

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE  
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS”**

**TESIS**

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

**POR**

**BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ**

Previo a conferírsele el título de

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, ENERO DE 2010**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5°	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área Administración - Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

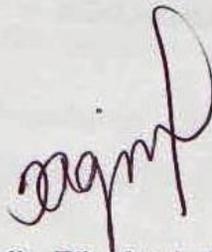
Guatemala 30 de octubre de 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

De conformidad con la designación que se me hiciera con fecha veintiuno de mayo de dos mil nueve, procedí a asesorar a la estudiante **BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ** con carné número **200019311**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulada **"REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS"**, la cual cumple con los requisitos académicos necesarios.

Por lo tanto, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente.



Licda. Claudia Elizabeth Aquino García  
Colegiado Activo No. 491



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,**  
**CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 259-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



M-121  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



/Ingrid

## **ACTO QUE DEDICO A**

### **DIOS**

Por darme el ser y por haberme escogido desde antes de la fundación del mundo para ser su hija y haberme sellado con el Espíritu Santo para salvación y vida eterna.

### **MI MADRE**

Lucia Diaz del Cid (Q.E.P.D.) por su inmenso amor y por enseñarme a luchar y sobresalir en la vida, a levantarme después de caer; gracias mamita, te veo en el cielo.

### **MI FAMILIA**

Francisco mi esposo, mis hijos Andrea, Esteban y Juan Marcos; por su amor y por ser el motor que me impulsa a continuar y jamás claudicar.

### **MIS HERMANOS**

Edgar al velar por mi y ser padre y hermano; mis hermanas Herme y Mely, por su apoyo y cariño.

### **MIS FAMILIARES**

Doña Amparito mi suegra y mis cuñados Janeth y Judá, que siempre tuvieron palabras de ánimo y cariño.

### **MIS AMIGOS**

Dirk y Lupita de López por sus oraciones y sus palabras de aliento. Licda. Ivette Zeledón, Lic. José Luis Ruiz, Mabel Herrera y Florecita por su amistad y su cariño.

### **MI ASESORA**

Licenciada Claudia Aquino, gracias por su cariño, su valioso tiempo y su ayuda oportuna para concluir mi trabajo.

### **MIS CATEDRÁTICOS**

Especialmente, Lic. Carlos Hernández y Licda. Edith Siekavizza por su apoyo y cariño; Licda. Lorena Hernández, Lic. Mario Argueta, Lic. Ariel de León, Licda. Elizabeth Solís, Lic. Edwin Andrade, Licda. Thelma Soberanis por enriquecerme al compartir sus conocimientos y experiencias.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de la empresa según sus propósitos	1
1.1.2 Empresa privada	1
1.1.3 Empresa de establecimientos educativos	1
1.1.4 Institución educativa	2
1.2 Administración	2
1.3 Proceso Administrativo	2
1.4 Planeación	2
1.4.1 Clasificación de los planes	3
1.5 Organización	6
1.5.1 Objetivos de la organización	6
1.5.2 Principios de la organización	6
1.5.3 Elementos de la organización	7
1.5.4 Tipos de organización	8
1.5.5 Estructura de la organización	8
1.5.6 Componentes de la estructura organizacional	8
1.5.7 Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías	9
1.5.8 Tipos de estructuras organizacionales	10
1.5.9 Diseño organizacional	10
1.5.10 Modelos del diseño	10
1.5.11 Aplicaciones del diseño organizacional a la estructura	11
1.5.12 Aspectos básicos del diseño organizacional	12
1.5.13 Sistema de organización	16
1.5.14 Herramientas de organización	19
1.5.15 Manuales administrativos	20
1.5.16 Objetivos de los manuales	20
1.5.17 Clasificación de los manuales	21
1.6 Diagnóstico Administrativo	22
1.7 Metodología	23
1.7.1 Método científico	23
1.7.2 Método deductivo	23

1.7.3 Técnica	24
1.7.4 Estadística descriptiva	24
1.7.5 Población	24
1.7.6 Muestra	24
1.7.7 Variable	24
1.7.8 Parámetro	24
1.7.9 Rango	24
1.7.10 Muestreo aleatorio simple	24
1.7.11 Estimador	25
1.7.12 Coeficiente de confianza	25
1.7.13 Error muestral, de estimación o estándar	25
1.7.14 Proporción	25
1.7.15 Gráficas	25
1.7.16 Cuestionario	26
1.7.17 Entrevista	26

## **CAPÍTULO II**

### **DIGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS**

2.1 Metodología	27
2.2 Antecedentes de la Institución	31
2.3 Marco Legal	33
2.4 Análisis de la situación actual	35
2.4.1 Planificación	35
a. Filosofía institucional	35
b. Misión	36
c. Visión	36
d. Objetivos generales de la Institución	36
e. Métodos y técnicas pedagógicas	37
f. Logros que atiende el método pedagógico	37
2.4.2 Organización	39
a. Análisis estructural	39
b. Análisis funcional	50
c. Análisis procedimental	54
d. Análisis de facultades	56
e. Análisis de relaciones	59
f. Análisis organizacional	60

### CAPÍTULO III

#### REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS

3.1 Justificación	64
3.2 Objetivos	65
3.3 Alcances	66
3.4 Elementos de planeación	66
3.4.1 Misión	66
3.4.2 Visión	66
3.4.3 Valores	67
3.5 Reestructuración	67
3.5.1 Principios de organización aplicados	68
3.5.2 Contenido	69
3.6 Diseño organizacional	72
3.6.1 Tipo de estructura organizacional	72
3.6.2 Dimensión de la estructura propuesta y sus categorías	73
3.6.3 Modelo de diseño y sus características	74
3.6.4 Tipo de departamentalización	75
3.6.5 Tramo de control que refleja la estructura	75
3.6.6 Sistema de organización	76
3.7 Presupuesto para implementar la propuesta	80
3.8 Financiamiento	83
3.9 Relación costo-beneficio	83
3.10 Plan de acción	89
3.11 Manual de organización	91
3.12 Manual de normas y procedimientos	91
<b>CONCLUSIONES</b>	92
<b>RECOMENDACIONES</b>	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	94
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1. Organigrama general actual de la empresa de establecimientos educativos privados.	40
2. Organigrama actual específico de colegios.	41
3. Organigrama actual específico de colegios (información autoridad-responsabilidad).	44
4. El puesto al se le reporta el resultado del trabajo	45
5. El puesto del que se reciben indicaciones o instrucciones para ejecutar las actividades correspondientes al área de trabajo.	46
6. Frecuencia con la que se realizan reuniones para organizar, ejecutar y evaluar las actividades del área.	48
7. Se proporciona información escrita para conocer las actividades y responsabilidades.	51
8. Toma de decisiones en el puesto de trabajo	58
9. Organigrama general (propuesta)	76
10. Organigrama específico propuesto, Gerencia General Administrativa de Colegios.	78
11. Organigrama nominal propuesto, Gerencia General Administrativa de Colegios.	79
12. Inscripciones promedio por establecimiento. Año 2003-2008 y proyectados al 2010.	84

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1. Número de personas encuestadas por puesto de trabajo.	29
2. Número de alumnos inscritos en los últimos cinco años	33
3. Medio por el que se conocen las actividades y responsabilidades	52
4. Presupuesto de implementación de la propuesta	81
5. Mobiliario y equipo	82
6. Total presupuesto	82
7. Desglose de ingresos anuales promedio y aproximados por alumno.	85
8. Ingresos anuales aproximados. Tasa aplicada: 3% de crecimiento de población estudiantil	86
9. Retorno de la inversión (ROI) en las dos etapas de la propuesta.	87
10. Plan de acción para la implementación de la propuesta de reestructura.	89

## INTRODUCCIÓN

Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se hayan al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños y jóvenes a la educación. Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social.

No es posible precisar con exactitud en qué momento se inicia realmente la educación privada en Guatemala, pues las primeras escuelas estuvieron en manos de las congregaciones religiosas y no se puede determinar si el Estado era parte de la iglesia o la iglesia parte del Estado.

Al principio del siglo XX, al irse cimentando un sistema económico capitalista fueron apareciendo instituciones educativas privadas. En los años 70 la educación privada llegó a atender tal cantidad de población escolar como la estatal o pública, es decir, que atendieron 50% cada una. La tendencia en la década de los 80 es de un crecimiento más rápido de las escuelas privadas que de las públicas. Durante este mismo siglo el Estado ha apoyado el régimen de libre empresa; es decir que, un colegio privado no es más que una empresa que vende sus servicios a quien quiera y pueda pagarlos. El papel del Estado consiste en regular y controlar la calidad de los servicios que dichas empresas brinden.

Por lo anterior es necesario que la empresa que presta un servicio educativo, deba estar en constante modernización y permanecer a la vanguardia de las empresas que ofrezcan el mismo servicio; este es el caso de la Institución objeto de estudio y que sirvió de modelo para el desarrollo de la tesis titulada **Reestructura Organizacional para una Empresa de Establecimientos Educativo Privados.**

El contenido del estudio se presenta de la siguiente manera: el primer capítulo que inicia con el marco teórico, en el cual se incluyen los conceptos utilizados en el desarrollo del estudio, entre los cuales están: el proceso administrativo, principios y elementos de planificación y organización, diagnóstico administrativo, descriptores de puestos, procedimientos, entre otros.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico de la situación actual de la Institución; donde se describen los criterios organizacionales, su estructura, las unidades administrativas con las que funciona actualmente y el personal con el que cuenta en cada una de ellas. Para lo cual se aplicó la herramienta Diagnóstico Administrativo, que profundiza en la fase de organización a través de cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones; cuyo resultado contribuyó a la determinación de la problemática actual que incide en que no se obtengan los resultados esperados.

El capítulo tres contiene las medidas de solución a la problemática encontrada, que pueden aplicarse con la propuesta de reestructura organizacional; que permitirán optimizar el uso de los recursos disponibles y el buen desarrollo de las actividades del personal con que cuenta la Institución. Lo anterior implica la creación de puestos de trabajo, descriptores de puestos y descripción de algunos procedimientos importantes.

Se incluyen también conclusiones y recomendaciones que facilitarán la toma de decisiones de las autoridades de la empresa. Además de la bibliografía utilizada para consulta.

Por último se adjuntan como anexos los descriptores de puestos y procedimientos que servirán de base para la elaboración de los manuales administrativos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 EMPRESA

“La empresa es la unidad económico- social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

#### 1.1.1 Clasificación de la empresa según sus propósitos

Se pueden clasificar en:

- a) **“De capital o inversión.** Es decir, aquellas empresas que buscan obtener beneficios financieros al invertir el dinero de sus socios o accionistas en operaciones bursátiles o bancarias.
- b) **De producción.** Es decir, aquellas empresas que buscan fabricar productos para satisfacer necesidades de consumo del mercado.
- c) **Sociales.** Es decir, aquellas empresas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad, ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger el ambiente, procurar la salud, cultura, educación, etc.”. (1: 9)

#### 1.1.2 Empresa privada

“Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado”. (1:9)

#### 1.1.3 Empresa de establecimientos educativos

Es la unidad con propósito social, que busca con carácter privado proporcionar educación; con varios establecimientos en distintas ubicaciones geográficas.

#### **1.1.4 Institución educativa**

Es un conjunto de personas y bienes, promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación en los distintos niveles formativos.

### **1.2 ADMINISTRACIÓN**

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (11:03)

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”. (11:03)

### **1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

“Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (12:11)

“Se puede decir que el proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la empresa y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

### **1.4 PLANEACIÓN**

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de los tiempos y de números necesarios para su realización”. (11:244)

### 1.4.1 Clasificación de los planes

“El buen funcionamiento de una organización depende mucho de la elaboración de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, pues el uso de los planes tácticos constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones ejecutiva, y permite resolver los diversos conflictos internos de una organización, pues trata del proceso detallado para las principales áreas de la empresa. En esta etapa se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos para la empresa; por lo que se coordinan sus funciones más importantes. La realización de estos planes es a corto, mediano y largo plazos. En ellos se identifican los medios necesarios para lograr los objetivos, además de los responsables de la formulación de estos planes son los principales ejecutivos de línea.

Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico. Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos. La información necesaria para este tipo de planes se genera en la estructura interna de la empresa.

La planeación operativa es indispensable para respaldar los planes tácticos y estratégicos elaborados. El uso de planes operativos permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa en forma integral”. (1:44-45)

#### a. Planes comunes (clasificación por clase)<sup>1</sup>

- **“Metas.** Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. En el término

---

<sup>1</sup> Este término es el utilizado por el autor: Javier Benavides Pañeda, en el libro titulado “**Administración**”; sin embargo y por motivos didácticos, el la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC, lo utiliza como: **elementos de planificación.**

metas se incluyen la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

- **Misión.** La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.
- **Visión.** Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.
- **Valores.** Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.
- **Objetivo.** Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir resultados”. (1:45-46)

Los términos anteriormente mencionados, sirvieron para determinar si la Institución Educativa objeto de estudio, cuenta o no con los planes básicos necesarios para su funcionamiento.

- **“Políticas.** Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Aparte, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se

conviertan en problemas, vuelven innecesario analizar una misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes.

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa, lo cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo. Existen diferentes tipos de manuales, entre ellos: Manual de políticas, Manual de procedimientos, Manual de organización, etc.". (1:46-47)

Las políticas como guías de pensamiento permiten establecer parámetros para las acciones a seguir en determinadas situaciones.

- **“Procedimientos.** Cuando es necesario que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento.

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera mas eficiente”. (1:47)

Es necesario que en toda empresa, no importando su razón de ser, existan procesos precisos y definidos, para que las actividades sean más eficientes y permitan alcanzar los objetivos deseados.

- **“Programas.** Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de planes es el contenido –por lo general desarrollado a largo plazo- de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación“. (1:48)

## 1.5 ORGANIZACIÓN

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (11:276)

### 1.5.1 Objetivos de la organización

“Los objetivos básicos de la organización son los siguientes:

- a) Suplir las limitaciones, pues una persona no puede bastarse por si misma, requiere de la coordinación con otros.
- b) Permitir la comunicación entre valores, es decir, las relaciones interpersonales para comunicar debilidades, limitaciones, pensamientos, afectos, sentimientos, etc.
- c) Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible, para el logro de metas y objetivos de la Institución, mientras mejor se organice, será mejor el nivel, condiciones y con menor esfuerzo”. (11:278-279)

Es básico que toda empresa, pequeña o grande cuente con una estructura, que permita la interrelación de todas las unidades de la misma, con el fin de lograr la máxima eficiencia.

### 1.5.2 Principios de la organización

- a) **“De la unidad de mando.** Para cada función deberá existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización”. (11:283)
- b) **“Del equilibrio de autoridad – responsabilidad.** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de

arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba”. (11:284)

- d) **“Del equilibrio de dirección – control.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, esto para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que aquélla consiste en hacer a través de otros”. (11:284)
- e) **“De la definición de puestos.** Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico. Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada”. (11:285)

Los principios de la organización, son básicos en cualquier empresa; por lo que es necesario que se practiquen para lograr un funcionamiento óptimo.

### **1.5.3 Elementos de la organización**

- a) **“Funciones.** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización”. (11: 7)
- b) **“Jerarquías.** La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibujan por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.” (11:7)
- c) **“Puestos.** Se refiere a la denominación de los cargos de trabajo que se asigna al personal dentro de la organización.” (11:7)

#### 1.5.4 Tipos de organización

- a) **“Organización formal.** Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita. Aunque no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones”. (11:280)
- b) **“Organización informal.** Comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos”. (11:280)

#### 1.5.5 Estructura de la organización

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa; es decir, su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización”. (5:2)

#### 1.5.6 Componentes de la estructura organizacional

“Al diseñar una estructura organizativa debe tenerse en cuenta tres factores: la complejidad, la formalización y la centralización”. (1:127)

- a) **“La complejidad.** Se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto mas dispersas están geográficamente las unidades de la organización, mas difícil es coordinar a la gente y sus actividades”. (1:128)

- b) **“La formalización.** Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Algunas

organizaciones operan con un mínimo de tales lineamientos, en tanto que otras tiene toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, mas formal será su estructura”.(1:128)

- c) **“La centralización.** Tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones esta muy centralizada. Las decisiones las asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa, por lo que constituye una descentralización”. (1:128)

### **1.5.7 Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías**

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo) y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta a quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Esta puede ser:

a) **Vertical.** Que comprende:

- La aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior.
- El intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- La responsabilidad-autoridad que indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar ordenes y esperar que se cumplan.
- La centralización-descentralización que describe el nivel de autoridad para la toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores.

b) **Horizontal.** Incluye:

- **La división del trabajo.** Que divide una tarea entera en una serie de pasos realizados por diferentes empleados.

- **La departamentalización.** Que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales”. (5:2)

### **1.5.8 Tipos de estructuras organizacionales**

“Los tipos de estructuras organizaciones pueden ser:

- a) Organización funcional.** Reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de actividades”. (5:3)

### **1.5.9 Diseño organizacional**

“Es el proceso mediante el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente”. (12:345)

### **1.5.10 Modelos del diseño**

“Los modelos de diseño pueden ser:

- a) Organización mecánica (burocracia).** “Se ordena principalmente en forma jerárquica que pone énfasis en la especialización y el control, la comunicación vertical y una fuerte base de reglas, políticas y procedimientos”. (2:256)

Sus características son:

- Relaciones jerárquicas rígidas
- Deberes fijos
- Alta formalización
- Canales de comunicación formalizados
- Autoridad de decisión centralizada

**b) Organización orgánica (adhocracia).** “Se diseña como una red que destaca la especialización horizontal, el uso extenso de la coordinación personal, una comunicación amplia entre los miembros y reglas y políticas y procedimientos flexibles. El conocimiento reside en donde quiera que sea más útil para la organización. Se sabe que las estructuras orgánicas reaccionan mucho a los cambios en el ambiente”. (2:256)

Sus características son:

- Alta adaptabilidad
- Ligeramente acoplada y flexible
- Colaboración
- Deberes adaptables
- Baja formalización
- Comunicación informal
- Autoridad de decisión descentralizada

#### **1.5.11 Aplicaciones del diseño organizacional a la estructura**

Este puede ser:

**a) “Estructura simple.** Diseño de baja complejidad, dos o tres niveles y poca formalización, distribución informal de empleados, pero alto en centralización porque la autoridad para la toma de decisiones recae en una sola persona. Es rápida flexible, bajo costo de mantenimiento y responsabilidad clara, ideal solo para empresas pequeñas”. (5:4)

**b) “Estructura funcional.** Diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, su fuerza se basa en el ahorro de costos por la especialización de las funciones, se obtiene economía a escala, reduce la duplicidad de personas y equipo; los empleados hablan el mismo idioma. Pero tiende a perder de vista sus intereses generales ya que ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales”. (5:4)

La estructura simple, sirve para identificar por sus características a la Institución objeto de estudio.

### **1.5.12 Aspectos básicos del diseño organizacional**

“Podemos concebir estos cuatro aspectos, como cuatro piedras angulares:

**a) División del trabajo.** Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables por una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”. (11:345-347)

Ventajas:

- Aumenta la productividad simplificando las tareas, pues las personas son responsables de limitadas actividades.
- Permite la especialización, pues las personas se convierten en expertas en ciertos trabajos de acuerdo a su talento e intereses, incrementando la velocidad para ejecutarla.

Desventajas:

- Permite la sensación de falta de control.
- La repetición de las actividades es poco gratificante y produce aburrimiento.

**b) “Departamentalización.** Es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez hayan sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos”. (11:348)

La departamentalización contribuye en:

- Evitar duplicidad y esfuerzo innecesario.
- Evitar conflictos y mal uso de los recursos.
- Establecer canales de comunicación.
- Proporcionar mecanismos de coordinación.

- Enfocar el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y el control.

“Existen distintos tipos de departamentalización. La creación de estos departamentos por lo general se basa en funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio, el territorio geográfico, etc. El método usado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuirá al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales.

Las formas más comunes de departamentalización son:

- **Departamentalización por funciones**

Es la piedra angular de la organización. Todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación”. (1:128-131)

Cabe mencionar que la departamentalización dependerá de situaciones determinadas y de lo que se considere producirá mejores resultados en la situación a la que se enfrente la empresa.

**c) “Jerarquización.** Es el patrón de diversos niveles de la estructura en una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos mas bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización”. (11: 348)

Los componentes de la jerarquización son:

- **Tramo de control administrativo.** “El concepto de tramo de control o de administración se refiere a la cantidad de personal que un administrador

supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad”. (1:136-137)

“La búsqueda de criterios para establecer un tramo de control ideal ha sido desde hace mucho tiempo motivo de preocupación de los tratadistas del ramo. Existen dos razones principales por las cuales es importante la elección de un buen tramo:

- El tramo de control afecta la utilización eficiente de los gerentes y el desempeño efectivo de sus subordinados. Un tramo muy amplio puede significar que los gerentes están tratando de abarcar mucho y sus empleados recibiendo muy poca guía o control; un tramo muy estrecho (reducido) significa que a los gerentes no se les está utilizando bien.
- Existe una relación entre un tramo de control y la estructura organizacional. Un tramo estrecho produce una estructura alta con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y el nivel más bajo. Un tramo amplio para el mismo número de trabajadores significa menos niveles gerenciales entre el tope y la base.

Cualquiera de las dos estructuras puede influir en la efectividad de los gerentes en cualquier nivel”. (1:137)

Es importante que el tramo de control no sea muy amplio, porque de esta manera se puede lograr que sea más efectivo el desempeño de los subordinados.

- **“Cadena de mando.** Es el plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama”. (12: 348)
- **Organigramas.** “El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama

es un conjunto de figuras geométricas que representan los órganos y las líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización”. (1:166)

- **Clasificación de los organigramas**

“Los organigramas se clasifican según sus características.

- **Por ámbito de aplicación:**

**Organigramas generales.** Contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

**Organigramas departamentales o específicos.** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

- **Por su contenido:**

**Organigramas funcionales.** Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

**Organigrama de puestos, plazas y unidades.** Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas, aunque esto no es común.

- **Por su forma de presentación:**

**Organigramas verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización.

**Organigramas horizontales.** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga, en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente.

**Organigramas mixtos.** Utilizan combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base”. (1:168-169)

Un organigrama resume la tarea de identificar y relacionar las distintas unidades administrativas y los niveles de las mismas dentro de una empresa.

c) **“Coordinación.** Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan”. (12:351)

- **Aspectos que influyen en la coordinación**

- **“La diferenciación.** Son diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación las actividades de la organización”. (12:351)
- **“La integración.** Término utilizado por Lawrence y Lorsch en lugar de coordinación, para designar la medida en que los miembros de los diversos departamentos trabajan juntos, en forma unida”. (12:353)

### **1.5.13 Sistemas de organización**

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Hay tres sistemas fundamentales de organización, los cuales se explican a continuación:

- **Organización lineal o militar.** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo se reporta.

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
  - Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
  - Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- **Organización funcional o de Taylor.** Este célebre fundador de la “Administración Científica”, observando que en la organización lineal no se da la “especialización”, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:
    1. Tomar tiempos y determinar costos.
    2. Hacer tarjetas de instrucción.
    3. Establecer itinerarios de trabajo.
    4. Vigilar la disciplina del taller.
    5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
    6. Adiestrar.
    7. Llevar el control de la calidad.
    8. Cuidar del mantenimiento y la reparación.

Así, un mayordomo con estas capacidades no sería un mayordomo, sino un jefe de rango superior. Para poner remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad que el señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Ventajas del sistema:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
  - Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
  - Surgen fugas de responsabilidad.
  - Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
  - Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
- **Organización lineal y staff (lineal y de estados mayores).** Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. Para ello:
    - a) Conserva la autoridad y la responsabilidad de la organización transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
    - b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función". (11:289-293)

#### 1.5.14 Herramientas de organización

“Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarias las herramientas para llevar a cabo una organización racional. Es indispensable contar con ellas durante el proceso de organización y aplicarlas de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son:

- **Las descripciones de puestos.** Es una relación estricta que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

La descripción de puestos es un documento que responde a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son mis responsabilidades?

¿Qué tipo de autoridad tengo?

¿Quién es mi superior inmediato?

¿Quiénes son mis subordinados?

¿Con quiénes coordino mis tareas?

En este punto es importante definir tres importantes términos que están implícitos en el tema sobre la descripción de puestos.

**1. Atribución.** Es una actividad que ha sido asignada específicamente a una persona.

**2. Autoridad.** El derecho o el poder para actuar sobrellevando una responsabilidad.

**3. Subordinación.** La obligación de sobrellevar una responsabilidad”. (1:165)

- **Especificación de puestos.** Documento en el que se determinan las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto. Esta especificación de puestos se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de las responsabilidades de un puesto y las condiciones en que han de efectuarse, permitirán identificar características físicas, psicológicas y específicas que han de poseer una persona para desempeñar dicho puesto con máxima eficiencia”. (1:166)

Es indispensable que las empresas cuenten con las herramientas administrativas necesarias para su buen funcionamiento y el logro de sus objetivos.

#### **1.5.15 Manuales de administrativos**

“El manual es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

#### **1.5.16 Objetivos de los manuales**

- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- Facilitar la delegación de funciones y de autoridad.
- Coordinar y controlar las actividades.
- Simplificar y ordenar el trabajo.
- Facilitar el adiestramiento de los empleados.
- Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización”. (13:79-80)

### **1.5.17 Clasificación de los manuales**

Estos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, pero para fines del presente documento, únicamente se tomarán en cuenta **por su contenido**, los siguientes manuales:

#### **a) Manual de organización**

“Este tipo de manual regularmente contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones, tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que las conforman. Así mismo se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa.

#### **Ventajas del manual de organización:**

- Delimita de una forma concreta el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y dentro de ella a cada puesto.
- Hace relevante los aspectos esenciales de la estructura y del funcionamiento desde el punto de vista de la reacción.
- Facilita la determinación, clasificación y valoración de los puestos de trabajo.
- Proporciona una información amplia y completa sobre la estructura de la organización”. (13:81-83)

#### **b) Manual de normas y procedimientos**

“Es un instrumento administrativo de carácter informativo, en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades”. (13:97)

Contar con manuales administrativos es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, establecen lineamientos generales, funciones, autoridad, etc.

## 1.6 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (13:15)

“El diagnóstico administrativo comprende cinco grandes apartados:

**Análisis estructural:** es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.

**Análisis funcional:** es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.

**Análisis procedimental:** es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.

**Análisis de facultades:** es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo dentro de la empresa.

**Análisis de relaciones:** es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.

**Análisis organizacional o administrativo:** es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa”. (13:21-25)

## **1.7 METODOLOGIA**

### **1.7.1 Método científico**

Se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad.

El método científico se basa en la reproducibilidad (la capacidad de repetir un determinado experimento en cualquier lugar y por cualquier persona) y la falsabilidad (toda proposición científica tiene que ser susceptible de ser falsada).

Entre los pasos necesarios que conforman el método científico, se encuentran la observación (consiste en aplicar los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlo tal como se presenta en realidad), la inducción (acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones, el principio particular de cada una de ellas), el planteamiento de la hipótesis (mediante la observación), la demostración o refutación de la hipótesis, y la presentación de la tesis o teoría científica.

### **1.7.2 Método deductivo**

Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el cual se formulan leyes a partir de hechos observados). Hay quienes creen, como el filósofo Francis Bacon, que la inducción es mejor que la deducción, pues se pasa de una particularidad a una generalidad.

### **1.7.3 Técnica**

Es un procedimiento o conjunto de estos, (reglas, normas o protocolos), que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad.

### **1.7.4 Estadística descriptiva**

“Incluye técnicas que se relacionan con el resumen y la descripción de datos numéricos. Estos métodos pueden ser gráficos o pueden incluir análisis mediante cálculos”. (15:10)

### **1.7.5 Población**

“Es la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador”. (15:08)

### **1.7.6 Muestra**

“Es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad”. (15:09)

### **1.7.7 Variable**

“Es una característica de la población o la muestra que se está analizando en un estudio estadístico”. (15:10)

### **1.7.8 Parámetro**

“Es una medida descriptiva de la población total de todas las observaciones de interés para el investigador”. (15:09)

### **1.7.9 Rango**

“Es simplemente la diferencia entre la observación más alta y más baja”. (15:48)

### **1.7.10 Muestreo aleatorio simple**

“Es tomar una muestra que garantice que cada muestra de algún tamaño dado tenga la misma probabilidad de ser seleccionada”. (15:161)

### **1.7.11 Estimador**

“Un estimador puntual utiliza un número único o valor para localizar una estimación del parámetro. Un intervalo de confianza denota un rango dentro del cual puede encontrarse el parámetro, y el nivel de confianza que el intervalo contiene del parámetro”. (15:171)

### **1.7.12 Coeficiente de confianza**

“El coeficiente de confianza es el nivel de confianza que se tiene en el que el intervalo contenga el valor desconocido del parámetro”. (15:172)

### **1.7.13 Error muestral, de estimación o estándar**

“Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones en muestras repetidas en torno al valor de la población, da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación esta basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación indicará hasta qué medida se puede cometer (los intervalos se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían de muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño”. (15:149)

### **1.7.14 Proporción**

“Una proporción informa de tamaño que tiene una parte en relación a la totalidad. O una variable permite analizar cómo se distribuyen las unidades en cada una de sus categorías o valores”. (15:180)

### **1.7.15 Gráficas**

“Las gráficas también son métodos útiles para describir conjuntos de datos. Las gráficas revelan detalles y patrones que no se pueden discernir fácilmente de los datos originales”. (15:27)

### **1.7.16 Cuestionario**

“Es un formato con las preguntas que lo integran, de manera que permita obtener la información necesaria para realizar el análisis y obtener los resultados del estudio. En este método, el analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por los empleados en el formato.

El cuestionario se debe redactar de manera que el titular pueda leer, entender y contestar con facilidad las preguntas.

Entre las ventajas que presenta la utilización del cuestionario se pueden mencionar las siguientes:

- Es una forma eficaz, rápida y económica de obtener información de gran cantidad de puestos similares.
- Está libre de influencia de cada investigador; participan todos los empleados y no solo un pequeño grupo; los ocupantes y los jefes pueden llenarlo conjuntamente o secuencialmente; permite las mismas preguntas para todos; el diligenciamiento escrito facilita el manejo sistemático de la información; suele usarse con éxito en los mandos medios y superiores”. (15:32-35)

### **1.7.17 Entrevista**

“En este método, el analista obtiene todos los datos necesarios mediante las preguntas orales. La entrevista puede ser individual y colectiva”. (15:35)

Para obtener los datos y realizar el análisis de la situación actual de la Institución objeto de estudio, se hace uso de la metodología anteriormente descrita; de tal manera que se puedan comprobar las hipótesis planteadas.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS**

#### **2.1 METODOLOGÍA**

Parte importante de realizar un estudio, es determinar la metodología a utilizar; que permita al investigador apartarse de la subjetividad y obtener así conocimientos válidos mediante instrumentos confiables; por lo que, para determinar la situación actual de la Institución objeto de estudio en el presente diagnóstico administrativo, se aplicó el método científico y deductivo; además de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional.

Para la aplicación de dichos métodos, se realizó una investigación de campo, empleándose los procesos de recolección de información de fuentes primarias, a través de las técnicas de observación, entrevista guiada y encuestas, recurriéndose a un cuestionario como instrumento. Las técnicas fueron usadas con la finalidad de evidenciar situaciones reales relacionadas con la fase de organización de la Institución.

Las entrevistas se realizaron a las distintas gerencias: Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos y la Dirección General Administrativa de Colegios, que conforman el nivel estratégico, con el fin de obtener datos concretos y confiables sobre la situación actual de la Institución. Así también, una encuesta a los empleados de las oficinas centrales y las dos áreas existentes en los Colegios: área Administrativa y Técnica-Administrativa, que incluye las Coordinaciones Académicas.

Para aplicar la encuesta se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, cuya muestra se determinó de la siguiente manera:

Se tomó la población de 210 empleados; es decir, el total del personal de la Institución, que implica: personal de las oficinas centrales y de los tres establecimientos.

Se determinó trabajar con un nivel de confianza del 95%, un máximo error de estimación del 10%, que es el permitido en este tipo de estudios y un 50% del valor de la proporción, por no contar con un estudio anterior que indique otro valor.

La fórmula utilizada:

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N - 1) + z^2pq}$$

Donde:

N= total de la población (210)

z= el nivel de confianza (95%)

p= proporción de la población que posee la característica de interés (50%)

q= 1-p

e= es el máximo error de estimación permitido (10%)

Quedando así:

$$n = \frac{210(1.96^2)(0.50)(0.50)}{(0.10^2)(210 - 1) + (1.96^2)(0.50)(0.50)}$$
$$n = \frac{201.684}{3.0504} = 66.11$$

El total de empleados encuestados fue de 66, para una población de 210; lo cual representa el 31.43% de la población. Para que la muestra fuera representativa, se encuestó a los empleados en proporción a los puestos de trabajo existentes, esto en las áreas antes mencionadas de las oficinas centrales y los tres establecimientos que forman parte de la Institución, que funcionan del mismo modo.

### Cuadro 1

#### Número de personas encuestadas por puesto de trabajo

Empresa de establecimientos educativos privados

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Encuestados por puesto de trabajo</b>
Contador General	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Comisión de Investigación y Desarrollo	1
Asistente Administrativo	1
Asistente Financiero	1
Director Técnico-Administrativo	1
Cajero	1
Recepcionista	1
Secretaria Técnica	3
Coordinadores académicos	2
Coordinadores de área y carrera	5
Librería	1
Mantenimiento	5
Mensajero	1
Tienda	2
Técnico	1
Médicos	2
Maestros	36
<b>Total encuestados</b>	<b>66</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Los criterios para tomar tal cantidad de empleados descritos en el cuadro anterior, fueron basados en la cantidad de empleados existentes en cada puesto; por ejemplo en las oficinas centrales: Contador General solamente existe un puesto, así que se

encuestó al único. El Auxiliar de Contabilidad y la Comisión de Investigación y Desarrollo Educativo, existen tres personas en cada puesto, entonces como la muestra representa casi el 33%, se encuestó únicamente a una persona.

El resto de los puestos que pertenecen claramente a los Colegios, se tomaron en cuenta los empleados de los tres; esto quiere decir que cada uno tiene los mismos puestos con la misma cantidad de empleados y como la proporción es casi el 33%, entonces se encuestó al total de los empleados de un puesto de trabajo; aquí es donde aplica la aleatoriedad, pues en algunos casos todos eran de un mismo Colegio y en otros no. Por ejemplo: los maestros que son 36 personas por establecimiento, se tuvo la oportunidad de pasar cualquier cantidad de encuestas en cada uno de los Colegios, tomándose únicamente en cuenta que estuviera libre de clases en ese momento. Así mismo, mientras se visitaba algún establecimiento se aprovechaba un momento de inactividad en el trabajo para poder encuestar.

Como parte de la aplicación de las técnicas antes mencionadas, se realizó una prueba piloto de las encuestas con algunos miembros del personal, para comprobar la comprensión y efectividad del instrumento. Igualmente se realizaron algunas observaciones físicas y de áreas de trabajo.

En el caso de los gerentes de las distintas áreas del nivel estratégico, se realizó una encuesta dirigida obteniéndose la misma información; sin embargo quién más aportó fue el Director General Administrativo.

En función de lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta la situación actual de la Institución.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

Pese a los acontecimientos políticos y sociales de la época, bajo del gobierno del entonces presidente de la República, Enrique Peralta Azurdia; período durante el cual el eje ideológico repercute en la orientación pedagógica, que consiste en dar a la educación un sentido pragmático desde el punto de vista filosófico y anticomunista desde el punto de vista político; esto por la orientación educativa iniciada por el régimen revolucionario que había dado inicio a academias de arte, danza, teatro, etc.; las cuales fueron cerradas porque según el régimen de la época tenían influencia en tendencias comunistas y marxistas de los docentes y administrativos.

La Institución Educativa objeto de estudio abre sus puertas en abril de 1963, por iniciativa de su entonces propietario Profesor Enrique Fajardo Tabora; quien inicialmente tiene como objetivo principal impartir cursos libres de taquigrafía, inglés y mecanografía básica. Ese mismo año se obtiene la autorización para empezar a funcionar como Colegio de preprimaria y primaria, pero esto es posible hasta el año siguiente.

El nombre que identifica a la Institución, no responde a ninguna preferencia o tendencia de tipo político ni social, sino a la ascendencia genealógica de su propietario.

En los años posteriores, se tramita ante el Ministerio de Educación, la autorización para poder impartir el ciclo básico y otras carreras a nivel medio, tales como: Perito Contador, Secretariado Bilingüe y Oficinista, Bachillerato en Ciencias y letras, Bachillerato en Dibujo Técnico de Construcción y Perito en Administración de Empresas.

Durante 38 años, se ubicó en la zona 1 de la ciudad capital, posteriormente abrió un segundo establecimiento en la zona 12, un tercero en la zona 2 de Mixco y próximamente uno más en la Avenida Petapa también en la zona 12 de la capital.

Actualmente la Institución ofrece a los alumnos la preparación integral que los capacita para enfrentar los desafíos de la tecnología. Se basa en sólidos principios morales, la formación de hábitos de trabajo que respondan a las exigencias de la vida productiva del país y un auténtico placer por el estudio y la superación, que garanticen el éxito en la continuación de su formación profesional y el triunfo en el ámbito laboral. Asimismo asegura excelencia académica, formación en y para la libertad, énfasis en el incremento de valores y virtudes, a efecto de entregar líderes y agentes de cambio, capaces de acelerar el desarrollo nacional; proyectándose así como la mejor Institución educativa de su nivel en el país.

A los jóvenes se les requiere el dominio de los conocimientos plasmados en las guías curriculares, además del conocimiento de otras disciplinas y manejar, como usuarios las nuevas tecnologías.

El proceso de aprendizaje necesariamente implica atender otros aspectos del desarrollo de los estudiantes, de ahí que sea necesario implementar un modelo educativo equilibrado, integral y coherente, haciendo hincapié en el conocimiento de las ciencias y las humanidades, en los valores universales positivos y en la convivencia en sociedad, enmarcados en una relación de afectividad y cooperación entre padres, alumnos y profesores.

Lo anterior debido a los cambios en el sistema educativo y guías curriculares, lo cual a contribuido a mejorar la calidad en el servicio que presta actualmente la Institución, además del incremento en la población estudiantil cuyo crecimiento se presenta a continuación.

**Cuadro 2**  
**Número de alumnos inscritos en los últimos cinco años**  
 Empresa de establecimientos educativos privados

<b>Institución Educativa</b>			
<b>No.</b>	<b>Año</b>	<b>Inscritos</b>	<b>% de crecimiento anual</b>
1	2003	<b>1720</b>	
2	2004	<b>1829</b>	<b>6</b>
3	2005	<b>1845</b>	<b>0.13</b>
4	2006	<b>1823</b>	<b>-0.29</b>
5	2007	<b>1699</b>	<b>-6.8</b>
<b>6</b>	<b>2008</b>	<b>2260</b>	<b>33.01</b>
7	2009p	<b>2346</b>	
8	2010p	<b>2432</b>	

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

En la tabla anterior se muestra datos históricos promedio de la cantidad de alumnos inscritos durante los años 2003 – 2008 por establecimiento, sin tomar en cuenta si es la cantidad de alumnos que terminó el ciclo escolar; normalmente existe una tasa de deserción del 5 al 10% por motivos personales. Además se observa el porcentaje de crecimiento anual, que fue en descenso a partir del año 2004 – 2007, en este último año fueron aplicadas las nuevas metodología lográndose un fuerte crecimiento para el año 2008, que se espera continúe sino en ese mismo porcentaje por lo menos en un 5% anual.

### **2.3 MARCO LEGAL**

“La Institución Educativa, se rige de conformidad con el Artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala, amparado por los artículos 23 y 24 de la ley de Educación Nacional, que permite el funcionamiento de establecimientos educativos privados en el país”. (13:5-6)

“Cumpliendo con los reglamentos y disposiciones aprobados por el Ministerio de Educación, se funda la Institución, por Acuerdo Ministerial No. 104 de fecha 30 de abril de 1963, por este mismo acuerdo se autoriza impartir mecanografía, taquigrafía e inglés en cursos libres y mecanografía básica.

El 27 de mayo de 1963 se autoriza impartir párvulos, bajo el Acuerdo Ministerial No. 147. Primaria de primero a sexto, por Acuerdo Ministerial No. 181 de fecha 18 de junio del mismo año. El inicio de su funcionamiento fué en el mes de enero de 1964, con sede en 11 calle 3-35 zona 1.

El 31 de agosto de 1965 se autoriza la carrera de Bachillerato en los grados cuarto y quinto, bajo acuerdo Ministerial No. 1268. Posteriormente fueron aprobadas las carreras de Secretariado y Oficinista, Perito Contador y Secretariado Bilingüe, por Acuerdo Ministerial No. 991 para las jornadas matutina y vespertina.

El 19 de marzo de 1993, se emite la resolución No. 47-93 EP en donde se autoriza la carrera de Perito en Mercadotecnia y Publicidad, para la jornada matutina y vespertina.

Por Acuerdo Ministerial número 83 de fecha 22 de marzo de 1995, se modifican los Acuerdos Ministeriales 104, 147 y 181 de fechas 30 de abril de 1963, 27 de mayo de 1963 y 18 de junio de 1963, para autorizar que la Institución Educativa, ubicada en la 8ª. Calle 3-51 zona 1 de esta capital, funcione en lo sucesivo bajo la Dirección Técnica - Administrativa en los niveles de Educación Pre-primaria, Educación Primaria urbana y Ciclo de educación básica o de cultura general, en jornada matutina.

Por resolución 550-EP de fecha 4 de noviembre de 1998, se autoriza la carrera de Perito en Administración de Empresas para la jornada matutina y vespertina.

En el año 1999 por resolución número 823, se autoriza la carrera de Magisterio Primaria Urbana, para las jornadas matutina y vespertina.

Con fecha 15 de noviembre y 19 de octubre del año 2000, se autoriza la carrera de Bachillerato en Dibujo Técnico y de Construcción por resolución número 412-2000-EP.

Por resolución No. 1063-2002 – C.D.G, de fecha 24 de octubre del 2002, se autoriza el cambio de sede principal para la 11 calle 1-53 de la zona 1, manteniéndose los mismos principios educativos e institucionales”. (13:5-6).

## **2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Es importante subrayar que el proceso administrativo es una secuencia de fases o etapas en la que una es consecución de la otra, por lo tanto no puede iniciar una sin haber concluido la anterior; por lo que en el presente estudio se hace referencia a la fase de planificación en lo que se refiere a la fundamentación estratégica y así dar paso al análisis de la fase de organización.

### **2.4.1 Planificación**

La Institución, cuenta en la actualidad con algunos elementos de planificación, los cuales se describen en el Proyecto Educativo Institucional –PEI- y se presentan a continuación:

#### **a. Filosofía institucional**

“La Institución fundamenta su proyecto educativo, partiendo del reconocimiento del valor de la persona individual, como un valor universal, considerando el potencial y cualidades de cada persona que le permita desarrollarse plenamente en un ambiente competitivo. Es por ello que con la aplicación sistemática de todas las herramientas tecnológicas, metodológicas, didácticas y pedagógicas se pretende, la transformación cualitativa e integral del ser humano, estimulando el interés por la

creatividad, la investigación, así como el fomento del respeto a pluralidad de criterios, de los valores morales y cívicos”. (13:8)

#### **b. Misión**

“Consolidarnos como una de las mejores Instituciones Educativas privadas del país, enfocada a la clase trabajadora, donde se insertan los modernos métodos de enseñanza aprendizaje competitivo, a la innovación tecnológica”. (13:8)

#### **c. Visión.**

“Formar profesionales competitivos, éticos, creativos y productivos, que aporten ideas para resolver los retos que demanda la sociedad actual”. (13:8)

#### **d. Objetivos generales de la Institución**

- “Funcionar con un currículo de acuerdo la filosofía, misión, visión y objetivos de la Institución, partiendo del reconocimiento del valor de la persona individual, que desarrolle habilidades competitivas en los alumnos y alumnas.
- Motivar en el alumno y la alumna el deseo de aprender, haciendo conciencia de que el aprendizaje es un proceso continuo y permanente.
- Desarrollar en los alumnos y alumnas habilidades y destrezas competitivas para el trabajo, que le permitan desempeñar un papel constructivo en la vida educativa, laboral y social.
- Promover a los alumnos y alumnas, oportunidades de orientación democrática para que participen activamente expresando sus ideas y manifestando respeto y comprensión al sistema de valores cívicos.
- Promover en el alumno y la alumna la formación de valores y hábitos positivos, que le ayuden a insertarse fácilmente al campo laboral y social.
- Fomentar de la convivencia entre estudiantes, para promover, la solidaridad y el respeto.

- Promover los valores de respeto, responsabilidad, solidaridad, honestidad y el desarrollo de actitudes y comportamientos éticos para integrarse responsablemente a las empresas y la sociedad.
- Promover la prevención y resolución de problemas, mediante el análisis crítico y el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico”. (13:10)

#### **e. Métodos y técnicas pedagógicas de la institución educativa**

- “La Institución Educativa, apoya su metodología en la filosofía de educación por competencias, proporcionando los recursos necesarios al docente y supervisando su aplicación, tomando en cuenta las diferencias individuales de los alumnos y los contenidos programáticos en los diferentes niveles de enseñanza.
- Respetar los principios de actividad, individualidad, creatividad, sociabilidad, progresión continua y autoformación para el aprendizaje”. (13:11)

#### **f. Los logros que atiende el método pedagógico:**

- **“Actividad:** En toda actividad docente – metodológica, el maestro actúa como mediador, para lograr transformar al alumno y alumna de espectador en actor; utilizando la observación, iniciativa, investigación y creatividad de las y los educandos; logrando que descubran sus capacidades y responder a la necesidad de actuar, exponer, descubrir, investigar, concluir, sintetizar, realizar ensayos, experimentar y reflexionar. Todo ello con actividades plenamente planificadas de acuerdo a los indicadores de logro propuestos en las asignaturas.
- **Sociabilidad:** Una de las características que definen a la persona es ser sociable. De ahí que nuestra metodología pretende enfatizar el sentido de cooperación y participación en clase, para educar con sentido democrático y en convivencia. Esto se manifiesta en el respeto a los demás, a las normas establecidas por la Institución, disponibilidad para el servicio, interés y solidaridad.

- **Creatividad:** La Institución Educativa parte de la idea de que todos los alumnos deben ser creadores; pero esta debe ser cultivada en cada una de sus expresiones, a fin de lograr la originalidad, la búsqueda de ideas nuevas, profundización de temas, presentación de trabajos creativos; así como el ambiente propicio para el fomento de habilidades mentales, sociales y manuales. La creatividad produce satisfacciones y deseos de proseguir el camino emprendido en busca de metas más altas, le da seguridad y confianza en sí mismo; motiva al estudiante a pensar, criticar, concebir ideas nuevas y expresar su capacidad de forma proactiva.
- **Responsabilidad:** Es conducir todo el proceso de enseñanza, de tal modo que el educando adquiera un comportamiento responsable, que motive al desarrollo de sus tareas extra aula, guías de lectura e investigación; todo esto con la finalidad de habituar al alumno al estudio sistemático y el esfuerzo consciente por aprender”. (13:13)

La anterior información fue proporcionada por el Director General Administrativo durante la entrevista; la fundamentación está plasmada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), elaborado con la finalidad de hacer cambios metodológicos educativos fundamentales a corto, mediano y largo plazo. Dicho documento fue solicitado por el MINEDUC como parte de los cambios realizados al sistema educativo.

La fundamentación estratégica de la Institución responde al qué hacer de la Institución como tal y concuerdan consecuentemente con su filosofía; sin embargo, hacen falta algunos de los elementos en la misión y visión que deben prevalecer en la redacción técnica de los mismos. Así mismo no tiene definidos los valores de los cuales se habla en algunos de los objetivos anteriormente descritos, que hacen referencia a la parte metodológica y no a la Institución en general.

### **2.4.2 Organización**

Para realizar el análisis de la situación actual de la Institución, en la fase de organización; se recurrió a la herramienta Diagnóstico Administrativo, el cual la analiza a través de cinco análisis: análisis estructural, que estudia específicamente cada unidad administrativa, los recursos, identifica los niveles jerárquicos, tramo de control y determinar el tipo de autoridad existente; análisis funcional, profundiza en las funciones asignadas a la unidad administrativa así mismo las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplirse en el desempeño del trabajo; análisis procedimental, que analiza la secuencia de actividades que realiza cada unidad; análisis de facultades, profundiza en las aptitudes o derechos concedidos para el desarrollo del trabajo; análisis de relaciones, que estudia la comunicación entre las unidades administrativas y el análisis organizacional. Los cuales se describen a continuación.

#### **a) Análisis estructural**

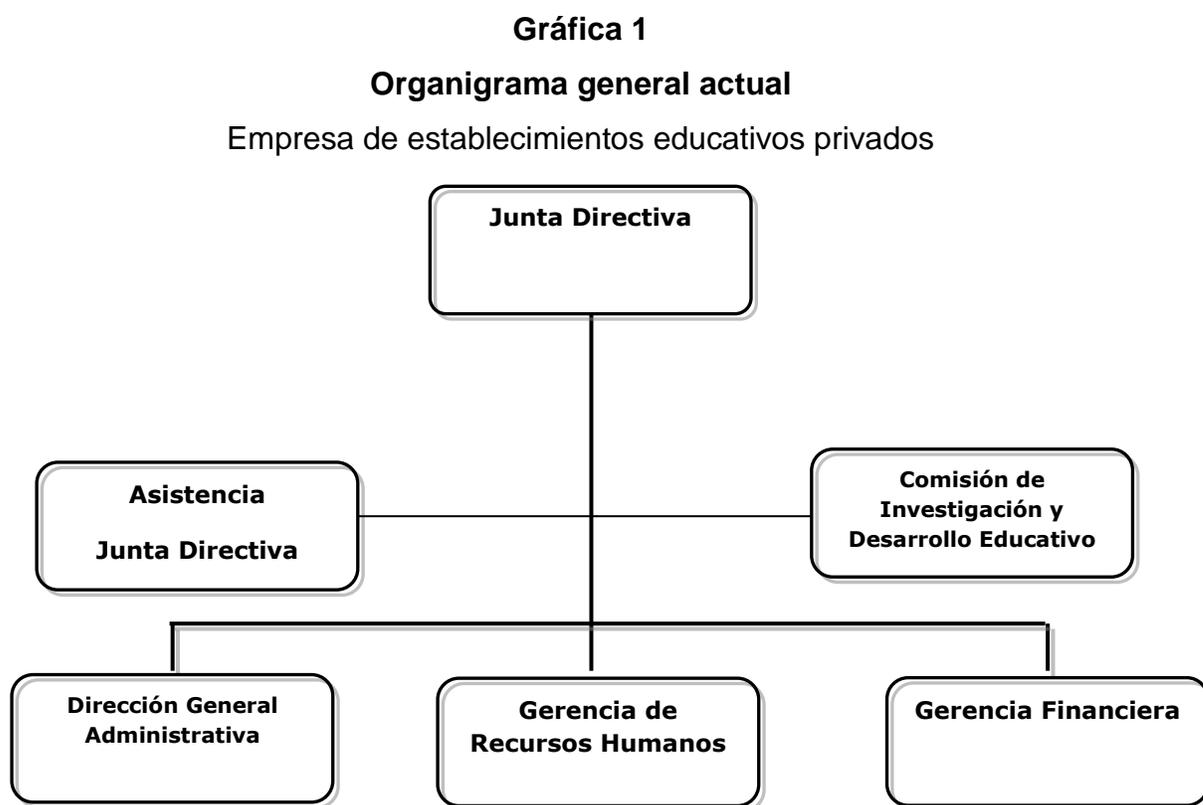
Según la información obtenida en la entrevista realizada al Director General Administrativo de la Institución, no se cuenta con una estructura orgánica normada, sin embargo han funcionado de forma empírica.

Es necesario aclarar que se toman en cuenta dos estructuras: una general y otra específica de Colegios, debido a que la solicitud del estudio se recibió del Director General Administrativo; quien está interesado en mejorar el funcionamiento de los establecimientos y de la misma manera pueda ofrecerse un mejor servicio educativo por parte de la Institución. Además es preciso recordar que la unidad más importante en esta clase de empresas es la que se refiere directamente a los Colegios, debido a que es en donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje y donde se presta el servicio directamente a los clientes (alumnos); las demás unidades administrativas sirven como apoyo directo a esta unidad.

La Dirección General Administrativa, es la que posee el mayor número de empleados, así mismo es la que más problemas de índole administrativo presenta; no así el nivel estratégico, cuyo aislamiento en las oficinas centrales ubicadas en la zona 15, ha contribuido a que la gestión administrativa que allí se realiza, presente problemas que no requieren de un estudio (información obtenida en encuestas y corroborada en entrevistas).

Por lo anterior, en el presente estudio, se hace énfasis en el análisis de la unidad de la Dirección General Administrativa.

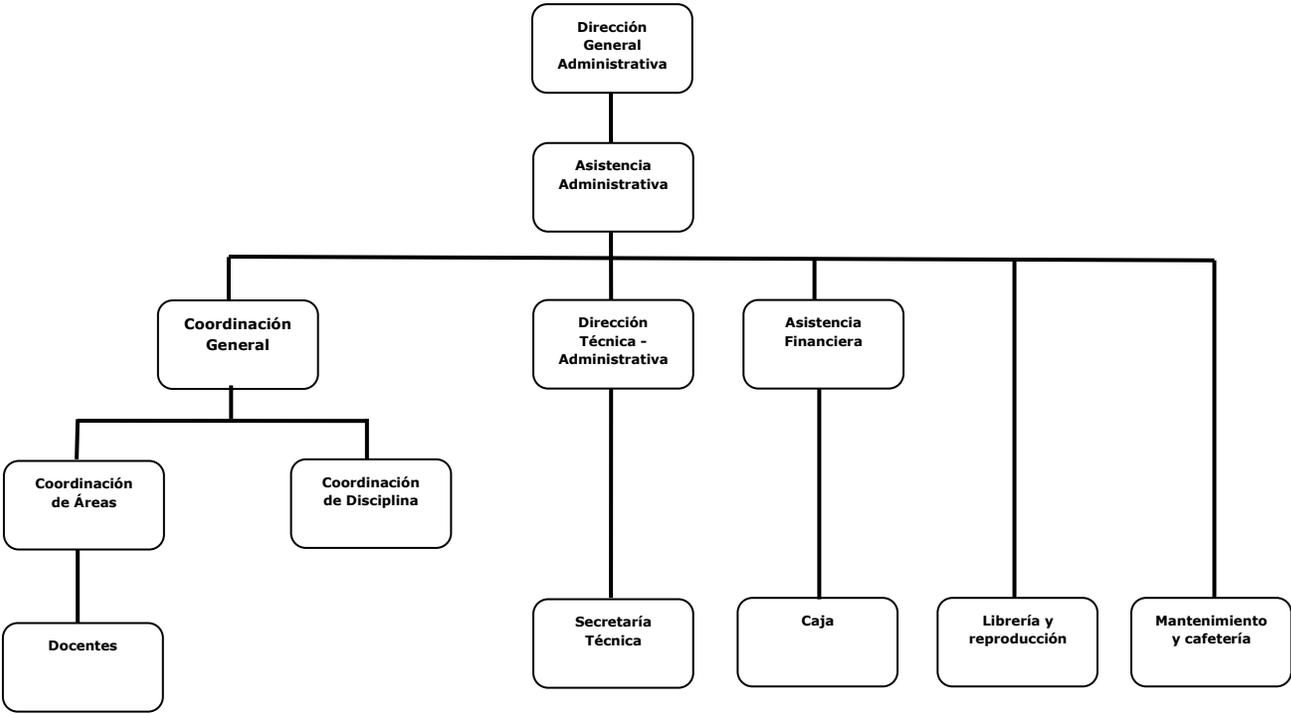
De acuerdo a las encuestas realizadas, la estructura organizacional se constituye con los siguientes organigramas:



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

La estructura que se muestra, representa el nivel estratégico de la Institución; cuyas oficinas están aisladas de los establecimientos anteriormente mencionados, en donde se encuentran centralizadas la toma de decisiones institucionales, es decir que lo que se decida allí, afectará a todos y cada uno de los establecimientos.

**Gráfica 2**  
**Organigrama actual específico de colegios**  
Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Como se observa en las gráficas anteriores, la estructura con la que ha funcionado, es formal, a pesar de no estar normada; pues tienen agrupadas e identificadas las tareas, se delegan responsabilidades y existe autoridad, además de tener establecida la cadena de mando.

La dimensión de la estructura es vertical pues se cumple el principio clásico de reportar el trabajo a un superior, esto a pesar de que muchos de los trabajadores no reportan los resultados a un solo superior.

La estructura general es simple es decir, que es alta en centralización y responsabilidad clara; poco compleja porque solamente cuenta con el nivel estratégico, formado por: Junta Directiva que es constituida en junta o asamblea de accionistas y es la encargada de establecer políticas y objetivos de la Institución. Dirección General Administrativa, que se encarga de la administración general de los Colegios, estableciendo políticas operativas y la guía de interacción de su entorno. La Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Financiera cada una realizando las actividades propias de su unidad administrativa; la estructura ideal para una empresa pequeña.

La estructura específica de Colegios con las mismas características anteriormente mencionadas, presenta dos niveles:

- Nivel estratégico: formado por la Dirección General.
- Nivel técnico: se encuentran los puestos que colaboran con la Dirección General Administrativa, tales como: la Asistencia Administrativa se encarga de coordinar, establecer y evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas. Dirección Técnica-Administrativa, Maestros, Secretarías, Mantenimiento, Tienda y Librería; que ejecutan sus funciones con el fin de lograr el objetivo institucional de prestar un servicio educativo de calidad a sus clientes: los alumnos y padres de familia.

El nivel de autoridad para la toma de decisiones generales, se determinó que está centralizada, pues por ser una empresa familiar hace más fácil la administración, la autoridad está concentrada en un solo cuerpo controlador que toma las principales decisiones, la Junta Directiva (gráfica 1).

En cuanto a Colegios, como se observa en la gráfica 2; el Asistente Administrativo del Colegio está como jefe directo de todas las áreas, todas las acciones y decisiones están centralizadas en este puesto. Éste es el encargado de contratar el personal para todas las áreas, incluyendo el docente que debe llenar ciertas características que le son desconocidas, debido a que no posee la especialidad en el área; entre otras cosas revisa y autoriza la reproducción de la papelería docente, tal como planificaciones, exámenes, etc.; además está a cargo de la caja y autoriza soluciones a problemas con papelería de los estudiantes. El Asistente Administrativo tiene injerencia directa en todas y cada una de las unidades que conforman la Institución. Por lo anterior se sobrecarga de trabajo a la Asistencia Administrativa, provocando serias demoras en el proceso de toma de decisiones y puede dar lugar al autoritarismo.

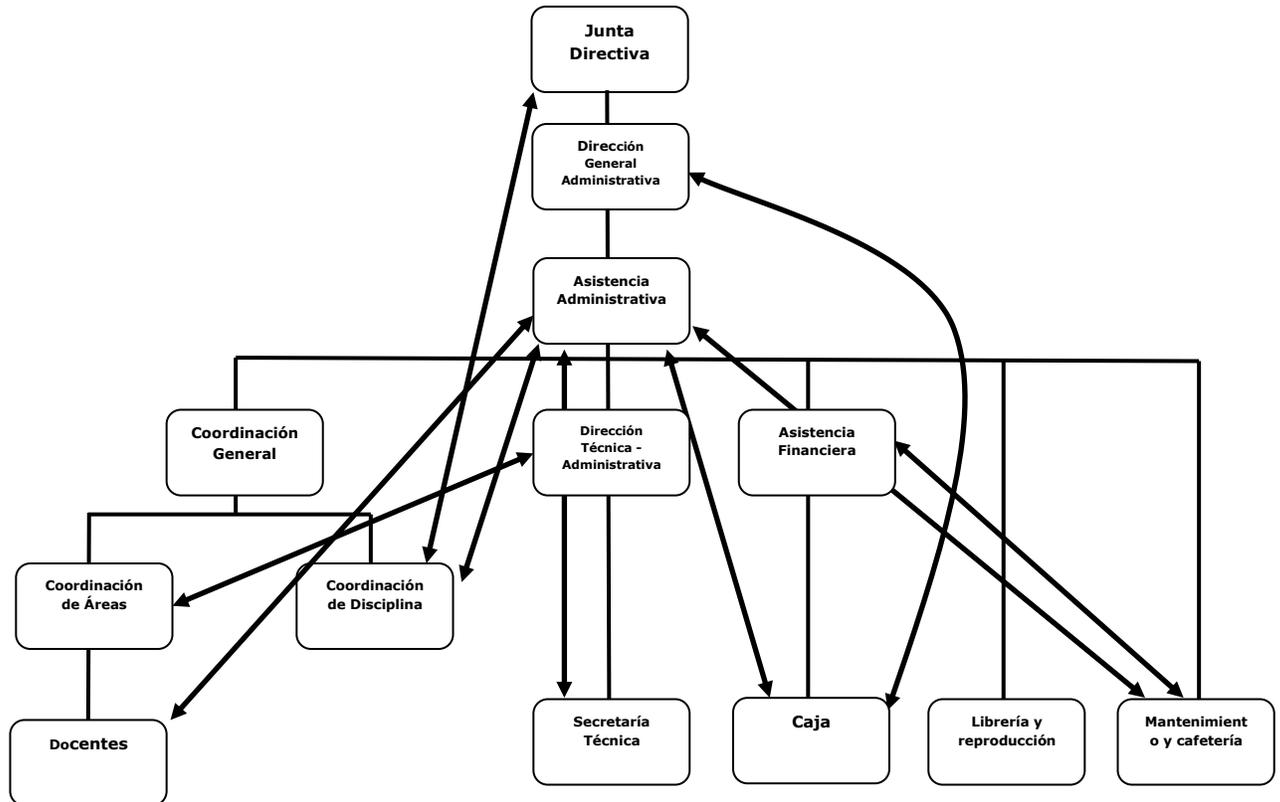
No hay una clara división del trabajo, que permita simplificar las tareas y aumentar la productividad; esto contribuye a la sensación de falta de control.

La departamentalización existente es funcional, esto debido a que se reconocen áreas específicas agrupadas por funciones, pero que en la realidad no funcionan como tal. El tipo de autoridad es lineal, sin embargo las líneas de autoridad no están bien definidas en cadena directa con los subalternos que correspondan al área, porque la mayoría de los colaboradores no conocen con certeza una estructura organizacional; de igual manera la línea de responsabilidad es incierta puesto que, no se sabe quien es el jefe inmediato superior y se reciben órdenes de muchos puestos diferentes.

Existen canales de comunicación formal y cadena de mando, sin embargo es clara la falta de unidad de mando. Por ejemplo: los docentes reciben órdenes de las Coordinaciones, de la Dirección, además del Asistente Administrativo; de igual manera sucede con la Secretaría y las Coordinaciones, que a su vez reciben órdenes de últimos dos puestos mencionados, como se muestra a continuación:

**Gráfica 3**

**Organigrama actual específico de colegios**  
Empresa de establecimientos educativos privados

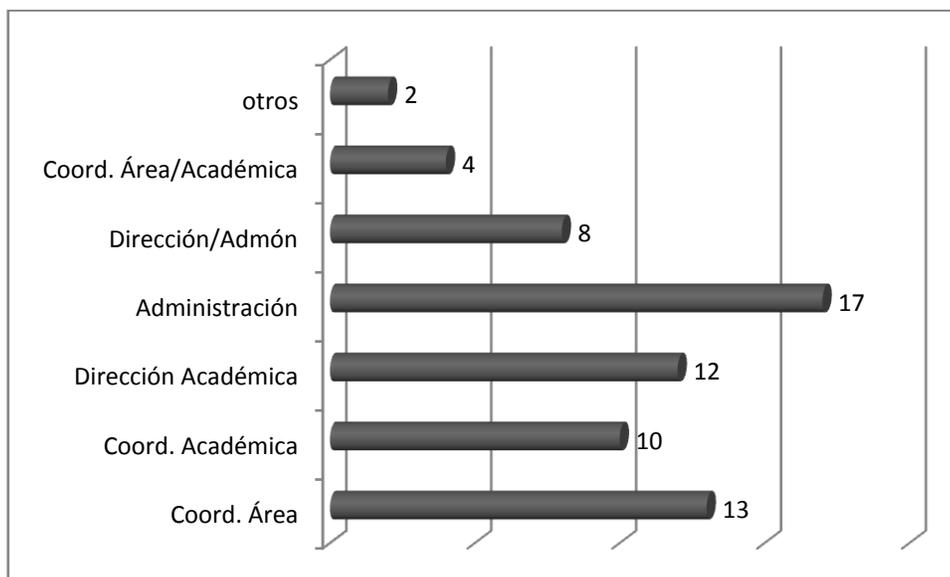


Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

También se puede observar que el tramo de control es amplio y que la coordinación nula entre departamentos; y de igual manera como se reciben órdenes de varios puestos, así mismo se reportan resultados a otros distintos y de igual manera pasa con la resolución de problemas. Por ejemplo: los catedráticos no buscan a los coordinadores para que les resuelvan algún problema de índole metodológico, sino que buscan directamente al Director General Administrativo; para obtener tal información se preguntó a los empleados: ¿Cuál es el puesto de la persona a quien reporta el resultado de su trabajo?, cuyos resultados se observan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 4**

**El puesto al que se le reporta el resultado del trabajo**  
Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

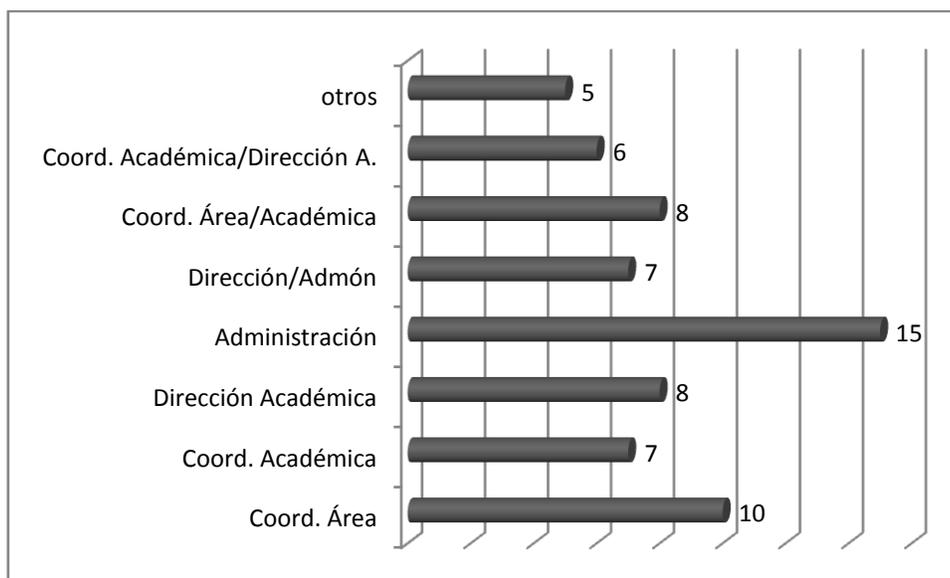
Como se observa en la gráfica anterior, el mayor número (17) corresponde a la Asistencia Administrativa, pese a que la mayoría del personal es académico; otra situación muy interesante, es que 12 personas reportan a dos puestos diferentes, así mismo 2 encuestados a otros que no se especifican. Se pudo observar en las encuestas mucha confusión en cuanto a reportar el resultado del trabajo, por ejemplo: la persona encargada de la caja, reporta su trabajo a un miembro de la Junta Directiva, y para muchos otros, esto depende de la afinidad personal o la relación existente con el trabajo; además no utilizan el nombre técnico del puesto, sino que el nombre de la persona o bien, utilizan muchos nombres diferentes para referirse a un mismo puesto de trabajo, por ejemplo: Dirección, Director Técnico, Director Académico, Director Administrativo y Director Docente lo cual produce confusión.

Se observó que no tiene relación la responsabilidad con la autoridad, porque se reporta el resultado del trabajo a una persona, pero se reciben instrucciones de otra, aunque no tenga relación con el área de trabajo, como se muestra a continuación:

**Gráfica 5**

**El puesto del que se reciben indicaciones o instrucciones para ejecutar las actividades correspondientes al área de trabajo**

Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Al igual que en la gráfica No. 3, se puede observar que el mayor número (15) indicó que recibe instrucciones de la Asistencia Administrativa, cuando que el mayor número de empleados son del área docente. Lo anterior tiene relación, en cuanto al los 10 colaboradores que indican que reciben instrucciones de las Coordinaciones de área, que trabajan con los docentes; sin embargo en todos los puestos tales como Dirección Técnica – Administrativa (Académica), secretaría, mantenimiento, etc., reciben indicaciones de la Administración, Dirección Académica, etc. El resto de encuestados indicó recibir instrucciones de uno o varios puestos a la vez.

Según la información anterior, se puede comprobar que efectivamente los colaboradores no conocen, ni reconocen ninguna estructura, solamente hacen y obedecen lo que les mandan, además la falta de niveles tácticos contribuye a que todos se conviertan en operativos al no ser responsables en sus distintas áreas.

En cuanto al tramo de control, es muy amplio con respecto a la Asistencia Administrativa, puesto que todas las áreas dependen de ella. Esto implica que no sea óptimo el desempeño de los subordinados por la falta de supervisión que esto ocasiona.

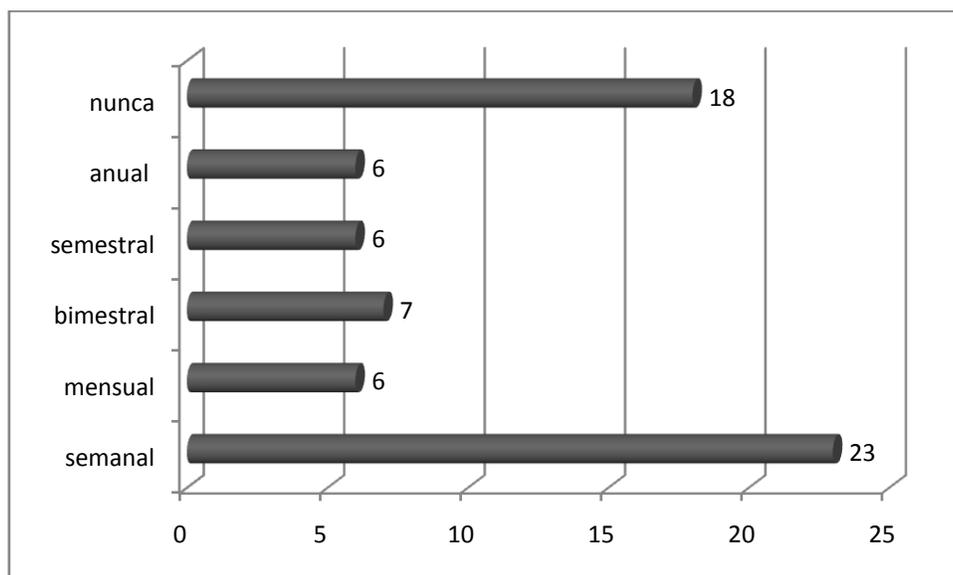
La coordinación existente, se da regularmente entre personas y no siempre entre áreas o departamentos, pues se coordina por afinidad y por sacar las tareas, no por perseguir la realización de los objetivos institucionales, lo que se demostró preguntando: ¿Con quién coordina las actividades que realiza diariamente?, a lo que la mayoría respondió que con sus compañeros o bien con su jefe inmediato.

Además con el propósito de indagar acerca de la organización para trabajar como área específica y corroborar si efectivamente lo hacen, se incluyó la pregunta: ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para organizar, ejecutar y evaluar las actividades de su área? Obteniéndose los siguientes resultados:

**Gráfica 6**

**Frecuencia con la que se realizan reuniones para organizar, ejecutar y evaluar las actividades del área**

Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Según los datos obtenidos 23 de los encuestados, en su mayoría docentes afirmó tener reuniones de trabajo de forma semanal, lo cual congruente con sus actividades y coincide con la información proporcionada por las Coordinaciones y la Dirección; no obstante en el caso del área Administrativa, el Asistente Administrativo afirmó tener reuniones de trabajo con frecuencia semanal, mientras que 18 personal del personal de su área dijo que nunca se hacían reuniones para la organización, ejecución y evaluación del trabajo realizado.

Así mismo, el área de Secretaría no se puso de acuerdo en la frecuencia de las reuniones, mientras que la Administración afirmaba que se reunían de forma semanal para coordinar las actividades.

El resto de los encuestados entre ellos algunos docentes, coordinadores, tienda, etc., dijeron reunirse de manera anual, semestral, bimestral o mensual; que en muchos de los casos no coincidía con lo que reportó la persona que aducen como jefe inmediato.

Por todo lo anterior, es evidente que no existen reuniones de trabajo con la frecuencia que el personal de cada área indica, a excepción del área docente; por lo que es evidente que nunca se previó que la Institución crecería, sino que continuaría siendo una empresa familiar, con una estructura poco compleja, que no necesitaba gran cantidad de empleados pues la persona que estuviera en la Asistencia Administrativa, podría hacerse cargo de todo el funcionamiento de la Institución y que podría sustituir cualquier puesto de trabajo cuando fuera necesario, dejando a un lado los procesos necesarios para optimizar recursos.

Sin embargo al paso del tiempo y con el imprevisto y descontrolado crecimiento, se sintió la necesidad de ir agregando personal en todas las áreas, pues una sola persona era incapaz de cubrir todas las necesidades que iban surgiendo. De esta manera se crearon puestos de trabajo, para que apoyaran y cubrieran las necesidades en las distintas jornadas; todos bajo el mando y supervisión directa de la Asistencia Administrativa, en quien se centralizan todas y cada una de las decisiones de las áreas de trabajo, lo que funcionó al principio; sin embargo, al haber cambios de personal y debido al crecimiento en número de empleados, los nuevos Asistentes ya no pueden tener el control total y no tienen el perfil requerido para este puesto de trabajo; ya que son contratados por ser amigos, porque se hacen promociones de puestos sin tomar en cuenta ningún método funcional, más que el hecho de estar cerca de la otra persona, para saber que hacer.

## **b) Análisis Funcional**

Debido a que la Institución tiene una organización familiar, que inició como una pequeña academia de cursos libres y que ha extendido su que hacer hasta formar una sólida Institución educativa; ha trabajado con una estructura funcional en los Colegios, a pesar de que no se lleve a cabo en la práctica de una forma técnica.

La dimensión vertical del diseño, que comprende aspectos como la unidad de mando, contrasta con la obligación de desarrollar una tarea específica y con los derechos adquiridos de los puestos que debieran supervisar y dar órdenes. Puesto que no tiene congruencia reportar a un jefe y recibir instrucciones de otro, como se observa en las gráficas 4 y 5.

Como se mencionó anteriormente existe departamentalización funcional, pues están divididos en unidades funcionales; sin embargo la falta de conocimiento de las funciones, los requisitos y claridad en la autoridad de cada puesto, limita las responsabilidades y facultades de cada puesto de trabajo debido a la centralización de toma de decisiones en la Asistencia Administrativa.

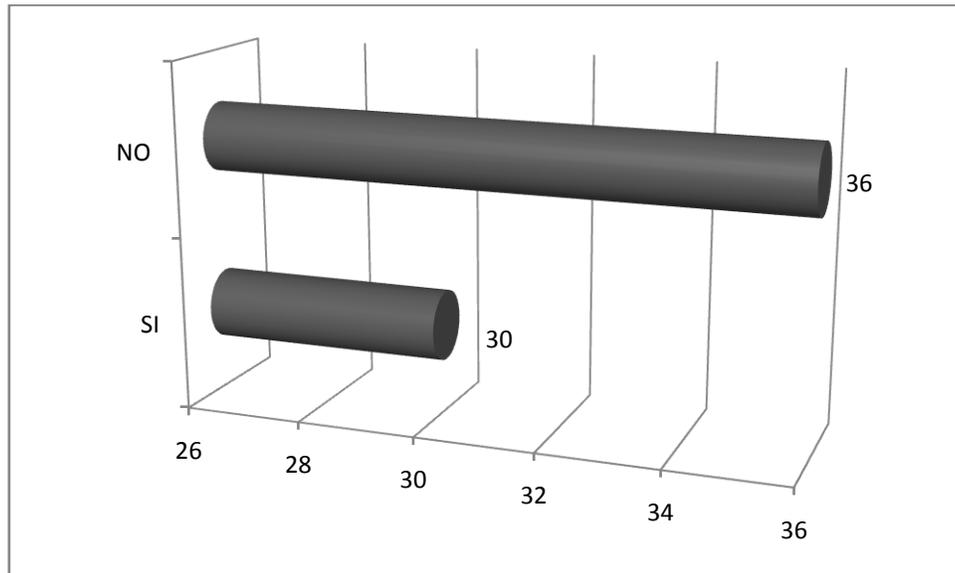
Funcionalmente el tramo de control amplio existente, limita controlar que se cumplan las tareas asignadas o bien se omitan muchas otras; que si se llevara a cabo en la práctica tomando en cuenta la departamentalización funcional, sería más sencillo y eficiente poder cumplir con las obligaciones del departamento y al mismo tiempo supervisarlas.

Se constató que la empresa no cuenta con un manual de organización o de perfiles de puestos, haciendo en parte difícil la contratación del personal, tampoco cuenta con normas escritas para el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo, como se muestra en la siguiente gráfica, cuyos resultados se obtuvieron de preguntar: Cuándo ingresó al Colegio, ¿Le proporcionaron información escrita de sus actividades y responsabilidades?

**Gráfica 7**

**Se proporciona información escrita para conocer actividades y responsabilidades**

Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

De los sesenta y seis (66) encuestados, 36 indican que si recibió información para poder ejecutar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades; contra 30 colaboradores que respondió que no recibió la información escrita. Lo anterior indica que los empleados reciben instrucciones de forma oral e informal y que es él quien debe buscar una fuente para instruirse y saber qué actividades le corresponden realizar en su puesto de trabajo.

Los datos anteriores evidencian que la Institución, no proporciona oportunamente a sus nuevos empleados de la información esencial para la realización de las actividades necesarias en los puestos de trabajo, lo que implica un desgaste y pérdida de tiempo de quien instruye.

En su mayoría, al momento de ser contratados como empleados, solamente se le lleva al puesto de trabajo y los compañeros le van indicando cuáles son las

actividades que debe realizar y a quien tiene que reportar el resultado de su trabajo; ya por cultura cada empleado busca a un jefe por afinidad o a veces a conveniencia.

En relación a los 36 encuestados que dijeron haber recibido de forma escrita la información para conocer sus actividades, se les pidió que señalaran el puesto de la persona que había proporcionado la información y el medio en el que lo hubiera recibido; para lo cual se planteó la pregunta ¿Por qué medio las conoció? Y ¿Quién se las proporcionó?

De lo anterior, se obtuvo la siguiente información:

**Cuadro 3**  
**Medio por el que se conocen las actividades y responsabilidades y quién las proporciona**

Empresa de establecimientos educativos privados

<b>MEDIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTADOS</b>
Documentos docentes: Calendarización anual, diario pedagógico.	Coordinación Académica	44
Memorando	Asistente Administrativo	10
En una hoja y de forma verbal	Dirección Técnica	12

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Ninguno de los medios anteriores es idóneo para conocer las funciones, atribuciones y responsabilidades de un puesto, esto demuestra la falta de un documento técnico apropiado.

Se comprobó que la mayoría de las personas empleadas de la Institución, no conocen las atribuciones y responsabilidades de su puesto, ocasionando que se dejen de hacer actividades importantes para el desarrollo del mismo, en otros casos se produce dualidad de funciones; causando que todos hagan de todo y que nadie sea el responsable. Esto a pesar de afirmar que de alguna manera se las hicieron llegar por escrito.

Entre las funciones generales que se realizan en cada área están las siguientes:

**Área administrativa:**

- Contratar el personal, docente, técnico, administrativo y de mantenimiento.
- Definir y limitar las atribuciones del personal del colegio.
- Administrar un plan para la supervisión de las compras, pagos y la contabilidad de fondos.
- Mantener los inventarios de la propiedad, mueble y material.
- Calcular y ejecutar el presupuesto anual, aumento y pago salarial, las indemnizaciones de todo el personal y otros pagos.
- Supervisar los cortes de caja y tienda todos los días, de la logística de todas las actividades extra aula y de todo el personal del Colegio.

**Área Técnica-administrativa:**

- Comunicar y trabajar directamente con el Ministerio de Educación.
- Gestionar y representar el establecimiento ante el Ministerio de Educación.
- Desempeñar las funciones emanadas por la ley de Educación Nacional.
- Administrar los expedientes y papelería requerida por el Ministerio de Educación.
- Controlar el rendimiento académico y disciplinario de los alumnos.

A pesar de que conocen algunas de sus funciones principales, los directivos de la Institución no cumplen, ni delegan las mismas. Esto implica que no se efectúen actividades importantes para el logro de los objetivos institucionales.

Existe traslape de funciones entre el área Docente con el área Administrativa, pues muchas veces por el exceso de trabajo y la falta de tiempo, la Administración no cumple con sus actividades y no se coordina con el área Docente, entonces ambas unidades pierden el tiempo organizando cada una por su lado las mismas actividades, lo cual implica que cada una de ellas emita una orden y los ejecutores, no sepan a quien obedecer. De la misma manera sucede con la Secretaría y la Coordinación Académica, que no se ponen de acuerdo en donde será la entrega de notas, de papelería, de invitaciones o bien de circulares; en acciones tan pequeñas no logran coordinarse, lo que implica que ninguna de las dos cumpla con sus funciones.

Existe afinidad por lo menos entre la nomenclatura utilizada por la Institución y las funciones principales que realizan las áreas existentes, por ejemplo: La Secretaría Técnica, su función principal es brindar la asistencia necesaria a los estudiantes en cuanto a los trámites ante el MINEDUC, archivo, información, etc., de la papelería requerida. La Coordinación Académica; como su nombre lo indica, se encarga de la organización de todo lo concerniente a la instrucción que se brinda a los estudiantes. Sin embargo, hay puestos que son nombrados de muchas formas diferentes y al no existir una nomenclatura específica y delimitación de funciones, existe traslape u omisión de las mismas.

### **c) Análisis Procedimental**

A través de la investigación efectuada, se pudo establecer que no están registrados los principales procedimientos, normas y políticas que fijen los parámetros de actuación en cada área de trabajo; esto trae como consecuencia que los empleados no sepan qué procedimientos en cada área son los más adecuados para lograr un desempeño máximo, con un mínimo de tiempo y esfuerzo; lo que implica que, saben qué hacer y cómo, pero no actuando de forma eficiente y eficaz, pues no tienen definida una secuencia lógica y cronológica del qué hacer, sino que van aprendiendo a través de la experiencia y sobre la marcha; entonces si una persona llega a trabajar

por primera vez, utilizará mucho tiempo valioso en aprender las funciones principales y requeridas por el Colegio; así mismo, la persona que enseña pierde mucho tiempo. No así, si existiera un documento que normara los procedimientos, esto sería más sencillo.

Es importante resaltar que para la Institución, el proceso más importante desde el punto de vista pedagógico, es el proceso enseñanza-aprendizaje; sin embargo, todos los procesos técnicos y administrativos que se realizan dentro de la misma, lo apoyan directamente, estos procesos en la Institución son integrales, pues son exhaustivos, completos y sistemáticos, debido a que algunos son requeridos por el MINEDUC, por lo tanto no pueden ser modificados ya que están establecidos por el Ministerio y los demás de índole administrativo son controlados muy de cerca para que se lleve a cabo su cumplimiento, sin importar quien o quienes intervengan para lograrlo, pues lo más importante es darles seguimiento y poder ofrecerle al cliente un buen servicio, de éstos la Institución es la que tendría que hacerse cargo de establecerlos, lo que hasta el día de hoy no ha sido posible.

A continuación se detallan algunos de los procesos generales de mayor relevancia y que son vitales para el funcionamiento de la Institución:

- **Inscripciones:** una vez es proporcionada la información de la Institución y el alumno/a (cliente) toma la decisión de estudiar en el Colegio, se efectúa una preinscripción en la Secretaría Técnica, en donde se llena una ficha a mano. Se le indica que vaya a pagar a la caja y posteriormente regresar a Secretaría para completar la inscripción. Una vez efectuado el pago se procede al ingreso de los datos del estudiante al sistema, se le asigna una fecha para entrevista con la Coordinación Académica, en la cual se le indicará la fecha del examen de ubicación. Si lleva la papelería, es corroborada y recibida en la Secretaría Técnica, entregándole una contraseña y haciéndole firmar un libro en donde se indica que la papelería ingresó a la Institución.

- **Revisión de papelería:** se efectúa al momento de la inscripción, se le solicita a la persona inscrita su expediente educativo. Se revisa. Se le entrega un comprobante de los documentos que está entregando, si tiene algo pendiente se le da una fecha prudencial para entregarlo. A solicitud de la Supervisión Educativa, tanto en la jornada de diario como en fin de semana, se solicitan en un orden específico, los siguientes documentos:

- a. Fe de edad original
- b. Certificado de 6º primaria
- c. Diploma de 6º primaria
- d. Certificado de 1º básico con matrícula
- e. Certificado de 2º básico con matrícula
- f. Certificado de mecanografía
- g. Certificado de 3º básico con matrícula
- h. Diploma de 3º básico
- i. Certificado de 4º diversificado con matrícula
- j. Certificado de 5º diversificado con matrícula

Esto depende del grado al que el alumno/a se haya inscrito.

Los anteriores son procedimientos vitales en la captación de nuevos estudiantes (clientes); qué tan rápido sean efectuados depende de la Secretaría Técnica y de la forma en que se le de seguimiento a los pasos que conforman dicho proceso; así mismo sucede con los procesos administrativos y de quien sea el responsable de realizarlos, lo cual determinará la satisfacción del cliente interno y externo con el servicio que ofrece y presta la Institución.

#### **d) Análisis de Facultades**

La Institución no cuenta con un manual que indique claramente las facultades asignadas a cada unidad administrativa. Además, éstas no son delegadas por el jefe inmediato, que sería el ideal al momento de dar una inducción; sino cada uno se apropia de las suyas conforme va desarrollando el trabajo que le corresponde ya que

dicho trabajo se aprende de los compañeros; y en muchos casos las facultades no son congruentes con las funciones que desarrolla, ni tampoco con el nivel jerárquico que ocupan. Tal es el caso del mensajero, que mientras no está afuera del plantel entregando correspondencia, se ocupa de cuidar la puerta de entrada; lugar en el que abusa de la autoridad y muchas veces le falta al respeto a los alumnos, padres de familia y catedráticos.

Por otra parte, la aplicación de la autoridad y responsabilidad dentro de la Institución es centralizada, pues la mayoría de decisiones son tomadas por la Asistencia y la Dirección General Administrativa, lo que era conveniente cuando la Institución aún era pequeña, porque era más simple y el número de empleados era poco.

La no delegación de autoridad ha ocasionado retardo en los procesos por lo burocrático que suelen ser algunas gestiones. Adicional a ello, las directrices emanadas no son oportunas, lo cual limita la ejecución de las mismas, hay retraso en el traslado de información y en la resolución de casos específicos de alumnos.

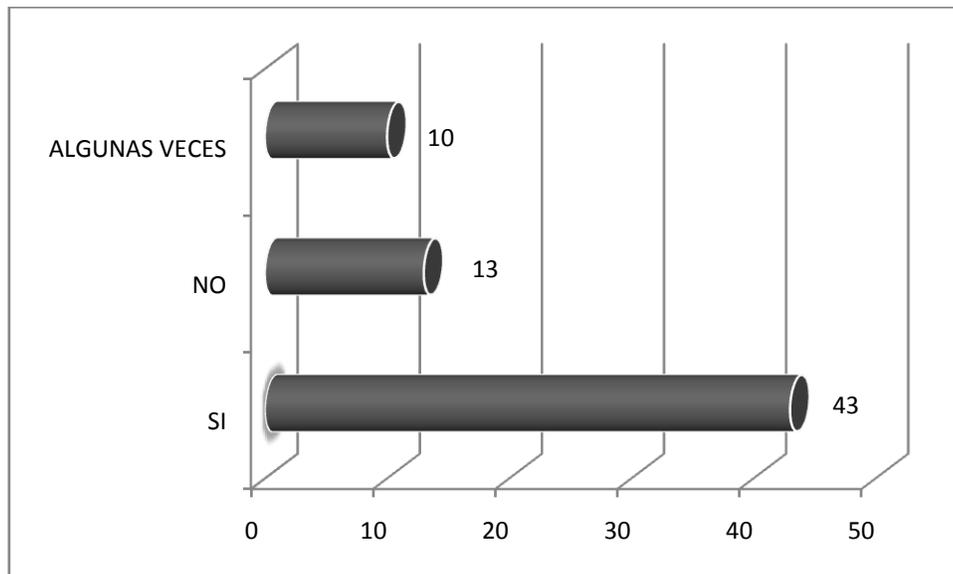
Los empleados no están conscientes del grado de autoridad y responsabilidad que existe para cada uno de los puestos; debido a que las líneas de autoridad y responsabilidad están definidas de forma empírica, pues no existe una estructura, ni un manual en el cual estén definidas claramente.

Esto ocasiona que no exista una adecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos para la solución de los problemas que se presentan.

Por lo anterior, se indagó acerca de las decisiones que se toman en los puestos de trabajo, para lo que se hizo la siguiente pregunta: ¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo?; obteniéndose los siguientes resultados:

## Gráfica 8

### Toma de decisiones en el puesto de trabajo Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Se puede observar que 13 de las personas encuestadas indican que no toman decisiones en su puesto de trabajo, 10 solamente algunas veces, porque no contrariaban las decisiones de su jefe inmediato o no siempre era de su competencia; mientras que 43 dijeron que si, sin embargo al preguntar que tipo de decisiones tomaban, respondieron entre otras cosas lo siguiente:

- Eventualmente se limpian pasillos, vidrios o las canchas.
- Actividades en el aula.
- Dialogar con los alumnos que están fallando en algo.
- Cuando un docente no está cumpliendo con sus llegadas puntuales al salón correspondiente.
- Llamadas de atención cuando hay incumplimiento.
- A veces no sé que hacer de todo lo que me indican, entonces decido a que darle prioridad.

- De operación y sobre todo en casos que amerite mi intervención, como lo es en aspectos financieros.

Es evidente que los empleados que respondieron que si toman decisiones en su puesto de trabajo, no conocen la diferencia entre una decisión y una función o responsabilidad.

La centralización de autoridad en una sola persona o puesto dificulta el requerir soluciones prontas y efectivas, por lo que es necesario definir las facultades que tiene el personal en cada puesto de trabajo, con ello se otorga confianza y seguridad en el desempeño de las atribuciones.

#### **e) Análisis de Relaciones**

Las relaciones no están totalmente precisadas ni normadas, puesto que no existe una estructura organizacional definida que las represente. En muchos de los casos, las relaciones no tienen correspondencia con las funciones que se desempeñan en el puesto de trabajo y mucho menos con el nivel jerárquico. Tal es el caso de las Secretarías Técnicas, que su área de trabajo es exclusivamente con lo concerniente a papelería y trámites con el MINEDUC, y su relación debe ser directamente con Dirección Técnica-Administrativa, sin embargo se toman la atribución de hacer reclamos directamente a la Coordinación Académica y a los Maestros.

El flujo de comunicación es descendente, fluye desde la Dirección General Administrativa a niveles inferiores de la jerarquía organizacional y ascendente de los empleados hacia la Dirección General; a pesar de darse en las dos vías, no existe respeto entre niveles jerárquicos, sino que cada empleado busca comunicación con quien es de su afinidad o conveniencia.

El tipo de comunicación es formal, debido a que su contenido es estrictamente laboral. En la mayoría de los casos el canal de transmisión es de forma verbal cuando se trata de girar instrucciones o reuniones de trabajo; y escrito cuando se

proporciona información o llamadas de atención por medio de cartas, memos y actas. También se da la comunicación de tipo informal, por su contenido muchas veces se refiere a rumores y comentarios de tipo personal entre empleados, lo que ha dañado la Institución, provocando un clima de inestabilidad laboral.

#### **f) Análisis Organizacional**

Desde que inicio en 1963 hasta la actualidad, la Institución se ha manejado de forma empírica, muchas veces haciendo mal uso o desaprovechando los recursos con que cuenta. Por la forma de organización, el Director General y el Asistente Administrativo, son los únicos en tomar decisiones y supervisar todas las áreas que conforman los Colegios, dando lugar a la centralización de las decisiones, pero no pudiendo desarrollar su trabajo con propiedad debido al amplio tramo de control.

Con base a la investigación realizada, se pudo establecer que la Institución Educativa fue creada de acuerdo a objetivos establecidos por sus fundadores, de ofrecer una alternativa educativa privada a la clase trabajadora; que formara profesionales competitivos para el campo laboral, cuyo objetivo aún se busca hasta el día de hoy. Sin embargo la misión y visión, no cumple con los elementos necesarios de redacción para que se entienda como tal.

Se logró determinar que a la fecha no cuenta con una estructura reconocida formalmente, pero si existe una estructura real con la cual ejecutan todas sus actividades, y que además esta no responde efectivamente a las necesidades actuales que la Institución presenta. Se observó que tampoco cuenta con herramientas administrativas que apoyen a la Institución en la ejecución del trabajo de forma eficaz, lo que ocasiona que:

- La Institución Educativa no esté técnicamente estructurada.
- Para enfrentar problemas, solamente hayan soluciones superficiales.
- No existan normas, políticas y estrategias que orienten la toma de decisiones.

- Los colaboradores no estén conscientes de sus responsabilidades la autoridad que corresponde a cada puesto de trabajo.
- No exista descripción técnica de puestos.

Al no estar plasmados en un documento la descripción técnica de puestos, se afecta el desempeño de los empleados, ya que estos no están conscientes de la finalidad de los mismos, ni de las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada puesto de trabajo. Es importante tomar en cuenta, que no debe contarse solamente con personas necesarias, sino con las idóneas; aptas para cada puesto dentro de la Institución.

Así mismo, no están registradas las principales normas y procedimientos, que fijen los parámetros del accionar de cada área de trabajo; lo que tiene como consecuencia que los colaboradores no tengan conocimiento de qué orden debe existir en las actividades de cada área para lograr un desempeño eficiente y eficaz, para el logro de los objetivos institucionales.

Con relación al tramo de control se estableció que la Institución solamente posee un Director General y el Asistente Administrativo, quienes tienen a su cargo todo el personal que integra cada Colegio; lo cual influye en que la coordinación y dirección sea ineficientes, debido al amplio tramo de control.

Se constató que en los Colegios existen dos niveles jerárquicos, un nivel estratégico conformado por la Dirección y la Asistencia Administrativa y otro operativo compuesto por las demás áreas; existe una fuerte confusión al tratar de ubicar un nivel táctico, ya que el traslape de actividades no permite que el personal tenga una visión clara sobre la definición y naturaleza de su puesto, por lo anterior todos los puestos de trabajo se convierten en operativos.

Existe departamentalización funcional, la cual no se aplica correctamente, por falta de conocimiento de las funciones, los requisitos y claridad en la autoridad de cada

puesto de trabajo, pues la centralización de toma de decisiones en la Asistencia Administrativa, limita las responsabilidades y facultades de cada puesto de trabajo, lo que no permite que dicha departamentalización funcione como tal.

Los procesos que posee la Institución, están en función a lo que establece la ley educativa a través del MINEDUC. Actualmente se realizan varios procedimientos generales; sin embargo, no existe un manual de procedimientos para cada una de las áreas de la Institución, por lo que cada uno de los colaboradores efectúa su trabajo de la manera que a ellos personalmente se les facilite, a veces omitiendo pasos del procedimiento, que propician atrasos y descontento por parte de los clientes.

Con respecto a las facultades de cada unidad, se determinó que existe un sobrecargo de funciones y atribuciones en algunos miembros del personal que actualmente labora, debido a la duplicidad de las mismas, por lo que no puede establecerse con certeza quien da las órdenes y a quien se le informa de los resultados obtenidos, lo que provoca que cada persona tenga autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones que no precisamente correspondan a su puesto, ni a su nivel jerárquico. Otro factor que influye directamente en este problema es que no existe ninguna regulación de las facultades de cada puesto, definiéndolas y limitándolas. Lo anterior limita el accionar de los trabajadores en su área de trabajo y no permite el surgimiento de líderes.

La comunicación observada dentro de la Institución Educativa, es de carácter formal e informal, que cumple con el objetivo de crear una cadena de relaciones que auxilie la consecución eficiente de cada proceso y desarrollo de las funciones. No así, deja de existir duplicidad de comunicación, sobre todo cuando al cliente no se le da la información esperada, pues en todas las unidades se le ofrece una diferente, que al final no solucionan su problema o inquietud.

Además, a pesar de que existe comunicación de dos vías, los canales de comunicación utilizados actualmente son los incorrectos, pues cada uno busca ayuda de quien se la pueda proporcionar y no de quienes sea su competencia.

Debido a que el funcionamiento de la Institución, está basado en la experiencia y sobre la marcha, existen claras deficiencias originadas de la indeterminada delimitación de funciones, centralización de autoridad y toma de decisiones, al igual que duplicidad de funciones y atribuciones en los puestos de trabajo; lo anterior refleja la necesidad de plantear, de una manera clara y eficiente la reestructura de la Institución, así como las herramientas administrativas que guíen de manera eficaz la dirección y toma de decisiones que son clave para el funcionamiento de la misma.

Por todo lo anterior, se estableció que la Institución no cuenta con una estructura organizacional adecuada y las herramientas administrativas necesarias que contribuyan al logro de los objetivos; por lo que es necesaria una reestructuración y la definición de herramientas administrativas básicas, para su buen funcionamiento.

## **CAPÍTULO III**

### **REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS**

De acuerdo a lo establecido en el capítulo anterior; se propone agrupar las actividades similares, definiendo línea de autoridad y responsabilidad, así mismo canales de comunicación, con el objetivo de simplificar el trabajo, descentralizar la toma de decisiones y formar unidades con funciones específicas en donde se asignen personas con habilidades y destrezas idóneas para los puestos de trabajo, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Por consiguiente se estima necesario, la consideración de puestos a nivel táctico, tales como: Dirección Administrativa y Financiera; y Dirección Técnica Administrativa; de igual manera la creación de la Dirección Académica, bajo la cual funcionen las Coordinaciones Generales de Plan Diario y Plan Fin de Semana; además puestos a nivel operativo: Maestros Auxiliares y Secretaria Académica. Así mismo, ubicar los puestos existentes en el área que le corresponda según sus funciones y su jerarquía.

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente el Ministerio de Educación, está en el proceso de modernización del sistema educativo y currículo nacional, para lo cual exige de las Instituciones Educativas Privadas muchos cambios en las distintas áreas, sobre todo en la académica y administrativa. En el área académica los cambios son sustanciales en cuanto a metodología pedagógica se refiere, las Instituciones deben modernizarse tomando como modelo la “Educación por competencias” con metodologías y técnicas activas y constructivistas. Así mismo, en el área administrativa, pues deben contar con toda una estructura organizacional moderna, dotada de las unidades que sean necesarias para prestar apoyo oportuno al área en donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje; que permitan prestar un buen servicio educativo, el cual esté acorde a las necesidades de su población estudiantil. Por lo tanto, una

Institución Educativa que no ha podido cambiar su organización arcaica, muy difícilmente podrá cambiar la forma tradicional en que ha impartido la educación durante muchos años. Cuando se habla de cambios, se refiere cambiar de forma integral; es decir, incluyendo todas las áreas que formen la Institución y no solamente aquellas que intervienen directamente con el estudiante.

Por lo anterior, la propuesta que a continuación se presenta, es producto de el diagnóstico administrativo que se realizó en la Institución objeto de estudio, a través del análisis de los elementos y principios de organización, donde se pudo establecer que las causas que inciden en el bajo aprovechamiento de los recursos tanto físicos como humanos, entre los cuales está la falta de delimitación de responsabilidades, la duplicidad de funciones y esfuerzos, la subutilización de las capacidades del recurso humano y la definición clara de las políticas, normas y procedimientos. Además de no contarse con las herramientas administrativas necesarias para el buen desempeño de las distintas unidades que conforman la Institución. Por consiguiente es necesaria una estructura que permita hacer eficientes a los colaboradores para el logro de los objetivos institucionales, y así lograr cambios integrales que sean efectivos para contribuir a la modernización y mejorar la educación en el país.

## **3.2 OBJETIVOS**

### **3.2.1 General**

Mantener la población estudiantil actual y procurar una tasa del 3 al 5 % de crecimiento anual, durante los primeros cinco años a partir de la implementación de la estructura organizacional propuesta.

### **3.2.2 Específico**

- Aplicar la descripción técnica de puestos para disminuir en un 80% las deficiencias tales como duplicidad funciones, sobrecargo de atribuciones y subutilización de recursos en los primeros dos años de implementada la primera etapa de la propuesta.

### **3.3 ALCANCES**

- Identificar y orientar a los colaboradores al logro de las expectativas y objetivos institucionales, a través de la fundamentación estratégica planteada.
- Definir a través de una estructura organizacional las áreas que integran la empresa, niveles jerárquicos, líneas de autoridad-responsabilidad, funciones y puestos necesarios, para su buen funcionamiento.

### **3.4 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN**

Los elementos de planificación propuestos, están formulados de acuerdo a la filosofía y objetivos institucionales, sin perder el propósito esencial de su funcionamiento; los cuales fueron redactados técnicamente, tomando como base los ya existentes:

#### **3.4.1 Misión**

Somos una Institución Educativa Privada con excelentes principios y valores morales; con alto nivel académico, formadora de profesionales éticos, creativos, competitivos y productivos; que aporten ideas para resolver los retos que demanda el mercado laboral en la sociedad actual.

#### **3.4.2 Visión**

Ser la Institución Educativa Privada del país, que provea a la sociedad guatemalteca de nuevas expectativas y opciones académicas en todos los niveles; por medio de innovadores sistemas y metodologías educativas.

### 3.4.3 Valores

En el capítulo II se mencionan los valores en los objetivos institucionales, sin embargo no están definidos en el Proyecto Institucional Educativo; por lo tanto, tomando en cuenta que es una empresa de servicios educativos, se proponen los siguientes valores que se considera son los más apropiados:

- a) **RESPONSABILIDAD:** cumplir con todas las normas, reglas, y acuerdos establecidos, así como responder de forma coherente a los principios y fundamentos ideológicos expresados en la filosofía de la Institución.
- b) **COMPROMISO:** conciencia del impacto de nuestro trabajo, de educador con ética y profesionalismo, dando respuesta a los propósitos educativos.
- c) **TRABAJO EN EQUIPO:** multiplicación de esfuerzos individuales para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, así como la solución de problemas y privilegiar el trabajo colectivo.
- d) **INNOVACIÓN:** hacer y resolver las cosas de manera efectiva, rompiendo paradigmas en beneficio de la educación.
- e) **CALIDAD DE SERVICIO:** responder a las necesidades y expectativas de los educandos, padres de familia y la comunidad educativa.
- f) **INTEGRIDAD:** mostrar siempre coherencia entre los principios morales y la actuación diaria en todas las situaciones de la vida.

### 3.5 REESTRUCTURACIÓN

Es necesario aclarar que la reestructura propuesta abarca únicamente a los Colegios, pues como se estableció en el capítulo anterior el nivel estratégico de la Empresa funciona de forma adecuada con la estructura actual, por lo que no es necesario modificarla.

La propuesta de reestructura persigue mejorar la administración y organización de los Colegios de la Empresa de Establecimientos Educativos Privados; y por ende mejorar el servicio educativo.

La nueva estructura se acomoda a las necesidades de la Institución y contribuye en la mejora de su funcionalidad y desarrollo de sus actividades.

### **3.5.1 Principios de organización aplicados**

A continuación se describen algunos de los principios que se aplicarán en la nueva estructura:

- a) **De la unidad de mando:** una vez establecida la nueva estructura, las autoridades correspondientes tendrán la tarea de dar a conocer a los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos, que cada puesto de trabajo debe recibir órdenes únicamente de una persona, su jefe inmediato superior; así mismo a quien entregará los resultados de su trabajo, pues esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la Institución.
- b) **Del equilibrio de autoridad – responsabilidad:** la propuesta se encaminó a definir líneas de autoridad y responsabilidad, pues es importante que cada colaborador desde el nivel jerárquico más alto hasta el inferior, reconozcan su participación dentro de la Institución.
- c) **Del equilibrio de dirección – control:** cada responsable de las distintas áreas: Administrativa, Técnica y Académica, es el encargado de delegar responsabilidades a cada uno de los colaboradores de su área; además de hacerle saber en qué consisten los controles con los que será evaluado, esto para asegurar la unidad de mando.
- d) **De la definición de puestos:** definir por escrito las funciones, actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, es indispensable para que

exista una estructura adecuada; esto se logra a través de los descriptores de puestos.

### **3.5.2 Contenido**

Después de presentar los elementos de la fundamentación estratégica y los principios de organización que benefician la nueva estructura de la Empresa de Establecimientos Educativos Privados, se describen las reformas a la estructura, tomando como criterio de elaboración: **la reasignación y/o creación de puestos de trabajo.**

Previo a hacer la reasignación, se sitúa a la Dirección General Administrativa, que pertenece al nivel estratégico ya no como una Dirección, sino como Gerencia General Administrativa de Colegios, para que sea nombrado con el nombre que corresponde a su nivel jerárquico.

**a) Reasignación de área y puestos de trabajo:** como se mencionó anteriormente, se adoptarán tres áreas: Administrativa, Técnica–Administrativa y Académica.

- Área Técnica-Administrativa: se le delega únicamente la Secretaría Técnica, debido al exceso de trabajo y la especialización que esta área requiere.
- Área Académica: se encarga del personal de la Coordinación General Académica de plan diario y fin de semana, Coordinación de Área y de Carrera, Secretaría Académica, Maestros Titulares y Maestros Auxiliares.
- Área Administrativa: a quien no se le reasigna ningún puesto adicional, pues es la encargada del funcionamiento general; sin embargo será dividida en tres departamentos, que se detallan a continuación: el Departamento Administrativo, en donde están asignados: Asistencia Administrativa, Servicios Administrativos: Clínicas Médicas, Librería,

Recepción y Mensajería y Mantenimiento. Departamento Financiero: Asistente Financiero, Cajero y Tiendas. Departamento Técnico: Coordinador, Técnico y Auxiliares.

**b) Creación de puestos de trabajo:** se originan puestos de trabajo a nivel táctico y técnico:

- Nivel táctico: Dirección Administrativa y Financiera y Dirección Académica.
- Nivel técnico: Coordinador General Académico diario y Maestros Auxiliares diario y fin de semana.

### **A. Propuesta funcional**

Los cambios funcionales que a continuación se describen responden a las necesidades planteadas y analizadas en los Colegios, estos deberán ser aplicados en el momento que las autoridades de la Institución lo consideren pertinente; además de tomar en cuenta la formalización e implementación de los descriptores de puestos que eviten el traslape o duplicidad de funciones y actividades, así como los procesos.

A continuación se definen las áreas replanteadas en la reestructura.

#### **a) Funciones básicas de la estructura propuesta**

Se propone utilizar departamentalización funcional, la cual cuente con las áreas: Administrativa, Técnica y Académica; estas dos últimas tienen relación muy estrecha, pues ambas atienden directamente al cliente principal (el estudiante), pero en funciones totalmente diferentes, pues la Técnica se hará cargo de todo lo concerniente a los trámites con el MINEDUC y la Académica, de todo lo que respecta a rendimiento académico y disciplinario, funciones que no logra conseguir el área Técnica, debido al exceso de trabajo.

- **Área Administrativa**

Las funciones de esta área son de estricta competencia administrativa, sin injerencias en las áreas Técnico-Administrativa y Académica. A esta área le corresponde apoyar directamente a las demás áreas, proveyendo los suministros necesarios para que puedan realizar sus actividades; además de proporcionar información clara y oportuna acerca de la situación financiera de los alumnos. Es la encargada del manejo y control de los inventarios de librería y tienda, así como de los suministros. Es la única de las áreas que tiene contacto con los proveedores. Le concierne el mantenimiento del mobiliario, equipo e infraestructura. Lleva el control de pagos de planillas y proveedores.

- **Área Técnica**

Es la encargada de la representación ante el Ministerio de Educación, los trámites de papelería, títulos, certificaciones, matrículas y todos aquellos documentos que el Ministerio exige. Tiene a su cargo el manejo y control de los archivos que contienen la papelería de los estudiantes del Colegio, así como la documentación requerida para su funcionamiento.

- **Área Académica**

Por el trabajo que desempeña, es la más importante de todas las áreas, le corresponde directamente el trato con los estudiantes; pues es la que presta el servicio educativo, razón de ser de la Institución. Es la que lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje, además de realizar la evaluación formativa y sumativa. También es la que se encarga de llevar estricto control del nivel académico y disciplinario, el trato con los padres de familia y la resolución oportuna de los conflictos que surjan en el cumplimiento de las funciones académicas del personal a su cargo.

## **B. Propuesta estructural**

Con base a la división de las áreas anteriores, se propone la estructura organizacional con las siguientes características:

- a) La estructura organizacional de Colegios, presenta los puestos de trabajo desde el nivel estratégico, táctico y técnico.
- b) El organigrama planteado de la unidad Gerencia General Administrativa de Colegios, permitirá una comprensión rápida, completa y correcta de los puestos de trabajo que la componen.
- c) Permite conocer las líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y comunicación.
- d) Muestra el tramo de control en todos los niveles jerárquicos.
- e) Da a conocer las nuevas áreas de trabajo en las que estará dividida la Institución para mejorar su funcionamiento.
- f) Es un medio informativo, que proporciona una perspectiva actualizada de la Institución, tanto para los colaboradores como para los visitantes.

## **3.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

A continuación se describen los componentes de la reestructura organizacional propuestos a la Institución:

### **3.6.1 Tipo de estructura organizacional**

Se propone una Estructura Organizacional Funcional, debido a que se agrupan todos los puestos de trabajo que se dedican a una actividad o varias que tengan relación, esto para que exista una mejor supervisión; dichas áreas funcionales serán tres: área Administrativa y Financiera, Académica y Técnica-Administrativa. La

coordinación de actividades entre las áreas, contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

### **3.6.2 Dimensión de la estructura propuesta y sus categorías**

La dimensión de la estructura sugerida es vertical, debido a que conforme crece lo hace en línea recta; además de considerar las siguientes categorías:

- a) **Nivel estratégico:** conformado por la Junta Directiva, Gerencia General Administrativa de Colegios, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Financiera, que se hacen cargo de establecer políticas y objetivos, además de planificar tanto institucionalmente como lo concerniente a su área.
  
- b) **Nivel táctico:** que será aplicado únicamente en los Colegios, pues empezaran a funcionar en este nivel jerárquico las Direcciones Administrativa, Técnica-Administrativa (es el nombre asignado por el MINEDUC a las autoridades de las Instituciones Educativas estatales y privadas, estas últimas tienen la libertad de utilizar la estructura que se acomode a sus necesidades, sin embargo no puede prescindir de este puesto específicamente con ese título) y Académica; dichos puestos se encargarán cada uno de planificar, observar y supervisar que los colaboradores de su área cumplan con las actividades asignadas a su puesto de trabajo.
  
- c) **Nivel técnico:** que estará formado por todos los puestos restantes divididos por áreas específicas, tales como: Secretaría Técnica, Mantenimiento, Auxiliares de Técnicos, Maestros titulares y auxiliares, etc.
  
- **Área administrativa**
  - **Departamento administrativo:** Asistente Administrativo, que tiene a su cargo los servicios administrativos: Médico, Odontólogo, Encargado de librería y Recepcionista; Mantenimiento con un Encargado y cinco Conserjes.

- **Departamento financiero:** el Asistente Financiero, que tiene a su cargo el Cajero, Encargado de tienda y a los Dependientes de mostrador.
- **Departamento técnico:** el Coordinador con Técnicos y auxiliares.
- **Área técnica-administrativa**
  - La Secretaría Técnica que esta bajo la supervisión de la Dirección Técnica-Administrativa.
- **Área académica**
  - **Coordinación general académica plan diario:** el Coordinador General que tendrá a su cargo a los Coordinadores de Área y Carrera, Secretaria Académica, Maestros Titulares y a los Maestros Auxiliares. Estos últimos constituyen un nuevo puesto, pues actualmente no existen, pero debido a las exigencias de elevar el nivel académico, es necesario que los Maestros Titulares puedan dedicarse a mejorar la metodología y técnicas para impartir clases, que debido al exceso de trabajo no han podido desarrollar adecuadamente; por consiguiente el Maestro Auxiliar colaborará en calificar trabajos, exámenes, llevar cuadros de notas, dar clases cuando se requiera, etc.
  - **Coordinación general académica plan fin de semana:** el Coordinador General Académico tendrá a su cargo la Secretaría Académica, los Maestros Titulares y Auxiliares.

De esta manera se centralizará la autoridad, para la toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores. Cada área contará con un Director como superior y supervisor.

### **3.6.3 Modelo del diseño y sus características**

El modelo del diseño es mecánico, dado que las relaciones jerárquicas son rígidas en su propia área, cada una debe trabajar con quienes les corresponde y serán los Directores quienes coordinen el trabajo cuando sea necesario, por lo tanto los

canales de comunicación deben ser formales para evitar que haya omisión de tareas o actividades, debido a la falta de información.

#### **3.6.4 Tipo de departamentalización**

El tipo de departamentalización planteado es funcional, pues como se mencionó anteriormente, los puestos de trabajo se agrupan por área de especialidad y porque sus actividades son similares o relacionadas, así se podrán concentrar las energías en el trabajo, con la mínima desviación. De esta manera se evita la duplicidad de funciones y de personas, aprovechamiento del equipo y se propicia la especialización.

La departamentalización funcional favorece a la Institución porque facilita la supervisión, pues cada Director encargado de un área debe ser experto únicamente en su área, lo que contribuye a mejorar el servicio que presta; sus ventajas son: tomar decisiones rápidas, es más fácil determinar la responsabilidad y evaluar los resultados, debido a que cada área tiene bien delimitadas sus funciones y no pueden mezclarse unas con otras.

A pesar de que la empresa se conforma de varios establecimientos y éstos ubicados en distintos puntos geográficos, se utiliza la funcional porque lo más importante es el óptimo funcionamiento de los establecimientos; además porque todos los Colegios están dentro del perímetro de la ciudad Capital y que aún es posible trabajar con una coordinación centralizada a través del Gerente General Administrativo de Colegios, y que todos los establecimientos tienen la misma cantidad de personal, los mismos puestos y ofrecen exactamente el mismo servicio.

#### **3.6.5 Tramo de control que refleja la estructura**

En cuanto al tramo de control de la estructura presentada, es estrecho porque al agrupar por áreas de especialidad será más sencilla la supervisión, debido a que la cantidad de personas a cargo disminuye, ya no estará centralizada la supervisión de

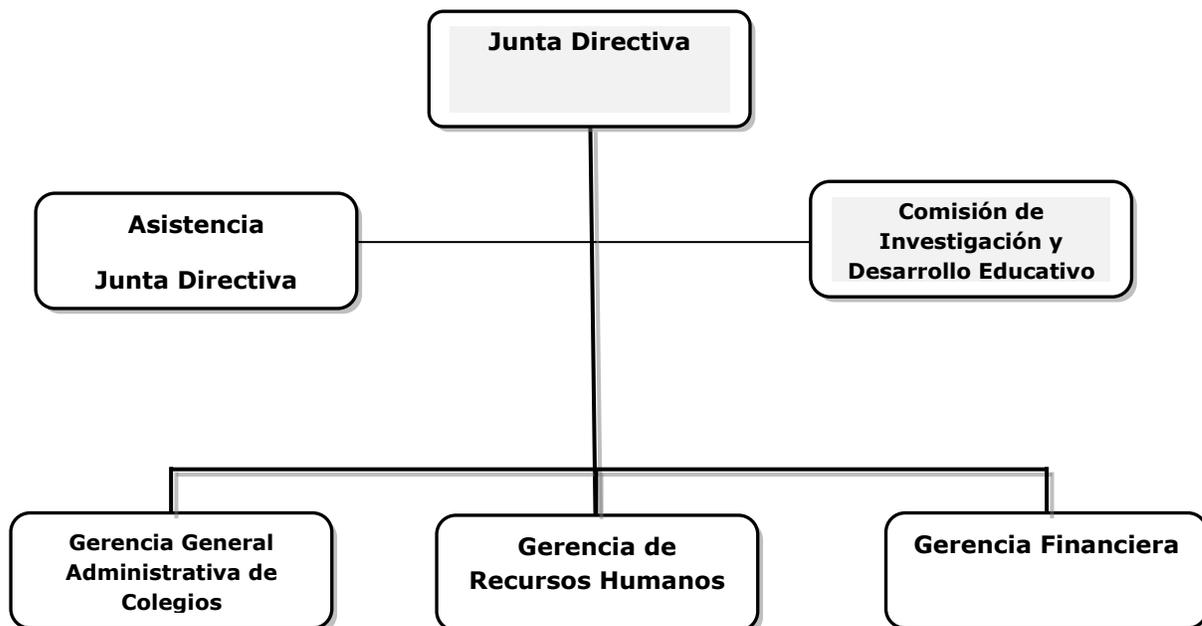
todo el personal en el Director General Administrativo y el Asistente, sino que éstas funciones serán delegadas a los Directores de las diferentes áreas.

### 3.6.6 Sistema de organización

El sistema de organización es funcional debido a que la autoridad y responsabilidad es lineal en relación a las funciones principales que se desarrollan en la Institución. Además debe existir autoridad indirecta entre los jefes de áreas que ofrezca un incentivo a la coordinación y cooperación entre las mismas.

Atendiendo a las características descritas anteriormente, a continuación se presenta la estructura propuesta a la Institución.

**Gráfica 9**  
**Organigrama general propuesto**  
Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Como se mencionó en el capítulo II, el anterior organigrama no tiene ningún cambio debido a que el nivel estratégico funciona adecuadamente; la reestructura

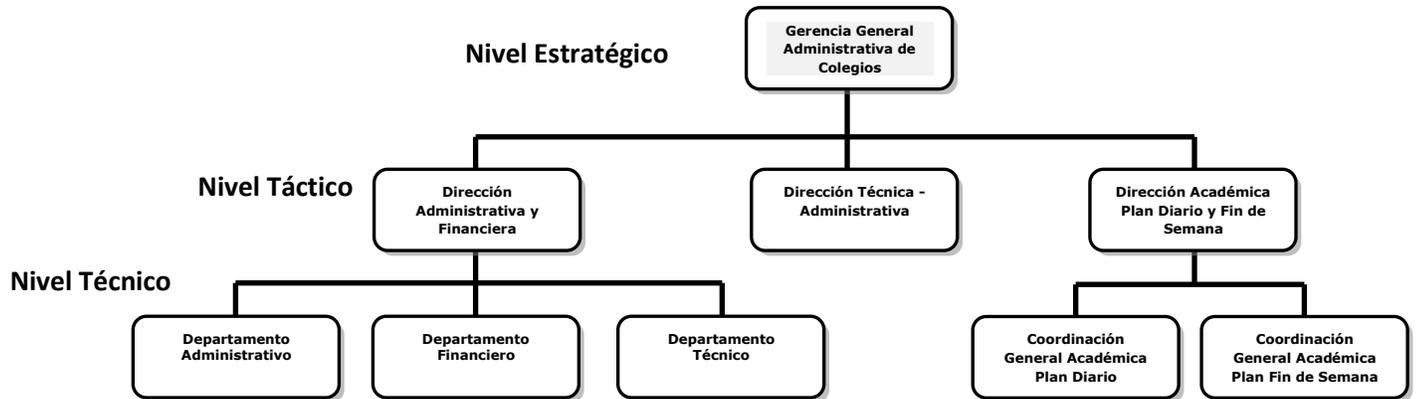
únicamente se aplica a la unidad de Gerencia General Administrativa de Colegios, que es la que más problemas organizacionales presenta.

A continuación el organigrama propuesto para la Gerencia antes mencionada; en el cual se presenta la nueva unidad formada por la Dirección Académica y la Coordinación General Académica de Plan Diario y Fin de Semana, las que son necesarias para la ejecución de las funciones correspondientes al área; además por ser la unidad que cuenta con mayor número de personal a su cargo lo que limita a la Dirección hacerse cargo de la coordinación y control de las actividades académicas, lo cual provocaría un amplio tramo de control. En cuanto a la diferenciación entre las coordinaciones de plan diario y fin de semana, se distinguen por las distintas jornadas que atienden: Plan diario atiende a las jornadas matutina y vespertina únicamente de lunes a viernes, las cuales abarcan una jornada completa de trabajo utilizando el mismo personal para ambas jornadas. No así plan fin de semana, sábado y domingo representan una jornada diferente, que no distingue matutina y vespertina debido a que una sola jornada abarca mañana y tarde; esto por la carga curricular y los horarios mínimos requeridos por el MINEDUC y los distintos niveles y grados que se atienden en plan fin de semana.

En plan fin de semana no existen los Coordinadores de Carrera y de Área, porque la población estudiantil es menor y el tiempo es muy corto para poder realizar las funciones del puesto.

## Gráfica 10

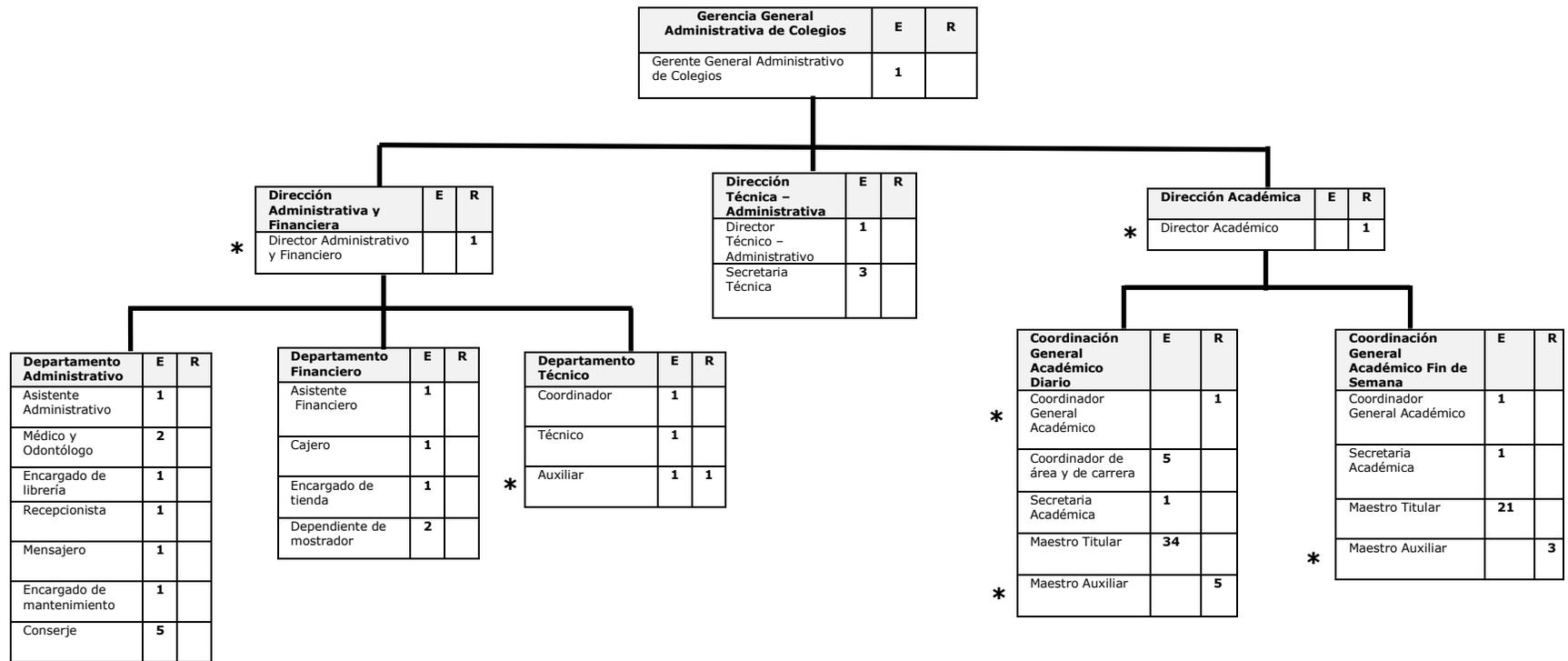
### Organigrama específico propuesto Gerencia General Administrativa de Colegios Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

## Gráfica 11

### Organigrama nominal propuesto Gerencia General Administrativa de Colegios Empresa de establecimientos educativos privados



\*Nuevos puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

### **3.7 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA**

Hacer cambios estructurales que requieran la creación de nuevos puestos, implica recursos económicos, por lo que se presenta la estimación de costos humanos y materiales, porque no se requiere ningún cambio físico en la infraestructura de los Colegios.

El presupuesto que se presenta a continuación, está dividido en dos etapas:

- a) 1era. Etapa:** esta será aplicada a partir del primer y segundo año, únicamente se contratarán a las personas que ocuparán los puestos de Directores y el Auxiliar de Técnico; que son los necesarios para dar inicio a la reestructura.
  
- b) 2da. Etapa:** inicia a partir del tercer año, cuando la estructura esté establecida y se tenga la capacidad de contratar a los Maestros Auxiliares para el plan diario y fin de semana.

El presupuesto que se presenta a continuación incluye los tres establecimientos con los que actualmente cuenta la Institución, tanto en salarios como en mobiliario y equipo y en las dos etapas.

**Cuadro 4**  
**Presupuesto de implementación de la propuesta**  
 Empresa de establecimientos educativos privados

**Sueldos**

<b>Puesto</b>	<b>No. De plazas</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>PRIMERA ETAPA</b>				
Director Administrativo y Financiero	1	Q5,750.00	Q5,750.00	Q69,000.00
Director Académico	1	Q5,750.00	Q5,750.00	Q69,000.00
Coordinador General Académico diario	1	Q4,250.00	Q4,250.00	Q51,000.00
Auxiliar de técnico	1	Q1,750.00	Q1,750.00	Q21,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>			<b>Q210,000.00</b>
Provisión prestaciones laborales (41.83%)				Q87,843.00
Bonificación decreto (Q250.00 *4)			Q1,000.00	Q12,000.00
<b>Total sueldos</b>				<b>Q309,843.00</b>
<b>Puesto</b>	<b>No. De plazas</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>SEGUNDA ETAPA</b>				
Maestros Auxiliares diario	5	Q1,560.00	Q7,800.00	Q93,600.00
Maestros Auxiliares fin de semana	6	Q750.00	Q4,500.00	Q54,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>11</b>			<b>Q147,600.00</b>
Provisión prestaciones laborales (41.83%)				Q61,741.08
Bonificación decreto (Q250.00 *11)			Q2,750.00	<b>Q33,000.00</b>
<b>Total sueldos</b>				<b>Q242,341.08</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

**Cuadro 5**  
**Mobiliario y Equipo**

Empresa de establecimientos educativos privados

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>PRIMERA ETAPA</b>		
3	Escritorios con silla	Q 3,900.00
3	Computadoras con impresora	Q 9,750.00
	<b>Total Mobiliario y equipo</b>	<b>Q13,650.00</b>
<b>SEGUNDA ETAPA</b>		
6	Sillas	Q 2,700.00
	<b>Total Mobiliario y equipo</b>	<b>Q2,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

**Cuadro 6**  
**Total del presupuesto**

Empresa de establecimientos educativos privados

<b>Etapa</b>	<b>Presupuesto por Colegio</b>	<b>Presupuesto Total</b>
1era. Etapa:	Q 323,493.00	Q 970,479.00
2da. Etapa:	Q 245,041.08	Q 735,123.24
<b>Total presupuesto</b>	<b>Q 568,534.08</b>	<b>Q 1,705,602.24</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

En el caso del mobiliario para maestros, solamente se toman en cuenta las sillas de diario, pues son las mismas que se utilizan el fin de semana, no son necesarios escritorios y otro tipo de mobiliario pues cuentan con un área común llamada Salón de Maestros, en donde ya existe mobiliario y lockers.

De igual manera con el equipo de computación, la Institución da mucho énfasis al uso de la tecnología, por lo mismo siempre cuenta con equipo de cómputo disponible.

Además por ser una Institución Educativa, regularmente se cuenta con mobiliario, pues el que sufre mayor deterioro es el que utilizan los alumnos.

### **3.8 FINANCIAMIENTO**

Para financiar la propuesta en sus etapas, se puede hacer uso del financiamiento espontáneo; que es a corto plazo y surge de las operaciones normales de la Institución.

### **3.9 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO**

Es importante tomar en cuenta que la Institución está modernizando las metodologías pedagógicas, que ya no son una opción sino una exigencia del MINEDUC; la Institución basó su filosofía, misión y visión en esta nueva metodología de “Educación por competencias”, por lo que tanto pedagógica como tecnológicamente se necesitó un cambio radical en la educación que imparte actualmente. Es también imprescindible que se haga un cambio estructural en la manera de administrar una Institución con tal capacidad y crecimiento; para alcanzar y exceder las expectativas de ser una de las mejores Instituciones Educativas del país, es necesaria la modernización en todos los aspectos. Hay que resaltar además que la Empresa cuenta con todos los elementos necesarios para convertir sus expectativas en una realidad palpable.

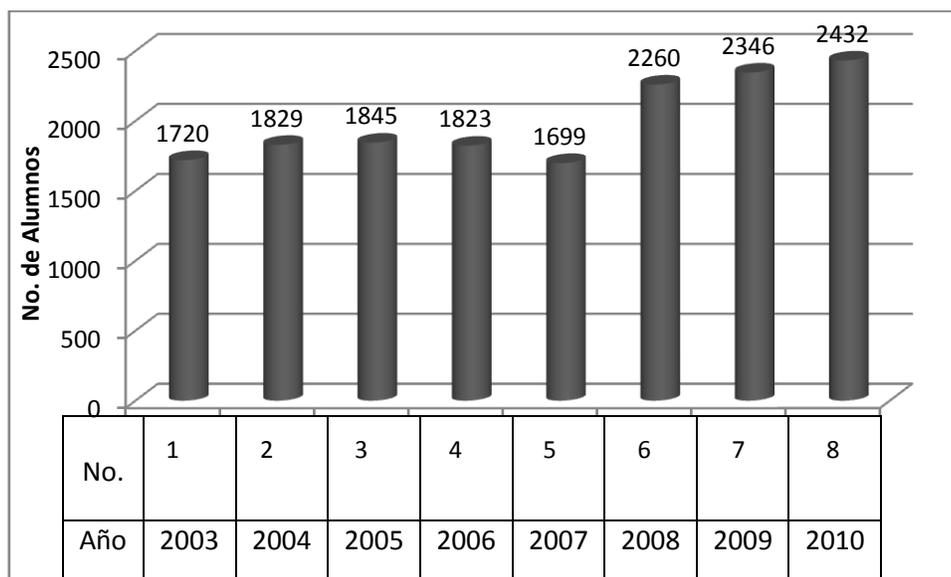
En los últimos años de funcionamiento la Institución Educativa, ha hecho cambios de fondo en el área metodológica-educativa, debido a que su población estudiantil presentaba descenso en número; el éxito de dichos cambios la han colocado en una posición muy prestigiosa a nivel de la ciudad capital, como una de la mejores instituciones educativas para la clase trabajadora, por lo tanto experimenta un crecimiento muy marcado, como se muestra a continuación:

## Gráfica 12

### Inscripciones promedio por establecimiento

#### Año 2003 al 2008 y proyectados al 2010

Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Como se observa en la gráfica anterior se espera que la Institución continúe con una tendencia de crecimiento en población estudiantil, lo cual implica no solamente cambios metodológicos-educativos, sino además cambios estructurales que faciliten el funcionamiento de la Institución en todas las áreas de las que está formada.

Para hacer la relación costo-beneficio se cuenta con el presupuesto de la propuesta, pero no con la proyección de ingresos; sin embargo, se presenta información proyectada de tasas de crecimiento de población estudiantil; para finales del año 2008 se contaba con una población promedio de 6,000 estudiantes y para el 2009 con 6,200 estudiantes de todas las jornadas y establecimientos tomando en cuenta los alumnos retirados y expulsados; datos que se utilizan como base para realizar la proyección y además se utiliza la siguiente información:

### Cuadro 7

#### Desglose de ingresos anuales promedio y aproximados por alumno

Empresa de establecimientos educativos privados

Descripción	Mensual	Anual
Inscripción promedio		Q 800.00
Colegiatura promedio(*10)	Q 360.00	Q3,600.00
Actividades		Q 400.00
Mantenimiento		Q 50.00
<b>Total por alumno</b>		<b>Q 4,850.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

Si se toma como base la información anterior de 6,200 estudiantes, la tasa mínima de crecimiento poblacional del 3% y la información de ingresos promedio por alumno; se obtienen los siguientes ingresos aproximados:

$6,200 \text{ estudiantes} * 0.03 \text{ tasa de crecimiento} = 186 \text{ estudiantes adicionales.}$

$186 \text{ estudiantes} * Q4, 850.00 \text{ anuales} = Q 902,100.00 \text{ de ingresos anuales adicionales.}$

Al continuar aplicando el principio anterior a los siguientes años, se obtienen los siguientes resultados:

**Cuadro 8**  
**Ingresos anuales aproximados**  
**Tasa aplicada: 3% de crecimiento de población estudiantil**  
 Empresa de establecimientos educativos privados

Año	No. de estudiantes	Ingresos anuales
1	186	Q 902,100.00
2	377	Q 1,828,450.00
3	574	Q 2,783,900.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

Al aplicar el **Retorno de la inversión**, que es un valor que mide el rendimiento de una inversión y cuya fórmula es:

$$\frac{B - C}{C} \times 100 =$$

Donde:

B= beneficio

C= costo

Se obtiene lo siguiente:

**Cuadro 9**  
**Retorno de inversión en las dos etapas de la propuesta**  
 Empresa de establecimientos educativos privados

<b>Etapas</b>	<b>Año</b>	<b>Formula</b>	<b>Tasa de retorno</b>
<b>1era.</b>	<b>1</b>	$\frac{Q902,100.00 - Q970,479.00}{Q970,479.00} \times 100 =$	- 7.04%
	<b>2</b>	$\frac{Q1,828,450.00 - Q970,479.00}{Q970,479.00} \times 100 =$	88.40 %
<b>2da.</b>	<b>3</b>	$\frac{Q2,783,900.00 - Q1,705,602.24}{Q1,705,602.24} \times 100 =$	63.22%

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

Para el 2do. Año, por cada quetzal invertido, se obtendrá ganancias de Q88.40 y para el 3er. Año; por cada quetzal invertido se obtendrán Q63.22 y en lo sucesivo irá en incremento, debido a que ya no tendrá que invertirse en mobiliario, aumentarán el número de alumnos y las erogaciones por concepto de salarios, tendrán un mínimo de aumento. Es muy importante que la tasa de crecimiento deba ser aplicada los primeros cinco años únicamente, pues la capacidad instalada de los Colegios es limitada.

Como se observa en el cuadro anterior, implementar la propuesta en dos etapas es más conveniente para la Institución para que se tenga rendimiento de la inversión, no se puede realizar en una sola, pues el retorno de la misma sería a largo plazo. Adicional a ese rendimiento se puede mencionar el obtenido al momento de que el estudiante compre uniformes, libros y haga uso de la tienda del Colegio.

Aunado a todos estos cambios que repercuten en beneficios económicos para la Institución, la futura apertura de otros establecimientos en distintos puntos

geográficos de la ciudad capital, que equivale a crecimiento no solo como Institución Educativa, a la población estudiantil de distintos puntos que podrá atender con un servicio educativo actual, sino además podrá contar con una organización moderna y bien estructurada que le permita mejorar los servicios que actualmente presta.

Al momento de iniciar el proyecto, se mejorará el rendimiento en los puestos de trabajo, se evitarán demoras porque cada uno de los empleados estará realizando las actividades que le correspondan, debido a que se hace uso de las herramientas administrativas propuestas y se ofrece un excelente servicio al cliente que será fomentado por las autoridades de los Colegios, esto implica que existe buena organización y coordinación a nivel institucional.

### 3.10 PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro 10**

**Plan de acción para la implementación de la propuesta de reestructura**

Empresa de establecimientos educativos privados

Actividades	Responsables	Metas	Calendarización	Costo	Presupuesto
Presentación de la propuesta a Junta Directiva	Consultoría	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión.	Diciembre 2009	Papelería Q50.00 Refrigerio Q125.00 Equipo proporcionado por la Institución	Q175.00
Aprobación de la propuesta	Junta Directiva	Aprobación de la propuesta en un 100%.	Diciembre 2009 Enero 2010	A definir por la Institución	A definir por la Institución
Presentación de la nueva estructura a los Gerentes y personal de oficinas centrales	Consultoría – Junta Directiva	Realizar la presentación en un 100% de la nueva estructura en los colegios y resueltas las dudas.	Enero – Febrero 2010	Papelería Q 100.00 Refrigerio Q 250.00 Equipo proporcionado por la Institución	Q 350.00
Inicio del proceso de reclutamiento y selección del personal propuesto	Gerencia de Recursos Humanos	Contratar a Director Administrativo y Director y Coordinador Académico en el primer bimestre del año 2010.	Enero – Febrero 2010	A definir por la Institución	A definir por la Institución
Presentación de la nueva estructura a los Directores y Coordinadores de los Colegios	Consultoría – Gerencia General Administrativa de Colegios	Realizar la presentación en un 100% de la nueva estructura en los colegios y resueltas las dudas.	Febrero 2010	Papelería Q 250.00 Refrigerio Q300.00  Equipo proporcionado por la Institución	Q 550.00

Presentación de la nueva estructura al personal técnico-administrativo y administrativo de cada colegio.	Consultoría – Gerencia General Administrativa de Colegios	Realizar la presentación en un 100% de la nueva estructura en los colegios y resueltas las dudas.	Febrero – marzo 2010	Papelería Q 500.00 Refrigerio Q 600.00 Equipo proporcionado por la Institución	Q 3,300.00
Entrega de descriptores de puestos por áreas	Gerencia General Administrativa de Colegios	Entrega de copia al 100% del personal, de las funciones correspondientes a su puesto de trabajo.	A definir por la Institución	A definir por la Institución	A definir por la Institución
Inducción al nuevo personal y al ya existente	Dirección de Área	Realizar la inducción en un 85% del personal.	A definir por la Institución	A definir por la Institución	
Control y seguimiento de los cambios implementados con la reestructura	Gerencia General Administrativa de Colegios	Asegurar en un 80% los cambios y establecimiento de controles.	A definir por la Institución	A definir por la Institución	
TOTAL					Q 4,375.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

### **3.11 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Como parte de la propuesta de reestructuración del presente trabajo, se presentan el Manual de Organización que contiene las descripciones técnicas de puestos, que se consideran necesarias para el desarrollo eficiente de cada uno de los puestos de trabajo de la Institución. Lo que permitirá disponer de los instrumentos necesarios para facilitar la selección del personal idóneo, al contar con un perfil que defina las características específicas, que hacen diferente un puesto de los demás, así mismo las especificaciones y los requisitos mínimos exigidos que debe poseer cada candidato para optar a un cargo de trabajo dentro de la Institución. **Ver Anexo 1**

### **3.12 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se presenta el Manual de Normas y Procedimientos que contiene la descripción de los principales procedimientos que reflejan funciones básicas y secuenciales de la Institución. **Ver Anexo 2**

Los procedimientos están descritos por áreas y son los siguientes:

#### **a) Área Administrativa**

- Pago de planillas
- Solicitud de materiales

#### **b) Área Técnica-Administrativa**

- Inscripción
- Entrega de expediente a alumnos graduados y retirados.

#### **c) Área Académica**

- Evaluación de desempeño
- Recepción de cuadros de registro de notas

## CONCLUSIONES

1. La Institución cuenta con una estructura organizacional definida, pero no está documentada ni diseñada técnicamente, por lo anterior existen problemas de organización que perjudican el funcionamiento y desarrollo administrativo; que se manifiesta en la mala utilización de los recursos humanos, físicos y materiales disponibles, tramo de control ancho, evasión de responsabilidades debido al desconocimiento de funciones, niveles jerárquicos y líneas de comunicación.
2. La asignación de funciones, atribuciones y autoridad, se hace de forma empírica y verbal porque la Institución no se cuenta con documentación clara y precisa que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo; así mismo no existe un documento que indique los pasos a seguir en los procedimientos que se realizan, por lo tanto no se tienen controles para la optimización del servicio que presta la Institución.
3. La Empresa de Establecimientos Educativos ha tenido un crecimiento descontrolado e inadvertido durante los últimos años; ha experimentando cambios estructurales y organizacionales que no se han observado, revisado y analizado para su debida actualización y divulgación.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la nueva estructura organizacional y darla a conocer una vez aprobada, para que se puedan resolver o minimizar los problemas de organización encontrados; y así coadyuvar al logro de objetivos institucionales.
2. Implementar los Manuales de Organización y Normas y Procedimientos propuestos, que proporcionan a los colaboradores información detallada de la nueva estructura, áreas de trabajo y las funciones específicas de cada puesto; así mismo especificaciones de los procedimientos que se realizan en la Institución, lo cual facilita la aplicación de controles y la toma de decisiones en la gestión administrativa.
3. El nivel estratégico debe implementar instrumentos adecuados para la evaluación organizacional periódica de la Institución, que permitan detectar y dar seguimiento a los cambios estructurales que se vayan generando con el fin de informar a los colaboradores y corregir posibles desviaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. **Administración**. Editorial Mc Graw Hill.2004, Primera Edición en español, 354 páginas.
2. Franklin F., Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. 2004, Segunda Edición, 369 páginas.
3. Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske. **Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. Editorial Mc Graw Hill. 2006, duodécima edición, 600 páginas.
4. Hernández, C. **Fase o función de organización, material didáctico**. Guatemala 10 páginas.
5. Hodge B.J., Anthony, William y Gales, Lawrence. **Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico**. Editorial Pearson Educación, S,.A. 2003, sexta edición, 463 páginas.
6. Jones, Gareth y George, Jennifer. **Administración contemporánea**. Editorial Mc Graw Hill. 2006, cuarta edición, 780 páginas.
7. Koontz, H y Heinz, W. **Administración, una perspectiva global**. Editorial Mc Graw Hill. 2007, séptima edición, 465 páginas.
8. Mateo Dueñas, Ricardo y Sagarra Porta, Ramón. **Creación de empresas. Teoría y práctica**. Editorial Mc Graw Hill. 2004, primera edición, 173 páginas.

9. Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera Néstor Fernando. **Salarios, estrategia y sistema empresarial o de compensaciones.** Editorial Mc Graw Hill. 1999, primera edición, 420 páginas.
10. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** Editorial Limusa. 2005. primera edición, 480 páginas.
11. Stoner, James; Freeman Edward; Gilbert Daniel. **Administración.** Editorial Pearson Educación. 1996, sexta edición. 691 páginas.
12. Varios Autores. **Material Bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II.** Facultad de Ciencias Económicas. 2007. 154 páginas.
13. Varios Autores. **Proyecto Educativo Institucional –PEI–.** Liceo Canadiense. 2006. 203 páginas.
14. Webster, Allen L. **Estadística aplicada a los negocios y la economía.** Editorial McGraw-Hill. 2004, Tercera edición. 640 páginas.

# **ANEXOS**

# **Anexo 1**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
1. Antecedentes de la empresa	1
2. Marco jurídico	2
3. Filosofía	3
4. Misión	4
5. Visión	4
6. Valores	4
7. Objetivos del manual	5
8. Organigramas	6
8.1 Organigrama general	6
8.2 Organigrama específico. Gerencia General Administrativa de Colegios.	7
8.3 Organigrama nominal. Gerencia General Administrativa de Colegios.	8
<b>9. Descripción técnica de puestos</b>	9
Gerente General Administrativo de Colegios	9
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	
Director Administrativo y Financiero	13
<b>Departamento financiero</b>	
Asistente Financiero	17
Cajero/a	21
Encargado de tienda	24
Dependiente de mostrador	27
<b>Departamento administrativo</b>	
Asistente Administrativo	30

Médico y Odontólogo escolar	34
Encargado/a de librería	37
Mensajero	40
Recepcionista	43
Encargado de mantenimiento	46
Conserje	49
<b>Departamento técnico</b>	
Coordinador del departamento técnico	52
Técnico	55
Auxiliar de Técnico	58
 <b>ÁREA TÉCNICA – ADMINISTRATIVA</b>	
Director/a Técnico – Administrativo	61
Secretario/a Técnico/a	64
 <b>ÁREA ACADÉMICA</b>	
Director/a Académico/a	68
Coordinador/a General Académico/a	72
Coordinador/a de área y/o carrera	76
Secretaria Académica	79
Maestro Titular	82
Maestro Auxiliar	86

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización es un instrumento administrativo indispensable que sirve de referencia y tiene como propósito describir la estructura orgánica, funciones, atribuciones, líneas de autoridad y responsabilidad de las unidades que forman la Institución.

El documento contiene los antecedentes de la Institución, marco jurídico, filosofía institucional bajo la cual se rige, filosofía, misión, visión y valores; así mismo, objetivos del manual, los organigramas general, específico y nominal de la unidad de Gerencia General Administrativa de Colegios y al final la descripción técnica de puestos que sirve de guía a los colaboradores para desarrollar sus funciones y atribuciones de una manera clara y precisa contribuyendo a la consecución de los objetivos institucionales de manera efectiva.

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La Institución Educativa abre sus puertas como una academia de cursos libres en abril de 1963, por iniciativa de su entonces propietario Profesor Enrique Fajardo Tabora; quien inicialmente tiene como objetivo principal impartir cursos de taquigrafía, inglés y mecanografía básica. Ese mismo año se obtiene la autorización para empezar a funcionar como Colegio de preprimaria y primaria, pero esto es posible hasta el año siguiente.

En los años posteriores, se tramita ante el Ministerio de Educación, la autorización para poder impartir el ciclo básico y otras carreras a nivel medio, tales como: Perito Contador, Secretariado Bilingüe y Oficinista, Bachillerato en Ciencias y letras, Bachillerato en Dibujo Técnico de Construcción y Perito en Administración de Empresas.

Durante 38 años, se ubicó en la zona 1 de la ciudad capital, posteriormente abrió un segundo establecimiento en la zona 12, un tercero en la zona 2 de Mixco y próximamente uno más en la Avenida Petapa también en la zona 12 de la capital.

Actualmente la Institución ofrece a los alumnos distintas opciones en jornadas de estudio: matutina, vespertina y fin de semana, además de la preparación integral que los capacita para enfrentar los desafíos de la tecnología. Se basa en sólidos principios morales, la formación de hábitos de trabajo que respondan a las exigencias de la vida productiva del país y un auténtico placer por el estudio y la superación, que garanticen el éxito en la continuación de su formación profesional y el triunfo en el ámbito laboral. Asimismo asegura excelencia académica, formación en y para la libertad, énfasis en el incremento de valores y virtudes, a efecto de entregar líderes y agentes de cambio, capaces de acelerar el desarrollo nacional; proyectándose así como la mejor Institución educativa de su nivel en el país.

A los jóvenes se les requiere el dominio de los conocimientos plasmados en las guías curriculares, además del conocimiento de otras disciplinas y manejar, como usuarios las nuevas tecnologías.

El nombre que identifica a la Institución, no responde a ninguna preferencia o tendencia de tipo político ni social, sino a la ascendencia genealógica de su propietario.

## **2. MARCO JURÍDICO**

La Institución Educativa, se rige de conformidad con el Artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala, amparado por los artículos 23 y 24 de la ley de Educación Nacional, que permite el funcionamiento de establecimientos educativos privados en el país.

- Acuerdo Ministerial No. 104 de fecha 30 de abril de 1963, por este mismo acuerdo se autoriza impartir mecanografía, taquigrafía e inglés en cursos libres y mecanografía básica.
- El 31 de agosto de 1965 se autoriza la carrera de Bachillerato, bajo Acuerdo Ministerial No. 1268. Posteriormente fueron aprobadas las carreras de Secretariado y Oficinista, Perito Contador y Secretariado Bilingüe, por Acuerdo Ministerial No. 991. Para las jornadas matutina y vespertina.
- El 19 de marzo de 1993 se emite la resolución No. 47-93 EP en donde se autoriza la Carrera de Perito en Mercadotecnia y Publicidad, para la jornada matutina y vespertina.
- Por Acuerdo Ministerial número 83 de fecha 22 de marzo de 1995 Se Modifican los Acuerdos Ministeriales 104, 147 y 181 de fechas 30 de abril de 1963, 27 de mayo de 1963 y 18 de junio de 1963 en el sentido de autorizar que la Institución

educativa, funcione en lo sucesivo bajo la Dirección Técnica y Administrativa en los niveles de Educación Pre-primaria, Educación Primaria urbana y Ciclo de educación Básica o de Cultura General, en jornada matutina.

- Por resolución 550-EP de fecha 4 de noviembre de 1998 se autoriza la carrera de Perito en Administración de Empresas para la jornada matutina y vespertina.
- En el año 1999 por resolución número 823 se autoriza la carrera de Magisterio Primaria Urbana, para las jornadas matutina y vespertina.
- Con fecha 15 de noviembre y con fecha 19 de octubre del año 2000 se autoriza la carrera de Bachillerato en Dibujo Técnico y de Construcción por Resolución Número 412-2000-EP.
- Por Resolución No. 1063-2002 – C.D.G: de fecha 24 de octubre del 2002, se autoriza el cambio de sede para la 11 calle 1-53 de la zona 1.

### **3. FILOSOFÍA**

La Institución fundamenta su proyecto educativo, partiendo del reconocimiento del valor de la persona individual, como un valor universal, considerando el potencial y cualidades de cada persona que le permita desarrollarse plenamente en un ambiente competitivo. Es por ello que con la aplicación sistemática de todas las herramientas tecnológicas, metodológicas, didácticas y pedagógicas se pretende, la transformación cualitativa e integral del ser humano, estimulando el interés por la creatividad, la investigación, así como el fomento del respeto a pluralidad de criterios, de los valores morales y cívicos.

#### 4. MISIÓN

Somos una Institución Educativa Privada con excelentes principios y valores morales; con alto nivel académico, formadora de profesionales éticos, creativos, competitivos y productivos; que aporten ideas para resolver los retos que demanda el mercado laboral en la sociedad actual.

#### 5. VISIÓN

Ser la Institución Educativa Privada del país, que provea a la sociedad guatemalteca de nuevas expectativas y opciones académicas en todos los niveles; por medio de innovadores sistemas y metodologías educativas.

#### 6. VALORES

- **Responsabilidad**

Cumplir con todas las normas, reglas, y acuerdos establecidos, así como responder de forma coherente a los principios y fundamentos ideológicos expresados en la filosofía de la Institución.

- **Compromiso**

Conciencia del impacto de nuestro trabajo, de educador con ética y profesionalismo, dando respuesta a los propósitos educativos.

- **Trabajo en equipo**

Multiplicación de esfuerzos individuales para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, así como la solución de problemas y privilegiar el trabajo colectivo.

- **Innovación**

Hacer y resolver las cosas de manera efectiva, rompiendo paradigmas en beneficio de la educación.

- **Calidad de servicio**

Responder a las necesidades y expectativas de los educandos, padres de familia y la comunidad educativa.

- **Integridad**

Mostrar siempre coherencia entre los principios morales y la actuación diaria en todas las situaciones de la vida.

## **7. OBJETIVOS DEL MANUAL**

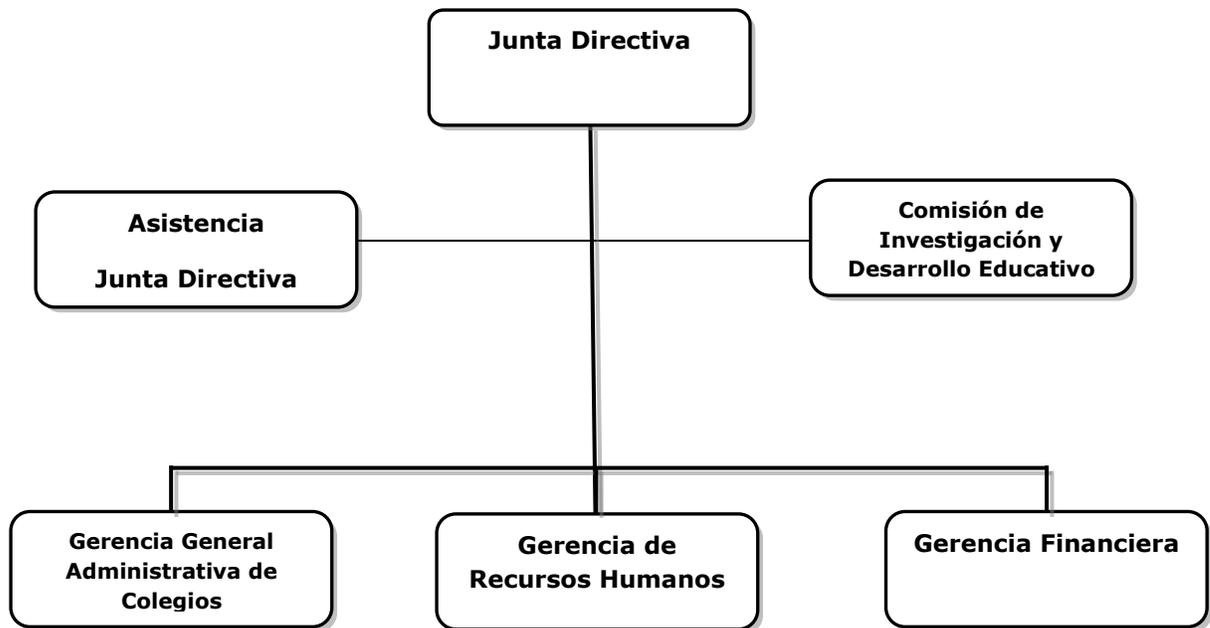
- Proporcionar información general de la estructura organizacional de la Institución Educativa.
- Dar a conocer en forma detallada las atribuciones y la responsabilidad asignada.
- Promover la eficiencia del personal de los niveles jerárquicos: estratégico, táctico y técnico de las distintas áreas Administrativa, Técnica – Administrativa y Académica.
- Facilitar la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso y permanente respectivamente.
- Promover el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y materiales.
- Mejorar la ejecución del trabajo simplificando el control de las distintas actividades.

- Proveer a los colaboradores un medio de comunicación y coordinación que facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 8. ORGANIGRAMAS

### 8.1 Organigrama general

Empresa de establecimientos educativos privados

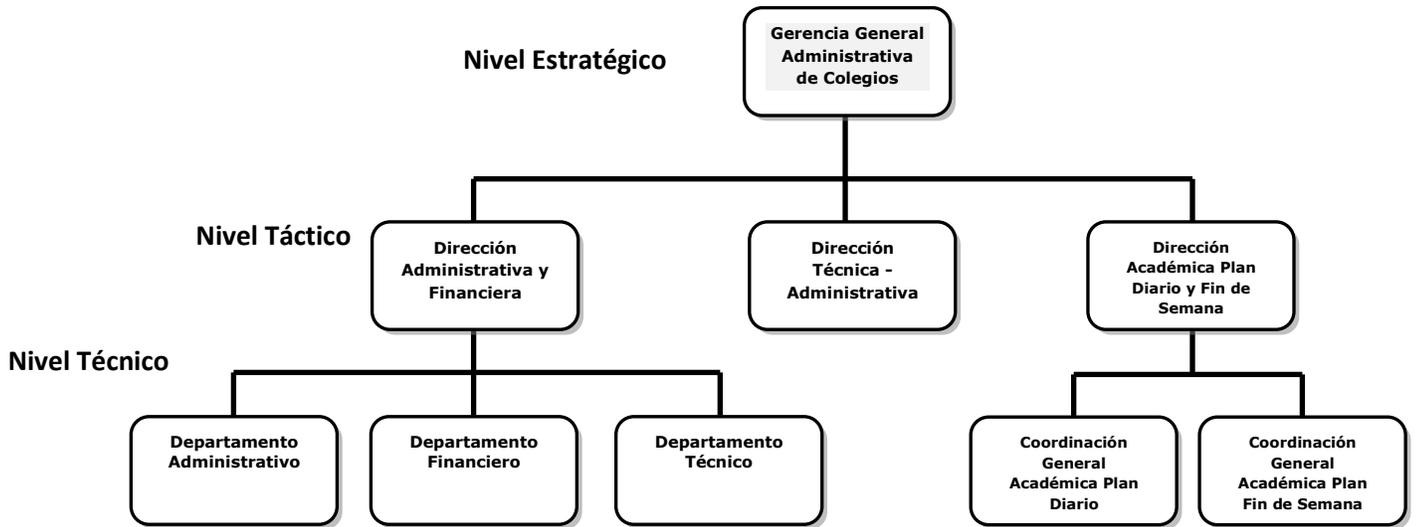


Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

## 8.2 Organigrama específico

### Gerencia General Administrativa de Colegios

Empresa de establecimientos educativos privados

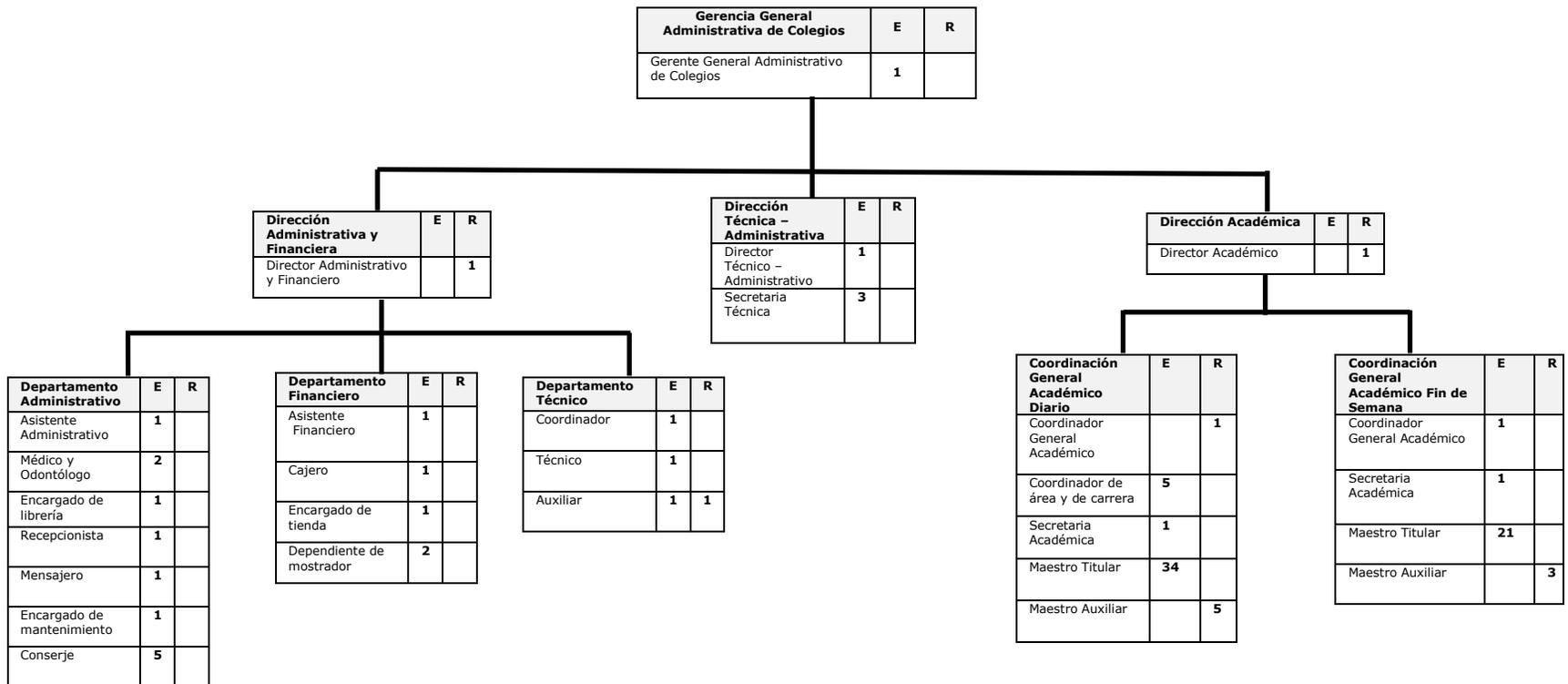


Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 8.3 Organigrama nominal

#### Gerencia General Administrativa de Colegios

#### Empresa de establecimientos educativos privados



Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

## 9. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

### GERENCIA GENERAL ADMINISTRATIVA DE COLEGIOS

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Gerente General Administrativo de Colegios</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Gerencia General Administrativa de Colegios</b>
Jefe inmediato:	<b>Junta Directiva</b>
Subalternos:	<b>Directores Administrativo, Técnico-Administrativo y Académico.</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Desarrollar el proyecto educativo, adecuando recursos humanos, métodos y técnicas, tanto administrativas como académicas, para obtener los mejores resultados en cuanto a crecimiento en el nivel académico y de población estudiantil, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

#### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

##### A. Funciones

- Supervisar y evaluar el desarrollo del proyecto educativo.
- Autorizar y aprobar la contratación del personal.
- Evaluar al personal docente y administrativo.
- Tomar decisiones y actuar en los asuntos que no requieren la aprobación de la Junta Directiva.
- Informar periódicamente a la Junta Directiva del estado del presupuesto y solicita, si es necesario, cualquier ajuste que crea pertinente.
- Delegar funciones a los directores de área y administrativo.
- Aprobar la selección de libros de texto y otro material de instrucción a utilizarse.

- Notificar a la Junta directiva de las necesidades del mantenimiento de los colegios e informar a la misma sobre su desarrollo y progreso.
- Preparar con los Directores de área el calendario anual y lo presenta a la Junta Directiva.
- Mantener los gastos específicos dentro del presupuesto autorizado por la Junta Directiva.
- Revisar y autorizar pedidos a los proveedores.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Licenciatura en Administración de Empresas, Pedagogía o cualquier otra especialidad en educación.
- Maestría en Administración educativa o en Educación.
- Manejo del idioma inglés indispensable.
- Amplio conocimiento de teorías educativas actuales.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Tener amplia experiencia en docencia (mínimo 5 – 8 años).
- Tener experiencia en mandos estratégicos y tácticos en el ramo educativo.
- Ser bilingüe (inglés – español)
- Entendimiento global de técnicas administrativas y docentes.
- Experiencia en la formación y funcionamiento de colegios.
- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de paquetes de computación (office) e internet.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos administrativos estratégicos.

### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Resolución de problemas.
- Establecer escenarios para la realización proyectos de inversión y educación a la Junta Directiva.
- Capacidad negociadora.
- Liderazgo en la consecución de las metas de la institución.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

Sobre materiales y dinero, que llevan implícita la posibilidad de causar grandes pérdidas financieras; que afectarían directamente a la institución.

### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo, mobiliario y material de oficina

### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** está en constante contacto con la Junta Directiva, los Asistentes Financiero y Administrativo, y con los Directores de las distintas áreas. Pocas veces tendrá contacto con los Coordinadores, Maestros, alumnos y padres de familia.
- b) **Externo:** esta posición enfrenta presiones externas complejas, ya que está en contacto con personeros de otras Instituciones o empresas, con quienes debe negociar no olvidando los intereses de la Institución.

### **D. Información**

El Gerente General de Colegios maneja información tanto de conocimiento general, del Área Técnica, Administrativa y Financiera, siendo ésta última confidencial, puesto que incluye los estados financieros, información sobre compras, precios, salarios, etc.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de supervisar la correcta ejecución del presupuesto anual; y la utilización adecuada de los recursos físicos y materiales en los distintos colegios. Es responsable también de tomar decisiones financieras sin consultar a la Junta Directiva.

#### **F. Supervisión**

Supervisa directamente a los Directores Administrativo, Técnico - Administrativo y Académico.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

El puesto de Gerente demanda capacidad de análisis, síntesis y trabajo bajo presión.

#### **B. Físico**

Este puesto no demanda ningún esfuerzo físico.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada y ventilada, agradable para que poder efectuar eficientemente sus funciones.

### **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos de asalto o robo por delincuencia. En cuanto a efectos en la salud, ésta se podrá ver afectada por estrés.

## ÁREA ADMINISTRATIVA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Director / a Administrativo y Financiero</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Gerencia General Administrativa de Colegios</b>
Jefe inmediato:	<b>Gerente General Administrativo de Colegios</b>
Subalternos:	<b>Asistentes Administrativo y Financiero</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo:

Gestionar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución; proporcionando soporte al área Técnica – Administrativa y Académica.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Contratar el personal administrativo, financiero y técnico.
- Definir y limitar las funciones y atribuciones del personal administrativo, financiero y técnico.
- Formular y administrar un plan para la supervisión de compras, pagos y la contabilidad de fondos.
- Supervisar la preparación del presupuesto anual y presentar a la Gerencia General Administrativa de colegios para su consideración.
- Mantener los gastos específicos dentro de las cantidades autorizadas por la Junta Directiva.
- Supervisar el cálculo del presupuesto anual, aumento salarial, las indemnizaciones del personal y otros pagos.
- Revisar pedidos a los proveedores.
- Mantener un inventario continuo de la propiedad, muebles y materiales.
- Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo a su cargo.

- Realizar otras tareas relacionadas con su puesto de trabajo y que le sean asignadas por la Gerencia General Administrativa de colegios.

## **II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **A. Requisitos de educación**

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Maestría en Administración Financiera u otra especialidad.
- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de paquetes de computación (office) e internet.
- Manejo del idioma ingles.

### **B. Requisitos de experiencia**

#### **a) Específica**

- Tener amplia experiencia en administración de empresas.
- Tener experiencia en mandos tácticos en el ramo administrativo y educativo.
- Entendimiento global de técnicas administrativas y docentes.
- Experiencia en la formación y funcionamiento de colegios.

#### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos administrativos tácticos y estratégicos.

### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Objetividad en la resolución de problemas.
- Liderazgo en la consecución de las metas de su departamento o área.
- Proponer proyectos a la Gerencia General Administrativa de colegios.
- Ejecutar proyectos de inversión.
- Capacidad negociadora.
- Análisis y toma de decisiones financieras.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

##### **A. Errores**

- En la falta de supervisión en la ejecución del presupuesto, que puede ocasionar pérdidas económicas a la Institución.
- Mala selección del personal, que puede incidir en que no se cumpla la política de servicio al cliente y esto ocasione retiro de estudiantes.

##### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de computación y oficina

##### **C. Contacto con el público**

a) **Interno:** está en constante contacto con la Gerencia General de Colegios, ocasionalmente con Junta Directiva, diariamente con los Asistentes Financiero y Administrativo; y con los Directores de las distintas áreas para coordinar el trabajo. Muy pocas veces tendrá contacto con los coordinadores, maestros, alumnos y padres de familia.

b) **Externo:** con los proveedores con quienes hará negociaciones.

##### **D. Información**

El Director Administrativo y Financiero maneja información tanto de conocimiento general, de índole administrativo y financiero, siendo ésta última confidencial, puesto que incluye los estados financieros, información sobre compras, precios, salarios, etc.

##### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de supervisar la correcta ejecución del presupuesto anual; y la utilización adecuada de los recursos físicos y materiales del Colegio.

## **F. Supervisión**

Supervisa directamente a los Asistentes Administrativo y Financiero.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

El puesto de Director Administrativo y Financiero demanda mucha capacidad de análisis, síntesis y trabajo bajo presión.

### **B. Físico**

Este puesto no demanda ningún esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada y ventilada, agradable para que poder efectuar eficientemente sus funciones.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos por delincuencia o algún otro de esta índole. En cuanto a efectos en la salud, ésta se podrá ver afectada por estrés.

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Asistente Financiero</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Administrativa y Financiera</b>
Jefe inmediato:	<b>Director Administrativo y Financiero</b>
Subalternos:	<b>Cajero y Encargado de tienda</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Controlar los estados financieros, recursos económicos y obligaciones de la Institución, utilizando la metodología adecuada para mantener la solvencia y debida asignación de los mismos.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Llevar el control de los estados financieros del colegio.
- Ingresar al programa las pólizas contables y los ajustes.
- Atender la auditoria.
- Supervisar al personal de caja, tiendas y reproducción.
- Mantener al día el archivo de su departamento.
- Manejar la caja chica.
- Controlar financieramente las actividades extra-aula.
- Ejecutar y mantener actualizado el inventario físico del colegio.
- Calcular anualmente el impuesto sobre la renta, IGSS y boleto de ornato.
- Calcular el presupuesto anual, aumento salarial, las indemnizaciones del personal y otros pagos.
- Manejar la correspondencia de su departamento.
- Realizar los trámites y/o cambios planificados en su departamento.

- Elaborar los contratos internos y oficiales del personal del colegio.
- Calcular planillas, efectuar pagos de salarios.
- Tramitar todas las afiliaciones del personal: IGSS, IRTRA, manteniéndolas al día.
- Supervisar el corte de caja diariamente.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Título de educación media de Perito Contador
- Estudiante de auditoria a nivel de Licenciatura.
- Experiencia en auditoria.
- Manejo de sistemas y software contable.
- Experiencia en el manejo de personal.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Tener amplia experiencia en contable y manejo de estados financieros.
- Tener experiencia en mandos tácticos en el área contable.
- Preparación de informes
- Relaciones humanas.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en el cargo de contador general o auxiliar.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Liderazgo en la consecución de las metas de su departamento o área.
- Manejo de presupuestos.
- Toma de decisiones y solución a problemas.
- Atención a clientes y proveedores.
- Profesional y ético.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

##### **A. Errores**

- De índole financiero que puede trascender en pérdidas a nivel Institucional.
- Errores en cálculos de planillas que afecte a los colaboradores del colegio.

##### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de cómputo, mobiliario y materiales de oficina.

##### **C. Contacto con el público**

a) **Interno:** directamente está en constante comunicación con el Director Administrativo y Financiero, el Asistente Administrativo, Cajero y Encargado de tienda a quienes diariamente supervisa el trabajo. Indirectamente con el resto de los colaboradores y de forma mensual para el pago de planillas.

b) **Externo:** con los proveedores al momento de efectuar los pagos correspondientes.

##### **D. Información**

Maneja información financiera, por lo tanto es confidencial y la de conocimiento general.

##### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Tiene la responsabilidad por el buen uso de los recursos asignados a la caja chica.

##### **F. Supervisión**

Supervisa diariamente al cajero y encargado de tienda.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

El puesto de Asistente Financiero requiere de mucha concentración, análisis y trabajo bajo presión, por lo tanto un alto nivel de esfuerzo mental.

### **B. Físico**

No requiere ningún esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

Requiere de un lugar bien iluminado, ventilado, tranquilo, sin bullicio.

## **VII. RIESGOS**

- No corre riesgo alguno durante su horario de trabajo.
- Su salud se puede ver afectada por estrés.

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Cajero/a</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Financiero</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Financiero</b>
Subalternos:	<b>no tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Ofrecer un buen servicio y eficiente, realizando su función rápida, precisa y amable; para asegurar que cada uno de los clientes y visitantes tenga una buena impresión de la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Operar la cuenta y emitir recibos al padre de familia por pago de colegiatura, actividades, etc. para mantener su estado de cuenta al día.
- Elaborar un informe diario de los ingresos.
- Efectuar los ajustes a la cuenta corriente de los estudiantes (mora, actividades extra-aula, etc.)
- Elaborar los estados de cuenta de los estudiantes para mantener el control de los insolventes.
- Detallar la entrega diaria en el formulario correspondiente, a fin de controlar los cheques y su procedencia en caso de devoluciones.
- Mantener informado al Asistente financiero de las situaciones que se presenten en caja.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Título medio de Perito Contador.
- Expectativas de estudio a nivel de Licenciatura en carrera administrativa o afín.
- Conocimiento indispensable de computación (Office)

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Experiencia en el área de cobros.
- Experiencia en el trato con el cliente.
- Manejo de información confidencial.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares o servicio al cliente.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo y resolución de conflictos.
- Facilidad de comunicación oral tanto con los clientes como con los superiores.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Rapidez de decisión.
- Coordinación tacto - visual

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

Sobre materiales y dinero, que llevan implícita la posibilidad de causar grandes pérdidas financieras; que afectarían directamente a la Institución.

#### **B. Máquinas o equipos**

Equipo de cómputo, caja registradora, mobiliario y materiales de oficina.

### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** está en constante contacto con el Asistente financiero, el encargado de tienda y alumnos que soliciten información.
- b) **Externo:** con los padres de familia y visitantes que requieran efectuar pagos.

### **D. Información**

El tipo de información que maneja el cajero/a es financiera, por lo tanto es confidencial.

### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de los ingresos económicos diarios en la institución.

### **F. Supervisión**

Este puesto de trabajo no tiene a su cargo ninguna supervisión.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

Este puesto requiere de mucha concentración para el manejo del software y efectuar los cálculos eficientemente.

### **B. Físico**

Este puesto no demanda ningún esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada y ventilada, sin embargo muy segura por el manejo de recursos económicos.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, está expuesto a asaltos y robos debido a la delincuencia. En cuanto a efectos en la salud, ésta se podrá ver afectada por estrés.

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Encargado de tienda</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Financiero</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Financiero</b>
Subalternos:	<b>Dependiente de mostrador</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Ofrecer un servicio de calidad con los mejores productos y al mejor precio, optimizando los recursos disponibles para la satisfacción de los clientes internos de la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Elaborar el menú de refacciones y almuerzos semanalmente.
- Cotizar precios y calidad de productos antes de hacer compras.
- Hacer las compras semanales de la materia prima.
- Enviar los ingresos diarios a caja.
- Coordinar el trabajo de cocina, limpieza y servicio de comida.
- Mantener el control de inventario de los productos para la venta.
- Elaborar las requisiciones de productos para la venta.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Título medio de Perito Contador, bachiller o equivalente.
- Conocimiento indispensable de arte culinario y nutrición.
- Conocimiento de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Experiencia en el trato con el cliente.
- En dirigir personal.
- Experiencia en contabilidad

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares o servicio al cliente.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad de comunicación oral tanto con los clientes como con los superiores.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Rapidez y capacidad para la toma de decisiones.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

Sobre materiales (materia prima para la preparación de alimentos), al comprar con fecha de vencimiento muy cercana y se pierdan los alimentos, que podría afectar económicamente a la Institución y en la salud de los alumnos; y dinero si no calcula bien los costos, o no se realizan bien los cálculos al hacer el cobro por los productos.

### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de oficina, de cocina, equipo frío, electrodomésticos y utensilios de cocina.

### **C. Contacto con el público**

**a) Interno:** está en contacto directo con los alumnos y maestros a quienes atiende principalmente; y demás personal de la Institución indirectamente, con el Cajero y el Asistente Financiero diariamente al entregar el dinero producto de las ventas del día.

**b) Externo:** con los proveedores dentro y fuera de las instalaciones.

#### **D. Información**

Maneja información económica, en cuanto a precios de productos, ingresos por concepto de ventas en la tienda, costos de materia prima.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable del dinero que ingresa a la tienda por concepto de venta de productos.

#### **F. Supervisión**

Supervisa directamente a los dependientes de mostrador y cocina.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

Este puesto demanda poco nivel de esfuerzo mental.

#### **B. Físico**

Es necesario mucho esfuerzo físico, pues la mayor parte del tiempo se está de pié.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser iluminada y ventilada, pues se expone al calor, a químicos para hacer limpieza, a fuertes olores de comida o de productos en descomposición; además al bullicio de los alumnos a la hora del recreo.

### **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos por delincuencia; sin embargo, está expuesto a quemaduras de primero, segundo y tercer grado; a caídas por resbalarse en algún producto derramado en el piso, a inhalación de malos olores, gas propano, gases utilizados en fumigación.

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Dependiente de mostrador</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Financiero</b>
Jefe inmediato:	<b>Encargado de tienda</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Atender de forma rápida, amable y respetuosa, para satisfacer las exigencias de los clientes.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Elaborar refacciones y almuerzos diariamente.
- Atender a los clientes internos de la Institución.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Mantener limpios los utensilios utilizados para la elaboración de refacciones y almuerzos.
- Informar al encargado de situaciones que requieran su atención.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Diploma de tercero básico.
- Conocimiento de productos y precios de consumo estudiantil (no indispensable)

#### B. Requisitos de experiencia

##### a) Específica

- Experiencia en el trato y servicio al cliente.

**b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares o servicio al cliente.

**C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad de comunicación oral tanto con los clientes como con los superiores.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Rapidez y positivismo en el trabajo.

**IV. RESPONSABILIDADES POR**

**A. Errores**

- De cálculo al hacer mal los cobros, que pueden afectar la institución.
- Al elaborar exceso de menús ocasionando pérdidas materiales y económicas.

**B. Máquinas o equipos**

- Equipo de cocina, equipo frío, utensilios de cocina.

**C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** está en constante contacto con el personal de la Institución y los alumnos.
- b) **Externo:** solamente con los proveedores cuando llegan a dejar el producto.

**D. Información**

Solamente emplea información acerca de precios de productos asignados por el encargado.

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de los cobros que efectúa en el momento de realizar sus funciones

## **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su supervisión.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

El puesto de dependiente no demanda mucho esfuerzo mental.

### **B. Físico**

Este puesto requiere mucho esfuerzo y habilidad física.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada y ventilada, pues se exponen al calor, a químicos para hacer limpieza, a fuertes olores de comida o de productos en descomposición; además del bullicio de los alumnos a la hora del recreo.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos por delincuencia; sin embargo, si esta expuesto a quemaduras de primero, segundo y tercer grado; a caídas por resbalarse en algún producto derramado en el piso, a inhalación de malos olores, gas propano, gases utilizados en fumigación.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Asistente Administrativo</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Director Administrativo y Financiero</b>
Subalternos:	<b>Médico y Odontólogo, Encargado de librería, Recepcionista, Mensajero, Encargado de mantenimiento y Conserje.</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Apoyar a la Dirección Administrativa y Financiera administrando los recursos adecuadamente, para satisfacer las necesidades que se presenten dentro de la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Proveer de materiales a las requisiciones hechas por el personal administrativo, financiero, técnico y académico.
- Comunicar de forma escrita las funciones y atribuciones del personal administrativo, financiero y técnico.
- Elaborar un plan para la supervisión de compras, pagos y la contabilidad de fondos.
- Ejecutar los gastos específicos dentro de las cantidades autorizadas por la Junta Directiva.
- Elaborar los pedidos a los proveedores.
- Elaborar las requisiciones de equipo y/o materiales a las oficinas centrales.
- Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo a su cargo.
- Realizar otras tareas relacionadas con su puesto de trabajo y que le sean asignadas por la Dirección Administrativa y Financiera.

- Mantener al día el archivo de su área.
- Supervisar la ejecución de las funciones del personal a su cargo.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Carrera media de Perito en Administración de Empresas o carrera afín.
- Expectativas de estudio a nivel de Licenciatura en carrera administrativa o afín.
- Conocimiento indispensable de computación (Office)

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Como Asistente Administrativo o de Recursos Humanos.
- En puestos con personal a cargo.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares, auxiliar de contabilidad o cajero.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica, matemática y contable.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.
- Manejo eficaz de grupos.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

- En la mala elaboración de documentos a su cargo, que puede incidir en el atraso de los procesos o entrega de materiales.
- Gastos excesivos en actividades, que afectan el presupuesto de la Institución.

## **B. Máquinas o equipos**

Equipo de cómputo, mobiliario y materiales de oficina.

## **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** está en contacto directo con el personal a su cargo y con las áreas Técnica-Administrativa y Académica para la coordinación de actividades; indirectamente con el personal docente y los alumnos.
- b) **Externo:** con los proveedores y con cualquier otra visita que requiera su participación o intervención.

## **D. Información**

Maneja información confidencial de índole financiera, expedientes del personal de la Institución, inventarios y la información de conocimiento general para el desarrollo de sus actividades.

## **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de la ejecución del presupuesto anual del colegio.

## **F. Supervisión**

Supervisa a las personas de los puestos: Médico y Odontólogo, Encargado de librería, Recepcionista, Mensajero, Encargado de mantenimiento y Conserje.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

Este puesto demanda mucha concentración, análisis y buen juicio.

### **B. Físico**

Este puesto no requiere esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser iluminada y ventilada, debido al calor que genera el equipo de oficina, además de ser privada y con seguridad, por la información que guarda en los archivos.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos por delincuencia; sin embargo, su salud puede estar afectada por la tensión que provoca el estrés.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Médico y Odontólogo Escolar</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Administrativo</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Prestar atención médica y odontológica, utilizando sus conocimientos y los recursos que la Institución le provee, para mantener un estilo de vida saludable de los clientes.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Atender a los alumnos del Colegio referidos por los maestros y por emergencias.
- Atender al personal del Colegio.
- Llevar controles periódicos de la evolución física de los alumnos de todas las jornadas.
- Llevar estadísticas de control de medicamentos y personas atendidas.
- Atender emergencias y accidentes ocurridos en el Colegio.
- Administrar medicamentos necesarios para tratamientos de enfermedades.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Título de Médico y Cirujano y/o Cirujano Dentista
- Expectativas de estudio a nivel de Maestría en alguna especialidad.
- Conocimiento indispensable de computación (Office)

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Como médico o dentista en una clínica particular u hospitalaria.

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Recién graduado.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Actuar con rapidez.
- Ética, discreción y actitud de servicio.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

- Diagnosticar mal a algún paciente, que repercute en el deterioro de la salud.
- No elaborar historia clínica del paciente previo al diagnóstico.
- Mala administración de algún medicamento que pueda provocar alguna reacción y que el paciente presente gravedad.
- Mala práctica.

### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de oficina, médico y odontológico.

### **C. Contacto con el público**

**a) Interno:** está en constante contacto con el personal de la Institución y los alumnos.

**b) Externo:** no tiene contacto externo.

#### **D. Información**

Maneja información médica en general de los alumnos y confidencial médico paciente, de las personas atendidas mayores de 18 años.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de los cobros que efectúa en el momento de realizar sus funciones.

#### **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su supervisión.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

Este puesto de trabajo demanda mucha concentración y buen juicio.

#### **B. Físico**

Este puesto requiere esfuerzo físico cuando sea necesario.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada, ventilada, privada y segura.

### **VII. RIESGOS**

Los riesgos que corre la persona que ocupe este puesto de trabajo son de salud, pues puede contagiarse con alguna enfermedad que presente alguno de sus pacientes.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Encargado/a de Librería</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Administrativo</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Apoyar en la venta de suministros y materiales, reproducción de papelería requerida, de forma rápida y eficiente para que sean utilizados en el momento oportuno.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Reproducir y compaginar el material de acuerdo a las requisiciones recibidas, priorizando de acuerdo a las fechas.
- Elaborar reporte semanal y mensual de las reproducciones hechas durante el mes y reportarlo al Asistente Financiero.
- Manejar máquinas de reproducción y se asegura de su revisión periódica.
- Controlar el inventario del material y uniformes a su cargo.
- Llevar control de fotocopias vendidas y entrega cuentas diariamente a caja.
- Reportar a el Asistente Administrativo, el inventario del uso de papel por área.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Bachiller, maestro o su equivalente.
- Conocimiento de Computación.
- Mantenimiento de máquinas reproductoras (deseable)

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Experiencia en el trato y servicio al cliente.
- Reproducción de materiales usando fotocopidora.

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares o servicio al cliente.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad de comunicación oral tanto con los clientes como con los superiores.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Rapidez y positivismo en el trabajo.
- Resolución de problemas simples de las máquinas.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

- De cálculo al hacer mal los cobros o despacho equivocado de algún material o producto, que pueda causar molestias al cliente y afectar a la Institución.
- En el control de los inventarios que tiene consecuencias económicas personales.

### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de oficina y máquinas reproductoras y fotocopadoras.

### **C. Contacto con el público**

- a) Interno:** está en constante contacto con el personal de la Institución y los alumnos.

**b) Externo:** con los técnicos de mantenimiento del equipo de reproducción y los padres de familia que se acerquen a comprar los productos y materiales existentes en librería.

#### **D. Información**

Solamente emplea información acerca de precios asignados por su superior de fotocopias e inventario de materiales y productos a la venta en librería.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de los cobros que efectúa en el momento de realizar sus funciones.

#### **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su supervisión.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

Este puesto demanda concentración para poder llevar controles de existencias.

#### **B. Físico**

Este puesto requiere moderado esfuerzo físico.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser bien iluminada y ventilada, pues se exponen al calor de las máquinas, a químicos utilizados en las máquinas en el uso cotidiano y mantenimiento.

### **VII. RIESGOS**

La persona que ocupe este puesto de trabajo, no está expuesto a correr riesgos por delincuencia, ni a ningún otro riesgo de salud provocado por el que hacer cotidiano.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Mensajero</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Administrativo</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Transportar documentos o materiales que le sean solicitados, utilizando el vehículo que la Institución le proporcione; para que estén disponibles en el lugar y momento que se les requiera.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Realizar las diligencias que sean necesarias para el funcionamiento de la Institución.
- Repartir la correspondencia.
- Cumplir con cualquier otra función inherente a su cargo que le asigne su jefe inmediato.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Poseer título de nivel medio o tercero básico como mínimo.
- Licencia de conducir moto y vehículo (deseable) vigente.
- Conocimiento de la ciudad capital.

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Experiencia en el trato y servicio al cliente.
- Experiencia en mensajería.

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares o de chofer.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Buena comunicación oral.
- Espíritu de servicio y respeto con el cliente interno y externo.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

Al realizar mal una entrega o no hacer algún trámite que puede ocasionar atrasos en los procesos.

### **B. Máquinas o equipos**

- El vehículo (motocicleta o carro) que le sea asignado para el cumplimiento de sus funciones.

### **C. Contacto con el público**

**a) Interno:** está en comunicación constante con sus compañeros del área administrativa.

**b) Externo:** con los colaboradores de los otros Colegios, oficinas centrales y en algunos casos con los clientes y proveedores.

#### **D. Información**

Confidencial cuando lo amerita el caso y sea necesario en la transportación de información de esta índole; y la de conocimiento general.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

Es responsable de transportar los depósitos al banco, de equipo o materiales y documentos cuando le es solicitado.

#### **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su supervisión.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

El puesto de mensajero no demanda un alto nivel de esfuerzo mental.

#### **B. Físico**

Este puesto requiere esfuerzo físico.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

La persona que ocupa el puesto de mensajero se mantiene mayor parte del tiempo en la calle y en otros lugares fuera de Colegio al que pertenece.

### **VII. RIESGOS**

- Está expuesto a delincuencia común: asalto y robo en la calle.
- Físicos al ocurrir un accidente.
- De salud por aspirar smog y resfriados o gripe, insolación, etc., al exponerse a los cambios climáticos.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Recepcionista</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Administrativo</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Prestar apoyo al cliente interno y externo para orientarlo adecuadamente, de manera amable, rápida y cordial.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Atender la comunicación externa e interna de la Institución, llevando control de las llamadas.
- Recibir a los visitantes que llegan a la institución y les proporciona la información pertinente, así mismo avisa de su llegada a quien corresponda.
- Llevar el control de permisos de salida de alumnos que se retiran durante el horario regular de clases.
- Enviar y recibe faxes.
- Realizar trabajos de mecanografía.
- Recibir y distribuir la correspondencia.
- Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Poseer título de nivel medio de secretaria Bilingüe u Oficinista
- .Manejo del idioma inglés (deseable)
- Conocimiento de computación
- Manejo de planta telefónica, fax, fotocopidora, etc.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Experiencia en el trato y servicio al cliente.
- Experiencia secretarial.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Experiencia en cargos similares, cajera o atención al cliente.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Buena comunicación oral.
- Espíritu de servicio.
- Habilidad para negociar y resolver problemas.
- Trabajo bajo presión.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

Al omitir u olvidar información importante y necesaria para el cumplimiento de funciones de los colaboradores del Colegio; así mismo con los visitantes que desean el servicio educativo prestado por la Institución.

#### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de cómputo, oficina y recepción (fax, planta telefónica, etc.).

### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** este puesto está en contacto con todo el personal del Colegio y los alumnos.
- b) **Externo:** con los visitantes, proveedores y clientes de la Institución.

### **D. Información**

Maneja información de uso general y de cuotas de inscripción, colegiaturas, horarios, etc.

### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por manejo de dinero o valores.

### **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su supervisión.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

El puesto de Secretaria requiere de mucha concentración y buena retentiva por la cantidad de información que maneja.

### **B. Físico**

Este puesto no requiere esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de recepción es iluminada, ventilada, amplia y debe permanecer limpia, ordenada y agradable, por ser el primer lugar a la vista de los visitantes.

## **VII. RIESGOS**

Este puesto está expuesto a la delincuencia y que su salud se pueda ver afectada por estrés.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Encargado de mantenimiento</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Asistente Administrativo</b>
Subalternos:	<b>Conserje</b>
Horarios:	<b>7:00 a 16:00 y 9:00 a 18:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Organizar y prestar el servicio de mantenimiento, para la buena presentación y comodidad de los visitantes y personal de la Institución; aprovechando los recursos que se le proporcionan.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Organizar el trabajo de los conserjes a su cargo.
- Mantener en un lugar visible los horarios de trabajo diario del personal a su cargo.
- Controlar el inventario de herramientas, material y provisiones de su área.
- Supervisar sistemáticamente el trabajo realizado.
- Llevar inventario de las llaves.
- Evaluar el personal a su cargo.
- Informar a su jefe inmediato cualquier irregularidad.
- Elaborar un plan para realizar trabajos en los días de vacaciones.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Título de nivel medio o tercero básico como mínimo.
- Poseer conocimientos generales y uso de equipo de varios oficios (albañilería, plomería, jardinería)
- Manejo de inventarios.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Experiencia en limpieza y mantenimiento de inmuebles.
- Experiencia en puesto similar.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Mensajero o conserje.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de herramientas.
- Manejo y resolución de conflictos.
- Buena comunicación oral.
- Espíritu de servicio, amabilidad y honradez.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

No supervisar una tarea y por el descuido se ocasione algún accidente que pueda afectar a los alumnos.

#### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de limpieza, herramientas y los suministros necesarios para el mantenimiento del edificio y los equipos de oficina.

### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** mantiene contacto con su jefe inmediato y con el personal a su cargo, pocas veces lo hará con alumnos y los empleados de las otras áreas, a menos que la situación lo amerite.
- b) **Externo:** no tiene contacto externo.

### **D. Información**

Maneja información de su competencia: inventarios, asignación de tareas, etc.

### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad alguna por dinero o valores.

### **F. Supervisión**

Tiene bajo su supervisión a los conserjes.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

El puesto demanda poco nivel de esfuerzo mental.

### **B. Físico**

Este puesto requiere mucho esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser ventilada debido al manejo de líquidos para la limpieza que pueden emanar gases tóxicos.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupa este puesto está expuesta a posibles accidentes como caídas, resbalones, golpes, etc. que pueden afectar su estado físico; así mismo es probable verse afectado en la salud por la aspiración de olores de los líquidos que se utilizan para la limpieza.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Conserje</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Administrativo</b>
Jefe inmediato:	<b>Encargado de mantenimiento</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>7:00 a 16:00 y 9:00 a 18:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Prestar el servicio de mantenimiento y limpieza, para la buena presentación y comodidad de los visitantes y personal de la Institución; aprovechando los recursos que se le proporcionan.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Dar mantenimiento y realizar la limpieza del edificio del Colegio.
- Cumplir cualquier otra función inherente a su cargo que le sea asignada por su jefe inmediato.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Tener tercero básico o como mínimo saber leer y escribir.
- Saber hacer un oficio.

#### B. Requisitos de experiencia

##### a) Específica

- Experiencia en limpieza y mantenimiento de inmuebles.

**b) Relacionada (alternativa)**

- Haber trabajado como empleada doméstica.

**C. Otras habilidades o destrezas**

- Manejo de utensilios de limpieza y herramientas de acuerdo al oficio que domine.
- Buena comunicación oral.
- Espíritu de servicio, amabilidad y honradez.
- Resolución inmediata de problemas.

**IV. RESPONSABILIDADES POR**

**A. Errores**

No realizar una tarea y por el descuido se ocasione algún accidente que pueda afectar a los alumnos o personal del Colegio.

**B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de limpieza, herramientas y los suministros necesarios que le sean asignados para el mantenimiento del edificio y los equipos de oficina.

**C. Contacto con el público**

**a) Interno:** mantiene contacto con su jefe inmediato y pocas veces lo hará con alumnos y los empleados de las otras áreas, a menos que la situación lo amerite.

**b) Externo:** no tiene contacto externo.

**D. Información**

Maneja información concerniente a horarios de limpieza e información inherente a su puesto de trabajo.

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad alguna por dinero o valores.

## **F. Supervisión**

No tiene personal bajo su supervisión.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **C. Mental**

El puesto no demanda de esfuerzo mental.

### **D. Físico**

Este puesto requiere mucho esfuerzo físico.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser ventilada debido al manejo de líquidos para la limpieza que pueden emanar gases tóxicos.

## **VII. RIESGOS**

La persona que ocupa este puesto está expuesta a posibles accidentes como caídas, resbalones, golpes, etc. que pueden afectar su estado físico; así mismo es probable verse afectado en la salud por la aspiración de olores de los líquidos que se utilizan para la limpieza.

## DEPARTAMENTO TÉCNICO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Coordinador del Departamento Técnico</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Técnico</b>
Jefe inmediato:	<b>Director Administrativo y Financiero</b>
Subalternos:	<b>Técnico y Auxiliar de Técnico</b>
Horarios:	<b>7:00 a 16:00 y 9:00 a 18:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Velar por el buen funcionamiento del sistema y el equipo de cómputo, haciendo uso de sus conocimientos y habilidades técnicas; para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos con que cuenta la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Organizar el trabajo de los colaboradores a su cargo.
- Programar el mantenimiento del equipo.
- Programar el software de acuerdo a las necesidades.
- Capacitar cuando es necesario a los usuarios del sistema.
- Supervisar el uso y el back-up diario del sistema.
- Monitorear el uso y conexión a internet.
- Establecer políticas de seguridad para el manejo de la red.
- Administrar los correos electrónicos y la página web del Colegio.
- Autorizar movimiento de equipo de un lugar a otro.
- Administrar el inventario activo e inventario de baja.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Título de educación media en programación.
- Estudio a nivel de Licenciatura o Ingeniería en Sistemas.
- Preferiblemente manejo del idioma inglés.
- Conocimiento del software actualizado
- Conocimiento en área técnica (hardware)

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Experiencia como Coordinador de Cómputo
- Experiencia en puesto similar.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Maestro de computación.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Capacidad de análisis y diseño de sistemas.
- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo y resolución de conflictos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo al hardware.
- Colaboración y soporte a usuarios.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

- No supervisar el uso del sistema que puede ser mal utilizado o a favor de alguna persona en particular y causar pérdidas a la Institución.
- No tener control de los inventarios provocaría la pérdida de equipo por robo.

#### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable del equipo de cómputo y el mobiliario que se encuentra en los laboratorios de computación.

**C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** con el personal de la Institución que solicite su apoyo.
- b) **Externo:** con las personas de la empresa que presta servicios para el uso de la plataforma y el sistema usado en la Institución.

**D. Información**

Maneja información confidencial de todas las áreas a las que da apoyo y la de conocimiento general.

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene ninguna responsabilidad por dinero y/o valores.

**F. Supervisión**

Tiene bajo su supervisión al Técnico y los Auxiliares de técnico.

**V. NIVEL DE ESFUERZO**

**A. Mental**

El puesto demanda mucha concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

**B. Físico**

Este puesto no requiere mucho esfuerzo físico.

**VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser iluminada, amplia y con aire acondicionado, debido al calor emanado por los equipos.

**VII. RIESGOS**

De incendio provocados por cortocircuitos. De salud por la exposición al aire acondicionado o al calor extremo.

## DEPARTAMENTO TÉCNICO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Técnico</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Técnico</b>
Jefe inmediato:	<b>Coordinador del Departamento Técnico</b>
Subalternos:	<b>Auxiliar de Técnico</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Cuidar del buen funcionamiento del sistema y el equipo de cómputo, haciendo uso de sus conocimientos y habilidades técnicas; para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos con que cuenta la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- Dar soporte a los paquetes comerciales de software.
- Ejecutar la planificación del desarrollo de los sistemas.
- Capacitar a los usuarios del sistema cuando es necesario.
- Supervisar el uso del sistema.
- Realizar back-up diario de los sistemas.
- Realizar cableado en diferentes áreas según sea necesario.
- Instalar software según sea necesario.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Título de nivel medio en programación o técnico en computación.
- Expectativas de estudios universitarios en el área.

- Conocimiento de software actualizado.
- Conocimiento del área técnica (hardware).

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Técnico en computación.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de computación o mantenimiento de computadoras.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Capacidad de modificar sistemas para su optimización.
- Interpersonales para ofrecer soporte a usuarios.
- Manejo de herramientas de su área.
- Solución de problemas a corto plazo.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

- Mala ejecución de sus funciones que podría provocar atrasos y pérdidas económicas a la Institución.
- Mala utilización de los repuestos y del equipo de computación que incide en la pérdida económica.

#### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable del equipo de cómputo y el mobiliario que se encuentra en los laboratorios de computación.

#### **C. Contacto con el público**

**a) Interno:** con el personal de la Institución que solicite su apoyo.

**b) Externo:** con las personas de la empresa que presta servicios para el uso de la plataforma y el sistema usado en la Institución.

**D. Información**

Maneja información confidencial de todas las áreas a las que da apoyo y la de conocimiento general.

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene ninguna responsabilidad por dinero y/o valores.

**F. Supervisión**

Supervisa el trabajo de los Auxiliares de Técnico.

**V. NIVEL DE ESFUERZO**

**A. Mental**

El puesto demanda mucha concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

**B. Físico**

Este puesto requiere esfuerzo físico.

**VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser iluminada, amplia y con aire acondicionado, debido al calor emanado por los equipos.

**VII. RIESGOS**

De incendio provocados por cortocircuitos. De salud por la exposición al aire acondicionado o al calor extremo.

## DEPARTAMENTO TÉCNICO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Auxiliar de Técnico</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Departamento Técnico</b>
Jefe inmediato:	<b>Técnico</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Apoyar al Coordinador y al Técnico en el cuidado y buen funcionamiento del sistema y el equipo de cómputo, haciendo uso de sus conocimientos y habilidades técnicas; para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos con que cuenta la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- Dar soporte a los paquetes comerciales de software.
- Ejecutar la planificación del desarrollo de los sistemas.
- Realizar backup diario de los sistemas.
- Realizar cableado en diferentes áreas según sea necesario.
- Instalar software según sea necesario.
- Realizar cualquier otra función inherente a su cargo que le sea asignada por su jefe inmediato.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Título de nivel medio en programación o técnico en computación.
- Expectativas de estudios universitarios en el área.

- Conocimiento de software actualizado.
- Conocimiento del área técnica (hardware).

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Auxiliar de técnico o técnico en computación.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Recién graduado de técnico en computación.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Interpersonales para ofrecer soporte a usuarios.
- Manejo de herramientas de su área.
- Solución de problemas a corto plazo.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

- Mala ejecución de sus funciones que podría provocar atrasos y pérdidas económicas a la Institución.
- Mala utilización de los repuestos y del equipo de computación que incide en la pérdida económica.

#### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable del equipo de cómputo y el mobiliario que se encuentra en los laboratorios de computación.

#### **C. Contacto con el público**

**a) Interno:** con el personal de la Institución que solicite su apoyo.

**b) Externo:** con las personas de la empresa que presta servicios para el uso de la plataforma y el sistema usado en la Institución.

**D. Información**

Maneja información no confidencial de las áreas a las que da apoyo y la de conocimiento general.

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene ninguna responsabilidad por dinero y/o valores.

**F. Supervisión**

No tiene personal bajo su supervisión.

**V. NIVEL DE ESFUERZO**

**A. Mental**

El puesto demanda mucha concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

**B. Físico**

Este puesto requiere esfuerzo físico.

**VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser iluminada, amplia y con aire acondicionado, debido al calor emanado por los equipos cuando el trabajo es en el laboratorio.

**VII. RIESGOS**

De incendio provocados por cortocircuitos. De salud por la exposición al aire acondicionado o al calor extremo.

## ÁREA TÉCNICA - ADMINISTRATIVA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Director/a Técnico - Administrativo</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Gerencia General Administrativa de Colegios</b>
Jefe inmediato:	<b>Gerente General Administrativo de Colegios</b>
Subalternos:	<b>Secretaria Técnica</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Servir de enlace entre el Ministerio de Educación y la Institución cumpliendo con las disposiciones de la ley educativa del país; y así brindar un buen servicio a los estudiantes en cuanto a trámites de papelería y asuntos ministeriales.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Representar al Colegio ante el Ministerio de Educación.
- Gestionar en el Ministerio de Educación la papelería necesaria para el funcionamiento del Colegio.
- Elaborar documentos y/o informes requeridos por el Ministerio de Educación.
- Asistir a reuniones en la Departamental.
- Supervisar el trabajo realizado por la Secretaría Técnica.
- Elaborar reportes estadísticos para la Gerencia General Administrativa de Colegios.
- Cumplir cualquier otra función inherente a su cargo o que la ley educativa lo requiera.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Licenciatura en Pedagogía, Administración Educativa o carrera afín.

- Maestría en Educación o afín. (no indispensable)
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Director Técnico - Administrativo

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de enseñanza media.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de personal.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica y estadística.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

- Realizar mal un trámite que puede ocasionar retrasos y afectar directamente a los alumnos.
- No cumplir con los requerimientos del Ministerio de Educación, que podrían perjudicar a la Institución.

### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable del equipo de oficina y de cómputo.

### **C. Contacto con el público**

- a) Interno:** con los Directores de las otras áreas, el Gerente General Administrativo de Colegios, Secretarías Técnicas y otros.

**b) Externo:** con las personas del Ministerio de Educación, padres de familia y otras personas en el lugar donde realice los trámites.

#### **D. Información**

Maneja información concerniente a la papelería de los estudiantes, situaciones con el Ministerio de Educación y confidencial concerniente al funcionamiento de la Institución.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tienen responsabilidad por dinero, solamente los documentos a su cargo.

#### **F. Supervisión**

Supervisa el trabajo de la Secretaría Técnica.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

#### **B. Físico**

Requiere de moderado esfuerzo físico, debido a que tiene que salir a hacer los trámites y muchas veces cargar con grandes cantidades de papelería.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los visitantes, padres de familia o personas del Ministerio de Educación.

### **VII. RIESGOS**

Puede correr riesgos de asalto y/o robo por a la delincuencia, debido a que tiene que salir. En cuanto a salud puede verse afectada por inhalación de smog, estrés y por no comer en horarios establecidos.

## ÁREA TÉCNICA - ADMINISTRATIVA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Secretario/a Técnico/a</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Técnica y Administrativa</b>
Jefe inmediato:	<b>Director/a Técnico – Administrativo</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Brindar apoyo a la Dirección Técnica - Administrativa cumpliendo con las disposiciones de la ley educativa del país; y así brindar un buen servicio a los estudiantes en cuanto a trámites de papelería y asuntos ministeriales.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Concertar citas con la Dirección Técnica – Administrativa.
- Llevar el control de las agendas.
- Manejar los archivos de la Dirección Técnica y los mantiene al día.
- Manejar correspondencia de la Dirección Técnica, tales como: circulares, memorandos, reportes, etc.
- Mantener al día los libros de Actas del Ministerio de Educación.
- Preparar la papelería y realiza los trámites correspondientes en el Ministerio de Educación:
  - Cuadros de notas de promoción.
  - Trámite y elaboración de diplomas.
  - Certificaciones.
  - Expedientes de revalidación.
  - Compra de matrículas y operación escuela.

- Hojas de escalafón.
- Exámenes extraordinarios.
- Cuadros de recuperaciones.
- Cierres de pensum.
- Realizar cualquier otra función inherente a su trabajo, asignada por su jefe inmediato.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Título de educación media de Secretaría Bilingüe u Oficinista
- Expectativas de estudio en el área Pedagógica.
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento de trámites ante el Ministerio de Educación.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Secretaria Técnica o secretaria de Colegio.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Secretaria académica o recepcionista de Colegio.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Habilidades secretariales (redacción, exactitud, archivo, iniciativa)
- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Habilidad para ejercer el trabajo bajo presión.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.
- Mediar al hacer trámites fuera del Colegio.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

##### **A. Errores**

- En la elaboración de la papelería, un error implica retraso en los trámites.
- Al no cumplir con las fechas establecidas por el Ministerio de Educación y provocar retrasos que afecta directamente a los alumnos.

##### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo, mobiliario y materiales de oficina.

##### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** con su jefe inmediato, con el área Académica y Administrativa, con los maestros cuando es necesario y los alumnos.
- b) **Externo:** con los padres de familia y personal del Ministerio de Educación.

##### **D. Información**

Maneja información concerniente a la papelería de los estudiantes y situaciones en el trámite de papelería con el Ministerio de Educación.

##### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero, pero si por los documentos utilizados en su trabajo.

##### **F. Supervisión**

No tiene ningún puesto bajo su cargo y supervisión.

#### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

##### **A. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

## **B. Físico**

Requiere de moderado esfuerzo físico, debido a que tiene que salir a hacer los trámites y muchas veces cargar con grandes cantidades de papelería.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los visitantes, padres de familia o personas del Ministerio de Educación.

## **VII. RIESGOS**

Puede correr riesgos de asalto y/o robo debido a la delincuencia, debido a que tiene que salir. En cuanto a salud puede verse afectada por inhalación de smog, estrés y por no comer en horarios establecidos.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Director/a Académico/a</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Gerencia General Administrativa de Colegios</b>
Jefe inmediato:	<b>Gerente General Administrativo de Colegios</b>
Subalternos:	<b>Coordinador General Académico, Coordinador De Área y Carrera, Maestro Titular y Auxiliar</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades académicas y administrativas del área docente, con el fin que se imparta una educación equitativa, de calidad, pertinente, incluyente, formativa e integral; haciendo uso de todos los recursos disponibles.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Supervisar, coordinar y evaluar el proyecto educativo y el currículo.
- Organizar y coordinar las actividades con los estudiantes.
- Supervisar y evaluar al personal docente y de oficina a su cargo.
- Proponer a la Gerencia General Administrativa de Colegios la ejecución de actividades, juntas de maestros, programas de capacitación y otras actividades académicas.
- Calendarizar y ejecutar programas de evaluación docente.
- Planificar y supervisar actividades académicas, deportivas, culturales y otras.
- Coordinar programas remediales para alumnos de bajo rendimiento.
- Asignar responsabilidades para cada maestro, horarios de clase, actividades, programa académico, libros de texto y materiales.
- Seleccionar y recomendar libros de texto, materiales y equipo necesario.

- Planificar y organizar reuniones de trabajo con Coordinadores y Maestros.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Licenciatura en Pedagogía, Administración Educativa o carrera afín.
- Maestría en Educación o afín. (indispensable)
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Como Director Académico o puesto similar.
- Coordinador Académico.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de enseñanza media.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de personal.
- Preparación y presentación de proyectos a la Gerencia General Administrativa de Colegios.
- Capacidad mediadora.
- Ejecución de proyectos educativos.
- Habilidad numérica y estadística.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

##### **A. Errores**

- En la planificación y calendarización de actividades extracurriculares al no coordinarlas con las otras áreas, que puede ocasionar retrasos y molestias por parte de los otros Directores.
- Al incumplir con las fechas asignadas para la entrega de documentos que puede perjudicar a los alumnos.

##### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de computación, mobiliario y materiales de oficina.

##### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** tiene contacto con las personas que trabajan en su área y la Técnica – Administrativa, Administrativa y con los alumnos.
- b) **Externo:** con los padres de familia y visitantes con los que se requiera su presencia.

##### **D. Información**

Maneja información general y confidencial de alumnos y la Institución.

##### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

##### **F. Supervisión**

Supervisa a todo el personal del área Académica bajo su mando.

#### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

##### **A. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

## **B. Físico**

Requiere de esfuerzo físico, debido a que tiene que estar supervisando constantemente, lo cual requiere de recorridos periódicos en las instalaciones del Colegio.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los visitantes, padres de familia o alumnos.

## **VII. RIESGOS**

- En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.
- Físicamente podría sufrir alguna caída o accidente cuando hace los recorridos en las instalaciones del Colegio.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Coordinador/a General Académico/a</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Académica</b>
Jefe inmediato:	<b>Director/a Académico/a</b>
Subalternos:	<b>Coordinador de Área y Carrera, Secretaria Académica, Maestro Titular y Auxiliar</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Coordinar y supervisar todas las actividades académicas y administrativas del área docente, con el fin que se imparta una educación equitativa, de calidad, pertinente, incluyente, formativa e integral; haciendo uso de todos los recursos disponibles.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Colaborar con la Dirección Académica en:
  - Supervisar actividades curriculares y extracurriculares.
  - Realizar reuniones con maestros por área o equipos para el mejoramiento del área.
  - Apoyar en todos los actos académicos.
  - Elaborar y supervisar la planeación y ejecución de horarios y calendario escolar.
  - Coordinar el material entregado a los maestros.
  - Autorizar permisos de ausencias de maestros según sea conveniente con los horarios.
  - Colaborar con el procedimiento de admisión de alumnos nuevos.
  - Manejar sistemáticamente el rendimiento académico de los alumnos.

- Proporcionar a la Dirección Académica información sobre:
  - Desarrollo de programas.
  - Permisos concedidos al personal.
  - Seguimiento de alumnos.
  - Casos de disciplina.
- Informar a la Dirección Académica de la papelería dirigida a los padres de familia u otros para supervisión.
- Revisar junto con Dirección Académica los informes de las llegadas tarde y enviados a casa.
- Supervisar el cumplimiento de horarios del personal docente.
- Elaborar el informe para la elaboración de planilla.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Licenciatura en el área educativa o Profesor de Enseñanza Media.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.
- Amplio conocimiento en pedagogía y didáctica curricular.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Como coordinador de área o nivel.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de enseñanza media.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de personal.
- Capacidad mediadora.
- Habilidad numérica y estadística.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.

- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.
- Saber escuchar con criterio objetivo.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa y creatividad.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

##### **A. Errores**

- Al no cumplir con sus funciones ocasionando retrasos en los procesos que requieren de su participación.
- Al olvidar u omitir información a la Dirección Académica que puede provocar disgustos y retrasos.

##### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de computación, mobiliario y materiales de oficina.

##### **C. Contacto con el público**

- Interno:** tiene contacto con las personas que trabajan en su área y la Técnica – Administrativa, Administrativa y con los alumnos.
- Externo:** con los padres de familia y visitantes con los que se requiera su presencia.

##### **D. Información**

Maneja información general y de alumnos, en cuanto a notas, actas, alertas académicas, etc.

##### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

##### **F. Supervisión**

Tiene bajo supervisión al personal del área Académica bajo su mando.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **A. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

### **B. Físico**

Requiere de esfuerzo físico, debido a que tiene que estar supervisando constantemente en apoyo a la Dirección Académica, lo cual requiere de recorridos periódicos en las instalaciones del Colegio.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los visitantes, padres de familia o alumnos.

## **VII. RIESGOS**

- En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.
- Físicamente podría sufrir alguna caída o accidente cuando hace los recorridos.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Coordinador/a de Área y/o Carrera</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Académica</b>
Jefe inmediato:	<b>Director/a Académico/a</b>
Subalternos:	<b>Maestros Titulares y Auxiliares</b>
Horarios:	<b>7:00 a 13:00 o 13:00 a 17:30 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Supervisar y coordinar que se impartan los cursos integrales de forma planificada, y de calidad, para que propicie el desarrollo del conocimiento de manera sistemática, utilizando modelos didácticos –metodológicos adecuados y con el uso de la tecnología de la información y la comunicación.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Supervisar, coordinar y evaluar el proyecto educativo y el currículo en apoyo al Director/a Académico/a.
- Organizar y coordinar las actividades con los estudiantes.
- Supervisar y evaluar al personal docente.
- Observar los procedimientos de clases y los discute con los maestros.
- Colaborar con la Dirección Académica en la planificación y ejecución de actividades curriculares, juntas de maestros, programas de estudio y otras actividades académicas.
- Ejecutar programas de supervisión.
- Coordinar programas remediales en las diferentes materias de los alumnos con bajo rendimiento en el área y/o carrera a su cargo.
- Colaborar en la selección de libros de texto, materiales y equipo necesario.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Profesor de Enseñanza Media en su área de especialidad (indispensable).
- Licenciatura en su área de especialidad. (indispensable)
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Amplia experiencia docente.
- Coordinador Académico y/o de área o carrera.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de enseñanza media.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de personal.
- Capacidad mediadora.
- Ejecución de proyectos educativos.
- Habilidad numérica y estadística.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

Al no actuar con objetividad al momento de supervisar y evaluar a los docente.

#### **B. Máquinas o equipos**

- Equipo de computadoras de uso exclusivo para la Coordinación de Área o Carrera.
- Es responsable del equipo audiovisual que se le da en calidad de préstamo.

### **C. Contacto con el público**

- a) **Interno:** esta en constante comunicación con los Maestros Titulares y Auxiliares, así mismo con la Coordinación General y Dirección Académica e indirectamente con resto del personal de la Institución.
- b) **Externo:** con los padres de familia cuando le sea requerido y con los personeros de las editoriales en la selección de textos y materiales.

### **D. Información**

Maneja información académica (currículo, contenidos, planificaciones) y confidencial correspondiente a la evaluación de desempeño docente.

### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

### **F. Supervisión**

Le corresponde supervisar las funciones de los Maestro Titulares y Auxiliares.

## **V. NIVEL DE ESFUERZO**

### **C. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

### **D. Físico**

Requiere de esfuerzo físico, debido a que tiene que estar supervisando constantemente en apoyo a la Dirección Académica.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los Maestros o alumnos.

## **VII. RIESGOS**

En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Secretaria Académica</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Académica</b>
Jefe inmediato:	<b>Coordinador/a General Académico/a</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>8:00 a 17:00 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Brindar apoyo al Área Académica haciendo uso de sus conocimientos y habilidades secretariales, para ofrecer un buen servicio a los clientes de la Institución.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Concertar citas con la Dirección y Coordinación General Académica.
- Llevar el control de las agendas del área Académica.
- Manejar los archivos del área Académica.
- Manejar la correspondencia del área Académica (circulares, memorandos, reportes, etc.).
- Realizar cualquier otra función inherente a su puesto que le sea asignado por su jefe inmediato.

### III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### A. Requisitos de educación

- Título de educación media de Secretaria Bilingüe u Oficinista.
- Expectativas de estudiar Licenciatura en el área administrativa o pedagógica.
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

## **B. Requisitos de experiencia**

### **a) Específica**

- Como Secretaria Académica.
- Secretaria de Colegio.

### **b) Relacionada (alternativa)**

- Recepcionista.

## **C. Otras habilidades o destrezas**

- Habilidades secretariales (redacción, exactitud, archivo, iniciativa).
- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Buena comunicación con el cliente interno y externo.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

## **IV. RESPONSABILIDADES POR**

### **A. Errores**

No manejar adecuadamente y con discreción archivos, agenda y correspondencia del área Académica, que puede ocasionar problemas y retrasos.

### **B. Máquinas o equipos**

Es responsable por equipo de computación, mobiliario y materiales de oficina.

### **C. Contacto con el público**

- a) Interno:** tiene contacto con las personas que trabajan en su área y la Técnica – Administrativa, Administrativa y con los alumnos.
- b) Externo:** con los padres de familia y visitantes con los que soliciten concertar cita con la Dirección y Coordinación General Académica.

#### **D. Información**

- Maneja información general de alumnos, en cuanto a archivos de: notas, actas, alertas académicas, etc.
- Maneja la correspondencia del área Académica (circulares, memorandos, reportes, etc.) y el control de agendas.

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

#### **F. Supervisión**

No tiene personal a su cargo.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **A. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

#### **B. Físico**

Requiere de esfuerzo físico, debido a que tiene que estar en constante movimiento ordenando papelería o haciendo diligencias que corresponden a su puesto de trabajo.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El área de trabajo debe ser amplia, ventilada, iluminada, limpia y ordenada, pues en ella atiende a los visitantes, padres de familia o alumnos.

### **VII. RIESGOS**

- En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.
- Físicamente podría sufrir alguna caída o accidente cuando ejecuta sus funciones o al trasladar papelería de un lugar a otro.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Maestro Titular</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Académica</b>
Jefe inmediato:	<b>Coordinador de Carrera y/o área</b>
Subalternos:	<b>Maestro Auxiliar</b>
Horarios:	<b>7:00 a 13:00 y 13:00 a 17:30 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Impartir educación equitativa y de calidad, que sea pertinente, incluyente, formativa e Integral. Para que propicie el desarrollo del conocimiento de manera sistemática, utilizando modelos didácticos –metodológicos adecuados y con el uso de la tecnología de la información y la comunicación.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Impartir clases de acuerdo a la filosofía y objetivos del Colegio.
- Mejorar constantemente los métodos utilizados para impartir clases.
- Cuidar del equipo utilizado en el aula y que recibe en calidad de préstamo.
- Cuidar de las instalaciones y reporta cualquier deterioro o irregularidad que encuentre.
- Presentar puntualmente las planificaciones, exámenes de bimestre, cuadros de registro de notas y laboratorios si le corresponde a la Coordinación de Área y/o Carrera.
- Cumplir con el cuidado de recreo, de acuerdo al área asignada.
- Velar porque los alumnos permanezcan dentro de su salón durante el horario de clases.

- Presentar un informe mensual a Coordinación del comportamiento y rendimiento de los alumnos a los que imparte clases.
- Planificar anual, bimestral y semanalmente, los cursos asignados, con base competencias que puedan ser evaluados.
- Motivar a sus alumnos a la entrega de deberes con puntualidad y que llenen estándares de calidad requeridos, que propicien el conocimiento.
- Llevar control de asistencias y cuadros de zonas al día, sin tachones, manchones, ni correcciones.
- Verificar la entrega de deberes de cada uno de sus cursos y tomar las medidas correctivas en caso no cumplan con ellas.
- Realizar las alertas académicas a padres de familia e informar a Coordinación General Académica.
- Proponer a Coordinación de Carreras y/o Área, actividades que promuevan auto dirección y auto control en los alumnos.
- Llevar a cabo cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato.
- Apoyar en todas las actividades extracurriculares que organice la Institución.
- Asistir a reuniones que convoque su jefe inmediato y con padres de familia si fuera requerido.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Profesorado en Enseñanza Media (PEM) de la especialidad que imparte.
- Expectativas de estudiar Licenciatura en el área de especialidad.
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Catedrático del área de especialidad.

**b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de primaria.

**C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de grupos.
- Trabajo bajo presión.
- Capacidad mediadora.
- Ejecución de metodologías educativas activas y creativas.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.
- Trabajo en equipo.

**IV. RESPONSABILIDADES POR**

**A. Errores**

- Al no cumplir con sus funciones afecta directamente a los alumnos y a la Institución.
- Al favorecer con trato preferencial a determinados alumnos.
- Al no asumir su rol como maestro, ocasionando problemas de tipo personal y sentimental con los alumnos.

**B. Máquinas o equipos**

Tiene responsabilidad por el equipo de computación que esta ubicado en el salón de maestros y por el equipo audiovisual que le sea asignado en calidad e préstamo.

**C. Contacto con el público**

**a) Interno:** directamente con el personal del Área Académica y los alumnos, indirectamente con el personal de Administración (tienda, conserjes y Asistente Financiero).

**b) Externo:** con los padres de familia cuando le sea requerido.

#### **D. Información**

Hace uso de información inherente a su puesto de trabajo (horarios, contenidos, actividades curriculares y extracurriculares, control de asistencia y notas de los alumnos).

#### **E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

#### **F. Supervisión**

No tiene personal bajo su cargo.

### **V. NIVEL DE ESFUERZO**

#### **C. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

#### **D. Físico**

Requiere de esfuerzo físico, debido a que tiene que estar en constante movimiento para impartir clases.

### **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las aulas donde imparte clases deben ser amplias, ventiladas, iluminadas, limpias y ordenadas, pues en ella atiende a los alumnos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y pone en práctica las técnicas didácticas.

### **VII. RIESGOS**

- En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.
- Físicamente podría sufrir alguna caída o accidente cuando ejecuta sus funciones o al trasladarse de un aula a otra.

## ÁREA ACADÉMICA

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:	<b>Maestro Auxiliar</b>
Unidad donde se encuentra:	<b>Dirección Académica</b>
Jefe inmediato:	<b>Maestro Titular</b>
Subalternos:	<b>No tiene</b>
Horarios:	<b>7:00 a 13:00 y 13:00 a 17:30 horas</b>

#### A. Objetivo general del puesto de trabajo

Brindar apoyo al maestro titular para impartir educación equitativa y de calidad, que sea pertinente, incluyente, formativa e Integral. Para que propicie el desarrollo del conocimiento de manera sistemática, utilizando modelos didácticos –metodológicos adecuados y con el uso de la tecnología de la información y la comunicación.

### II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### A. Funciones

- Suplir al Maestro Titular en los cursos, previa autorización del catedrático titular y según calendario de Coordinación de Área y/o Carrera.
- Mantener la disciplina, calificar trabajos y exámenes cortos de los maestros que auxilia.
- Llevar la asistencia y cuadros de notas al día, de cada maestro que auxilia, sin tachones, borrones o corrector.
- Apoyar al maestro titular a fin que los alumnos permanezcan en su salón durante el período de clase.
- Impartir el curso en el grado asignado, cuando se le requiera de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- Participar en las actividades curriculares que organice la Institución.
- Realizar otras funciones asignadas por su jefe inmediato.

### **III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

#### **A. Requisitos de educación**

- Profesorado en Enseñanza Media (PEM) según la especialidad requerida.
- Expectativas de estudiar Licenciatura en el área de especialidad.
- Conocimiento de las leyes educativas del país.
- Conocimiento del uso de paquetes de computación.

#### **B. Requisitos de experiencia**

##### **a) Específica**

- Catedrático del área de especialidad o puesto similar.
- Recién graduado o estudiante del PEM.

##### **b) Relacionada (alternativa)**

- Profesor de primaria.

#### **C. Otras habilidades o destrezas**

- Organización y uso efectivo de los recursos disponibles.
- Manejo de grupos.
- Trabajo bajo presión.
- Capacidad mediadora.
- Ejecución de metodologías educativas activas y creativas.
- Capacidad de manejo y resolución de conflictos.
- Trabajo en equipo.

### **IV. RESPONSABILIDADES POR**

#### **A. Errores**

- Al no llevar al día los registros afecta directamente a los alumnos.
- Al favorecer con trato preferencial a determinados alumnos.
- Al no asumir su rol como maestro, ocasionando problemas de tipo personal y sentimental con los alumnos.

**B. Máquinas o equipos**

Tiene responsabilidad por el equipo de computación que esta ubicado en el salón de maestros y por el equipo audiovisual que le sea asignado en calidad e préstamo.

**C. Contacto con el público**

a) **Interno:** directamente con el personal del Área Académica y los alumnos, indirectamente con el personal de Administración (tienda, conserjes y Asistente Financiero).

b) **Externo:** con los padres de familia cuando le sea requerido.

**D. Información**

Hace uso de información inherente a su puesto de trabajo (horarios, contenidos, actividades curriculares y extracurriculares, control de asistencia y notas de los alumnos).

**E. Responsabilidades por dinero y/o valores**

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

**F. Supervisión**

No tiene personal bajo su cargo.

**V. NIVEL DE ESFUERZO**

**E. Mental**

Este puesto de trabajo requiere concentración y un alto nivel de esfuerzo mental.

**F. Físico**

No requiere de mucho esfuerzo físico debido a que tiene que permanecer en un área específica calificando tareas o exámenes y llevando controles de asistencia y notas de los alumnos.

## **VI. CONDICIONES AMBIENTALES**

El lugar en donde ejecuta sus funciones debe ser amplio, ventilado, iluminado, limpio y ordenado, para que no ocurran pérdidas de materiales de alumnos.

## **VII. RIESGOS**

- En cuanto a salud puede verse afectada por estrés y por no comer en horarios establecidos.

**Anexo 2**

**MANUAL DE**

**NORMAS Y**

**PROCEDIMIENTOS**

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
1. Campo de aplicación	1
2. Objetivos generales del manual	1
3. Normas generales del manual	2
4. Simbología	3
<b>5. Descripción de los procedimientos</b>	4
Inscripción	4
Entrega de expedientes a alumnos retirados y graduados	7
Pago de planilla	10
Solicitud de materiales	13
Recepción de cuadros de registros de notas	16
Evaluación del desempeño docente	19

## **INTRODUCCIÓN**

A continuación se presenta el Manual de Normas y Procedimientos de la unidad Gerencia General Administrativa de Colegios, que describe de manera detallada y técnica los distintos procedimientos que se llevan a cabo en dicha unidad; de manera que los colaboradores puedan conocer fácilmente la secuencia y las normas que deben considerar en las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo.

Se establecen los objetivos, normas generales y la simbología para mejor comprensión del documento; así mismo los procedimientos que se consideran relevantes, la descripción y el diagrama de flujo correspondiente a cada uno.

Las autoridades de la Institución deben velar por el adecuado control y la correcta aplicación de los procedimientos.

## **1. CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente documento es aplicable únicamente a la Gerencia General Administrativa de Colegios.

Unidades que intervienen:

- Dirección Administrativa y Financiera: Departamento Administrativo (Servicios Administrativos y Mantenimiento), Departamento Financiero (Caja y Tienda) y Departamento Técnico (Coordinador, Técnico y Auxiliar).
- Dirección Técnica – Administrativa: Director/a y Secretario/a.
- Dirección Académica: Coordinación General Académica Diario y Plan Fin de Semana (Coordinador/a, Secretaria Académica, Maestros Titulares y Auxiliares)

## **2. OBJETIVOS GENERALES DEL MANUAL**

- Proporcionar información detallada de los procedimientos generales y específicos que se llevan a cabo en la Institución Educativa.
- Promover la eficiencia del personal de los niveles jerárquicos: estratégico, táctico y técnico de las distintas áreas Administrativa, Técnica – Administrativa y Académica, al realizar sus actividades con un orden lógico.
- Facilitar la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso y permanente respectivamente.
- Mejorar la ejecución del trabajo simplificando el control de las distintas actividades.

### **3. NORMAS GENERALES DEL MANUAL**

- El presente documento debe ser dado a conocer a todo el personal, para la correcta aplicación del proceso en el que participen.
- Todas las actividades que se realizan deben tener un responsable, para facilitar la ejecución y evaluación de las mismas.
- Todos los procesos una vez iniciados deben ser concluidos para no incurrir en atrasos que puedan perjudicar las actividades de otros colaboradores, cuyas actividades dependan de que se lleve a cabo o no el proceso anterior.

## 4. SIMBOLOGIA



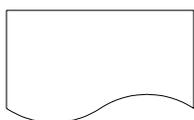
### **Inicio / término**

Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



### **Inspección / revisión**

Ocurre cuando examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado.



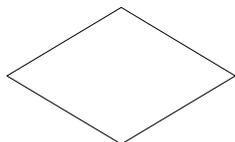
### **Documento**

Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genera o salga del procedimiento



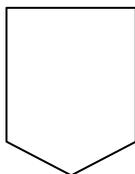
### **Operación / actividad**

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.



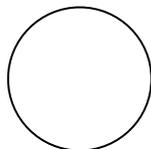
### **Decisión / alternativa**

Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.



### **Conector de área o página**

Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.



### **Conector de actividad**

Representa un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.

## 5. DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS

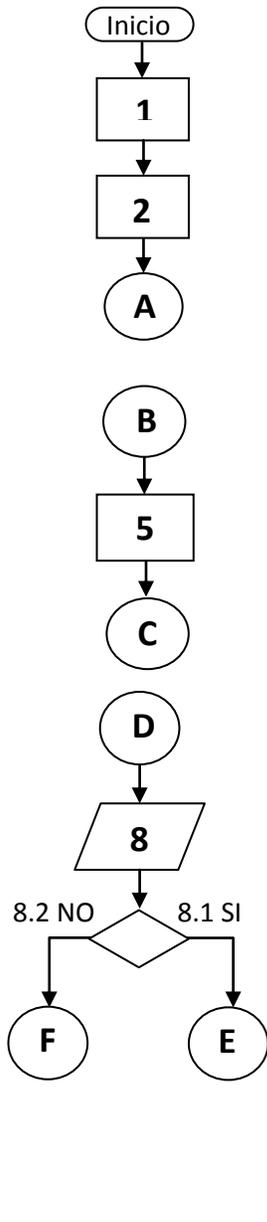
ÁREA TÉCNICA - ADMINISTRATIVA		
<b>Título:</b> Inscripción	<b>No. Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 10	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Díaz
<b>Termina:</b> Secretaria Técnica	<b>Página:</b> 1 de 3	
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo exitosamente la inscripción de alumnos de primer ingreso, con el mínimo de tiempo posible y recolectando el expediente del alumno con la papelería completa.</li></ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe atenderse pronto y de forma cortés a los visitantes que preguntan por inscripción o reinscripción.</li><li>• Debe darse información clara y precisa a la persona que desea inscribirse, no dejar de lado ningún detalle importante que pudiera causar problemas posteriores.</li><li>• Los datos del alumno inscrito deben quedar ingresados al sistema, siempre que haya cancelado en caja.</li><li>• Llenar el formato respectivo al momento de recibir expedientes, no se ingresa la papelería si la persona no firma de entregado.</li></ul>		

<b>ÁREA TÉCNICA – ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Inscripción	<b>No. Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 10	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Díaz
<b>Termina:</b> Secretaria Técnica	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Secretaria Técnica	<b>1</b>	Saluda al visitante y pregunta en qué le puede ayudar.
Secretaria Técnica	<b>2</b>	Da información acerca del colegio, además de precio de inscripción y mensualidades.
Cliente	<b>3</b>	Revisa la información y decide: 3.1 Si inscribe. Continúa con el paso 4. 3.2 No inscribe. Se retira.
Cliente	<b>4</b>	Inscribe al estudiante, proveyendo información.
Secretaria Técnica	<b>5</b>	Ingresa los datos del alumno al sistema y le indica al cliente que debe cancelar en caja el rubro de inscripción y volver para entrega de expediente.
Cajero/a	<b>6</b>	Efectúa el cobro de inscripción y entrega recibo de pago.
Cliente	<b>7</b>	Regresa a la secretaría mostrando su recibo de pago efectuado y entrega expediente.
Secretaria Técnica	<b>8</b>	Revisa la papelería del expediente, cotejando con formato y solicita la firma del cliente. 8.1 Si recibe papelería. Sigue paso 9 8.2 No recibe papelería. Sigue paso 10
Cliente	<b>9</b>	Firma el formato de entrega de papelería y conserva una copia.
Secretaria Técnica	<b>10</b>	Le da la bienvenida a la Institución y le informa acerca de fechas de inicio de clases y entrega listado de útiles.

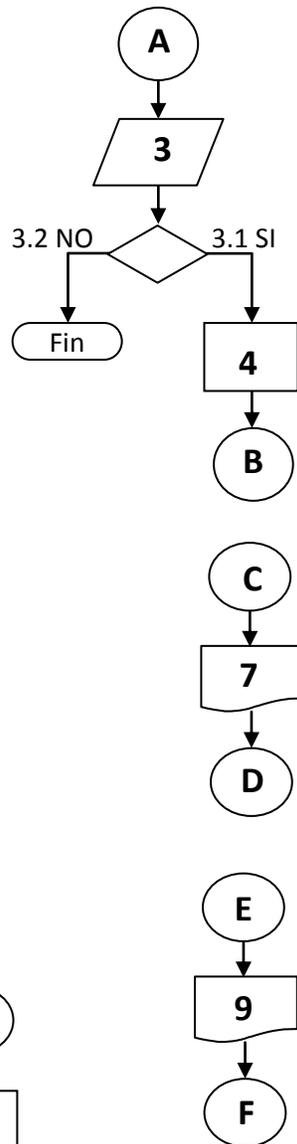
**ÁREA TÉCNICA – ADMINISTRATIVA**

<b>Título:</b> Inscripción	<b>No. Procedimiento:</b> 1	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 10	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Díaz
<b>Termina:</b> Secretaria Técnica	<b>Página:</b> 3 de 3	

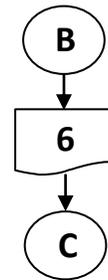
Secretaria Técnica



Cliente



Cajero



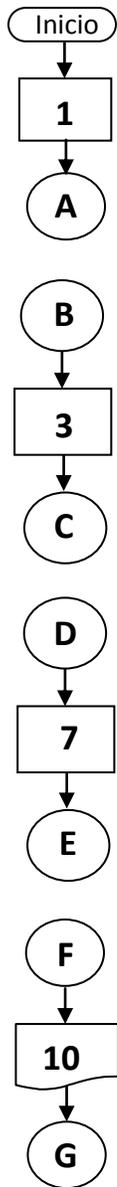
<b>ÁREA TÉCNICA - ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Entrega de expedientes a alumnos retirados y graduados	<b>No. Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Díaz
	<b>Página:</b> 1 de 3	
<b>Termina:</b> Cliente		
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el expediente del alumno retirado o graduado, con toda la papelería entregada por el estudiante al momento de inscribirse y la tramitada durante el tiempo que estudió en la Institución.</li> </ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe atenderse la petición de devolución de papelería lo más inmediato posible.</li> <li>• No puede entregarse expediente a ningún alumno menor de edad sin la presencia de sus padres o encargado.</li> <li>• Para entregar expedientes debe corroborarse que el alumno esté solvente de todos sus pagos, a través de solvencia de caja presentada por el interesado.</li> <li>• Registrar en el libro de entrega de expedientes cada uno de los documentos que se están devolviendo.</li> <li>• Quien recoge los documentos no se puede retirar sin firmar de recibido en el libro de entrega de expedientes.</li> </ul>		

<b>ÁREA TÉCNICA – ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Entrega de expedientes a alumnos retirados y graduandos	<b>No. Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
<b>Termina:</b> Cliente	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Padre de familia/alumno	<b>1</b>	Solicita retirar expediente.
Secretaria Técnica	<b>2</b>	Le indica que debe presentar solvencia de caja reciente para proceder a entregar el expediente.
Padre de familia/alumno	<b>3</b>	Solicita solvencia en caja.
Cajero/a	<b>4</b>	Verifica en el sistema si el alumno está solvente. 4.1 Si está solvente, sigue paso 6. 4.2 No está solvente, sigue paso 5
Cajero/a	<b>5</b>	Efectúa el cobro correspondiente.
Cajero/a	<b>6</b>	Extiende solvencia.
Padre de familia/alumno	<b>7</b>	Regresa a la secretaría con su solvencia a solicitar nuevamente el expediente.
Secretaria Técnica	<b>8</b>	Recibe la solvencia y busca el expediente.
Secretaria Técnica	<b>9</b>	Entrega y anota en el libro de entrega de expedientes los documentos a entregar.
Padre de familia/alumno	<b>10</b>	Firma de recibido en el libro de entrega de expedientes, recibe expediente y se retira.
Secretaria Técnica	<b>11</b>	Engrapa solvencia en la hoja correspondiente a la entrega del expediente.

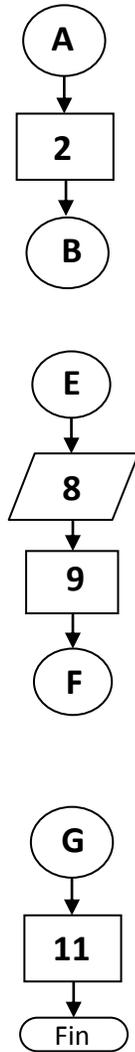
**ÁREA TÉCNICA – ADMINISTRATIVA**

<b>Título:</b> Entrega de expedientes a alumnos retirados y graduandos	<b>No. Procedimiento:</b> 2	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Técnica	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
<b>Termina:</b> Cliente	<b>Página:</b> 3 de 3	

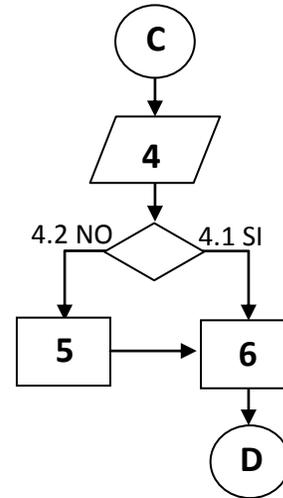
Padre de familia/alumno



Secretaria Técnica



Cajero/a



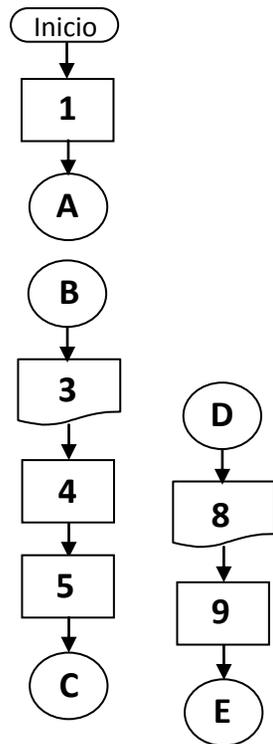
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Pago de planilla	<b>No. Procedimiento:</b> 3	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Financiero	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
<b>Termina:</b> Gerente Financiero	<b>Página:</b> 1 de 3	
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el pago de salarios del personal del Colegio, del mes que corresponde a más tardar el día cinco de cada mes.</li> </ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago de salarios es sobre mes vencido.</li> <li>• El pago debe efectuarse entre los primeros cinco días del mes y en depósitos bancarios.</li> <li>• No está autorizado hacer ningún descuento en el salario a menos que sea de ley o lo indique el reporte del Director del área.</li> <li>• No está autorizado el pago de bonos o aumentos salariales a menos que sea de ley o una orden del Gerente General de Colegios; la autorización debe ser por escrito, sellada y firmada.</li> <li>• Toda planilla debe ser autorizada con firma y sello del Gerente General de Colegios.</li> </ul>		

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Pago de planilla	<b>No. Procedimiento:</b> 3	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Financiero	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
<b>Termina:</b> Gerente Financiero	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Asistente Financiero	<b>1</b>	Solicita informe a las Direcciones acerca de los empleados a su cargo para elaboración de planilla.
Directores	<b>2</b>	Envía informe con inasistencias y/o cualquier otro descuento.
Asistente Financiero	<b>3</b>	Recibe y firma copia del informe recibido.
Asistente Financiero	<b>4</b>	Elabora la planilla.
Asistente Financiero	<b>5</b>	Entrega la planilla al Gerente General Administrativo de Colegios para su autorización.
Gerente General Administrativo de Colegios	<b>6</b>	Revisa la planilla. 6.1 Si está correcta. Sigue paso 7 6.2 No está correcta la devuelve.
Gerente General Administrativo de Colegios	<b>7</b>	Autoriza planilla y devuelve al departamento financiero.
Asistente Financiero	<b>8</b>	Elabora los depósitos monetarios o los cheques si los hubiera.
Asistente Financiero	<b>9</b>	Entrega los depósitos y la planilla al mensajero para llevarlo al banco.
Mensajero	<b>10</b>	Entrega los documentos en el banco.
Gerente Financiero	<b>11</b>	Autoriza al banco la liberación de la planilla.

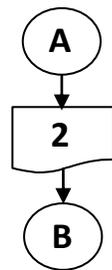
**ADMINISTRATIVA**

<b>Título:</b> Pago de planilla	<b>No. Procedimiento:</b> 3	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Financiero	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
<b>Termina:</b> Gerente Financiero	<b>Página:</b> 3 de 3	

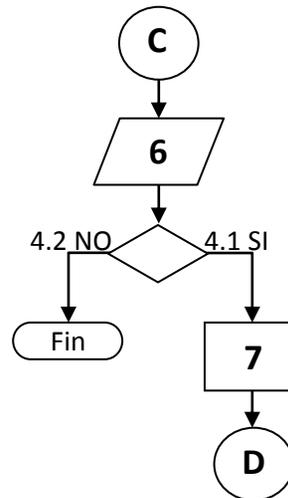
Asistente Financiero



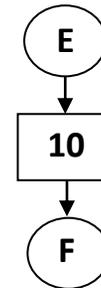
Directores



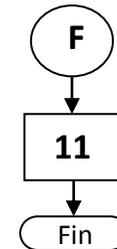
Gerente General  
Adm. Colegios



Mensajero



Gerente Financiero



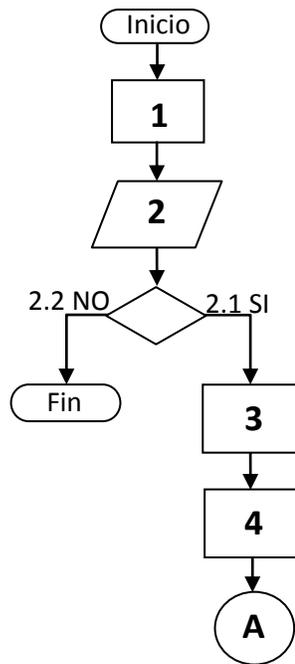
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Solicitud de materiales	<b>No. Procedimiento:</b> 4	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Administrativo <b>Termina:</b> Director de área	<b>No. de Pasos:</b> 6	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 1 de 3	
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de los materiales necesarios a las distintas áreas, para que realicen sus funciones de manera óptima.</li> </ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicamente se reciben solicitudes de materiales las fechas quince de cada mes.</li> <li>• Los materiales que se tengan en existencia en el establecimiento, serán entregados lo más pronto posible.</li> <li>• Si no se tiene existencia de los materiales solicitados, debe hacerse la solicitud a las oficinas centrales.</li> <li>• Únicamente se tomarán en cuenta las solicitudes que estén por escrito y en el formato autorizado.</li> <li>• Las entregas se harán contra listado y quien recibe debe firmar de recibido.</li> </ul>		

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Título:</b> Solicitud de materiales	<b>No. Procedimiento:</b> 4	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Administrativo <b>Termina:</b> Director de área	<b>No. de Pasos:</b> 6	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Asistente Administrativo	<b>1</b>	Recibe solicitudes de materiales de las distintas áreas.
Asistente Administrativo	<b>2</b>	Verifica si tiene existencia en el establecimiento. 2.1 Si hay existencias. Sigue paso 3 2.2. No hay existencia solicita a oficinas centrales.
Asistente Administrativo	<b>3</b>	Surte pedido.
Asistente Administrativo	<b>4</b>	Entrega contra listado de materiales al Director del área.
Director de área	<b>5</b>	Recibe y revisa que el material solicitado esté completo. 5.1 Si está completo. Sigue paso 6 5.2 No está completo. Espera hasta que haya existencia y le surtan.
Director de área	<b>6</b>	Firma de recibido el documento de entrega de pedidos.

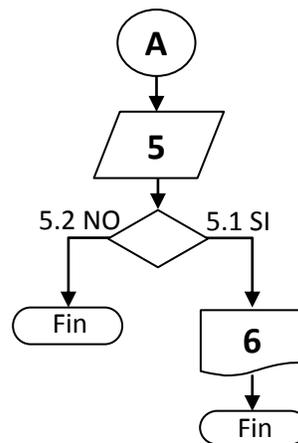
**ÁREA ADMINISTRATIVA**

<b>Título:</b> Solicitud de materiales	<b>No. Procedimiento:</b> 4	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Asistente Administrativo	<b>No. de Pasos:</b> 6	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Termina:</b> Director de área	

Asistente Administrativo



Director de Área



<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		
<b>Título:</b> Recepción de cuadros de registros de notas	<b>No. Procedimiento:</b> 5	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Académica <b>Termina:</b> Coordinador/a General	<b>No. de Pasos:</b> 9	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 1 de 3	
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los cuadros de notas de los alumnos con los resultados del bimestre recién cursado y con el mínimo de errores.</li> </ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción de cuadros de notas a Secretaría debe ser por lo menos con quince días de anticipación a la fecha programada para entrega de notas a los padres y/o alumnos encargados.</li> <li>• Deben entregarse en el formato establecido por la Institución, original y copia.</li> <li>• Los cuadros de registros de notas deben estar firmados por el maestro y la coordinación de área o carrera.</li> <li>• Los cuadros deben estar impresos en tinta negra y de color si fuera necesario. No se aceptan cuadros a mano.</li> <li>• Los cuadros no pueden llevar rayones, borrones o correcciones con corrector o lapicero.</li> <li>• Una vez entregados los cuadros no se pueden cambiar o corregir.</li> </ul>		

<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		
<b>Título:</b> Recepción de cuadros de registros de notas	<b>No. Procedimiento:</b> 5	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Académica <b>Termina:</b> Coordinador/a General	<b>No. de Pasos:</b> 9	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Secretaria académica	<b>1</b>	Solicita a los maestros los cuadros de notas.
Maestro	<b>2</b>	Entrega los cuadros al coordinador de área para revisión.
Coordinador de área o carrera	<b>3</b>	Revisa los cuadros de registro de notas. 3.1 Si está correcto. Sigue paso 4 3.2 No está correcto, lo devuelve.
Coordinador de área o carrera	<b>4</b>	Firma los cuadros, autorizando la entrega a la secretaría Académica.
Maestro	<b>5</b>	Entrega los cuadros a la Secretaría Académica.
Secretaria Académica	<b>6</b>	Reúne los cuadros de notas de todos los maestros y entrega al Coordinador General para sellar.
Coordinador General	<b>7</b>	Verifica cuadros. 7.1 Si están firmados sigue paso 8 7.2 No están firmados, los devuelve.
Coordinador General	<b>8</b>	Sella cuadros de registros de notas.
Coordinador General	<b>9</b>	Entrega cuadros de registros de notas originales a la Secretaria Técnica, quien firma de recibido.

**ÁREA ACADÉMICA**

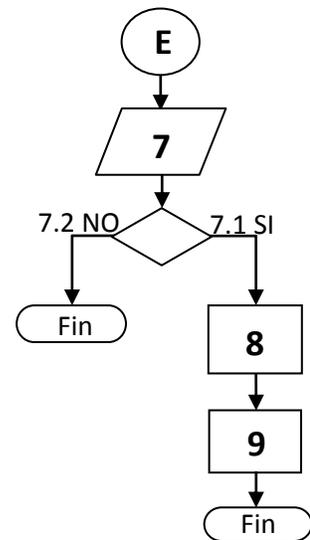
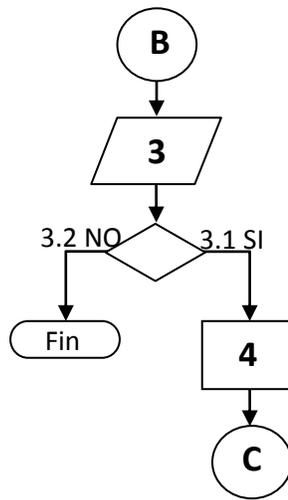
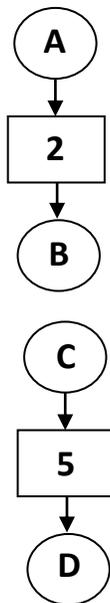
<b>Título:</b> Recepción de cuadros de registros de notas	<b>No. Procedimiento:</b> 5	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Académica <b>Termina:</b> Coordinador/a General	<b>No. de Pasos:</b> 9	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 3 de 3	

Secre. Académica

Maestro

Coord. Carrera o  
Área

Coordinador General



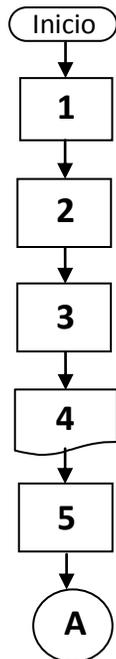
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		
<b>Título:</b> Evaluación del desempeño docente	<b>No. Procedimiento:</b> 6	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Coordinador de Carrera y/o Área <b>Termina:</b> Director Académico	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 1 de 3	
<p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el desempeño docente en las aulas, que incluye enriquecer la estructura de las clases impartidas y el material didáctico; así mismo impulsar la investigación.</li> </ul> <p><b>Normas específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación docente debe ser constante y promover el enriquecimiento en el que hacer docente.</li> <li>• Solamente pueden evaluar los Coordinadores de Carrera y/o Área bajo la supervisión del Director Académico.</li> <li>• La evaluación debe efectuarse durante el desarrollo de las clases y con el formato establecido.</li> <li>• No se debe parcializar la evaluación, por lo tanto no puede evaluar una sola persona, deben ser dos como mínimo y cuatro máximo.</li> <li>• Debe hacerse la retroalimentación respectiva al maestro.</li> </ul>		

<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		
<b>Título:</b> Evaluación del desempeño docente	<b>No. Procedimiento:</b> 6	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Coordinador de Carrera y/o Área <b>Termina:</b> Director Académico	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 2 de 3	
<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Coordinador de Carrera y/o Área	<b>1</b>	Coordina con el Director Académico la evaluación.
Coordinador de Carrera y/o Área	<b>2</b>	Prepara materiales para efectuar la evaluación.
Coordinador de Carrera y/o Área	<b>3</b>	Ingresa a las aulas a observar a los maestros que imparten clases.
Coordinador de Carrera y/o Área	<b>4</b>	Consolida información y criterios con el Director Académico y sus compañeros.
Coordinador de Carrera y/o Área	<b>5</b>	Solicita a cada uno de los maestros observados presentarse a reunión, para realizar la retroalimentación.
Maestro	<b>6</b>	Se presenta a reunión.
Maestro	<b>7</b>	Firma de enterado, el acta que contiene los puntos observados.
Maestro	<b>8</b>	Elabora y firma un compromiso para mejorar sus áreas débiles.
Director Académico	<b>9</b>	Lee y firma el acta y el compromiso.
Maestro	<b>10</b>	Se retira a sus actividades docentes.
Director Académico	<b>11</b>	Elabora un informe de la evaluación al Gerente General Administrativo de Colegios.

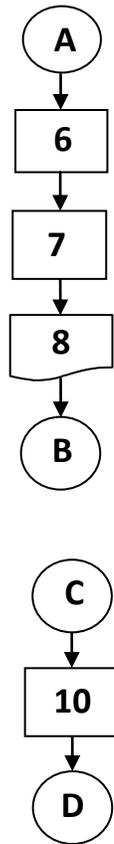
**ÁREA ACADÉMICA**

<b>Título:</b> Recepción de cuadros de registros de notas	<b>No. Procedimiento:</b> 5	<b>Fecha:</b> Septiembre 2009
<b>Inicia:</b> Secretaria Académica <b>Termina:</b> Coordinador/a General	<b>No. de Pasos:</b> 11	<b>Elaboró:</b> Brenda Jacqueline Caal Diaz
	<b>Página:</b> 3 de 3	

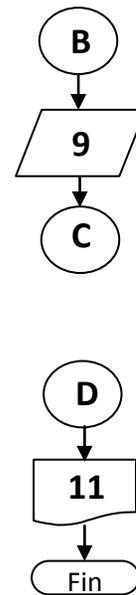
Coordinador de Carrera o de Área



Maestro



Director Académico



# **Anexo 3**

## **Instrumentos de recolección de datos**

## FORMATO DE ECUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Puesto Inmediato Superior: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Sírvase llenar el cuestionario en cada una de sus preguntas, en las que no le sea posible responder, anule los espacios con una línea. La información recolectada en el cuestionario, será objeto de consulta exclusivamente del encuestador, por lo que se manejará con absoluta discreción y bajo criterios éticos, propio de todo proceso de investigación profesional.

1. ¿Cuál es el puesto de la persona a quien reporta el resultado de su trabajo?

2. ¿De qué puesto recibe indicaciones o instrucciones para ejecutar las actividades correspondientes a su área?

3. ¿Las instrucciones para realizar sus actividades son claras y específicas?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

4. Cuando ingresó al Colegio, ¿Le proporcionaron información escrita de sus actividades y responsabilidades?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.1 En caso afirmativo, ¿por qué medio las conoció? Y ¿Quién se las proporcionó?

5. ¿Con quién coordina las actividades que realiza diariamente?

5.1 ¿Cómo lo hacen?

6. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para organizar, ejecutar y evaluar las actividades de su área?
¿Quiénes participan en las reuniones?
7. ¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo?
Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de decisiones?
8. Describa las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo.
9. Describa los conocimientos que requiere en su puesto de trabajo.
10. Mencione el equipo, instrumentos o herramientas que utiliza en el trabajo.
11. Haga una lista de los puestos de otras áreas, clientes, proveedores, etc, con los que usted se relaciona en su puesto de trabajo.
12. Actualmente, ¿Tiene personas su cargo Si ____ No ____
Si la respuesta es afirmativa, indique los cargos bajo su supervisión directa.
¿Cuántas personas?
13. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato superior le brinda asesoría o retroalimentación?

14. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables.

<b>Condiciones Físicas</b>	<b>Condiciones Ambientales</b>

15. Describa los requisitos mínimos necesarios para desempeñar su puesto:

--

16. Desde el punto de vista de la organización del Colegio indique:

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>

17. Observaciones:

--

# GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Puesto Inmediato Superior: \_\_\_\_\_

## **A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

- a) Fecha de fundación.
- b) ¿Cómo se inició?
- c) Base legal.
- d) Mencione cualquier otro dato relevante que desee compartir.

**ANOTACIONES:**

## **B. FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

- a) Misión
- b) Visión
- c) Objetivos
- d) Valores

**ANOTACIONES:**

## **C. INFORMACIÓN ESTRUCTURAL**

- a) ¿Cuenta la empresa con una estructura normada? (reconocida formalmente)
  - a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa solicitar organigramas.

Si la respuesta es negativa continuar con la siguiente pregunta.

- b) ¿Cuáles son las unidades administrativas y/o departamentos que existen en la empresa?
- c) Favor describa cuáles dependen de cuáles.
- d) Describa las funciones generales de las unidades administrativas y/o departamentos.

**ANOTACIONES:**

**D. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

a) ¿Cuenta la empresa con algún documento que estipule las funciones y atribuciones de cada unidad y/o puesto de trabajo?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, solicitar el documento.

Si la respuesta es negativa, continuar con la siguiente pregunta.

b) ¿Cuenta la empresa con algún documento que detalle los procesos que se llevan a cabo en las distintas unidades administrativas y/o departamentos?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, solicitar el documento.

Si la respuesta es negativa, continuar con la siguiente pregunta.

**ANOTACIONES:**

**E. OTROS**

a) ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

b) ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa?

**ANOTACIONES:**