de los servicios se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

- a. **Vivienda:** incluye el alquiler de hoteles, moteles, apartamentos, casas, granjas.
- b. **Actividades hogareñas:** incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar.
- c. **Recreación:** incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entrenamiento; también la admisión a todos los eventos de entrenamiento, recreación y diversión.
- d. **Cuidado personal:** incluye lavandería, tintorería, cuidado de belleza.
- e. **Cuidado Médico y de salud:** incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería,

hospitalización, optometría y todos los demás cuidados.

f. **Educación privada.**

g. **Servicios comerciales y otros profesionales:**

incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa y de mercadotecnia.

h. **De seguros y financieros:** incluye los seguros

personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos.

i. **Transportación:** incluye flete y servicio de

pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles.

j. **Comunicaciones:** incluye teléfono, telégrafo y

servicios especializados de comunicación comercial". 4/

3. **IMPORTANCIA**

Los trabajos en el sector de servicios se mantienen mejor en una recesión que los trabajos o empleos en las industrias que producen mercancías o productos.

4/ Biblioteca Práctica de Negocios. "Mercadotecnia". Editorial McGraw-Hill. Tomo VII. México, 1989. pp. 213

El consumidor gasta casi la mitad de sus ingresos en comprar servicios.

Algunas proyecciones económicas indican que los servicios tendrán una participación aún mayor en el empleo y en los gastos del consumidor.

Sin embargo, un aspecto importante del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios aumentan considerablemente más rápido que los precios en la mayor parte de los productos.

"En el campo de la administración de operaciones se ha expandido paralelamente con el sector servicios. Una disciplina que se centró tradicionalmente en las manufacturas debe incluirse ahora en la administración de los procesos de conversión en la industria de servicios". 5/

C. ADMINISTRACION Y PRODUCCION DE SERVICIOS

El administrador de operaciones, en las organizaciones de servicio, es el responsable de la producción de servicios.

"En algunas empresas el producto es un bien físico

5/ Adam, Jr., Everett E. y Ebert, Ronald J. "Administración de la Producción y las Operaciones". Editorial Prentice-Hall. México, 1988. pp. 774

(refrigeradoras, cereales), mientras que en otros es un servicio (seguros, atención médica para los mayores). Todas ellas incluyen un proceso de conversión. Son necesarios para este proceso de insumos requeridos para hacer el producto, el proceso por el cual se convierten estos insumos, el producto que resulta de esta conversión y los círculos de retroalimentación en el subsistema de operaciones. El producto o los servicios se convierten en dinero para adquirir más recursos y, como puede verse claramente, el proceso de conversión es algo que se mantiene vivo". 6/

El sistema productivo se define como el proceso de conversión, por medio del cual los insumos se convierten en bienes y servicios.

Dado que los servicios son intangibles, los productores de servicios deben tomar en cuenta aspectos importantes sobre el desarrollo de las operaciones, los que a continuación se describen:

1. CAPACIDAD E INVENTARIO

"Un servicio puede visualizarse como un producto extremadamente perecedero; no puede tenerse en inventario para ser usado en el futuro. Por ello, la

6/ Ibid. pp. 24-25

entrega de los servicios constituye un problema especial en cuanto a volumen de inventario y planeación de la capacidad. El productor de servicios necesita instalar la capacidad adelantándose a la demanda, es decir, debe contratar empleados, construir las instalaciones y colocar los equipos. Si la demanda no se materializa, la capacidad se desperdicia y se incurre en costos muy elevados.

2. CALIDAD

Como el servicio es intangible, los clientes potenciales no pueden evaluar la calidad de inmediato. En las organizaciones de servicios la reputación es crucial, ya que gran parte de la imagen de la calidad del servicio se transmite de palabra. Por ello la reputación y la calidad constituyen problemas especiales para los productos de servicios.

3. DISPERSION

Las organizaciones de servicios se encuentran a menudo geográficamente dispersas. Puesto que un servicio no puede ser almacenado y transportado, debe producirse en el lugar de consumo, o bien el cliente debe ser llevado hasta el servicio. Esto da lugar a una dispersión en las instalaciones de servicios. Algunos ejemplos son las tiendas, las peluquerías, las

agencias de arrendamiento de automóviles, los bancos y los hospitales.

4. MERCADOTECNIA Y OPERACIONES

En las organizaciones de servicio las funciones de mercadotecnia y de operaciones tienden a estar estrechamente relacionadas. Esto se debe a que los servicios se consumen en el momento y el lugar en que se producen. Las organizaciones de servicios son tanto unidades de mercadotecnia como de operaciones".

7/

D. ADMINISTRACION DE LA PARTICIPACION DEL CLIENTE

1. JUSTIFICACION DE LA PARTICIPACION DEL CLIENTE

- a. El cliente es parte del sistema de producción.
- b. Tiene ventajas económicas:
 - 1) Los procedimientos se simplifican.
 - 2) Se reduce el número de personas en contacto.
 - 3) Se obtienen mejoras en la productividad.
- c. Tiene ventajas de marketing:
 - 1) La autonomía de los clientes es mayor.
 - 2) Se aumenta la satisfacción.
 - 3) Su participación disminuye la incertidumbre.

7/ Biblioteca Práctica de Negocios. "Administración de Operaciones". Ed. McGraw-Hill. Tomo II. México, 1989. pp.8

2. CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR

Desde el punto de vista de la participación, tres son las características más importantes:

a. Fidelidad

Los clientes fieles a una sola marca del servicio, son un buen indicador de la marca. Los clientes pueden clasificarse en tres grupos, monofieles, multifieles e indiferentes.

b. Tasa de utilización del servicio

Se refiere a los grandes usuarios a diferencia de los usuarios ocasionales.

c. Actitud frente al cambio

Al lanzar y ofrecer un nuevo servicio, se debe prestar mucha atención para precisar y probar el contenido de la participación esperada del cliente.

3. LAS FORMAS DE LA PARTICIPACION Y SUS PUNTOS DE APLICACION

a. Formas de la participación

- 1) Participación física: cuando reemplaza al personal en la ejecución.

- 2) **Participación intelectual:** cajero automático, consultoría participativa, diagnóstico médico.
- 3) **Participación afectiva:** colegios educativos, instituciones privadas de servicio.
- 4) **Participación financiera:** club social, asociación de vecinos, empresas cooperativas.

b. Puntos de aplicación

Por lo general no se busca una participación total de los clientes. Para su aplicación existen tres posibles puntos:

- 1) Participar en las especificaciones.
- 2) Participar en la acción.
- 3) Participar en el control del resultado v/o proceso.

4. LAS DIMENSIONES DE LA PARTICIPACION

En una situación de servicio se puede esperar que algunos clientes tengan una participación activa y otros no.

Dos dimensiones importantes para los clientes activos son: el control de la situación de servicio y el tiempo transcurrido.

Para los clientes pasivos, las dos dimensiones importantes son: el riesgo y el esfuerzo.

E. ROL DEL PERSONAL DE CONTACTO

El personal de contacto, son las personas o empleados en una organización de servicio que está en contacto directo con los clientes, así como, decidir las relaciones con los elementos del sistema.

1. EL PERSONAL DE CONTACTO EN LA ORGANIZACION DE SERVICIO

"El personal es el único representante de la empresa al que se puede dirigir el cliente y éste último tiene naturalmente tendencia a sobrestimar su función y su poder.

Su importancia se ve reforzada por la simpatía, la indiferencia o la antipatía que establece con el cliente y por la credibilidad y el profesionalismo que sabe inspirar". 8/

2. LA SITUACION DEL PERSONAL DE CONTACTO

El puesto del personal de contacto, es estar frente al cliente.

El personal de contacto contratado por la empresa debe servir al cliente y servir, representar y defender los intereses de la empresa de servicio.

8/ CEDE. Seminario de administración de empresas de servicios. Guatemala, 1991. pp. 6

a. Intereses monetarios

"El personal de contacto asume en casi todos los casos una función de acceso al servicio; se encuentra entonces en una posición de árbitro, y puede en teoría, autorizar que un cliente se beneficie o no de una gratuidad o de una rebaja".

9/

b. El respeto a las normas

El personal de contacto debe respetar y hacer que se respeten las normas, reglas y procedimientos de la organización o empresa de servicio.

3. LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE CONTACTO

a. Función operacional

Son operaciones que debe realizar el personal, por medio de instrucciones precisas o utilizando diagramas.

b. Función relacional

El personal de contacto debe desempeñarse en forma eficaz y de manera agradable para el cliente; esa actitud agradable es el papel relacional.

En esta función se destacan tres elementos:

- 1) Lo visible.
- 2) Lo gestual.
- 3) Lo verbal.

F. IMPORTANCIA DEL SOPORTE FISICO

El soporte físico es la infraestructura necesaria para la fabricación de un servicio, pero también, cada vez más el facilitador de la regularidad de la calidad de la prestación.

El soporte físico de una empresa de servicio funciona como un buen vector de comunicación y una buena herramienta de trabajo.

La búsqueda de resultados funcionales se puede facilitar empleando estudios de localización y de distribución en planta.

"Para servicios que se almacenan, es decir, aquellos que no son de consumo inmediato, la localización de las instalaciones no es tan importante. Los bancos federales o bancos centrales, los talleres de reparación de automóviles y las empresas productoras que también reparan electrodomésticos, pueden considerarse casi como productores en el proceso de conversión y no tienen necesariamente que estar localizados muy cerca de los consumidores. Por el otro lado, para las empresas que ofrecen servicios de consumo directo e inmediato, la localización puede llegar a constituirse en un factor

crítico. Parece obvio que las salas de cine, los restaurantes, los bancos, los apartamentos, las lavanderías en seco y aún las áreas públicas de recreación, debieran estar localizadas en sitios convenientes para el público, ya que de no serlo así los clientes, muy posiblemente, irían a otra parte y los ingresos disminuirían". 10/

"La simulación es útil, además de sus aplicaciones en el ámbito industrial, para la solución de problemas de localización en empresas de servicios o en entidades públicas". 11/

"En instalaciones que prestan servicios médicos, dentales y legales, en agencias de bienestar, supermercados y en bancos comerciales, los clientes tienen necesidades distintas y deben ser procesados por diferentes departamentos, de acuerdo con esas necesidades. La distribución de las instalaciones puede llegar a afectar no solamente la calidad y la duración del servicio sino también la satisfacción del cliente. La distribución interna no es, en estos casos simplemente un problema de operaciones sino también, al menos parcialmente, un problema de mercadeo.

10/ Adam Jr., Everett E. y Ebert J. Ronald. Op. Cit. pp. 176-

177

11/ Ibid. pp. 188

Las instalaciones deben tener en términos generales, un adecuado balance entre la prestación de un servicio fácil y rápido, de un lado, y un flujo eficiente de materiales e información para las operaciones internas por el otro"

12/

G. LA POLITICA DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS

Para establecer el precio de los servicios de una empresa, hay que tomar en cuenta dos aspectos: el de los costos y el de la percepción de los clientes.

1. LOS COSTOS

En la mayoría de casos, el costo unitario sirve de base para calcular y determinar el precio de venta. Sin ser el único elemento de referencia de la decisión, es uno de sus más sólidos fundamentos.

El costo unitario es el cociente entre el costo total y el volumen de servicios producidos. El costo total incluye a los costos fijos y variables. El principal problema, es que los costos variables están en función del volumen de unidades de servicio. Para resolver esta situación, el método más seguro es utilizar el punto de equilibrio.

2. LA PERCEPCION DEL PRECIO POR EL CLIENTE

El cliente percibe el precio del servicio a través de: la inmaterialidad, las expectativas de gratuidad, la relación precio/calidad y la relación calidad/precio.

a. Inmaterialidad

Es difícil para el consumidor, entender el por qué el precio de un servicio se sitúa a determinado nivel. En el pensamiento e inconsciente del cliente existe duda sobre la honestidad del prestatario del servicio, provocando cierta ambigüedad en la relación.

b. Expectativas de gratuidad

Si el cliente no logra encontrar razones satisfactorias que justifiquen el nivel del precio del servicio, podría llegar a pensar que el servicio debería ser gratuito.

c. La relación precio/calidad

Dado que el servicio no se puede manipular o probar antes de comprarlo, el precio constituye uno de los elementos de información objetiva de que dispone el cliente, quiere decir que cuanto más cara, mejor debe ser la prestación. Esta

percepción tiene sus límites como: las experiencias pasadas del cliente, su conocimiento de la empresa, su conocimiento de los precios de los competidores y de su zona de aceptación.

d. **La relación calidad/precio**

Consiste en el juicio a posteriori del cliente sobre la calidad de la prestación de la que se ha beneficiado en relación con el precio pagado.

Esta relación es importante, para tomar la decisión de fijación del precio.

3. **EL NIVEL DEL PRECIO**

La mayoría de organizaciones de servicios ofrecen diferentes niveles de servicios y cobran por ellos diferentes precios, dependiendo de la temporada, según el segmento del mercado, según el cliente, etc.

En primer lugar, para fijar el nivel de precios, hay que tomar en cuenta la política de marketing y el posicionamiento de la marca de la organización de servicio.

En segundo lugar, hay que considerar el volumen previsto de actividad y los costos para lo cual es recomendable el análisis del punto de equilibrio.

En tercer lugar, el mercado es un factor determinante en el nivel de precios.

El primer criterio de la decisión será la zona de aceptación.

El segundo criterio será el posicionamiento relativo de la marca con respecto a la competencia.

El tercer criterio, es la elasticidad de la demanda en relación con el precio.

H. LA OFERTA DE SERVICIOS

La oferta de servicios se define como el conjunto de servicios elementales que concibe y propone la empresa.

Desde el punto de vista del precio, existen tres posibilidades:

1. Cobrar cada servicio elemental consumido.
2. Cobrar únicamente el servicio global sin tener en cuenta si el cliente ha consumido todos los servicios.
3. Una mezcla de los dos métodos anteriores.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

DEL MEDIO GUATEMALTECO

La empresa de servicio, es aquella que no participa en la producción de los bienes, siendo un negocio en el cual las relaciones son más importantes que el producto.

Con base a la información obtenida en la Guía Telefónica 1993 y en el Directorio de la Cámara de Comercio, existen en Guatemala, en el área metropolitana, 573 empresas de servicio, sin embargo, cada año surgen nuevas y más organizaciones de servicio para satisfacer los requerimientos y gustos de los clientes. Pero, la mayoría de estas empresas poseen una administración pobre, ineficiente y de baja productividad.

Con el objetivo de determinar la importancia de la empresa de servicio en el medio empresarial guatemalteco y establecer en que tipo de organizaciones de servicio existen profesionales de administración de empresas y que funciones desempeñan, se estableció una muestra de 42 empresas de servicio y se seleccionó en forma aleatoria y sistemática cada organización a encuestar.

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron la encuesta y la entrevista, diseñándose un cuestionario con interrogantes dirigidas a la persona

responsable de administrar la empresa de servicio.

En la encuesta dirigida, se abordaron aspectos relacionados con la gestión administrativa, cuyos resultados aparecen en los siguientes apartados.

A. ORGANIZACION EXISTENTE

De acuerdo al análisis de la información obtenida y a las conversaciones sostenidas con las personas encargadas de administrar las empresas de servicio encuestadas se determinó que en general, la planificación la consideran una función bastante importante. Lo anterior se deduce del hecho de que el 86% tienen expresados por escrito los objetivos empresariales, con lo cual demuestran la necesidad de planear la estructura organizacional y que los miembros de la empresa conozcan sus funciones, responsabilidades e identifiquen a la autoridad principal en la búsqueda de los objetivos.

Asimismo, en cuanto a la aplicación de los distintos tipos de planes en las empresas de servicio, se determinó el predominio de los planes a corto, mediano y largo plazo, los programas de trabajo, políticas, procedimientos y normas de trabajo orientadas a las funciones mercadológicas, financieras y administrativas en general. Al respecto, el 86% de dichas empresas emplean sobre todo planes a corto plazo, los programas y normas de trabajo, mientras que el 14% utilizan otros tipos de planes (ver

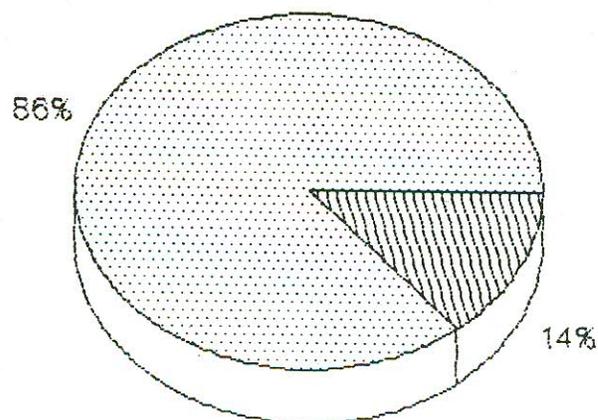
gráfica No. 1)).

El 98% de los administradores de las empresas de servicio manifestaron que comunican los cursos de acción a seguir en la organización e indican de una manera clara la responsabilidad que tiene cada uno de sus empleados.

En resumen, la importancia de la función administrativa de la planificación, es básica para que la estructura organizativa tenga suficiente flexibilidad de adaptarse a cualquier cambio interno o externo, permita la toma de decisiones como punto central de la administración y así diseñar estructuras organizacionales necesarias en las empresas de servicio de reciente creación.

GRAFICA 1

TIPOS DE PLANES UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO



▪ TODOS LOS TIPOS DE PLANES: CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, NORMAS.



▪ ALGUNOS TIPOS DE PLANES: CORTO PLAZO, PROGRAMAS Y NORMAS.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1993.

B. PARTICIPACION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En una organización o empresa de servicio, los administradores necesitan planear, organizar, dirigir y controlar, pero depende del nivel jerárquico y de las variaciones entre unos y otros administradores en cuanto al tiempo que dedican a desempeñar las funciones administrativas. Por ejemplo, el Director de un centro educativo probablemente le dedique más tiempo a los aspectos docentes y menos a la administración, de igual manera un gerente de un banco puede desempeñar actividades distintas.

Los administradores deben poseer destrezas técnicas, habilidad para trabajar con las personas, preparación profesional, para desempeñarse con eficiencia y efectividad, esto significa hacer las cosas que se deben hacer y dedicar recursos y esfuerzos en ello.

De las 42 empresas de servicio encuestadas, solamente 8 están dirigidas por profesionales que ostentan el título de administrador de empresas, lo que representa el 19%, mientras que 34 empresas están administradas, entre otros, por bachilleres industriales, maestros de educación primaria, comerciantes, profesores de enseñanza media, ingenieros, auditores y contadores, economistas, abogados y notarios, médicos y un biólogo marino, lo que representa el 81%. (Ver gráfica No. 2).

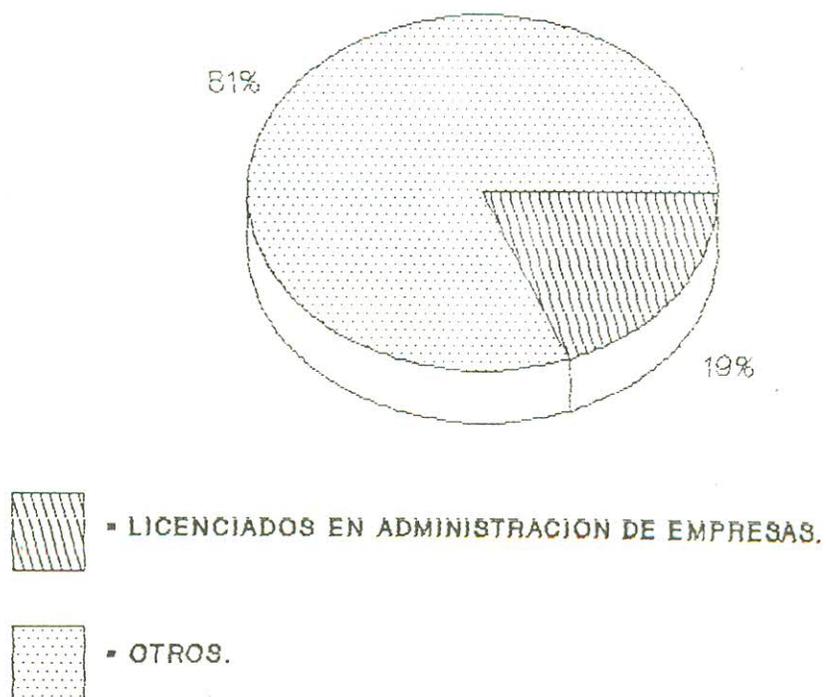
La carencia de administradores de empresas en la

dirección de las organizaciones de servicio se debe a que no se reconoce la necesidad de contar con profesionales en la conducción de las mismas y normalmente son los propietarios los que administran sus empresas en las que se proporcionan servicios muy especializados, por ejemplo, servicios de asesoría profesional, servicios de educación privada, servicio de seguridad, etc. También se manifiesta la falta de interés en la investigación y desarrollo en muchos campos de servicio, hay carencia de creatividad e innovación y dan poca importancia a la mercadotecnia. Todo lo anterior provoca grandes deficiencias administrativas.

En cuanto a las técnicas para dar instrucciones de trabajo, las más utilizadas son: oral y escrita con el 40%, seguida de oral-específica con el 19%, con menos frecuencia usan la general-escrita con el 5%. (Ver gráfica No.3). Estos resultados, guardan relación con el hecho de que, como se indica anteriormente, el 86% de las empresas encuestadas, tienen plasmados en documentos los objetivos a los que se dirigen.

GRAFICA 2

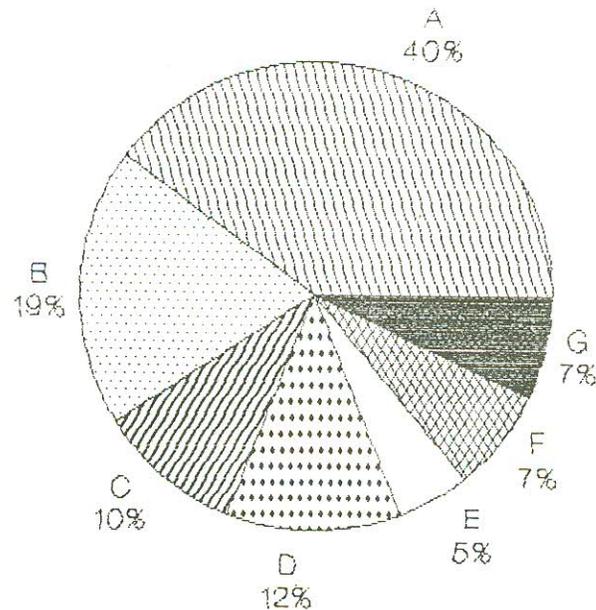
PARTICIPACION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1993.

GRAFICA 3

TECNICAS PARA DAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO



REFERENCIAS:

- A - ORAL - ESCRITA
- B - ORAL - ESPECIFICA
- C - ORAL - GENERAL
- D - ESPECIFICA - ESCRITA
- E - ESCRITA - GENERAL
- F - GENERAL
- G - ORAL, ESCRITA, GENERAL, ESPECIFICA.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1993.

C. SERVICIOS QUE PRESTAN

Existen en el medio empresarial guatemalteco gran variedad de empresas de servicio, las que guardan relación con la clasificación tradicional de los servicios, tales como: los servicios basados en personas o un equipo, los que necesitan la presencia del cliente en el servicio, servicios personales, servicios lucrativos y no lucrativos, servicios privados y servicios públicos.

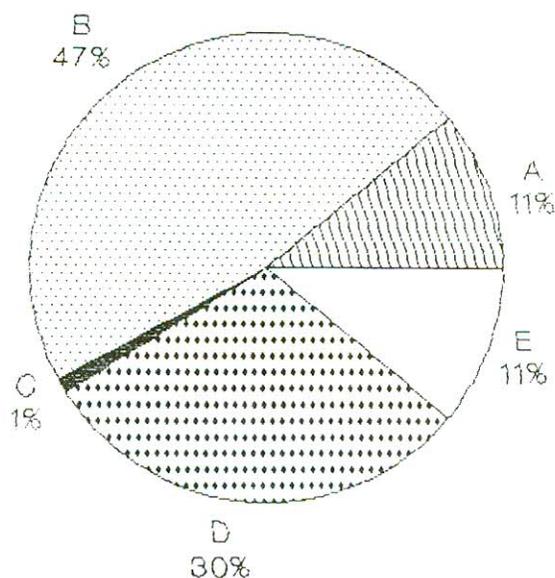
Al respecto, se investigaron empresas de servicio de carácter privado, entre las cuales se mencionan:

1. Servicios financieros, seguros, bienes raíces, servicios comerciales y profesionales.
2. Servicios relacionados con actividades hogareñas, recreación y de cuidado personal.
3. Servicios médicos y de salud.
4. Servicios educativos.
5. Transportación y comunicaciones.

Con base a los resultados del estudio, se determinó que el 47% constituyen empresas que se dedican a prestar servicios al hogar, de recreación y cuidado personal, mientras que el 30% lo conforman los centros que prestan servicios de educación privada (Ver gráfica No. 4).

GRAFICA 4

SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE SERVICIO



REFERENCIAS:

- A - ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES RAICES, SERVICIOS COMERCIALES Y PROFESIONALES.
- B - ACTIVIDADES HOGAREÑAS, RECREATIVAS Y CUIDADO PERSONAL.
- C - SERVICIOS MEDICOS Y DE SALUD.
- D - EDUCACION PRIVADA.
- E - TRANSPORTACION Y COMUNICACIONES.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1993.

D. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL

El gerente o responsable de una empresa puede usar instrumentos de carácter administrativo para facilitar su gestión, siendo ejemplo de ellos los manuales de organización y los manuales de normas y procedimientos, porque guían y orientan al trabajador para el cumplimiento de su función.

Las técnicas e instrumentos de control, tienen como finalidad ayudar al administrador en el desempeño de su función de control.

Los instrumentos de control pueden ser:

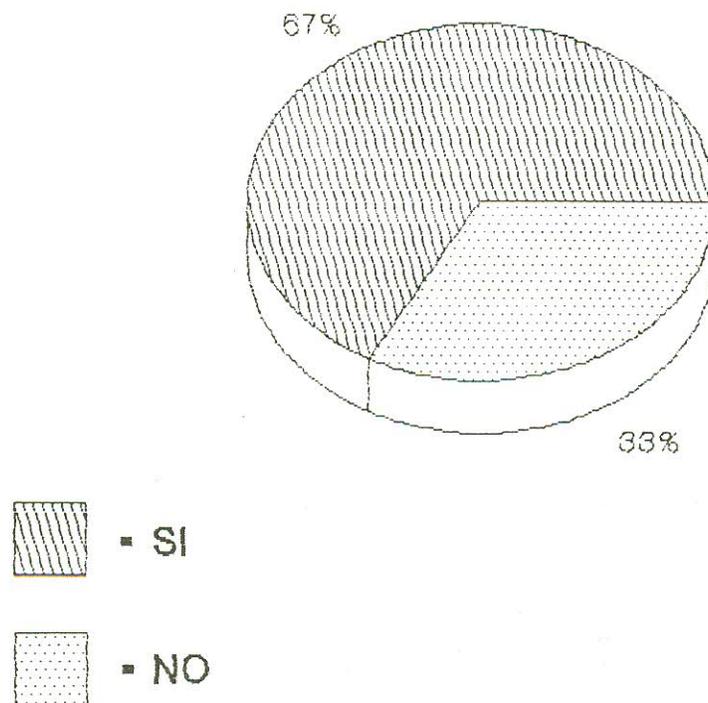
1. Métodos de evaluación del desempeño:
 - a. Estándares absolutos, por ejemplo 90, 80.
 - b. Estándares relativos, por ejemplo: mayor o más alto a menor o bajo.
 - c. Objetivos.
2. Controles gerenciales directos:
 - a. Proceso disciplinario, que incluye advertencia oral, advertencia escrita, suspensión, despido.
3. Métodos indirectos de control:
 - a. Proceso eficaz de selección.
 - b. Aceptación de la cultura de la organización.
 - c. Entrenamiento y capacitación del empleado.
4. Controles financieros:
 - a. Presupuestos.

- b. Análisis del punto de equilibrio.
- c. Información estadística.
- d. Control de calidad.

Y desde luego, utilizar como técnica de control la llamada tecnología de la información a través del uso de computadoras y los sistemas logísticos.

Con relación al uso de instrumentos administrativos, se investigó cuántas empresas de servicio disponen de manuales de organización para desarrollar el trabajo, determinándose que el 67% hace uso de ellos, los que, aún cuando no cumplen con las condiciones ideales de forma y contenido, si satisfacen los requerimientos de estas empresas. Lo interesante es el hecho de que siendo la participación del administrador del 19%, las empresas de servicio le han dado importancia al uso de estos instrumentos (Ver gráfica No. 5). Con respecto a los instrumentos y técnicas de control el 95% de empresas de servicio utilizan presupuestos, balance general, estado de pérdidas y ganancias, otros registros contables, controles computarizados, control de calidad y el 5% cuentan con métodos de control informales, es decir, controles verbales, apuntes varios (Ver gráfica No. 6).

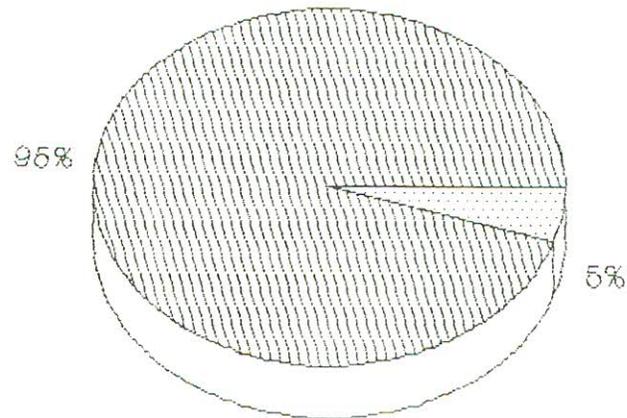
GRAFICA 5

EMPRESAS DE SERVICIO QUE CUENTAN CON
MANUALES DE ORGANIZACION

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1983.

GRAFICA 6

EMPRESAS DE SERVICIO QUE UTILIZAN METODOS DE CONTROL



FORMALES: PRESUPUESTO, BALANCE GENERAL, ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, OTROS REGISTROS CONTABLES, CONTROLES COMPUTARIZADOS.



INFORMALES: CONTROLES VERBALES, APUNTES VARIOS.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA POR EL AUTOR EN 42 EMPRESAS DE SERVICIO, EN EL AREA METROPOLITANA. GUATEMALA, 1983.

E. APOYO LOGISTICO

"Administración logística son todos los aspectos relacionados con el suministro, el movimiento, el mantenimiento, la provisión de servicios y la disposición de elementos, equipos, facilidades y personal". 1/

"En el sector servicios, la atención se centra en el servicio y es muy poco el énfasis que se pone en materiales y existencias. En muchos casos, los servicios se consumen a medida que se generan y no se almacenan para consumo posterior. Los inventarios adquieren más importancia en organizaciones orientadas hacia la prestación de servicios que no sean demasiado intensivas en mano de obra, por ejemplo, los bancos de sangre y transportes de inventarios de equipo y respuestos". 2/

La logística es uno de los elementos de apoyo de servicio en las empresas. Las áreas que abarca son:

1. Abastecimiento.
2. Mantenimiento.
3. Transporte.
4. Servicio.
5. Instalaciones.

1/ Adam, Jr., Everett y Ebert, Ronald J. Op. Cit. pp. 16.

2/ Biblioteca Práctica de Negocios. Op. Cit. pp. 170.

1. ABASTECIMIENTO

Es la obtención, distribución, mantenimiento mientras está almacenado y recuperación de suministros.

Son los elementos que se necesitan para equipar y mantener al personal.

Clases:

- a. Comida o artículos misceláneos.
- b. Vestuario, suministros de limpieza.
- c. Combustibles.
- d. Materiales de construcción.
- e. Artículos personales.
- f. Materiales médicos.
- g. Repuestos para vehículos.

El nivel de abastecimiento se usa para fines de planificación y control y se expresa en días o cantidades.

2. MANTENIMIENTO

El mantenimiento incluye las funciones de mantener el equipo y maquinaria en condición funcional, arreglar los materiales para que sean utilizados. Incluye inspeccionar, probar, clasificar, reparar, modificar, reconstruir.

Un eficaz sistema de mantenimiento es aquel que se fundamenta en una buena estructura de organización.

3. TRANSPORTE

Incluye los servicios relacionados con el movimiento de personal y materiales en un medio de transporte. Los medios básicos de transporte incluyen el aéreo, terrestre y acuático.

La administración del movimiento es el planeamiento y la coordinación que efectúa el administrador para asegurar que se utilice eficazmente el sistema de transporte.

Los movimientos de transporte tienen que ver con la planificación, coordinación, programación y supervisión de asignación y uso de los recursos disponibles de transporte.

El administrador determina rutas y uso de redes.

El sistema de transporte debe ser flexible.

4. SERVICIOS

Incluye servicios de lavandería, baño, renovación de vestuario, panadería, renovación de textiles, descontaminación, suministro de mano de obra y agua.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES O EMPRESAS DE SERVICIOS

- MODELO SUGERIDO -

A. DEFINICION DEL MODELO

"El modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real". 1/

En las organizaciones que prestan servicios educativos, se sugiere la aplicación del MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO que incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control, con las correspondientes técnicas, instrumentos y métodos inherentes a cada una de ellas.

B. OBJETIVOS

1. Definir claramente el papel que desempeña el administrador de una organización de servicios.
2. Aplicar un modelo administrativo en las empresas que prestan servicios educativos en el sector privado.

C. CAMPO DE APLICACION

El modelo administrativo sugerido esta dirigido a las empresas de servicios educativos, es decir, colegios o institutos privados en el medio guatemalteco.

1/ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones". Tercera edición. Prentice-Hall. México, 1988. pp. 25

D. PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

El papel del administrador (Director), de un centro educativo es desempeñar con eficacia y eficiencia las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control dentro de una organización de esta naturaleza.

1. PLANEACION

En un colegio, el Director es el encargado de trazar y elaborar los planes, estos pueden abarcar uno, cinco o mas años y también para periodos cortos (meses, días).

Los planes son necesarios porque definen y dan orientación a la organización en la búsqueda de sus objetivos. Además, permiten al centro educativo la obtención y aprovechamiento de los recursos, orienta a sus miembros en la realización de sus actividades; también constituyen una herramienta para poder evaluar el progreso hacia los objetivos y de esta forma será posible tomar medidas correctivas en situaciones no exitosas.

Es importante para el Director, planificar y programar las actividades administrativas, docentes, culturales, sociales, deportivas y cívicas del establecimiento, tanto a corto como a mediano y largo plazo. A un corto plazo, en el ciclo escolar, por

ejemplo el Director debe presentar a la Supervisión Técnica Educativa, el Plan Operativo Anual del Colegio o centro educativo, para que apruebe su ejecución. Esto significa que su preparación debe iniciarse con anticipación, por lo menos 20 días antes, debido a que en la segunda quincena del mes de octubre, el Director debe entregar a la Supervisión Educativa:

- a. Plan Operativo Anual (para el ciclo escolar del próximo año).
- b. Memoria de Labores del ciclo lectivo finalizado.
- c. Reglamento interno del centro educativo.
- d. Registro general de resultados finales de promoción (Cuadros Prim).
- e. Resumen de alumnos inscritos, promovidos, no promovidos y retirados.

El plan operativo anual contiene los siguientes aspectos:

- 1) Parte informativa: que incluye el nombre del establecimiento, la jornada, el nivel de enseñanza, el área, el número de distrito, número de docentes y el ciclo escolar.
- 2) Objetivos generales y específicos.
- 3) Justificación.
- 4) Actividades.
- 5) Calendarización de actividades.
- 6) Evaluación.

La memoria de labores anual del ciclo lectivo del Colegio deberá contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

- 1) Administrativo: se anotan las actividades realizadas que se relacionan con la dirección, ejecución, coordinación y control de los recursos físicos, financieros, institucionales y humanos que intervienen en el hecho educativo.
- 2) Técnico Pedagógico: se anotan las actividades relacionadas con la docencia, por ejemplo: planes, programas, proyectos docentes, capacitación al personal docente, adecuación curricular, supervisión, evaluación del rendimiento escolar, orientación escolar.
- 3) Proyección comunitaria: se anotan las actividades realizadas con fines de proyección e interacción colegio-comunidad.
- 4) Cultural, cívico, deportivo: se resumen las actividades culturales, cívicas y deportivas que se llevaron a cabo.

El expediente para ampliación de servicios deberá contener:

- 1) Solicitud de ampliación de servicios dirigida al titular del despacho Ministerial por el propietario o su representante legal y el Director del plantel, en una hoja de papel español.

- 2) Fotocopia del acuerdo o resolución mediante el (o la) que fue autorizado el Centro Educativo Privado.
- 3) Nómina del personal docente con el cual contará, especificando cargo, clase y registro escalafonario, así como los comprobantes de cada uno.
 - 3.1 Curriculum profesional.
 - 3.2 Fotocopia de la cédula de vecindad.
 - 3.3 Fotocopia de la cédula docente.
 - 3.4 Fotocopia del título o títulos que posee.
- 4) Descripción de los servicios educativos que ofrece con la ampliación, especificando:
 - 4.1 Propósitos y lineamientos generales de la ampliación.
 - 4.2 Número máximo de alumnos por aula y horarios de estudio, 35 ó 40 minutos.
 - 4.3 Cuotas por cobrar (deben ir en prospecto).

2. ORGANIZACION

Organizar es parte de la administración e implica que el Director administrativo establezca y diseñe una estructura de roles para las personas que laboran en el Colegio. Se deben asignar tareas y funciones específicas a los subordinados que llenen los requisitos para desempeñarse eficazmente, para lograr

los objetivos trazados en el Colegio.

Si en el Colegio existen secciones o niveles, como preprimaria, primaria, básicos y diversificado, las actividades se agrupan.

El Director puede delegar la autoridad para llevar a cabo dichas actividades.

La estructura de la organización, ayuda a crear un ambiente adecuado para que se desempeñe el recurso humano, sin embargo, no es una tarea fácil, se pueden presentar problemas al tratar de buscar una apropiada estructura acorde a la situación del centro educativo, así como definir los puestos y encontrar a las personas idóneas para ocuparlos. En el tema de los organigramas que se aborda más adelante, se presentan algunos modelos de estructura que pueden adoptar los centros educativos, la que variará según los objetivos, políticas y orientación general del colegio.

a. Manuales de organización:

Es un documento que contiene información referente a los antecedentes, legislación, funciones en general, de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo hace referencia a los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y

responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, representados a través de los organigramas.

Los manuales de organización ayudan a orientar a los empleados, hacen que las instrucciones sean definidas, declara políticas, define las responsabilidades, puede proporcionar rápidas soluciones cuando existan malos entendidos y mostrar como pueden los empleados contribuir al logro de los objetivos del colegio. Evita que el Director este repitiendo instrucciones, información y explicaciones.

1) Contenido del Manual de Organización para un centro educativo

a) Introducción

- Antecedentes del colegio o instituto.
- Propósitos y contenido del manual.
- Presentación a la Dirección, personal administrativo, docente y empleados en general.
- Aprobación o autorización de la autoridad superior para la aplicación y uso del manual.

b) Elementos de la planificación administrativa del colegio

- Marco jurídico institucional (bases legales que sustenten el origen del colegio: Acuerdo o resolución ministerial,

artículo 73 de la Constitución de la República de Guatemala, artículos 23 y 24 del capítulo VI de la Ley de Educación Nacional, decreto número 12-91, Reglamento Interno).

- Propósitos o finalidades.
- Objetivos.
- Funciones y servicios que prestan.
- Organigrama: general, específico, nominal.

c) Descripción de puestos: se refiere a las funciones, responsabilidades, tareas y actividades que tienen que realizar el Director, subdirector, secretaria, contador, docentes, personal de servicio (Ver anexo No. 3).

d) Consideraciones finales

- Procedimientos para implementar el manual.
- Aspectos comunes a los puestos (puntualidad, decoro, amabilidad para atender a padres de familia o encargados, alumnos, etc.).
- Vigencia del manual (señala la fecha en que empieza a regir).

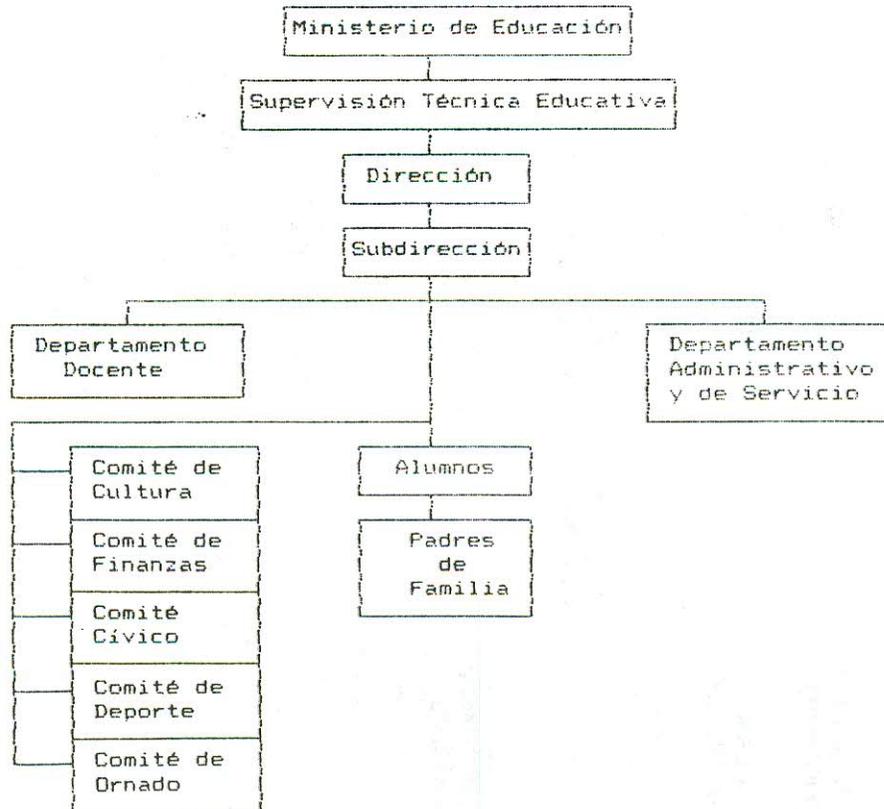
e) Glosario.

f) Anexos: adjuntar fotocopias del acuerdo o resolución ministerial.

2) Los organigramas

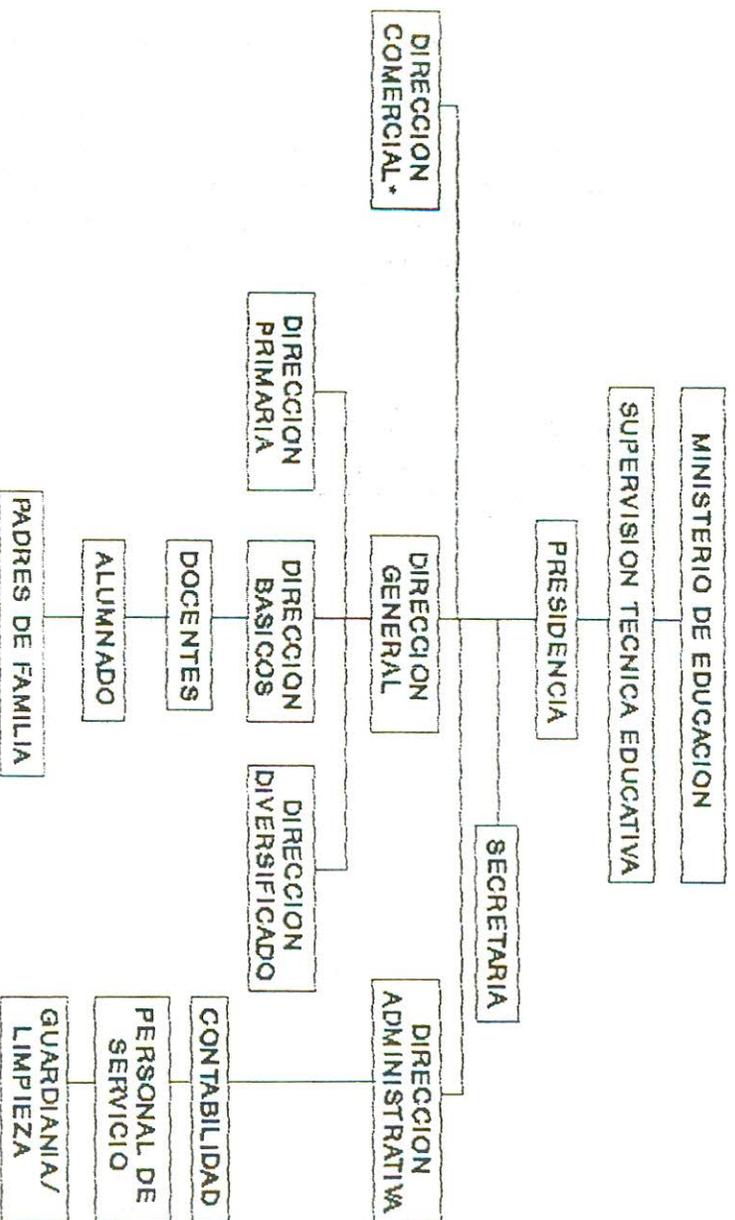
Los organigramas son gráficas que representan la estructura organizacional del colegio; describen los puestos, especifican las relaciones de autoridad, responsabilidad y de información. A continuación se presentan tres modelos de organigramas para colegios o centros educativos.

GRAFICA 7
ORGANIGRAMA VERTICAL



FUENTE: Elaboración propia, basada en información recopilada.

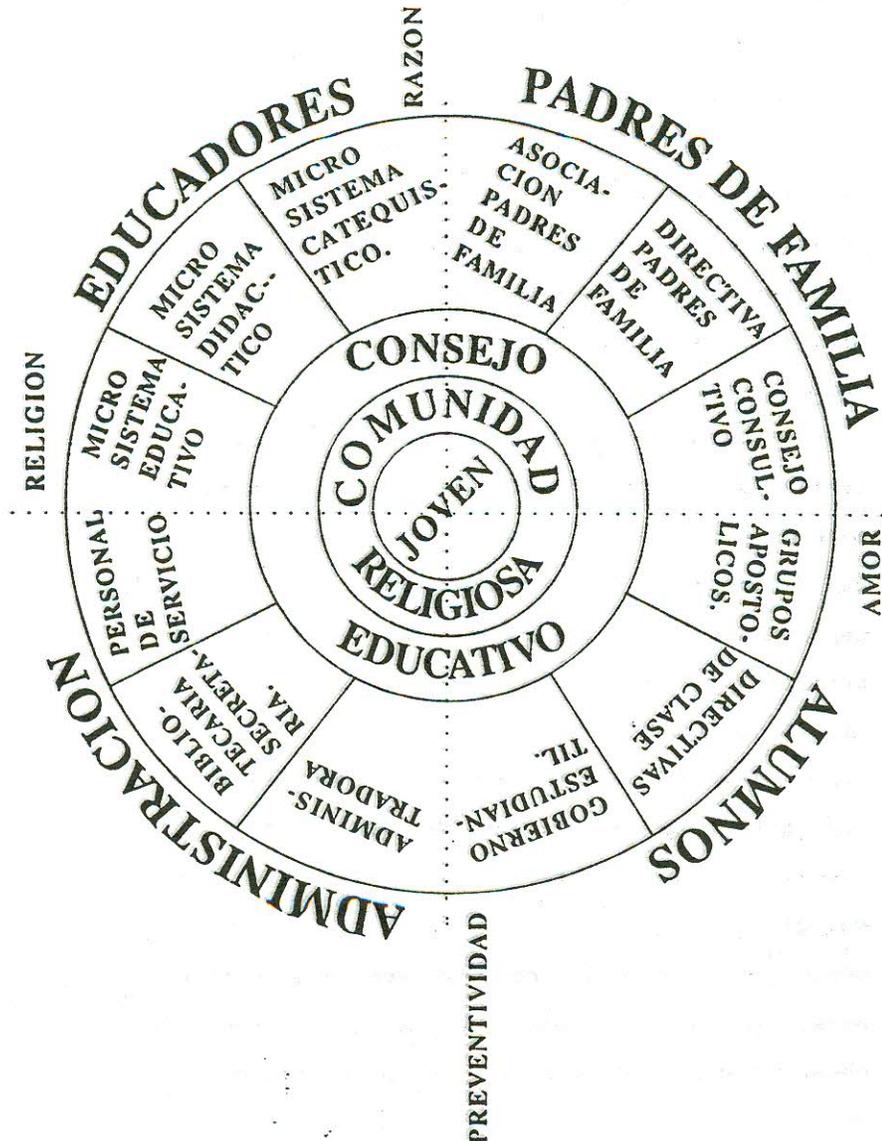
GRAFICA 8 ORGANIGRAMA VERTICAL



FUENTE: ELABORACION PROPIA, BASADA EN INFORMACION RECOPIADA
 * ENCARGADA COMPRAS Y VENTAS, UTILES ESCOLARES, MOBILIARIO,
 EQUIPO Y TIENDA ESCOLAR.

GRAFICA 9

ORGANIGRAMA CIRCULAR



FUENTE: Proyecto Educativo I.M.A. Guatemala. Organigrama.

Para efectos de creación, organización y funcionamiento del colegio, es necesario cumplir con los requisitos siguientes:

- a. Solicitud de autorización de funcionamiento, dirigida al Titular del Despacho Ministerial, presentada en papel español por el propietario o su representante legal proponiendo al Director.
- b. Declaración del Director de ceñirse a las leyes, reglamentos y disposiciones específicas del Ministerio de Educación, conforme el Artículo 77.
- c. Comprobantes de las calidades del Director Técnico y del Director Administrativo (Ver anexo No. 2).
- d. Certificación de habitabilidad del edificio, extendida por la sección de saneamiento ambiental del Centro de Salud correspondiente.
- e. Certificación de las condiciones físicas del edificio, extendida por Arquitecto o Ingeniero Civil colegiado.
- f. Lista descriptiva del material y mobiliario con que contará para la apertura del establecimiento.
- g. Descripción de los servicios educativos (Ver anexo No. 2).
- h. Nómina de personal docente con que contará, especificando: cargo, clase y registro escalafonario, así como los comprobantes de cada uno (Ver anexo No. 2).

3. DIRECCION

La función de dirección es concreta y conlleva trabajar en forma directa con las personas.

El Director debe dotar de personal calificado al centro educativo y guiarlo para que en forma dinámica y entusiasta se orienten hacia el logro de los objetivos.

Es tarea del Director dar a conocer a sus empleados los objetivos, políticas y tradiciones del colegio o instituto, de tal manera que se familiaricen con la estructura del colegio, con las actividades de cada nivel educativo y comprendan sus deberes y obligaciones.

Cuando la orientación ha sido dada por el Director a sus empleados, éste debe seguir guiándolos para que mejoren el desempeño de sus tareas.

El artículo 37 de la Ley de Educación Nacional dice: "Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- a. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones

administrativas del centro educativo en forma eficiente.

- c. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales y extraoficiales que son de su competencia.
- g. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.

- k. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Asimismo en el artículo 42 se citan los Derechos de los Directores y Subdirectores:

- a. Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el personal docente.
- b. Ejercer autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo". 2/

Además de las obligaciones del Director contenidas en la Ley de Educación Nacional, también es importante mencionar las atribuciones específicas que le corresponden realizar durante el ciclo escolar, siendo estas:

- a. Levantar el acta de apertura de labores, esto se realiza el primer día en que se inician las actividades administrativas y docentes, en el mes de enero.

2/ Ministerio de Educación. "Ley de Educación Nacional, decreto 12-91". Arts. 37, 38, 42. CENALTEX. Guatemala, 1992. pp. 25-31.

- b. Dar posesión de sus cargos a los docentes, levantar el acta y firma del contrato de trabajo.
- c. Levantar acta de inventario de los bienes y recursos del colegio (optativo).
- d. Coordinar la elaboración del Plan General de Trabajo, para el ciclo escolar siguiente.
- e. Abrir la inscripción de alumnos para el año escolar.
- f. Asignar grados y cursos a los docentes.
- g. Ejecutar la distribución de grados y cursos por aula.
- h. Completar las hojas de servicio del personal docente que labora en el colegio.
- i. Firmar y entregar los certificados de estudio, diplomas y títulos de los alumnos.
- j. Entregar la papelería final del ciclo escolar a la Supervisión Técnica Educativa.
- k. Elaborar la memoria de labores del ciclo escolar y las modificaciones o ampliaciones al reglamento interno del colegio o instituto.
- l. Levantar acta de cierre de labores del ciclo escolar.

Estas son algunas de las tareas más importantes que realiza el Director de un centro educativo, sin embargo, en la práctica surgen actividades que le

permiten guiar al colegio o instituto hacia la consecución de los objetivos.

La descripción de estas tareas, es decir, lo que hace el Director, muestra que tiene que cambiar de posición con frecuencia y entender que papel específico se necesita en determinadas ocasiones.

4. CONTROL

Por medio de los mecanismos de control, el Director verifica que las actividades del colegio o instituto se estén realizando de acuerdo a lo planificado, permitiendo identificar desviaciones en las actividades y aplicar medidas correctivas necesarias.

La función de control ayuda al Director a llevar y mantener por buen camino el centro educativo, sin que se aleje mucho de las metas propuestas.

Entre las medidas de supervisión, evaluación y control que frecuentemente realiza el Director, están:

- a. Puntualidad y asistencia de alumnos, personal docente y administrativo.
- b. Horario de entrada y salida del personal y alumnos.
- c. Consultar el Plan Operativo Anual, para verificar las actividades planificadas.
- d. Horario diario para el toque de timbre que indica

el cambio de períodos de clases.

e. Registrar y controlar los libros, actas, conocimientos, asistencia, visitas, inventarios.

Un mecanismo de control importante es a través de la observación directa, debido a la información que puede obtener el Director.

También puede emplear los métodos de control financiero como: estados financieros, entre ellos el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, los presupuestos.

Es responsabilidad del Director controlar la calidad del servicio educativo y la producción de servicios, a través de normas, medidas y evaluaciones que puede efectuar con cooperación de los alumnos y la Gráfica de Gantt utilizada para la planificación y control de las actividades que se desarrollan en un colegio.

E. EVALUACION

"La evaluación debe aplicarse a los diferentes aspectos del proceso educativo. Por evaluación se entiende todo acto de juzgar el estado de una situación educacional, es decir que deben ser evaluados los alumnos tanto como los maestros, los planes de estudio, los programas y los horarios escolares, los métodos y procedimientos, el material didáctico, los edificios

escolares, el mobiliario, la comunidad; en una palabra, todo lo que en una u otra forma influye en el resultado educativo". 3/

"Otro de los propósitos de la evaluación es suministrar bases para la supervisión de los diferentes elementos que integran el personal de los establecimientos educativos. Por supervisión se entiende la asistencia que es proporcionada a los maestros para realizar mejor su tarea educativa y esto solamente es posible con la ayuda de apropiados instrumentos de evaluación, que son los que indicarán si un maestro determinado está empleando los mejores medios y si lo hace de la mejor manera posible para obtener los mejores resultados. Para la adecuada supervisión de las actividades escolares se necesitará aplicar una evaluación sistemática que principie con los objetivos educacionales, siga con los medios que se aplicarán para alcanzar los objetivos y termine con los resultados obtenidos en relación con los propósitos determinados. No es suficiente conocer los resultados de los exámenes finales, además se necesita evaluar todos los factores que intervienen directa e indirectamente en la determinación de tales o cuales resultados, esto es, el maestro, el alumno, el ambiente hogareño, la iglesia, la sociedad, los materiales de instrucción, el edificio

3/ Lemus, Luis Arturo. "Evaluación del rendimiento escolar". 1a. edición. Ed. KAPELUSZ S.A. Argentina, 1987. pp. 66

escolar, el mobiliario, etc. Sólo haciendo una evaluación adecuada y sistemática de todos estos factores, es posible orientar apropiadamente al personal para una mejor realización de las actividades educativas, y para esto hay necesidad de aplicar test estandarizados, pruebas elaboradas por los maestros, listas de verificación, inventarios, etc. Lo anterior se refiere a que uno de los propósitos de la evaluación es proporcionar datos para la adecuada supervisión del personal de las escuelas y colegios". 4/

La evaluación de la actuación del Director de un colegio es un aspecto necesario e importante y es el Supervisor Educativo quien debe efectuar esta evaluación, por medio de las hojas de servicios del Ministerio de Educación, donde califica aspectos de calidad, superación, méritos especiales y servicios extracargo. Asimismo, el Director evalúa al Personal Docente a su cargo a través de la Hoja de Servicio, la que se entrega a la Junta Calificadora de Personal con el objeto de ascender de escalafón.

4/ Ibid. pp. 80

CONCLUSIONES

1. Se determinó que las empresas de servicios están adquiriendo gran auge y desarrollo en el medio guatemalteco, destacándose la participación de las que prestan servicios para el hogar, de recreación y cuidado de personal con el 47% y las que están orientadas a los servicios educativos privados con el 30%.
2. La Participación de Administradores de Empresas en la dirección de las organizaciones de servicios en el medio guatemalteco es mínima (19% según la investigación realizada). tal situación se debe a que no se reconoce la necesidad de contar con profesionales en la conducción de las mismas y son los propietarios de que normalmente las administran.
3. Los servicios se producen con base a la atención directa del "personal de contacto" con el cliente, debido a que la imagen de la calidad del servicio se transmite de palabra y ésta se relaciona con la reputación que es un factor esencial para mantener el prestigio de la organización.
4. Satisfacer las exigencias del cliente en cuanto al servicio que solicita, es una de las mayores preocupaciones de la persona responsable de administrar una organización de este tipo, lo que significa que para un centro educativo el servicio ha de caracterizarse por la calidad de la enseñanza.

RECOMENDACIONES

1. Que el Ministerio de Educación y la Asociación de Colegios Privados planifiquen y efectúen con regularidad cursos de capacitación para Directores y Personal Docente que labora en Colegios o Institutos Privados en los niveles de Pre-Primaria, Primaria, Básicos y Diversificado.
2. Que el Ministerio de Educación a través de la Dirección Técnica Regional Metropolitana, facilite y agilice el trámite para la creación y autorización de funcionamiento de un establecimiento educativo privado.
3. Se sugiere que los interesados en establecer, organizar y dirigir un centro educativo de carácter privado, consulten y apliquen el Modelo Propuesto en el presente trabajo de tesis.
4. Que los Directores conozcan muy bien la legislación educativa y las leyes laborales vigentes que se relacionan con los centros educativos privados, estableciendo sus propios reglamentos internos y para cualquier consulta y asesoría, acudir a la Supervisión Técnica Educativa o bien a la Asociación de Colegios Privados de Guatemala.

5. Que los Directores de centros educativos privados orienten más su atención a las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, para lograr el desempeño eficiente y eficaz de su cargo.

BIBLIOGRAFIA

1. Adam, Jr., Everett E. y Ebert, Ronald J. ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y LAS OPERACIONES. Ed. Prentice Hall. México, 1988. 791 p.
2. Baena Paz, Guillermina y Montero, Sergio. TESIS EN 30 DIAS. 8a. reimpression. Editores Mexicanos Unidos. México, 1989. 100 p.
3. ----BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Ed. McGraw-Hill. Tomos I, II, VII. México, 1989.
4. Centro de estudios de desarrollo empresarial. CEDE. Seminario Administración de Empresas de Servicio. Guatemala, 1991.
5. Cowan, Roger. LOGRAR MAS CON UNA ORGANIZACION EFICAZ. Suplemento económico financiero. Prensa Libre. Guatemala, 21 de abril de 1993.
6. Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Segunda edición en español. Ed. McGraw-Hill. México, 1990.
7. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. ADMINISTRACION. Octava edición (Tercera edición en español). Ed. McGraw-Hill. México, 1987. 758 p.
8. Kotler, Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. 4a. reimpression. Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México, 1987. 648 p.
9. Lemus, Luis Arturo. EVALUACION DEL RENDIMIENTO ESCOLAR. 1a. edición. Ed. KAPELUSZ S.A. Argentina, 1987.
10. Levin, Jack. FUNDAMENTOS DE LA ESTADISTICA EN LA INVESTIGACION SOCIAL. 2a. edición. Harla. México, 1987. 305 p.
11. Levin, Richard L. ESTADISTICA PARA ADMINISTRADORES. Segunda edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1987. 940 p.
12. Ministerio de Educación. LEY DE EDUCACION NACIONAL DECRETO 12-91. CENALTEX. Guatemala, 1991.

13. Mintzberg, Henry. LA ALTA DIRECCION, MITOS Y REALIDADES.
Volumen 4. Educar Cultural Educativa Ltda. Colombia,
1986.
14. Robbins, Stephen P. ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA.
Primera edición en español. Ed. Prentice-Hall
Hispanoamericana, S.A. México, 1987.
15. Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
Tercera edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana,
S.A. México, 1988.
16. Stoner, James A.F. ADMINISTRACION. Segunda edición. Ed.
Prentice-Hall. México, 1985.
17. Tecla J., Alfredo y Garza, Alberto. TEORIA, METODOS Y
TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL. Ediciones de
Cultura Popular. México, 1974.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. ASPECTOS
GENERALES PARA ELABORAR UNA TESIS PROFESIONAL O UNA
INVESTIGACION DOCUMENTAL. Segunda edición (Colección
Técnicas No. 11) Departamento de publicaciones, Facultad
de Ciencias Económicas. Guatemala, 1991.
19. Universidad de San Carlos de Guatemala. APUNTES DE
TEORIA ADMINISTRATIVA I. Segunda reimpresión (Colección
de textos de administración No. 3) Guatemala, 1991.

A N E X O S

9. Comunica la Gerencia los cursos de acción a seguir en la Empresa?

SI () NO ()

10. Considera la toma de decisiones como punto central en la planificación?

SI () NO ()

11. Existe una estructura organizativa congruente con la planificación, para la consecución de los fines y objetivos de la Empresa?

SI () NO ()

12. Cuenta la Empresa con instrucciones escritas para desarrollar el trabajo?

SI () NO ()

13. Existe un organigrama en la Empresa?

SI () NO ()

14. Se comunica de una manera clara la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados de la empresa?

SI () NO ()

15. Tiene suficiente flexibilidad la estructura organizativa para adaptarse a cualquier cambio interno o externo?

SI () NO ()

16. Considera la delegación de autoridad como medio de dirección y liderazgo?

SI () NO ()

17. Al emitir órdenes o instrucciones, las hace en forma:

General () Oral ()

Específica () Escrita ()

18. Existe un Plan de Incentivos para el personal?

SI () NO ()

19. Existe una política definida para la resolución de conflictos surgidos con el personal?

SI () NO ()

20. Considera estar suficientemente bien informado como para enjuiciar las sugerencias que presentan sus subordinados?

SI () NO ()

21. Evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurar que se cumplan los objetivos?

SI () NO ()

22. Están definidos los métodos de control para todos los servicios que presta la Empresa?

SI () NO ()

23. Son los controles existentes adecuados a la estructura organizativa de la Empresa?

SI () NO ()

24. Son flexibles los controles?

SI () NO ()

25. Tiene el sistema de control un mecanismo de autoevaluación y revisión periódica?

SI () NO ()

26. Como responsable de la Empresa, en qué áreas enfoca más su atención?

Financieros SI () NO ()

Administrativos SI () NO ()

Mercadeo SI () NO ()

Producción de servicios SI () NO ()

OBSERVACIONES: (Si desea ampliar o aclarar sus respuestas puede utilizar este espacio)

ANEXO No. 2

MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION TECNICA REGIONAL METROPOLITANA
3a. Calle 9-39, Zona 1, Teléfono: 23012

INSTRUCTIVO PARA SOLICITUD DE FUNCIONAMIENTO DE
ESTABLECIMIENTOS PRIVADOS

1. PRESENTACION:

El presente instructivo se ha elaborado con el objetivo de facilitar a los Directores y Propietarios de Establecimientos Educativos Privados las gestiones ante el Ministerio de Educación en lo concerniente a:

- I. Autorización de funcionamiento
- II. Informe anual del plantel
- III. Renovación quinquenal de autorización
- IV. Ampliación de servicios
- V. Cambio de Director
- VI. Cambio de docentes
- VII. Solicitud de incremento de cuotas

2. FUNDAMENTO LEGAL:

Se transcriben a continuación el Capítulo VII Educación privada, Capítulo I, Centros Educativos, Artículos del 77 al 81 del Reglamento de la ley de Educación Nacional 73-76 vigente, que literalmente dice:

ARTICULO 77. Previo a obtener autorización para el funcionamiento de un establecimiento educativo privado, debe presentarse solicitud al Ministerio de Educación, demostrando cumplir con lo siguiente:

- a. Que el Director Técnico del plantel es guatemalteco, con título de Maestro de Educación o Grado Universitario en materias educativas y que llene los requisitos exigidos en el Decreto Legislativo 1485.
- b. Que el Director Administrativo si es una persona distinta al Director Técnico, posea experiencia educativa.
- c. Que el Director o Directores sean de reconocida honorabilidad y que se encuentren en el goce de sus derechos civiles.
- d. Que los edificios, instalaciones, material y mobiliario reúnan las condiciones pedagógicas y de sanidad adecuadas.
- e. Describir los servicios generales del establecimiento, el

número máximo de educandos que aceptará por grados y el valor que cobrará por la educación.

- f. Que el personal docente con el cual contará reúna las condiciones exigidas para los establecimientos estatales. En cuanto al personal extranjero, comprobar que se cumple con las disposiciones del Código de Trabajo.
- g. Declaración expresa que se ceñirá a las Leyes, Reglamentos y disposiciones específicas del Ministerio de Educación; efectuada la comprobación de la documentación y superada la inspección de instalaciones satisfactoriamente, podrá conceder la autorización por un periodo de cinco años.

ARTICULO 78. La Renovación de autorización de funcionamiento de centros educativos privados será por quinquenio. Sin embargo, anualmente la Dirección General de Educación Escolar debe recibir un informe de la Dirección de cada establecimiento, en que conste lo siguiente:

- a. Que todo el personal docente y directivo reúne las condiciones exigidas por la ley;
- b. Las actividades realizadas, resultados obtenidos, estadísticas escolares y los planes y prospectos para el nuevo periodo lectivo;
- c. Si le hubieran recomendado mejoras o cambios, comprobar que se han realizado;
- d. Prospecto de cuotas por colegiaturas que regirán durante el ciclo escolar; y
- e. Constancia de solvencia de pago a sus maestros.

ARTICULO 79. Para la renovación quinquenal se debe cumplir con lo establecido en el artículo 77 del presente Reglamento.

ARTICULO 80. La División de Registros control de centros Docentes debe llevar un registro de establecimientos privados autorizados en todo el país. Le corresponde velar porque la educación que se imparte en dichos centros se ajuste a las disposiciones legales y a lo establecido por el Ministerio de Educación.

ARTICULO 81. El establecimiento privado que contravenga las disposiciones legales o que no cumplan con las recomendaciones que se le hagan por las autoridades competentes, recibirá las sanciones siguientes: amonestación escrita, multa graduada, según la falta; y finalmente la cancelación de la autorización para funcionar. Esta última sanción se acordará después de haber agotado los trámites administrativos.

NOTA: Todo expediente deberá presentarse en el mismo orden

que aparece en este instructivo y debidamente foliado, en la recepción de documentos de la Supervisión Educativa que corresponda.

3. SOLICITUD DE AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO:

En este paso el expediente deberá contener:

1. Solicitud de autorización de funcionamiento, dirigida al Titular del Despacho Ministerial, presentada en papel sellada del menor valor por el propietario o su representante legal proponiendo al Director.
2. Declaración del Director de ceñirse a las Leyes, reglamentos y disposiciones específicas del Ministerio de Educación, conforme el Artículo 77.
3. Comprobantes de las calidades del Director Técnico del Establecimiento:
 - 3.1 Currículum profesional
 - 3.2 Fotocopias del título o títulos que posee
 - 3.3 Fotocopia de la cédula de vecindad
 - 3.4 Fotocopia de la cédula docente
 - 3.5 Certificación de tiempo de servicio extendida por la Junta calificadora de personal.
 - 3.6 Constancia de la carencia de antecedentes penales
4. Comprobantes de las calidades del Director Administrativo: Las mismas requeridas para el Director Técnico (de 3.1 a 3.6).
5. Certificación de habitabilidad del Edificio, extendida por la Sección de saneamiento ambiental del Centro de Salud correspondiente.
6. Certificación de las condiciones físicas del edificio, extendida por Arquitecto o Ingeniero Civil colegiado.
7. Lista descriptiva del material y mobiliario con que contará para la apertura del establecimiento.
8. Descripción de los servicios educativos que ofrece, especificando:
 - 8.1 Propósitos y lineamientos generales del establecimiento
 - 8.2 Número máximo de alumnos por aula y horarios de estudios
 - 8.3 Cuotas por cobrar
9. Nómina del personal docente con que contará, especificando: cargo, clase y registro escalafonario, así como los comprobantes de cada uno:

- 9.1 Currículum profesional
- 9.2 Fotocopia de la cédula de vecindad
- 9.3 Fotocopia de la cédula docente
- 9.4 Fotocopia de título o títulos que posee o certificaciones de estudios.
Tomar en cuenta que los docentes deben cumplir con lo estipulado en el Decreto Legislativo 1485. En el caso de personal extranjero, cumplir con lo establecido por el código de trabajo.

4. INFORME ANUAL DEL PLANTEL:

Para presentar este informe, el expediente deberá contener:

1. Nómina del personal docente con cargos y calidades
2. Nómina del personal directivo con cargos y calidades
3. Actividades realizadas y resultados obtenidos
4. Cuadros de Promoción de Alumnos
5. Planes de trabajo para el nuevo período lectivo
6. Proyectos para el nuevo período lectivo
7. Fotocopia de recomendación para mejoras o cambios, si la hubiera y comprobante de haber cumplido con las mismas.
8. Prospecto con las cuotas por colegiatura.
9. Fotocopia de Acta que certifique la solvencia de pago a sus maestros, con la firma de los mismos.

5. RENOVACION QUINQUENAL DE AUTORIZACION:

En este caso el expediente deberá contener:

1. Solicitud de renovación de funcionamiento dirigida al titular del Despacho Ministerial presentada en papel sellado del menor valor, por el propietario o su representante legal, identificado al Director del Plantel.
2. Constancia de la presentación del informe anual ante la autoridad educativa correspondiente.
3. Cumplir con lo que comprenden los numerales del 2 al 8 del trámite de solicitud de autorización de funcionamiento.

6. AMPLIACION DE SERVICIOS:

El expediente para ampliación de servicios deberá contener:

1. Solicitud de ampliación de servicios dirigida al titular del despacho Ministerial por el propietario o su representante legal y el Director del plantel, en una hoja de papel sellado del menor valor.
2. Fotocopia del acuerdo o resolución mediante el (o la) que fue autorizado el Centro Educativo Privado.
3. Nómina del personal docente con el cual contará,

especificando cargo, clase y registro escalafonario, así como los comprobantes de cada uno.

- 3.1 Currículum profesional
- 3.2 Fotocopia de la cédula de vecindad
- 3.3 Fotocopia de la cédula docente
- 3.4 Fotocopia del título o títulos que posee

4. Descripción de los servicios educativos que ofrece con la ampliación, especificando:

- 4.1 Propósitos y lineamientos generales de la ampliación.
- 4.2 Número máximo de alumnos por aula y horarios de estudio, 35 ó 40 minutos.
- 4.3 Cuotas por cobrar (deben ir en prospecto).

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACION

CODIGO DEL PUESTO _____

TITULO DEL PUESTO _____

UBICACION ADMINISTRATIVA _____

INMEDIATO SUPERIOR _____

SUBALTERNOS _____

II. DESCRIPCION

ATRIBUCIONES

RELACIONES DE TRABAJO

AUTORIDAD

RESPONSABILIDADES

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
(REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS)

a) EDUCACIONALES

b) EXPERIENCIA

c) HABILIDADES Y DESTREZAS

OTROS REQUISITOS