



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**Vera Liz Delgado Reina**

Asesorada por el Ing. Juan Carlos Navarro Gómez

Guatemala, marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**VERA LIZ DELGADO REINA**

ASESORADA POR EL ING. JUAN CARLOS NAVARRO GÓMEZ

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortíz de León
VOCAL V	P.A. José Alfredo Ortíz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 24 de julio de 2009.



---

Vera Liz Delgado Reina

San Marcos, septiembre de 2010

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.

Ingeniero Urquizú:

Por este medio, tengo el agrado de informarle que he terminado de asesorar el Proyecto de Tesis de Graduación de la estudiante universitaria Vera Liz Delgado Reina, quien se identifica con número de carné 1992-12673, requisito que se necesita llenar para obtener el Título Académico en la Carrera de Ingeniería Industrial, el mismo se titula:

**“ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”**

Este trabajo lo llevó a cabo la estudiante en una institución educativa privada localizada en la cabecera departamental de San Marcos, la cual dista a 250 kms de la ciudad capital.

Dicho trabajo a mi criterio reúne los requisitos de ley y por lo tanto **APRUEBO SU CONTENIDO**, para que proceda a las instancias correspondientes.

Agradeciendo la atención prestada a la presente y en espera de una respuesta favorable, aprovecho para suscribirme de usted.

Atentamente,

  
Ing. Juan Carlos Navarro Gómez.  
ASESOR

*Juan Carlos Navarro G.*  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
Colegiado. No.5,592

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, presentado por la estudiante universitaria **Vera Liz Delgado Reina**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Danilo González Trejo  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
COLEGIADO ACTIVO NO. 6,182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2010.

/mgp



REF.DIR.EMI.041.011

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, presentado por la estudiante universitaria **Vera Liz Delgado Reina**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2011.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 096.2011

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, presentado por la estudiante universitaria **Vera Liz Delgado Reina**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 31 de marzo de 2011.



/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>DIOS</b>	Por ser el dador de la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia.
<b>MIS PADRES</b>	Iván Roderico Delgado Vásquez, Martha Dalía Reina de Delgado. Por sus consejos y todo el apoyo que me han brindado, los quiero mucho.
<b>MIS HERMANOS</b>	Roció, Cristyan y Anllelo. Gracias por su apoyo y cariño en todo momento, los quiero mucho.
<b>MI NOVIO</b>	Milton Noé Orozco. Por tu amor y comprensión.
<b>MIS SOBRINOS</b>	José, Isabel, Adrian, Cristina, Rodrigo y Alison. Por ser la esperanza de nuestras familias.
<b>MIS PASTORES</b>	Marco Pablo Sierra y Lucy de Sierra. Gracias por su cariño y el apoyo espiritual que me han brindado.
<b>MIS FAMILIARES Y AMIGOS</b>	Respetuosamente.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **MI ASESOR**

Ing. Juan Carlos Navarro, por todo el apoyo y su valiosa colaboración en la asesoría de este trabajo.

### **Dr. WILLIAM FERNÁNDEZ**

Por la oportunidad y la confianza brindada en todo el desarrollo de este trabajo en la Escuela Técnica de Computación.

### **PERSONAL DE LA ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN**

Gracias por su apoyo.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
GLOSARIO	XV
RESUMEN	XIX
OBJETIVOS	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. El Ministerio de Educación	1
1.1.1. Subsistemas de Educación Escolar	2
1.1.1.1. Instituciones educativas privadas	2
1.1.1.2. Obligaciones de los directores	4
1.1.1.2.1. Requisitos que debe llenar el director de un centro educativo	5
1.2. Políticas organizacionales	6
1.2.1. Misión	6
1.2.2. Visión	8
1.2.3. Valores organizacionales	8
1.3. Estructura organizacional	9
1.3.1. Tipos de estructuras	10

1.3.1.1.	Modelo lineal o estructura funcional	10
1.3.1.2.	Modelo funcional o la burocracia profesional	11
1.3.1.3.	Modelo adhocrático	12
1.3.1.4.	Modelo lineo-funcional o burocracia maquinal	12
1.3.1.5.	Modelo divisional	13
1.3.2.	Coordinación	13
1.3.2.1.	Principio de unidad de mando	14
1.3.2.2.	Principio de escalonamiento	14
1.3.2.3.	Principio de margen de control	14
1.3.3.	Autoridad	15
1.3.3.1.	Responsabilidad	15
1.3.3.2.	Rendición de cuentas	15
1.3.3.3.	Delegación	16
1.3.4.	Descripción de puestos	16
1.4.	Análisis de puesto	17
1.4.1.	Razones para realizar el análisis de puesto	18
1.4.2.	Métodos de análisis de puesto	18
1.4.2.1.	Cuestionarios	19
1.4.2.2.	Observación	19
1.4.2.3.	Entrevistas	19
1.4.2.4.	Registro de actividades de los empleados	20
1.4.2.5.	Combinación de métodos	20
1.5.	Reclutamiento y selección de recurso humano	20

1.5.1.	Definición de reclutamiento de personal	21
1.5.2.	Definición de selección de personal	21
1.5.3.	¿Quién efectúa el reclutamiento y selección de personal?	21
1.5.4.	Medios de reclutamiento	22
1.5.5.	Reclutamiento interno y externo	22
1.6.	Inducción y capacitación de recurso humano	24
1.6.1.	Definición de inducción de personal	24
1.6.2.	Definición de capacitación de personal	25
1.7.	Evaluación del desempeño	26
1.8.	Administración de salarios	27
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	35
2.1.	Aspectos generales de la institución educativa	35
2.1.1.	Historia de la Escuela Técnica de Computación E.T.C.	35
2.1.2.	Ubicación	36
2.1.3.	Visión	36
2.1.4.	Misión	37
2.1.5.	Valores	38
2.1.6.	Servicios educativos	38
2.1.7.	Marco legal de su funcionamiento	40
2.2.	Tendencia de la demanda de los servicios	41
2.3.	Estructura organizacional	42
2.3.1.	Organigrama de la institución educativa	43

2.3.2.	Clasificación de puestos	43
2.4.	Análisis de puestos y salarios	45
2.4.1.	Puestos administrativos	45
2.4.2.	Puestos docentes	54
2.4.3.	Puestos operativos	57
2.5.	Proceso actual de reclutamiento y selección de personal	59
2.5.1.	Descripción general del proceso	59
2.5.2.	Métodos utilizados	59
2.6.	Proceso actual de inducción y capacitación de personal	60
2.6.1.	Descripción general del proceso	60
2.7.	Proceso actual de evaluación del desempeño	61
2.7.1.	Descripción general del proceso	61
3.	PROPUESTA	63
3.1.	Rediseño de la estructura organizacional	63
3.1.1.	Organigrama propuesto	63
3.1.2.	Principio de unidad de mando	64
3.1.3.	Principio de escalonamiento	65
3.2.	Descripción de puestos	66
3.2.1.	Gerente General	66
3.2.2.	Director Académico Administrativo	67
3.2.3.	Director Técnico	68
3.2.4.	Secretaria Administrativa	69
3.2.5.	Secretaria Técnica	70

3.2.6.	Departamento de orientación	70
3.2.7.	Personal operativo	71
3.2.8.	Personal docente	72
3.3.	Visión propuesta	73
3.4.	Misión propuesta	73
3.5.	Perfil de puestos	74
3.5.1.	Personal administrativo	74
3.5.2.	Personal docente	80
3.6.	Modificación de los procesos	81
3.6.1.	Proceso de reclutamiento de personal	82
3.6.1.1.	Requerimiento de empleados	83
3.6.1.2.	Reclutamiento	86
3.6.1.2.1.	Fuentes Internas	86
3.6.1.2.1.1.	Métodos internos	87
3.6.1.2.2.	Fuentes externas	87
3.6.1.2.2.1.	Métodos externos	87
3.6.2.	Proceso de selección de personal	89
3.6.2.1.	Entrevista preliminar	90
3.6.2.2.	Revisión de solicitud y currículum	91
3.6.2.3.	Pruebas de selección	93
3.6.2.3.1.	Prueba de conocimiento del puesto	98

	3.6.2.3.2.	Prueba de personalidad	98	
	3.6.2.4.	Entrevista de empleo	99	
	3.6.2.5.	Verificación de referencias y antecedentes	101	
	3.6.2.6.	Decisión de selección	102	
	3.6.2.7.	Examen médico	102	
	3.6.2.8.	Notificación a candidatos	102	
4.		IMPLANTACIÓN	103	
4.1.		Plan de inducción de personal	103	
	4.1.1.	Objetivo	103	
	4.1.2.	Política	104	
	4.1.3.	Responsable	104	
	4.1.4.	Estructura	104	
	4.1.4.1.	Papelería general de ingreso	104	
	4.1.4.2.	Inducción general	104	
	4.1.4.2.1.	Programa de inducción	105	
		4.1.4.2.1.1.	Portada	105
		4.1.4.2.1.2.	Bienvenida	106
		4.1.4.2.1.3.	Historia de la institución educativa	106
		4.1.4.2.1.4.	Visión y Misión	107
		4.1.4.2.1.5.	Nuestros valores	107

4.1.4.2.1.6.	Servicios que ofrecemos	108
4.1.4.2.1.7.	Responsa- bilidades	109
4.1.4.2.1.8.	Obligaciones	109
4.1.4.2.1.9.	Prohibiciones	110
4.1.4.2.1.10.	Asuntos económicos	110
4.1.4.2.1.11.	Conducta	111
4.1.4.2.1.12.	Higiene y presentación	111
4.1.4.2.1.13.	Seguridad	112
4.1.4.2.1.14.	Beneficios	112
4.1.4.2.1.15.	Bienvenida final	112
4.1.4.3.	Inducción al puesto	113
4.1.4.4.	Calendario	113
4.1.4.5.	Recursos necesarios	114
4.1.4.5.1.	Materiales	114
4.1.4.5.2.	Económicos	114
4.2.	Plan de capacitación de personal	114
4.2.1.	Introducción	115
4.2.2.	Objetivo	115
4.2.3.	Requerimiento del capacitador	115
4.2.4.	Recursos para implementar la capacitación	116

4.2.4.1.	Materiales	116
4.2.4.2.	Económicos	116
4.2.5.	Cronograma de capacitaciones	116
4.2.6.	Evaluación de la calidad de la capacitación	117
4.2.6.1.	Evaluación del instructor	117
4.2.6.2.	Evaluación de las instalaciones	118
4.2.6.3.	Evaluación del programa de capacitación	119
4.2.6.4.	Evaluación del contenido de la capacitación	119
4.3.	Administración de salarios	120
4.3.1.	Código de trabajo	142
4.3.2.	Prestaciones laborales	143
4.3.2.1.	Aguinaldo	143
4.3.2.2.	Bono 14	144
4.3.2.3.	Vacaciones	144
4.3.2.4.	Indemnización	145
4.3.3.	Conocimiento de los salarios que paga el gremio de instituciones educativas	147
5.	SEGUIMIENTO	151
5.1.	Instructivo de trabajo	151
5.2.	Evaluación del desempeño del personal docente	161
5.2.1.	Objetivo	161
5.2.2.	Políticas	161
5.2.3.	Procedimiento de implementación	162

5.2.3.1.	Modelo de boleta para llevar a cabo la evaluación del desempeño	163
5.3.	Establecimiento de políticas salariales	163
5.3.1.	Programa de incentivos para el personal docente	168
5.3.1.1.	Premio al mejor trabajador	169
5.3.1.2.	Premio por desempeño	169
5.3.1.3.	Bono por cumplir años	169
5.3.1.4.	Bono Vacacional	170
	CONCLUSIONES	171
	RECOMENDACIONES	173
	BIBLIOGRAFÍA	175
	APÉNDICES	177



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Conocimiento de la visión y misión por parte de los empleados	38
2.	Tendencia de la demanda de los servicios	41
3.	Conocimiento del organigrama por parte de los empleados	42
4.	Organigrama de la institución educativa	44
5.	Frecuencia con la que se lleva a cabo la capacitación	61
6.	Frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño a los empleados	62
7.	Organigrama propuesto	65
8.	Portada programa de inducción de la institución educativa	105
9.	Distribución actual de los salarios de la institución educativa	136
10.	Ajuste salarios actuales de la institución educativa	139
11.	Franjas salariales para los puestos de la institución educativa	142
12.	Gráfica de salarios de la institución educativa en comparación con los del mercado	149

### TABLAS

I.	Carreras existentes y número de estudiantes ciclo 2,010	39
----	---	----

II.	Cuotas de colegiatura, ciclo 2,010	40
III.	Clasificación de puestos	43
IV.	Planilla de salarios año 2,010 puestos administrativos	52
V.	Planilla de salarios año 2,010 puestos docentes	56
VI.	Planilla de salarios año 2,010 puestos operativos	58
VII.	Hoja de descripción del puesto del gerente general	66
VIII.	Hoja de descripción del puesto del director académico administrativo	67
IX.	Hoja de descripción del puesto del director técnico	68
X.	Hoja de descripción del puesto de la secretaria administrativa	69
XI.	Hoja de descripción del puesto de la secretaria técnica	70
XII.	Hoja de descripción del puesto del orientador	70
XIII.	Hoja de descripción del puesto del personal operativo	71
XIV.	Hoja de descripción del puesto del docente	72
XV.	Hoja del perfil del puesto del gerente general	75
XVI.	Hoja del perfil del puesto del director académico administrativo	76
XVII.	Hoja del perfil del puesto de la secretaria administrativa	77
XVIII.	Hoja del perfil del puesto del director técnico	78
XIX.	Hoja del perfil del puesto de la secretaria técnica	79
XX.	Hoja del perfil del puesto del docente	80
XXI.	Formulario requisición de empleados	84
XXII.	Anuncio clasificado	88
XXIII.	Guía para entrevista preliminar	92
XXIV.	Formulario solicitud de empleo	94
XXV.	Formato para la interpretación de datos de la entrevista empleo	100

XXVI.	Calendario para llevar a cabo la inducción del puesto	113
XXVII.	Formato para evaluar al instructor	117
XXVIII.	Formato para evaluar las instalaciones	118
XXIX.	Formato para evaluar el programa de capacitación	119
XXX.	Formato para evaluar el contenido de la capacitación	119
XXXI.	Factores a incluir en el proceso de valoración de puestos	122
XXXII.	Descripción de los factores clasificados como evaluadores para el manual de evaluación de puestos	123
XXXIII.	Importancia de cada factor	125
XXXIV.	Ponderaciones asignadas a los factores de evaluación	125
XXXV.	Resultado de la asignación de puntos mínimo y máximo de los grados	127
XXXVI.	Cálculos de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores	127
XXXVII.	Integración de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética	129
XXXVIII.	Manual de valoración de puestos de la institución educativa	130
XXXIX.	Valoración final de puestos de la institución educativa	135
XL.	Integración de los salarios base de los puestos representativos	136
XLI.	Operación matemática para conocer los valores de las incógnitas a y b para despejarlas en la ecuación $Y = a + bx$	137
XLII.	Cálculos ajuste de salarios	139
XLIII.	Puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de la institución educativa	140
XLIV.	Resultado de la estimación de salarios mínimos, medios y máximos de los puestos de la institución educativa	141

XLV.	Salario base promedio de instituciones afines	148
XLVI.	Salarios mínimos, medios y máximos de las instituciones educativas afines	148
XLVII.	Boleta para evaluar el desempeño del personal de la institución educativa	164
XLVIII.	Premio por desempeño	169

## GLOSARIO

<b>Administración de salarios</b>	Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.
<b>Análisis de puestos</b>	Proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.
<b>Área Administrativa</b>	Área encargada de las gestiones internas en una institución educativa, relacionada con el personal, padres y alumnos.
<b>Área Técnica</b>	En una institución educativa es el área que tiene relación directa con el Ministerio de Educación. Responsable de la papelería y los trámites necesarios con dicha entidad.
<b>Capacitación</b>	Mejoramiento de las habilidades de un empleado, hasta el punto de ser capaz de ejercer sus labores vigentes.

<b>Competitividad externa</b>	Posición que se percibe dentro de la organización, de los salarios de la empresa con relación a los salarios de empresas afines.
<b>Equidad interna</b>	Comparaciones entre los puestos de trabajo, los niveles de habilidad o productividad, dentro de una misma empresa.
<b>Estándar</b>	Promedio esperado de un proceso o actividad.
<b>Estructura Organizacional</b>	Sistema formal de relaciones de trabajo para la distinción e integración de las tareas.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Proceso sistemático, que determina los medios que elevan el desempeño laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades, desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.
<b>Evaluador</b>	Encargado o responsable del proceso de evaluación del desempeño.
<b>Inducción</b>	Proceso durante el cual, se introduce a un trabajador a las actividades relacionadas con un puesto a ocupar, y su adaptación a la cultura organizacional.

<b>Misión</b>	Propósito o razón de ser de una organización que permite definir que alcance tendrán sus productos o servicios.
<b>Sistema</b>	Conjunto de partes que interactúan, interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera, que constituyen un todo unificado.
<b>Visión</b>	Imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro.



## RESUMEN

Las instituciones de educación media tienen ante la sociedad la responsabilidad de brindar oportunidades para que los estudiantes adquieran el conocimiento como instrumento de desarrollo humano, que les ayude a lograr una mejor calidad de vida.

La filosofía empresarial, en la actualidad, se enfoca al mejoramiento de la calidad. Para llegar a esta meta, es necesario contar con colaboradores altamente calificados, que serán los responsables de alcanzar ese objetivo.

Sin embargo, una gran cantidad de establecimientos educativos del sector privado, no tienen un conocimiento amplio sobre temas como el análisis de puestos y salarios y no consideran que sean relevantes, ocasionando el descuido de la educación, olvidando que sin docentes eficientes no podrá tener lugar el desarrollo de la misma.

El establecimiento analizado, así como otros dedicados a actividades educativas, posee un elemento en común: personal docente y administrativo, quienes constituyen el factor máspreciado, debido a que de ellos dependerá el éxito empresarial y educativo.

Partiendo de la premisa: “En el Departamento de San Marcos, el campo de la educación atraviesa por una crisis y es necesario aportar nuevas ideas que sirvan para realizar una mejora significativa en dicho campo”, se ha

efectuado un análisis de puestos y salarios para una institución educativa donde se propone implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la descripción de puestos, así como también el diseño de un sistema de administración de salarios para establecer las mejoras a las políticas salariales.

Lo anterior permitió concluir: que el Análisis de Puestos y el desarrollo del Sistema de Administración de Salarios, representan una forma eficiente de asegurar un personal idóneo y bien remunerado, en una institución de formación.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

1. Analizar los puestos y salarios de una institución educativa en el Departamento de San Marcos, Guatemala.

### **ESPECÍFICOS**

1. Establecer la situación actual del establecimiento educativo en estudio, con respecto a la administración del recurso humano.
2. Lograr la identificación del personal administrativo y docente con el establecimiento, a través del conocimiento de las políticas, misión y visión.
3. Establecer políticas que rijan el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
4. Definir perfiles de responsabilidades orientados a resultados, con el fin de establecer los requisitos indispensables para ocupar los puestos administrativos y docentes en el establecimiento educativo.
5. Proporcionar al establecimiento, una herramienta para la medición del desempeño del personal.
6. Determinar una escala salarial para cada puesto en el establecimiento educativo, de acuerdo a los perfiles solicitados.

7. Utilizar el presente estudio, como referencia para difundir los resultados a otras unidades formadoras del municipio.

## INTRODUCCIÓN

En el departamento de San Marcos, específicamente en la cabecera, existe una gran cantidad de empresas que prestan servicios de educación primaria, básica y diversificado; entre ellas, instituciones educativas privadas que tienen a su cargo la preparación de jóvenes y es de conocimiento general que existen deficiencias en este ámbito. Lo anterior se debe, a la falta de personal calificado en dichas instituciones, o a la poca remuneración salarial que éstas puedan ofrecer. Por esta razón, se ha efectuado el análisis de puestos y salarios en una institución educativa, con el fin de conocer si los salarios actuales son justos, en relación con las funciones de los puestos internos, así como también competitivos en el mercado laboral.

El presente trabajo de graduación consta de cinco capítulos. El primero de ellos incluye el marco teórico de los temas relacionados con el desarrollo del documento.

En el segundo capítulo, se presentan aspectos generales de la institución educativa como son: ubicación, información de las carreras que imparte, estructura organizacional, situación actual en cuanto a administración de salarios, procedimiento que utilizan para el reclutamiento y selección del personal; la capacitación que se le brinda al personal y la forma en que se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo, se describen las modificaciones de los procesos de reclutamiento y selección del personal, el rediseño de la estructura organizacional, así como también las especificaciones de los perfiles de cada puesto.

En el cuarto capítulo, se describe la forma en que debe llevarse a cabo la capacitación e inducción del personal y el diseño del sistema de administración de salarios de la institución educativa.

En el último capítulo, se incluye un instructivo de trabajo, en el cual se plantea la estructura del establecimiento, los deberes y obligaciones, tanto del patrono como del empleado. Además, se anexa una boleta para evaluar el desempeño del personal, así como las políticas salariales.

Asimismo, se pretende al finalizar el trabajo de graduación, disponer de información básica acerca de: determinación de tareas, actividades, requisitos, deberes y responsabilidades de los puestos y describir un nuevo enfoque acerca de la manera conveniente de retribuir el trabajo de cada colaborador de la institución educativa.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. El Ministerio de Educación

Es la institución del estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, determinadas por el sistema educativo del país.

A manera de antecedente, se hace referencia que en Guatemala, el Ministerio de Educación (MINEDUC) es el encargado de la educación nacional de acuerdo al artículo 71 y 72 de la Constitución Política de la República, por lo tanto, debe velar porque se cumpla el principio de una educación obligatoria, democrática y libre.

Los avances en materia educativa hasta el momento son insuficientes, las desigualdades económicas y sociales de carácter estructural hacen que las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se encuentren al alcance en la mayoría de la población.

Actualmente es cada vez más importante la participación del sector privado en las funciones educativas, sin embargo la falta de calidad existe también en este subsector, en vista de que el Ministerio de Educación, demuestra poca capacidad para orientar, supervisar y sancionar la oferta privada. En los últimos años son evidentes las grandes diferencias de calidad entre los centros educativos privados, debido a que existen diversos niveles o grados de excelencia, en la mayoría de los casos, los de mejor calidad son también los de mayor costo.

### **1.1.1. Subsistemas de educación escolar**

Martínez (2,007), en el compendio de Legislación Básica Educativa, cita literalmente la Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo No. 12-91, la cual establece en los artículos 28 y 29, que para la realización del proceso educativo, el subsistema de educación escolar se conforma con los niveles, ciclos, grados y etapas siguientes.

1er. Nivel Educación inicial.

2do. Nivel Educación Pre-primaria. Párvulos 1, 2 y 3.

3er. Nivel Educación Primaria. 1ro. al 6to. grados y educación acelerada para adultos de 1<sup>a</sup>. A 4<sup>a</sup>. Etapas.

4to. Nivel Educación Media. Ciclo de educación básica y ciclo de educación diversificada.

#### **1.1.1.1. Instituciones educativas privadas**

En el mismo documento Martínez resalta que el artículo 71 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece la utilidad y necesidad pública de la fundación y mantenimiento de centros educativos, culturales y museos, de igual forma indica que el artículo 73 determina la libertad de educación, la cual implica el derecho fundamental que tienen los padres de escoger el tipo de educación que quieren para sus hijos y la libertad que tienen los particulares de fundar, organizar, dirigir y administrar centros educativos privados, los cuales funcionan bajo la inspección del Estado, y están obligados a llenar, por lo menos los planes y programas oficiales de estudio. También establece que como centros de cultura gozarán de exención de toda clase de impuestos y arbitrios.

Martínez también resalta el artículo 74 de la misma disposición legal, el cual establece como objetivo del Estado “orientar y ampliar la educación científica, tecnológica y humanística, así como promover la educación especial, la diversificada y la extraescolar”.

Otro aspecto que debe considerarse es que la población cada vez demanda una educación diversificada, tecnológica y de mayor cobertura, la cual requiere de personal apropiado y de instalaciones especializadas como laboratorios, talleres y equipo específico; aspectos que, algunas veces, el Estado no puede proporcionar y la iniciativa privada está en la disposición de invertir en esos aspectos, a cambio de las cuotas educativas que cobran periódicamente para cubrir sus gastos de operación y obtener un beneficio económico.

Hernández (2,003), indica que la educación privada es un negocio y tiene rentabilidades competitivas si se logra explotar al máximo, pero para que esto se logre es necesario mejorar el sistema educativo y la forma de administrar las instituciones educativas

Martínez (2,007), en el compendio de Legislación Básica Educativa, incluye el Reglamento para la aplicación del Decreto Ley No. 116-85, el cual en el artículo 2 considera a los centros educativos privados, como las instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación, propiedad de particulares, que presten servicios educativos mediante remuneración o sin ella, en los diferentes niveles, áreas y modalidades del sistema educativo nacional. Definiendo posteriormente que las cuotas educativas, son los pagos que se efectúan a los centros privados de enseñanza, por los servicios que prestan.

También Martínez incluye el artículo 20 de la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, el cual establece la integración de los centros educativos privados, que al igual que los públicos y por cooperativa están conformados por: Educandos, padres de familia, educadores, personal técnico, administrativo y de servicio.

#### **1.1.1.2. Obligaciones de los directores**

Martínez (2,007), incluye en el artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, las siguientes obligaciones que debe cumplir el director de un centro educativo privado:

- Tener conocimiento y pleno dominio del procedimiento administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la Legislación Educativa vigente relacionada con el cargo y centro educativo que dirige.
- Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- Asumir, conjuntamente con el personal a su cargo, la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.

- Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia del centro educativo.
- Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.
- Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- Apoyar la organización de los trabajadores educativos del centro que dirige.

#### **1.1.1.2.1. Requisitos que debe llenar el director de un centro educativo**

Martínez (2,007), en el compendio de Legislación Básica Educativa, indica que según el artículo 12 del Decreto Legislativo No. 1485, el director de un centro educativo debe contar con los siguientes requisitos, para que su nombramiento sea legalizado.

- Certificación de tiempo de servicio docente. Para el Nivel Pre-primario y primario, cuatro años de experiencia docente o poseer el título de

enseñanza media; para el Nivel de Educación Medio, Profesor de Enseñanza Media, con cinco años de experiencia docente o maestro clase “C” con estudios universitarios afines.

- Constancia de honorabilidad y de encontrarse en el pleno goce de los derechos civiles que le corresponden, extendida por autoridad competente.
- Constancia de carencia de antecedentes pena

## **1.2. Políticas organizacionales**

La política organizacional es el proceso por el cual las personas:

- a) Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas
- b) Compiten, crean conflicto y/o colaboran para:
  - Interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones
  - Ubicar o reclamar recursos y recompensas
  - Estructurar o reestructurar la organización

### **1.2.1. Misión**

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir, hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización, pues si el administrador no sabe por qué existe ésta ni hacia a dónde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir.

Cada organización tiene su misión propia y específica. La misión debe constar de una declaración formal y escrita, el denominado credo de la organización, para que sirva de recordatorio periódico que indique a los empleados hacia dónde y cómo conducir los negocios. Así como todo país tiene sus símbolos básicos y sagrados, como la bandera, el himno y el escudo, la organización debe preservar su identidad, tanto interna como externamente. En consecuencia, la misión debe ser clara, posible y, sobre todo, impulsora e inspiradora, y debe reflejar el consenso interno de la organización, y ser comprendida con facilidad por las personas de afuera. Para que sea eficaz, la formulación o declaración de la misión debe describir con claridad y concisión:

- ¿Cuál es el propósito fundamental del negocio?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe atender y cómo atenderlas?
- ¿Quién es el cliente o cuáles son los sectores objetivos o el mercado que se debe atender?
- ¿Cuál es el papel y la contribución de la organización a la sociedad?
- ¿Cuáles son las competencias que la organización pretende construir o desarrollar?
- ¿Cuáles son los compromisos y valores y creencias centrales que impulsan el negocio?
- ¿Cómo crear el contexto adecuado para formular objetivos estratégicos y tácticos y delinear la planeación en la organización?

### **1.2.2. Visión**

Visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en que opera. En general, la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y de la comprensión de las acciones necesarias para conseguir el éxito con rapidez. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad.

La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo. La visión solo se alcanza cuando todos en la organización, y no sólo algunos miembros de ésta, trabajan en conjunto al unísono para que esto ocurra efectivamente. Muchas organizaciones realizan un trabajo integrado y coherente para divulgar su visión.

### **1.2.3. Valores organizacionales**

Valores son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual. Los valores varían entre las personas y pueden asumir diferentes interpretaciones para evaluar si un comportamiento es ético o

no en determinadas situaciones. En muchas ocasiones, las personas intentan racionalizar el comportamiento no ético tratando de convencerse a sí misma o a las demás de que su comportamiento no es realmente ilegal y que responde a los mejores intereses de la compañía, o incluso de que ninguno saldrá perjudicado.

Muchas organizaciones tratan de mantener elevados patrones éticos en sus actividades cotidianas, a través de la introducción de códigos formales de ética, cursos internos sobre ética profesional, desarrollo de cultura ética y apoyo total de la alta dirección. El código de ética es un documento que establece los valores y patrones éticos que sirven de guía al comportamiento de los empleados. Muchos códigos de conducta ética identifican los comportamientos esperados en términos de ciudadanía, buenas relaciones con los clientes, atención estricta a la legislación vigente, prevención de actos ilegales y claridad absoluta en los negocios.

### **1.3. Estructura organizacional**

La época actual se caracteriza por una marcada división y especialización del trabajo. Esto exige que se tenga una clara idea sobre la estructura que servirá de soporte teórico y práctico.

En cualquier empresa las personas capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

La finalidad de una estructura organizacional según lo indica Koontz, es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas

fijadas en la planificación. Koontz también manifiesta que la planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos. Además apunta que la duplicación de esfuerzos, la confusión en cuanto a las líneas de autoridad, la desmedida prolongación de las líneas de comunicación, los excesos de papeleo y la obsolescencia de ciertas prácticas, entre otras, se perciben más claramente cuando la estructura organizacional real se compara con la deseable.

### **1.3.1. Tipos de Estructuras**

Los principales tipos de estructuras organizacionales se detallan a continuación:

#### **1.3.1.1. Modelo lineal o estructura simple**

Mintzberg (1995) señala que la estructura simple no tiene un plan de elaboración, es orgánica (se caracteriza por relaciones abiertas e informales). Este modelo también estudiado por Bueno (1996) es calificado como modelo lineal, el cual se basa en autoridad y jerarquía, con tendencia a una mayor burocratización en los flujos de trabajo.

Toda organización nueva adopta la estructura simple aun sin saberlo, pero una vez ya pasada esta etapa no siempre evolucionan, pues no se planifica. Mintzberg (1995) nos enseña que en una estructura simple no se distinguen fácilmente: los distintos niveles de autoridad, la toma de decisiones y la formulación de estrategias que corren a cargo del director general.

Respecto de que la cultura sea única y dominante la centralización puede tomarse como una buena ventaja y también puede ser un grave problema ya

que puede prestarse a abusos por parte del director que es la única autoridad. Considerando que éste no puede manejar todos los problemas estratégicos y de operaciones, Bueno (1996) afirma que para compensarla hay que introducir acciones de descentralización tanto vertical como horizontal, esto es, delegando poder a los niveles jerárquicos con una ya establecida división del trabajo.

#### **1.3.1.2. Modelo funcional o la burocracia profesional**

En correspondencia a Mintzberg (1995) la burocracia profesional equivale al modelo descrito por Bueno (1996) donde confirma que este modelo surge como adaptación de la estructura simple, utilizando especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, se elimina el principio de unidad de mando, ya que el trabajador dependerá de cada uno de los especialistas, con cierta normalización de las tareas en los procesos básicos, entonces su grado de especialización en forma vertical es baja y en forma horizontal es alto.

Su autonomía permite que los profesionales desarrollen sus habilidades, este tipo de estructura es frecuente en universidades, hospitales, centros escolares, donde el profesional tiene colegas iguales pero cada uno tiene asignados sus propios clientes por lo cual todos poseen por igual el mismo conocimiento y se coordinan por las normas ya establecidas dentro de cada organización.

En la estructura organizacional de burocracia profesional el poder de decisiones está a cargo por los profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de profesional. Esta estructura como la burocracia maquina son estructuras de rendimiento.

### **1.3.1.3. Modelo adhocrático**

Esta es la última estructura dentro de las formas simples. Como señala Bueno (1996), este modelo se antepone a la burocracia pues tiene que otorgar poder a los profesionales o expertos que son el núcleo central de la organización. Se tiende a agrupar a los especialistas uniéndolos en pequeños equipos para que realicen su trabajo. El modelo adhocrático evita las estructuras burocráticas en especial las divisiones de trabajo, diferenciación de unidades, comportamientos formalizados y sistema de control. El poder de toma de decisiones lo tienen los expertos y así hacen equipos multidisciplinarios formando un proyecto de innovación determinado, por tanto no hay nadie que monopolice el poder pues el fin de la organización es innovar.

Mintzberg afirma que talvez el rol más importante de la estructura organizacional adhocrática sea el enlace con el entorno externo por lo diferente de sus productos, esta es una estructura joven difícil de mantener estable por mucho tiempo porque no se formalizan los comportamientos y a la vez no se tiene asegurado un flujo de proyectos innovadores pero asegura que es la estructura del futuro.

### **1.3.1.4. Modelo lineo-funcional o burocrático-maquinal**

Este modelo también es conocido como modelo mixto, pues es diseñado de manera formalizada. Bueno (1996) asegura que en este modelo se pretende integrar los modelos lineal y funcional en una sola estructura, aprovechando las ventajas que estos ofrecen. La organización que tiene este tipo de estructura quiere diseñar adecuadamente, normalizando el proceso o en la formalización de las tareas básicas con una estructura jerárquica.

La burocracia maquina es la que más importancia le da a la división de trabajo. Así también esta configuración estructural mide el rendimiento de los individuos sólo si se encuentran en su “lugar de trabajo” (como si fueran máquinas). El nombre de esta estructura es por la analogía mencionada en el libro de Mintzberg (1995) donde profundiza en las características similares a las de una máquina como precisión y facilidad de control, sin embargo, es importante no olvidar que estamos hablando de seres humanos.

#### **1.3.1.5. Modelo divisional**

Es un modelo organizativo que se sustenta en la hipótesis de que el principal eje para la división de funciones y/o responsabilidades es el de los diferentes productos y servicios que se ofrecen, cuando estos tienen características diferenciales relevantes para ser producidos y/o prestados. Evidentemente, se trata de un modelo habitualmente empleado por empresas diversificadas o grandes conglomerados industriales.

Son modelos que suelen atender muy bien los elementos asociados a la producción, como tecnología operativa, eficiencia en costes, aprovechamiento de economía de escalas de producción. Se ofrece gran flexibilidad para que la empresa invierta o desinvierta en los diferentes tipos de producto en función de los resultados, tendencias, expectativas. Este tipo de estructuras tienden a generar confusión entre los clientes, si éstos son el mismo colectivo. Los errores o problemas de una división pueden contaminar la imagen del resto.

#### **1.3.2. Coordinación**

Es la forma como se integran las tareas, los procesos y los mecanismos entre todos los individuos de la empresa. Sin coordinación, los esfuerzos de los

individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios.

Precisamente por esta razón la coordinación es uno de los cuatro elementos básicos del diseño organizacional.

#### **1.3.2.1. Principio de unidad de mando**

El principio de la unidad de mando sostiene que cada empleado debe tener exclusivamente un jefe. Es de suponer que todos los empleados sepan quién los dirige y a quién rendir informes. De acuerdo con este principio, los administradores deben de reducir al mínimo toda confusión sobre quién toma decisiones y quién las ejecuta, ya que la incertidumbre a este respecto puede derivar en serios problemas de productividad y moral.

#### **1.3.2.2. Principio de escalonamiento**

El principio de escalonamiento establece la necesidad de que, mediante una cadena de mando clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización este enlazado con otro de nivel superior, hasta alcanzar la cima del organigrama. La delegación de tareas debe de ser clara, sin empalmes ni fragmentación de asignaciones.

#### **1.3.2.3. Principio de margen de control**

El principio de margen de control sostiene la obligación de limitar el número de personas directamente dependientes de un administrador, ya que ningún administrador es capaz de supervisar eficazmente a un gran número de subordinados. El control de conexiones o margen de control es un concepto tan

antiguo como las organizaciones mismas. El punto de vista tradicional de la administración sostiene que el número ideal de subordinados no debe ser menor de cuatro ni mayor de doce.

### **1.3.3. Autoridad**

Es el derecho a tomar una decisión y proceder en consecuencia. La autoridad implica responsabilidad y confiabilidad. Esto es, al ejercer autoridad los administradores aceptan la responsabilidad de sus acciones y del éxito o fracaso de ellas.

Además, al delegar tareas a terceros, los administradores deben comprobar que la responsabilidad que confieren sea equivalente a la autoridad, e insistir después en la rendición de cuentas respecto de los resultados.

#### **1.3.3.1. Responsabilidad**

La responsabilidad es la obligación de un empleado de llevar a cabo las tareas que se le han asignado. El empleado adquiere esta obligación por el hecho de aceptar un puesto o una asignación específica. Un administrador es responsable no sólo de la ejecución de ciertas tareas, sino también de las acciones de sus subordinados.

#### **1.3.3.2. Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas es la expectativa de que cada empleado acepte el crédito o la culpa de los resultados alcanzados en el desempeño de las tareas que se le asignan.

Ningún supervisor podría vigilar todo lo que hace un empleado. Por lo tanto, deben establecerse lineamientos para el ejercicio de las responsabilidades. El empleado habrá de rendir cuentas sobre su desempeño en el marco de tales límites.

Así, a diferencia de la autoridad, la rendición de cuentas siempre fluye de la base a la cima. La rendición de cuentas es el punto de encuentro de la autoridad y la responsabilidad. Es esencial para un desempeño eficaz.

#### **1.3.3.3. Delegación**

Es el proceso de otorgar autoridad a una persona o grupo para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. Por tanto, además de hacer que un empleado rinda cuentas de su desempeño en responsabilidades definidas, el gerente le da autoridad para que lleve a cabo sus responsabilidades eficazmente. La delegación empieza cuando se establece la estructura de una organización y se divide el trabajo. La delegación debe darse en conjunción con la asignación de responsabilidades.

#### **1.3.4. Descripción de puestos**

Es un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tanto válidas como exactas.

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en que las tareas se llevan a cabo. Las descripciones

de puesto concisas eliminan la posibilidad de escuchar “Ese no es mi trabajo”. Son valiosas para mantener a una empresa concentrada en la contratación.

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puesto están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

El contenido de la descripción de puesto varía algo según el propósito para el que se use.

#### **1.4. Análisis de puesto**

Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.

En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Se crean puestos nuevos

y los puestos viejos se rediseñan o eliminan. El análisis de puesto se realiza después de que este ha sido diseñado, el trabajador ha sido capacitado y el puesto se está llevando a cabo.

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

#### **1.4.1. Razones para realizar el análisis de puesto**

Los datos que provienen del análisis de puesto pueden influir en casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Un uso importante de los datos del análisis de puesto se encuentra en el área de la planeación de recursos humanos.

#### **1.4.2. Métodos de análisis de puesto**

Tradicionalmente, el análisis de puesto se ha realizado de diversas maneras porque difieren las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico se debe basar en los propósitos para los cuales se usará la información (evaluación de puesto, incremento salarial, desarrollo, etcétera) y en el enfoque que sea más factible para una organización en particular. A continuación se describen los métodos más comunes de análisis de puesto.

#### **1.4.2.1. Cuestionarios**

Los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de este método. Además, algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente

#### **1.4.2.2. Observación**

Al usar el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. Este método se usa principalmente para reunir información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de maquinaria. También puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación por sí sola es por lo general, un medio insuficiente para realizar el análisis de puesto, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto.

#### **1.4.2.3. Entrevistas**

Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud del empleado y aclarar ciertos puntos.

#### **1.4.2.4. Registro de actividades de los empleados**

En algunos casos, la información para el análisis de puesto se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales en un diario o bitácora. Con este método, el problema de los empleados que exageran la importancia del puesto debe ser resuelto.

#### **1.4.2.5. Combinación de métodos**

Por lo general, un analista no usa un método de análisis de puesto exclusivamente, con frecuencia es más apropiada una combinación de métodos. Al analizar los puestos administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y una observación limitada. Básicamente, el analista debe emplear la combinación de técnicas necesarias para obtener descripciones y especificaciones exactas del puesto.

### **1.5. Reclutamiento y selección de recurso humano**

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son su activo más importante. No obstante, los “activos humanos” virtualmente nunca aparecen en la hoja de balance como una categoría separada, aunque una fuerte cantidad de dinero es invertida en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas.

### **1.5.1. Definición de reclutamiento de personal**

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

### **1.5.2. Definición de selección de personal**

El proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

### **1.5.3. ¿Quién efectúa el reclutamiento y selección de personal?**

En muchas organizaciones, el departamento de recursos humanos toma, de manera rutinaria, las decisiones sobre personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de recursos humanos se ocupe del proceso de contratación.

La primera razón y más importante, es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplan todos los requisitos legales, por lo que, si se hace responsable al departamento de recursos humanos de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal. La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de recursos humanos normalmente es el responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

#### **1.5.4. Medios de reclutamiento**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

#### **1.5.5. Reclutamiento interno y externo**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” carrera de personal

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos con las técnicas

de reclutamiento. El reclutamiento exterior incide sobre candidatos reales y potenciales, disponible, o empleados de otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas:

- **Consulta con los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.
- **Candidatos presentados por empleados de la empresa.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- **Contactos con universitarios y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.** Aunque no hayan vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- **Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.** En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

- **Anuncios en diarios y revistas.** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para obtener candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público en general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- **Agencias de reclutamiento.** Han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o de fuerza laboral industrial. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque este compensado con factores relacionados con tiempo y rendimiento.

## **1.6. Inducción y capacitación de recurso humano**

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la capacitación de sus miembros, los empleados nuevos necesitan algún adiestramiento antes de que puedan encargarse del trabajo, mientras que los viejos requieren nueva instrucción tanto para mantenerse a tono con las exigencias de su empleo actual, como para capacitarse para traslados y promociones.

### **1.6.1. Definición de inducción de personal**

La inducción tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo regular, la inducción transmite tres tipos de información:

- a) Información general sobre la rutina diaria del trabajo.

- b) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
- c) Una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones laborales.

La inducción consiste en unas pocas horas (o unos pocos minutos) de introducción que hace el supervisor, quien le da al nuevo empleado un esbozo de las políticas de la compañía, las instalaciones y un resumen del reglamento interno.

#### **1.6.2. Definición de capacitación de personal**

La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con una inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito.

En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos.

Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de problemas actuales y cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa, dentro de estas fuentes de origen se pueden mencionar las siguientes:

- Quejas por parte de los clientes.
- Exceso de errores o de desperdicios en el tiempo y material.
- Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.
- Análisis, descripción y evaluación de puestos.
- Nuevas contrataciones.
- Rotación de personal.
- Promociones y ascenso de personal.
- Altos niveles de inseguridad (elevado número de accidentes).

### **1.7. Evaluación del Desempeño**

Según Chiavenato, que frente a los diferentes sistemas dentro de las organizaciones surgieron una infinidad de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

El autor antes mencionado agrega que la Evaluación del Desempeño, “es una apreciación sistemática de la manera de desempeñarse de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda forma de evaluar es un proceso para estimular la excelencia y las cualidades de una persona. Cuando se realiza a los colaboradores que desarrollan roles dentro de una organización, puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones tales como: evaluación del desempeño, del mérito, de empleados, enfoques del progreso y evaluación de eficiencia funcional”.

Es también “un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la

actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros”.

Para Dessler (2000), el realizar una Evaluación del Desempeño es “constatarse si existe una deficiencia significativa en el desempeño, y el determinar si dicha deficiencia se modificará mediante capacitación o por otros medios (como transfiriendo al empleado)”.

### **1.8. Administración de salarios**

En una organización cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer procedimientos o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios, respecto a los demás cargos de la organización; así se busca el equilibrio interno de salarios.
- Los salarios, con respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mismo mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de salarios.

El equilibrio (o coherencia interna de salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basados en un programa previo de descripción y análisis del cargo. El equilibrio

externo (o coherencia externa de salarios) se alcanza a través de la información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información interna y externa, la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal.

### **Proceso de Administración de Salarios**

La administración de salarios para cumplir con los principios de equidad y competitividad salarial utiliza las siguientes técnicas, las cuales cada una requiere de un proceso específico:

- a) Análisis de puestos
- b) Valoración de puestos
- c) Gráfica de salarios
- d) Línea de salarios
- e) Ajuste de los salarios
- f) Escala salarial
- g) La encuestas de salarios externos

#### **a) Análisis de puestos**

Para llevar a cabo la determinación de los salarios, tomando como base a los puestos, es necesario realizar un análisis de puestos.

#### **b) Valuación de puestos**

Para conocer el valor de los puestos, la administración se vale de un método de valoración de puestos, que consiste en lo siguiente, “es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la

determinación de la importancia de cada de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos”.

Si se toma como base la descripción del puesto, se puede decir que la evaluación de los mismos es un procedimiento para analizar el puesto, con el fin de determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

### **Sistema de evaluación de puestos**

Existen cuatro métodos fundamentales para llevar a cabo la evaluación del trabajo de una empresa, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- **Método de Jerarquización (Job Ranking)**

El método de evaluación de cargos por jerarquización se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos, con el fin de obtener información sobre éstos. La información debe prepararse con mucho cuidado para que el evaluador pueda trabajar con datos objetivos.

- **Método de Categorías Predeterminadas (Job Classification)**

El método de las categorías predeterminadas proporciona una organización planeada. Una vez implantado, este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los

cargos. No obstante, es más elaborado que el método de jerarquización y permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Es un método no analítico y cualitativo, como el método de jerarquización.

- **Método de Comparación de Factores (Factor Comparison)**

Es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge quien propuso cinco factores genéricos:

- a) Requisitos intelectuales
- b) Habilidades exigidas
- c) Requisitos físicos
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones de trabajo

- **Método de Evaluación por Puntos (Point Rating)**

También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en las empresas.

La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos). Como un resumen de esta técnica, se detalla cada paso del mismo:

- Nombramiento e integración del comité de evaluación

- Determinación de los puestos-tipo
- Determinación de los factores
- Establecimiento de los grados de los factores
- Definición de los factores y grados contenidos en ellos
- Ponderación de los factores
- Asignación de puntos a cada grado de los factores
- Valuación de los puestos
- Elaboración de manual de evaluación
- Etapa de valoración de puestos

**c) Gráfica de salarios**

Sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Por medio de esta técnica, se puede notar la irregularidad que existe en la distribución de las retribuciones que se pagan a los trabajadores. Demuestra todos los desequilibrios entre la remuneración del personal.

Todos estos indicadores, sirven para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre salarios, por ejemplo buscar la tendencia a elevar la remuneración a ciertos trabajos, la nivelación de ciertos sueldos, sin embargo no se pueden corregir de inmediato los errores que se perfilan, pero el conocerlos da la certidumbre en la toma de decisiones y promueve buscar las soluciones. Pero el objetivo determinante es facilitar directamente la corrección de los salarios indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo al valor relativo de los puestos.

#### **d) Línea de salarios**

Sí existe una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos, y de los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirán una línea regular. Por lo cual se debe a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debieran estar colocados.

Esta línea se obtendrá con mayor precisión, si se hace pasar por entre los puntos que representan los puestos, de modo de que las sumas de las distancias de los que queden arriba de ella, fuera igual a la suma de las distancias de los que se queden abajo de la misma. Esta condición se encuentra matemáticamente por el método de los mínimos cuadrados.

#### **e) Ajuste de los salarios**

Para encontrar el salario que corresponde a cada puesto, debe de bajarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de ésta, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará por medio de su ordenada, el salario correcto para ese puesto.

#### **f) Escala salarial**

El ajuste exacto de los salarios es muy difícil de lograr. Para permitir una mayor flexibilidad en su fijación, se usan de ordinario líneas-límite, colocadas a ambos lados de las líneas de salarios, estas líneas forman las estructuras salariales. De acuerdo al número de puntos que corresponda a un puesto; por medio de ellas, puede asignarse diversos salarios, que van desde el nivel

marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical.

Estas líneas permiten que para cada puesto se fije más de un salario. Esto sirve para tener un margen de los salarios, cuando se fija la remuneración y se toma en cuenta la antigüedad, los méritos del trabajador, cuando se establecen sistemas de incentivos, o se necesita un margen para negociar la remuneración. Para que las estructuras de salarios sean competitivas es necesario recurrir a investigar cual es la línea de salarios de las empresas afine, para lo cual se hace necesario realizar una encuesta en empresas con actividades similares.

**g) La encuesta de salarios externos**

Este tipo de estudio tiene el propósito principal de conocer las tendencias de las empresas del mismo ramo, para tomar decisiones objetivas en torno competitividad de la los salarios.

Esta técnica tiene como fin, determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y la de otras que puedan tener influencias en ella. Para realizar una investigación que permita a una empresa comparar sus salarios con los que se pagan dentro de la región.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

### **2.1. Aspectos Generales de la Institución Educativa**

Con el fin de iniciar un estudio, a continuación se hace un análisis de la institución, el cual inicia con aspectos generales de la misma.

#### **2.1.1. Historia de la Escuela Técnica de Computación E.T.C.**

La Escuela Técnica de Computación E.T.C. nace en el año de 1987, utilizando por primera vez la computación como herramienta del futuro. Impartiendo el ciclo de Educación Básica con Orientación en Computación y Bachillerato en Computación, ubicada en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, ofreciendo clases en Jornada Matutina y Vespertina.

En el año de 1991 se solicitó que el establecimiento educativo en mención desarrollara su actividad educativa en la Calzada Revolución del 71, 2-41 zona 1 de la ciudad de San Marcos. Así mismo se solicitó ampliación de servicios educativos, para impartir el nivel Primario y Pre primario con Orientación en Computación en Jornada Matutina, Perito Contador y Secretariado Bilingüe con especialidad en Computación en Jornada Matutina y las mismas carreras en Jornada Vespertina.

En el año 2000 la Junta Directiva del establecimiento se dio cuenta de la necesidad de crear nuevas carreras, por las exigencias de la solicitud de mano

de obra calificada en diferentes sectores del mercado técnico de esa época; como consecuencia se solicitó la ampliación de carreras técnicas, para impartir Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz, Bachillerato Industrial y Perito en Electricidad y Bachillerato Industrial y Perito en Dibujo de Construcción.

En el año 2002, por razones administrativas la Junta Directiva del establecimiento decide no prestar los servicios educativos en los niveles de primaria y pre primaria debido a la poca cantidad de alumnos.

Del año 2002 en adelante todas las carreras han funcionado con excepción de Bachillerato Industrial y Perito en Electricidad que sigue estando autorizada pero no ha habido alumnos para que se imparta la misma.

### **2.1.2. Ubicación**

La Escuela Técnica de Computación E.T.C. es una institución dedicada a la formación de jóvenes estudiantes de nivel básico y diversificado, actualmente se encuentra ubicada en la Calzada Revolución del 71, 2-41 zona 1 de la ciudad de San Marcos y sus números telefónicos son: 7760-2153 y 7760-3904.

### **2.1.3. Visión**

El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y de la comprensión de las acciones necesarias para conseguir el éxito con rapidez, representa el destino que se pretende transformar en realidad.

La visión proporcionada por la Dirección del establecimiento educativo es:

“En nuestro afán de lograr la calidad educativa pretendemos mantenernos ubicados en la excelencia educativa sirviendo como motor del desarrollo socioeconómico de Guatemala, para lo cual nuestro trabajo se sitúa en educar para vivir mejor y ser mejor ser humano”.

#### **2.1.4. Misión**

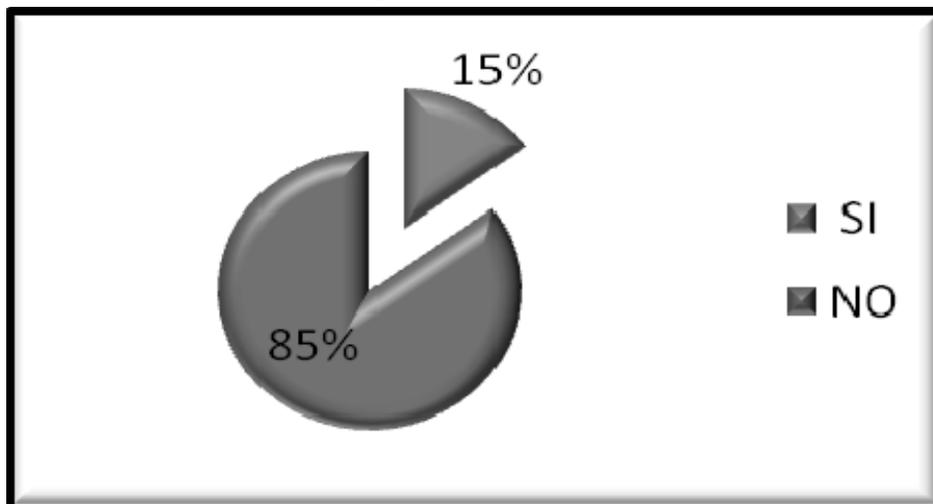
La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

La misión proporcionada por la Dirección del establecimiento educativo es:

“Formar profesionales con un perfil de alta competitividad y una conducta que descansa sobre principios éticos y morales con el propósito de producir y dejar de ser parte de una sociedad de consumo, promoviendo la realización de las más altas metas”.

La visión y la misión requieren de un sistema de difusión para que las conozcan y comprendan todos los miembros de la organización, porque en el presente caso como se puede observar en la figura 1, que el 85% de los empleados del establecimiento educativo no tienen conocimiento de la visión y misión, mientras que un 15% asevera conocerlas. Se pudo confirmar esta respuesta llevando a cabo un sondeo dentro de las instalaciones de la institución y verificar que ambas no están colocadas en ningún lugar visible dentro de la misma lo que es perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y competitivo.

**Figura 1. Conocimiento de la visión y misión por parte de los empleados**



Fuente: investigación de campo

### **2.1.5. Valores**

La información proporcionada por la Dirección del establecimiento educativo fue muy general: fomentar los valores cívicos, éticos, morales, familiares y religiosos.

### **2.1.6. Servicios educativos**

Los servicios que ofrece la Escuela Técnica de Computación E.T.C. se muestran en la tabla I (Pag.39)

Las cuotas de colegiaturas establecidas para el año 2010 se presentan en la tabla II (Pag.40)

**Tabla I. Carreras existentes y número de estudiantes, Ciclo 2010.  
Escuela Técnica de Computación E.T.C.**

CICLO	GRADO	CARRERA	TOTAL ESTUDIANTES
<b>Básico</b>	1o.	Básico	7
	2o.	Básico	12
	3o.	Básico	6
<b>Diversificado</b>	4o.	Secretariado Oficinista con Orientación Jurídica	7
	4o.	Secretariado Bilingüe con Orientación en Computación	6
	4o.	Perito Contador con Orientación en Computación	8
	4o.	Bachillerato en Turismo y Admón. de Hoteles	3
	4o.	Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz	12
	4o.	Bachillerato Industrial y Perito en Dibujo de Construcción	4
	4o.	Bachillerato en Computación con Orientación Científica	7
	5o.	Secretariado Oficinista con Orientación Jurídica	7
	5o.	Secretariado Bilingüe con Orientación en Computación	8
	5o.	Perito Contador con Orientación en Computación	11
	5o.	Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz	9
	5o.	Bachillerato Industrial y Perito en Dibujo de Construcción.	8
	5o.	Bachillerato en Computación con Orientación Científica	8
	5o.	Secretariado Bilingüe con Orientación en Computación	19
	6o.	Perito Contador con Orientación en Computación	10
	6o.	Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz	8
	6o.	Bachillerato Industrial y Perito en Dibujo de Construcción	3
	6o.		8
		<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>164</b>

Fuente: dirección establecimiento educativo.

**Tabla II. Cuotas de colegiatura, Ciclo 2010  
Escuela Técnica de Computación E.T.C.**

ACTIVIDAD	PRECIO Q.
Inscripción: Ciclo Básico	150.00
Ciclo Diversificado	180.00
Colegiatura Mensual: Efectivas de Enero a Octubre	
Ciclo Básico	145.00
Ciclo Diversificado	175.00

Fuente: dirección establecimiento educativo.

Es importante agregar que la Escuela Técnica de Computación E.T.C. es un establecimiento que acapara el sector económico de clase media de la sociedad dado que sus cuotas son moderadas en comparación a otros colegios y se encuentra ubicado en un punto accesible de la ciudad.

### **2.1.7. Marco legal de su funcionamiento**

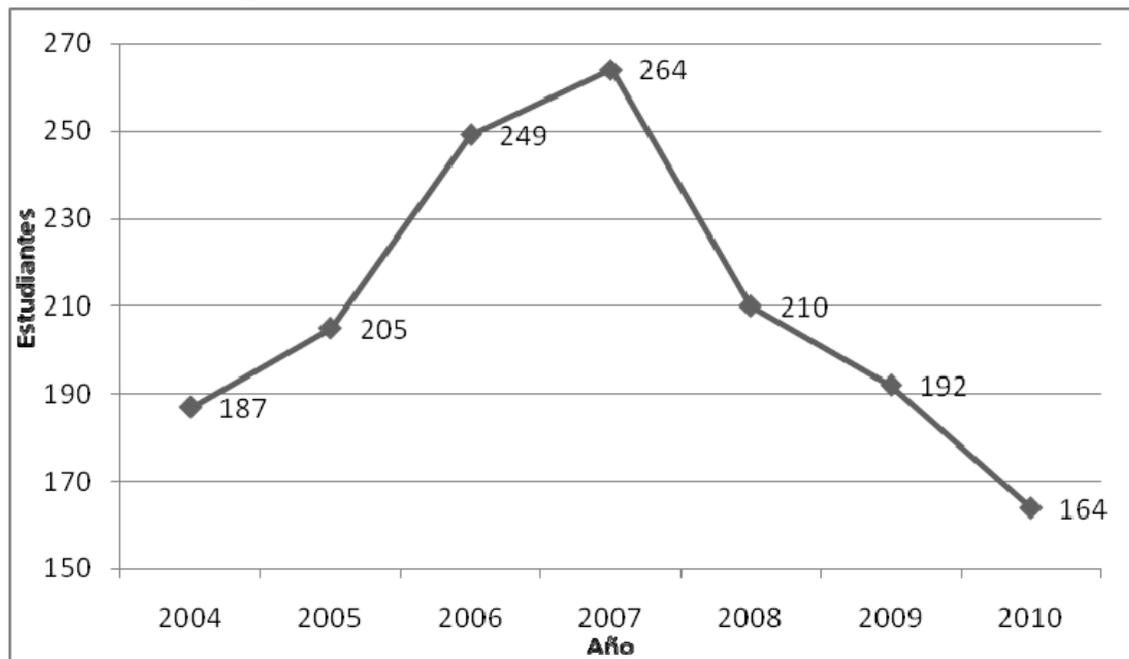
Los establecimientos educativos, están regidos por leyes y disposiciones, que se han generado para regular la actividad económica que desarrollan.

En relación a lo anterior, según Resolución No. 059-04-89-MRQM/1c en uso de las facultades que le confiere el Decreto Ley No. 116-85 y los Acuerdos Ministeriales No. 492, del 24 de marzo y 1402 A, del 23 de septiembre, ambos de 1988, la Dirección Técnica de Educación Regional del Suroccidente resuelve: Autorizar la creación y funcionamiento de la Escuela Técnica de Computación, ubicada en la Cabecera Departamental de San Marcos. En la actualidad brinda los servicios de los ciclos básico y diversificado.

## 2.2. Tendencia de la demanda de los servicios

La Escuela Técnica de Computación ha tenido un decremento en la demanda de sus servicios, como se observa en la figura 2.

**Figura 2. Tendencia de la demanda de los servicios**



Fuente: dirección establecimiento educativo

En la misma figura 2, se puede apreciar un crecimiento en los servicios educativos de los años 2004 al 2007 y del año 2007 al 2010 se aprecia el decremento en la demanda de los mismos.

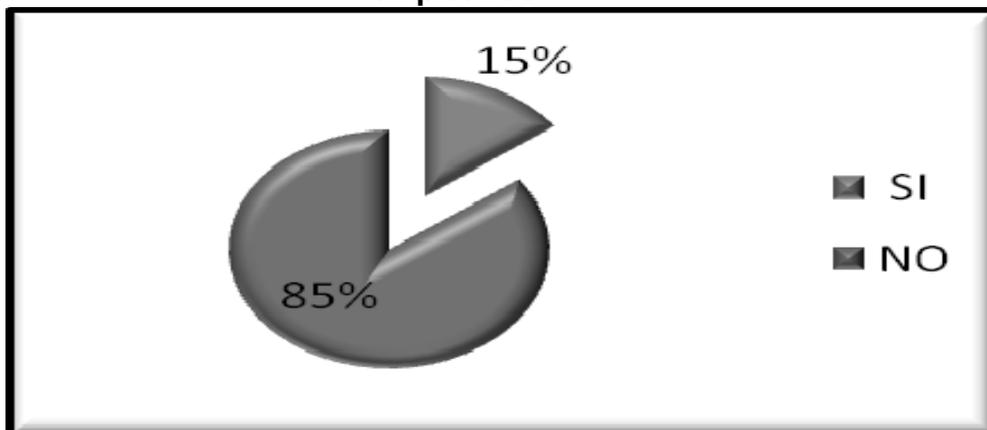
A pesar de que el establecimiento tiene una excelente ubicación geográfica e instalaciones modernas y amplias, por información recopilada en entrevista con el Director Técnico Administrativo este decremento puede estar relacionado con lo siguiente:

- Los servicios de carreras son poco atractivas para los estudiantes que desean ingresar al ciclo diversificado.
- Oferta de otros centros educativos en la ciudad de San Marcos que cuentan con los mismo servicios orientados en computación.
- Por la falta de políticas salariales, capacitación y desarrollo profesional, en los últimos cuatro años ha habido deserción de docentes lo que ha provocado una mala imagen del establecimiento educativo ante la sociedad marquense.

### 2.3. Estructura Organizacional

En cualquier empresa las personas capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

**Figura 3. Conocimiento del organigrama por parte de los empleados**



Fuente: investigación de campo

La gráfica de la figura 3 muestra que el 85% de los empleados no conoce el organigrama de la institución, mientras un 15% si tiene conocimiento del mismo, lo cual origina problemas con la definición de tareas y

responsabilidades. Esto hace que la estructura organizacional sea compleja y no funcional como lo muestra el organigrama en la figura 4, debido a que es una estructura con muchos niveles jerárquicos en el punto más alto y más bajo, existen puestos que no tienen asignadas atribuciones lo que ocasiona en el personal duplicación de esfuerzos, excesos en el manejo de papelería, confusión en cuanto a líneas de autoridad y una desmedida prolongación de líneas de comunicación por lo que la estructura no es funcional.

### 2.3.1. Organigrama de la institución educativa

Para obtener una mejor comprensión acerca del personal que labora en la Escuela Técnica de Computación, es importante tomar en cuenta la manera en que se encuentran organizados y los puestos existentes. En la figura 4 se muestra su diagramación.

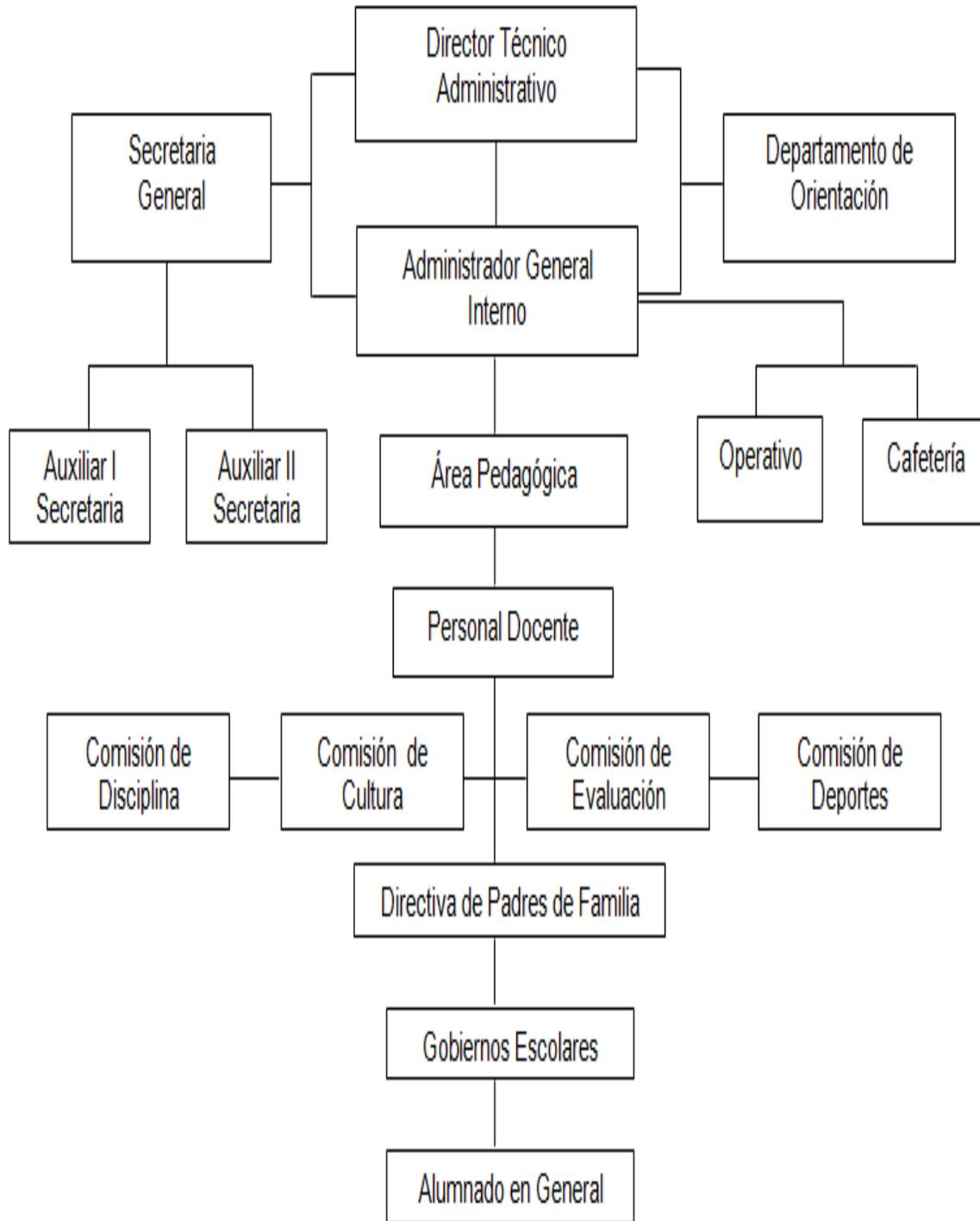
### 2.3.2. Clasificación de puestos

Los puestos en la organización por su naturaleza, están clasificados como: técnicos, administrativos, docentes y operativos.

**Tabla III. Clasificación de puestos**

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Técnicos	Manejo de toda la papelería que requiere el Ministerio de Educación.
Administrativos	Manejo interno de la empresa, contrataciones y control financiero.
Docentes	Impartir las cátedras a los alumnos.
Operativos	Encargados de limpieza y portería.

**Figura 4. Organigrama de la institución educativa**



Fuente: dirección establecimiento educativo

## **2.4. Análisis de puestos y salarios**

El Análisis de Puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, concentrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. A través del Análisis de Puestos, se consigue ubicar el puesto dentro de la organización, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o asignar contenidos entre diferentes puestos.

En una organización cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás de la organización y a la situación del mercado.

A continuación se presentan las atribuciones de cada uno de los integrantes del establecimiento educativo según puestos de trabajo, dicha información es producto de la investigación de campo dado que no existe una descripción de puestos como tal dentro de la institución.

### **2.4.1. Puestos Administrativos**

#### **a) Descripción Puestos Administrativos**

##### **Director Técnico Administrativo**

Atribuciones:

- a) Firmar y sellar toda la documentación oficial de maestros y estudiantes.
- b) Representar oficialmente a la institución en todas las actividades programadas internamente y por el Ministerio de Educación.
- c) Orientar a la administración para que el personal que labora en la

institución llene los requisitos académicos mínimos.

- d) Coordinar y evaluar con el Administrador, las actividades desarrolladas durante el ciclo escolar, sugerir e implementar alternativas para alcanzar las metas académicas propuestas por la institución.
- e) Elaborar conjuntamente con la Administración el plan anual de trabajo, enviándolo al organismo superior correspondiente para su aprobación y vigilancia.
- f) Visitar las diferentes aulas de manera continua con el propósito de estimular y mejorar la labor docente.
- g) Realizar análisis estadísticos de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, para inferir la eficiencia de la metodología aplicada.
- h) Velar por que se realice y practique la filosofía de la escuela.
- i) Organizar, orientar, supervisar, planear, controlar y evaluar todas las actividades administrativas, docentes, deportivas, cívicas y sociales de la escuela.
- j) Llevar el record del Personal Docente, por medio de instrumentos que registren el historial de cada uno.
- k) En ausencia justificada de un miembro del personal, organizar el servicio a efecto de que los alumnos sean atendidos.
- l) Ordenar el trámite de expedientes, documentos y demás papelería relacionada con el buen funcionamiento administrativo, respetando las jerarquías y niveles del sistema educativo.
- m) Convocar a reuniones para informar sobre acuerdos o instrucciones emanados del Ministerio de educación.
- n) Diseñar horarios de clases, de exámenes, de estudio y de trabajo de los estudiantes.
- o) Aprobar los planes de cada uno de los cursos que imparte el docente, vigilar porque se cumplan y cursarlos a las autoridades superiores.
- p) Programar charlas, conferencias, seminarios, etc. Para actualizar al

personal y estudiantes.

- q) Mantener una comunicación constante en todos los niveles jerárquicos de la institución y padres de familia.
- r) Promover las buenas relaciones y el respeto mutuo entre el personal y los estudiantes.

Dado el número de atribuciones a su cargo ya que cuenta con el apoyo del Administrador General Interno y la Secretaria General en este puesto no existe sobrecarga de trabajo.

Se pudo confirmar también que, dentro de las actividades descritas anteriormente para el puesto del Director Técnico Administrativo, hay algunas que no se realizan como las siguientes:

- Orientar a la administración para que el personal que labora en la institución llene los requisitos académicos mínimos, esta actividad no la realiza pues no hay un documento que especifique el perfil y la descripción que debe llenar cada puesto.
- En lo que se refiere a velar por que se realice y practique la filosofía de la Escuela, también se pudo confirmar que esto no se lleva a cabo pues no hay ningún instructivo que establezca cual es ésta.
- En lo que respecta a brindar charlas, conferencias, seminarios, etc., también pudo comprobarse que el establecimiento no cuenta con programas de capacitación para actualizar al personal constantemente.

## **Administrador General Interno**

Atribuciones:

- a) Promover un ambiente que favorezca el trabajo en equipo de tal forma que el personal se sienta motivado a poner mayor esfuerzo en el desempeño de sus responsabilidades.
- b) Controlar diariamente los aspectos de disciplina, asistencia, puntualidad y presentación de los alumnos, profesores y demás personal del colegio. Ejerciendo medidas de tipo preventivo y correctivo.
- c) Cuidar el buen funcionamiento de los servicios de la Escuela, así como el mantenimiento y buena conservación del edificio, mobiliario, sanitarios, computadoras, útiles, iluminación del edificio.
- d) Conocer y dar trámite a donde corresponda las solicitudes de licencias y permisos del personal, de conformidad con lo establecido en el contrato individual de trabajo.
- e) Vigilar constantemente todos los ambientes de la institución a efecto de lograr un perfecto funcionamiento en todos los niveles educativos.
- f) Colaborar con la Dirección en todo lo que sea necesario para lograr un excelente funcionamiento en todos los aspectos de la Escuela.
- g) Velar porque el inventario de la institución se mantenga al día.
- h) Representar al patrono en todos los aspectos que se necesiten.
- i) Velar porque se practique la filosofía de la institución, desarrollo total, en cuanto a crecimiento, disciplina, calidad y eficiencia.
- j) Organizar, orientar, supervisar, planear, controlar y evaluar todas las actividades del personal.
- k) Resolver las peticiones y reclamos del personal.
- l) Responder por las pérdidas de tiempo, y otros aspectos que impidan el funcionamiento óptimo del plantel.

En este puesto se pudo observar que no existe sobrecarga de trabajo, pero si redundancia de tareas como se puede ver en los incisos c y e.

En lo que respecta al inciso j esta actividad no se realiza pues el establecimiento educativo no cuenta con los instrumentos que le permitan llevar a cabo procesos de supervisión y evaluación de actividades relacionadas con el personal.

### **Secretaria General**

Atribuciones:

- a) Firmar toda la papelería oficial del la Secretaría.
- b) Llevar el control financiero de la Escuela, utilizando los libros principales y auxiliares de Contabilidad.
- c) Emitir solvencias de pagos de colegiaturas.
- d) Autorizar la compra de equipos, accesorios, repuestos, mobiliario y material didáctico.
- e) Autorizar la entrega de expedientes de estudios a los estudiantes o padres de familia.
- f) Atender permanentemente de la recepción de los fondos económicos de cualquier índole.
- g) Velar por el control de los depósitos bancarios.
- h) Llevar el control de los pagos que se realicen, cualquiera que sea el concepto.
- i) Solicitar y mantener toda la papelería necesaria para el desarrollo de toda la actividad de la institución.

## **Auxiliar I y II Secretaria**

Para ambos puestos las atribuciones son las siguientes:

- a) Elaborar todos los documentos oficiales: informes, oficios, providencias, certificaciones, certificados, actas horarios, etc.
- b) Archivar y clasificar toda la correspondencia oficial enviada y recibida de la Escuela.
- c) Archivar y clasificar cuadros de calificaciones, exámenes, pensum, planes, programas, guías, etc.
- d) Elaborar el inventario general del establecimiento al final de cada ciclo conjuntamente con el Administrador.
- e) Llevar al día libros de registros: actas, Inscripción, notas alumnos, asistencia, conocimientos, etc.
- f) Atender al público de la mejor manera y dar información veraz que le requieran.
- g) No proporcionar calificaciones ni papelería a estudiantes o padres de familia que no estén al día con sus cuotas.
- h) Elaborar toda la papelería relacionada con trámite y entrega de títulos y diplomas a los graduados.
- i) Mantener informados a los padres de familia y al alumnado en general de cualquier actividad por medio de la correspondencia debida e inmediata.
- j) Servir como medio de información para todo el personal docente, alumnado y padres de familia con la dirección y Administración de la institución.
- k) Auxiliar al Administrador en aspecto financiero, llevando los registros necesarios.

En uno de estos dos puestos pudo observarse que la Auxiliar I de Secretaria actualmente hace el trabajo de la Secretaria General puesto para el cual no fue contratada. También se observó en el puesto de la Auxiliar de

Secretaria I que existe una sobrecarga de funciones ya que realiza actividades de administradora, secretaria general y contadora.

### **Departamento de Orientación**

Atribuciones:

- a) Controlar diariamente los aspectos de disciplina, asistencia, puntualidad, presentación del alumnado y de docentes.
- b) Colaborar con la Dirección y la Administración de la Escuela, llevando registros necesarios para el adecuado control y orientación de las actividades escolares.
- c) Cuidar el buen funcionamiento de los servicios de la Escuela, así como el mantenimiento y conservación del edificio, mobiliario, computadoras, útiles y demás pertenencias de la misma.
- d) Reportar inmediatamente a las autoridades de la Escuela, las anomalías, destrucciones con sus respectivos culpables.
- e) Sustituir al personal Docente y Administrativo en caso de ausencia.
- f) Orientar y encauzar pedagógicamente a los alumnos mediante: pláticas, clases, actividades extracurriculares, sesiones o pláticas con padres de familia.
- g) Cumplir con todas las instrucciones y funciones que le asigne la Dirección y Administración.
- h) Mantener constante vigilancia para que las instalaciones se mantengan limpias, por parte de los alumnos y personal de servicio, las áreas verdes presentables, etc.
- i) Rendir un informe circunstanciado de lo sobresaliente y negativo, semanalmente a la Administración.

Actualmente este departamento no funciona en el establecimiento educativo, la persona que se encarga de dar algún tipo de orientación al alumnado no es la persona ideal pues también tiene asignados cursos para impartir a los alumnos. Se observa también que este puesto está mal asignado dentro de la estructura organizacional del establecimiento al estar ubicado en el área administrativa.

**b) Análisis de Salarios de Puestos Administrativos**

En la tabla IV se presenta la planilla de salarios de puestos administrativos establecida para el año 2010.

**Tabla IV. Planilla de salarios año 2010  
Puestos Administrativos**

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO Q.</b>	<b>BONIFICACIÓN Q.</b>	<b>LÍQUIDO Q.</b>
Director técnico administrativo	2,000.00	0.00	2,000.00
Administrador General Interno	2,000.00	0.00	2,000.00
Secretaria General	1,100.00	0.00	1,100.00
Auxiliar I de Secretaria	900.00	0.00	900.00

Fuente: dirección establecimiento educativo

El cuestionario dirigido a los empleados de la Escuela Técnica de Computación reflejó los siguientes resultados:

- De la población encuestada correspondiente a los puestos administrativos, el 100% respondió estar insatisfecha con el salario que recibe pues este no es acorde a las funciones que desempeñan. Este ambiente se debe a que a la fecha no se han utilizado programas que vayan

encaminados a implementar una política salarial que regule la relación de los salarios entre los puestos.

- En lo referente a la justicia salarial que debe de existir de acuerdo a las funciones que realizan, el 100% de la población encuestada en los puestos administrativos aseguró que no recibe un salario justo ni siquiera el mínimo ni las prestaciones de ley según lo establece el Código de Trabajo, Acuerdo Gubernativo Número 347-2009:

**Artículo 2. Salario mínimo para las Actividades No Agrícolas.** Para las actividades no agrícolas se fija el Salario Mínimo de SIETE QUETZALES (Q.7.00) POR HORA en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional a la jornada mixta o nocturna, a partir del uno de enero del año dos mil diez.

Por lo anterior, se puede concluir que actualmente el establecimiento educativo está cumpliendo parcialmente el salario mínimo establecido por el Código de Trabajo que es de Q.1,680.00 mensuales; ya que por datos tomados de la tabla III y por la relación del salario mínimo con los datos de ésta se observa lo siguiente:

- Los salarios del Director Técnico Administrativo y el Administrador General Interno están 19% por encima del salario mínimo.
- El salario de la Secretaria General está 35% por debajo del salario mínimo.
- El salario de la Auxiliar de Secretaria I está 46% por debajo del salario mínimo.

## **2.4.2. Puestos Docentes**

### **a) Descripción Puestos Docentes**

#### **Personal Docente**

Además de las obligaciones contenidas en el Artículo 63 del código de trabajo y en las leyes de previsión social, todos los trabajadores están obligados a:

- a) Tener presente y cumplir con todas las disposiciones contenidas en el reglamento.
- b) Desempeñar el trabajo para lo cual fue contratado bajo la dirección y conforme a las instrucciones que reciban de sus jefes inmediatos superiores a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo, poniendo todo lo que esté de su parte para lograr la buena marcha de la escuela.
- c) Impedir que personas ajenas a su departamento o personas particulares se enteren de su trabajo, las distraiga en cualquier forma o les resten espacio en desenvolverse en sus labores.
- d) Realizar su trabajo con calidad, eficiencia, cuidado y esmero en forma ética y apegado a la moral y las buenas costumbres, así como a la terminación de las labores que le hayan sido encomendadas durante el día y/u hora, mantenerlas tan en forma y que puedan continuarlas en caso de ausencia.
- e) Mantener relaciones de cordialidad con sus compañeros de trabajo así como de respeto y subordinación a sus superiores.
- f) Evitar discordias y desavenencias con sus compañeros de trabajo y sus superiores jerárquicos.

- g) Atender con educación y comedimiento por razón de su cargo a todas las personas con quien tenga que tratar asuntos relacionados con la institución.
- h) Prestar ayuda de cualquier tipo que le soliciten para resolver problemas de la institución.
- i) Usar en forma adecuada los aparatos, instrumentos, máquinas, equipos que reciban para el desempeño de sus funciones, absteniéndose de hacer uso de ellos en forma inadecuada, o distintos de aquellos para los cuales estén señalados, siendo directa y personalmente responsable en caso de extravío, deterioro o destrucción negligente por descuido.
- j) Cumplir estrictamente con las atribuciones específicas de su cargo y hacer cumplir el reglamento interno de estudiantes.

En lo que respecta a la descripción de puestos y por el resultado obtenido en la investigación de campo, el 60% de la población manifestó que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo, mientras que el 40% demostró inconformidad por no contar con las herramientas necesarias para su trabajo.

#### **b) Análisis de Salarios de Puestos Docentes**

En la tabla V se describe el salario devengado y la cantidad de períodos que cada docente labora en el establecimiento educativo en el año 2010.

De acuerdo a los datos de la tabla V, existen siete distintos salarios de los docentes. La forma de pago es por período el cual tiene un valor de Q.24.00 con una duración de 35 minutos de docencia, haciéndose este efectivo mensualmente.

**Tabla V. Planilla de salarios año 2010 Puestos Docentes**

<b>PUESTO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>No. PERÍODOS</b>	<b>SALARIO Q.</b>	<b>BONIFICACIÓN Q.</b>	<b>LÍQUIDO Q.</b>
Docente Tipo A	10	40	960.00	100.00	1,060.00
Docente Tipo B	2	39	936.00	100.00	1,036.00
Docente Tipo C	3	38	912.00	100.00	1,012.00
Docente Tipo D	1	36	864.00	100.00	964.00
Docente Tipo E	1	32	768.00	100.00	868.00
Docente Tipo F	1	30	720.00	100.00	820.00
Docente Tipo G	2	10	240.00	100.00	340.00

Fuente: dirección establecimiento educativo

Por los resultados obtenidos en la investigación de campo, el 80% de los docentes manifestó sentir insatisfacción por el salario que reciben debido a que todos cuentan con estudios universitarios deduciendo que para la asignación de salarios no se toma como base el contenido y el nivel académico de los puestos. El 20% de los docentes consideran que su salario está de acuerdo a sus funciones.

Cabe mencionar que, al igual que los puestos administrativos, el salario de los puestos docentes se encuentra por debajo del salario mínimo establecido por el Código de Trabajo. Esta deficiencia se sigue dando por no existir una política salarial que incluya una valoración de puestos, que regule la asignación monetaria a cada uno de ellos.

### **2.4.3. Puestos Operativos**

#### **a) Descripción de Puestos Operativos**

##### **Conserje**

Atribuciones:

- a) Desempeñar las labores de limpieza en salones, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipo, puertas, aceras, patios, corredores, sanitarios, áreas verdes y deportivas.
- b) Hacer actividades de reparación y mantenimiento, siempre y cuando sean de su conocimiento, que tiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel como por ejemplo: plomería, electricidad, carpintería.
- c) Llevar correspondencia a diferentes dependencias.
- d) Controlar y manejar instalaciones de agua, luz, inspeccionando periódicamente el edificio.
- e) No permitir el ingreso a personas particulares que puedan causar desorden en la escuela.
- f) Mantener cerrada la puerta de ingreso de conformidad con el horario de labores.
- g) No permitir la salida de ninguna máquina, materiales y equipo de la institución, salvo que se presente la autorización respectiva firmada y sellada por el Administrador.
- h) Informar al Administrador de cualquier anomalía que se presente o sea observada dentro del establecimiento, fuera de lo normal y en contra de los intereses de la institución.

- i) Permanecer dentro del establecimiento de conformidad con el horario, avisando a la Dirección o Administración de la ausencia por cualquier motivo.
- j) Velar y ser responsable por la seguridad del establecimiento y de lo que en él se encuentra.
- k) Abstenerse de hacer mandados de alumnos y personal docente sin autorización de la Dirección o Administración y prestarse a cualquier situación fraudulenta.
- l) Llevar el control de entrada y salida del personal docente, administrativo y de servicio.
- m) Velar por la apertura y cierre de las puertas del plantel.

Las especificaciones para el puesto de conserje, evidencian una sobrecarga de funciones considerando que es solo una persona la encargada de llevar a cabo tareas de: mantenimiento, conserjería y seguridad.

**b) Salarios de Puestos Operativos**

En la tabla VI se anota el salario asignado al puesto operativo para el año 2010.

**Tabla VI. Planilla de salarios año 2010**  
**Puesto Operativo**

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO Q.</b>	<b>BONIFICACIÓN Q.</b>	<b>LÍQUIDO Q.</b>
Conserje	1,200.00	0.00	1,200.00

Fuente: dirección establecimiento educativo

En la investigación de campo realizada se pudo observar que la persona encargada de este puesto considera que el salario que recibe no está de acuerdo a sus funciones pues trabaja horas extras y éstas no le son

emuneradas. Se puede concluir también que el salario que recibe está 29% por debajo del salario mínimo establecido en el Código de Trabajo.

## **2.5. Proceso actual del reclutamiento y selección de personal**

Para poder realizar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal, primero se debe llevar a cabo una descripción del proceso actual con el fin de comprenderlo.

### **2.5.1. Descripción general del proceso**

Actualmente el establecimiento educativo no cuenta con un instrumento normativo que establezca en forma clara y precisa los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual le permitiría alcanzar, en forma integral, las expectativas de desarrollo. Se inicia el reclutamiento sólo cuando surge la necesidad, y se recurre generalmente a referencias del personal. La persona referida acude a una entrevista con el director administrativo, y si llena los requisitos para el puesto, es contratado.

### **2.5.2 Métodos utilizados**

Se carece de documentos que indiquen las cualificaciones incluyendo competencias que deban llenar las personas para optar a una plaza vacante. Se recurre solamente a la entrevista.

## **2.6. Proceso actual de inducción y capacitación de personal**

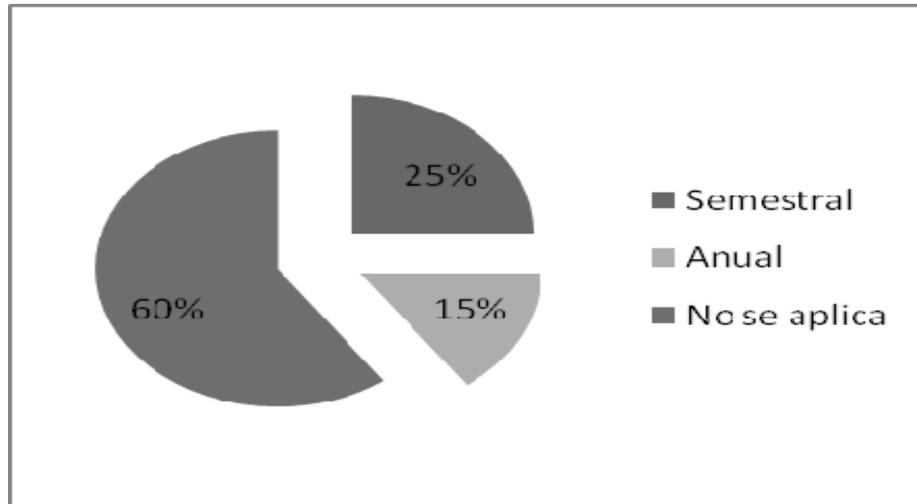
### **2.6.1 Descripción general del proceso**

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la capacitación de los miembros, los empleados nuevos necesitan inducción antes de que puedan encargarse del trabajo, mientras que los viejos requieren una nueva instrucción tanto para mantenerse a tono con las exigencias de su empleo actual, como para capacitarse para traslados y promociones.

Con respecto al proceso de inducción de personal en el establecimiento educativo; por la investigación de campo realizada el 65% de los empleados indicaron no haber recibido ningún documento con la información de las políticas, reglamentos, prestaciones laborales e información general de la rutina diaria del trabajo y de cómo el trabajo del empleado contribuirá a satisfacer las necesidades de la organización, mientras que un 35% aseguró haber recibido inducción al puesto verbalmente.

En lo que respecta al proceso de capacitación, la investigación de campo realizada y graficada en la figura 5, indica claramente que el 60% de los empleados manifestó no recibir capacitación para el puesto que desempeña en el establecimiento educativo; el 25% aseguró recibir una capacitación semestral en temas relacionados a la comunicación con los estudiantes y en aspectos del área científica, el 15% opinó que recibe capacitación anualmente brindada por el Ministerio de Educación sobre el Currículo Nacional Base (CNB). Por tal razón se puede concluir que la Escuela Técnica de Computación no cuenta con un programa sistemático de capacitación permanente.

**Figura 5. Frecuencia con la que se lleva a cabo la capacitación**



Fuente: investigación de campo

## **2.7. Proceso actual de evaluación del desempeño**

Todas las empresas al igual que las que se dedican a la educación tienen la necesidad de medir el grado de desempeño laboral de sus empleados. Toda forma de evaluar es un proceso para estimular la excelencia y las cualidades de una persona.

### **2.7.1. Descripción general del proceso**

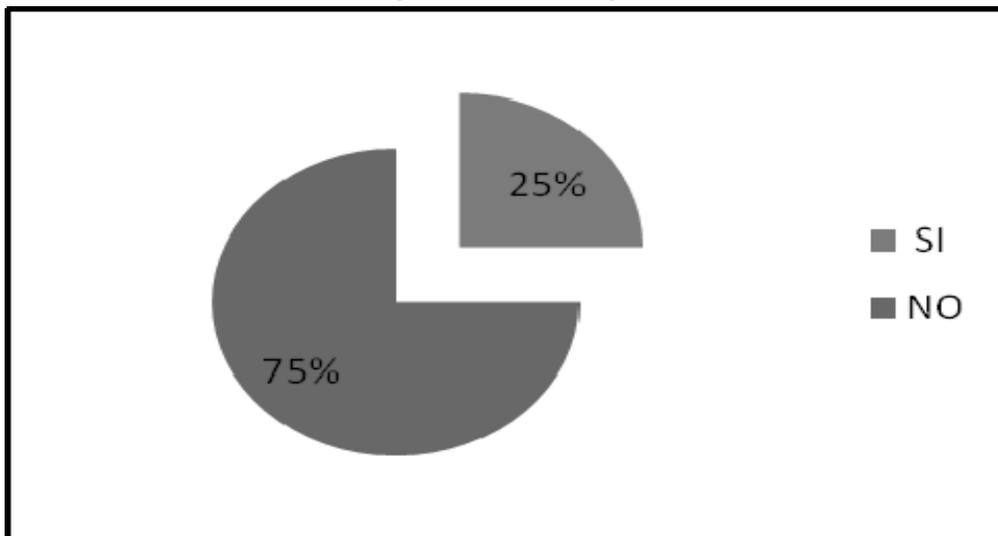
En la figura 6 se observa que el 75% de los empleados aseguró que no se le evalúa en su desempeño, mientras que un 25% aseguró que sí es evaluado en su desempeño de la siguiente forma:

- Supervisión interna en período de clases llevada a cabo por el Director de la Escuela Técnica de Computación.

- Por medio de una encuesta aunque en el establecimiento educativo no hay documentos que respalden esta evaluación.

Se pudo establecer que no hay un sistema de evaluación del desempeño que se encuentre cimentado en los objetivos que el establecimiento educativo sujeto de estudio pretende que cada uno de los miembros alcance y un sistema de evaluación basado en criterios técnicos y claramente definidos.

**Figura 6. Frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño a los empleados**



Fuente: investigación de campo

## **3. PROPUESTA**

### **3.1. Rediseño de la estructura organizacional**

Es necesario que toda organización, en estos tiempos de ardua competencia, cuente con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado demanda.

Con base en los resultados obtenidos y descritos en el capítulo anterior, la Escuela Técnica de Computación E.T.C. no cuenta con la estructura organizacional adecuada. Por esta razón se sugiere la implementación de una nueva estructura organizacional. La institución debe crear un organigrama en donde se identifiquen los puestos y jerarquías. Por esta razón, se utilizará una estructura organizacional de tipo funcional vertical, para representar los puestos de trabajo que existen, jerarquía y relación de dependencia con los otros puestos, así como, la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

#### **3.1.1. Organigrama Propuesto**

Al no contarse con un organigrama definido que pueda ser conocido por todo el personal se desconoce la estructura organizacional del establecimiento educativo. Lo cual podría generar confusión de las relaciones con otros puestos y el papel que juegan dentro de la organización.

En la figura 7 se presenta el organigrama propuesto el cual puede ayudar a determinar las divisiones de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas

de autoridad y responsabilidad, los niveles formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados y por último las relaciones que deben de existir entre los diversos puestos del establecimiento educativo.

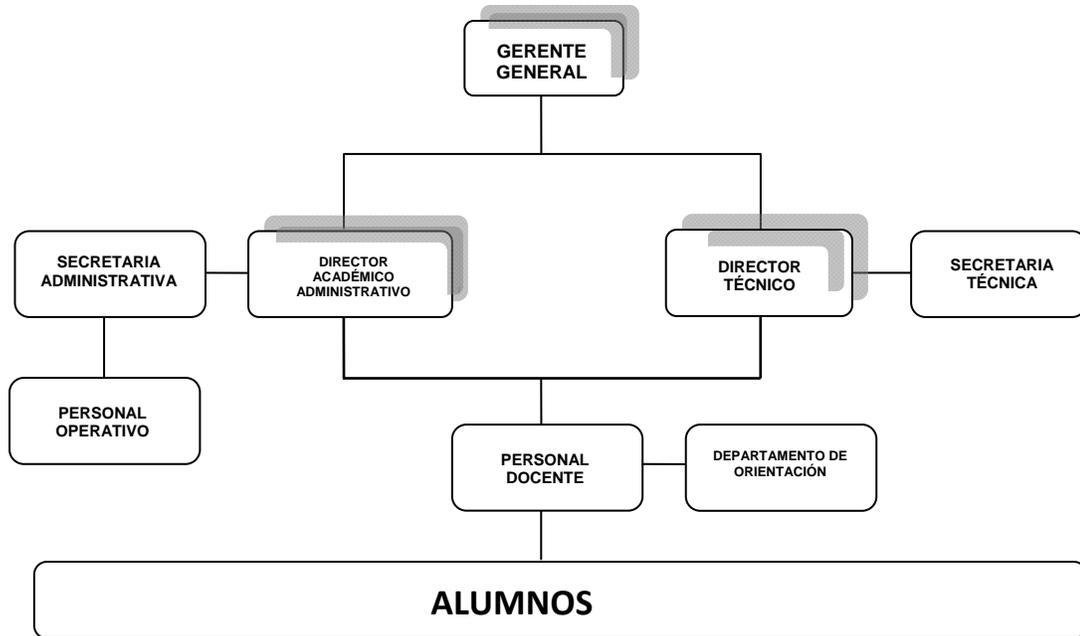
El mencionado organigrama facilitará la comprensión de los puestos de trabajo y su relación con otros al momento de tener nuevo personal.

La Escuela Técnica de Computación E.T.C., está conformada por el Gerente General, el cual coordina todas las actividades que realizan. Además cuenta con un Director Académico Administrativo y un Director Técnico quienes asisten al Gerente General en las actividades necesarias y coordinan las diversas actividades a su cargo. También se tiene a la Secretaria Administrativa, Secretaria Técnica, Personal Docente, el Departamento de Orientación y al Personal Operativo.

### **3.1.2. Principio de unidad de mando**

El principio de unidad de mando plantea que cada empleado debe tener exclusivamente un jefe. Así, los empleados sabrán quien los dirige y a quien reportarle. Es por ello que a los empleados del establecimiento educativo, en su etapa de inducción, se les dará a conocer la estructura organizacional, de quién es su jefe inmediato, quién lo puede sustituir, para que no exista confusión sobre quién toma las decisiones y quién las ejecuta, para que no se dé la incertidumbre, y existan problemas de productividad y moral, como resultado de una mala información y organización. En la figura 7 se puede observar que se respeta ese principio, dado que cada empleado tiene un jefe inmediato, y saben que persona los dirige y a quién deben reportarle.

**Figura 7. Organigrama Propuesto**



Fuente: elaboración propia

### **3.1.3. Principio de escalonamiento**

El principio de escalonamiento consiste en que una cadena de mando clara e ininterrumpida debe relacionar a cada integrante de la organización con otro de nivel superior, tal y como se observa en el organigrama propuesto al establecimiento educativo en la figura 7, en el cual se respeta este principio, hasta alcanzar la cima del organigrama, teniendo cadenas de mando claras y relacionando a los integrantes de cada uno de los departamentos. Es de mencionar que una buena comunicación y trabajo como equipo entre empleados facilitan la resolución de problemas y la comunicación dentro del departamento.

### 3.2. Descripción de puestos

A continuación se presentan los formatos de descripción de puestos que la Escuela debe poseer, con el fin de proporcionar un marco descriptivo de la nueva estructura organizacional y funcional para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de las funciones del personal.

#### 3.2.1. Gerente General

**Tabla VII. Hoja de descripción del puesto del Gerente General**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Gerente General
<b>ÁREA:</b>	Administrativa
<b>REPORTA A:</b>	A ninguno
<b>SUBALTERNOS:</b>	Todo el personal de la empresa
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Dirige, controla y aprueba las actividades académicas y administrativas de la Escuela.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar continuamente que se cumplan los objetivos, planes y políticas del establecimiento educativo.</li><li>2. Delegar al personal directivo las obligaciones que se requieren.</li><li>3. Mantener y crear un ambiente agradable de trabajo.</li><li>4. Actualizar los términos y condiciones laborales según la legislación vigente.</li><li>5. Asegurarse que los niveles jerárquicos cumplan con sus labores eficientemente.</li><li>6. Autorizar los presupuestos para llevar a cabo las operaciones contables relacionadas con la administración del establecimiento educativo.</li><li>7. Revisar los reportes administrativos y técnicos.</li><li>8. Autorizar contrataciones de personal.</li></ol>	

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Director Académico Administrativo

**Tabla VIII. Hoja de descripción del puesto del Director Académico Administrativo**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Director Académico Administrativo
<b>ÁREA:</b>	Administrativa
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General
<b>SUBALTERNOS:</b>	Personal Docente, Secretaria Administrativa y Personal Operativo
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones académicas administrativas del establecimiento educativo en forma eficiente.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.</li> <li>2. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, administrativo/operativo.</li> <li>3. Promover acciones de actualización y capacitación a personal administrativo/operativo y docente.</li> <li>4. Realizar procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.</li> <li>5. Conformar un equipo de trabajo que ejecute la Evaluación del Desempeño periódicamente.</li> <li>6. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del establecimiento educativo.</li> <li>7. Colaborar con la Dirección Técnica en todo lo que sea necesario para lograr un excelente funcionamiento en todos los aspectos del establecimiento educativo.</li> <li>8. Coordinar las principales áreas del Pensum de estudios.</li> <li>9. Supervisar el trabajo de la secretaria administrativa.</li> </ol>	

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3. Director Técnico

**Tabla IX. Hoja de descripción del puesto del Director Técnico**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Director Técnico
<b>ÁREA:</b>	Técnica
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General
<b>SUBALTERNOS:</b>	Secretaria Técnica, docentes, orientador
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Representar oficialmente a la institución en todas las actividades programadas internamente y por el Ministerio de Educación.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener informado al Gerente General, Director Administrativo y Docentes de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.</li> <li>2. Colaborar con la Dirección Administrativa en todo lo que sea necesario para lograr un excelente funcionamiento de la escuela en todos los aspectos.</li> <li>3. Promover acciones de actualización y capacitación Técnico-pedagógica en coordinación con el personal docente.</li> <li>4. Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se efectúen conforme a las normas y a las disposiciones establecidas.</li> <li>5. Evaluar la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje.</li> <li>6. Programar, organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas con docentes y padres de familia.</li> <li>7. Realizar las gestiones necesarias ante el Ministerio de Educación.</li> <li>8. Representar al establecimiento educativo en todos aquellos actos oficiales que son de su competencia.</li> <li>9. Supervisar el trabajo de la Secretaria Técnica.</li> </ol>	

Fuente: elaboración propia

### 3.2.4. Secretaria Administrativa

**Tabla X. Hoja de descripción del puesto de la Secretaria Administrativa**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Secretaria Administrativa
<b>ÁREA:</b>	Administrativa
<b>REPORTA A:</b>	Director Académico Administrativo
<b>SUBALTERNOS:</b>	Personal Operativo
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Facilitar la labor educativa del plantel mediante la prestación de los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la institución.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar y mantener toda la papelería necesaria para el desarrollo de toda la actividad de la Escuela.</li> <li>2. Llevar el control financiero de la Escuela utilizando los libros principales y auxiliares de contabilidad.</li> <li>3. Vigilar, organizar y mantener actualizado el archivo de los documentos administrativos recibidos o generados en el plantel.</li> <li>4. Facilitar la consulta de los expedientes que solicite el Director Académico.</li> <li>5. Organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas de la Escuela.</li> <li>6. Recibir pagos de alumnos.</li> <li>7. Extender recibos.</li> <li>8. Hacer cheques de pagos de nómina.</li> <li>9. Hacer cheques de pagos de proveedores.</li> <li>10. Mantener al día los pagos de servicios.</li> <li>11. Manejo de caja chica.</li> <li>12. Atender el teléfono.</li> <li>13. Atención a personas que desean audiencia con la Dirección Administrativa.</li> <li>14. Llevar control de la programación de las reuniones de la Dirección.</li> </ol>	

Fuente: elaboración propia

### 3.2.5. Secretaria Técnica

Tabla XI. Hoja de descripción del puesto de la Secretaria Técnica

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>PUESTO:</b>	Secretaria Técnica
<b>ÁREA:</b>	Técnica
<b>REPORTA A:</b>	Director Técnico
<b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:	
Archivar los documentos estudiantiles en orden y que llenen los requerimientos que solicita el Ministerio de Educación, los cuales conforman los expedientes.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Llevar correctamente y al día los libros correspondientes de actas, inscripciones, notas de alumnos, conocimientos.</li><li>2. Realizar cuadros de registro y certificaciones.</li><li>3. Archivar y clasificar toda la correspondencia oficial enviada y recibida por la Escuela.</li><li>4. Elaborar todos los documentos oficiales: informes, oficios, circulares, actas, horarios, etc.</li><li>5. Elaborar el inventario general del establecimiento al final de cada ciclo conjuntamente con el Director Técnico.</li></ol>	

Fuente: elaboración propia

### 3.2.6. Departamento de Orientación

Tabla XII. Hoja de descripción del puesto del Orientador

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>PUESTO:</b>	Orientador
<b>ÁREA:</b>	Administrativa
<b>REPORTA A:</b>	Director Técnico
<b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:	

**Continúa tabla XII**

Colaborar al desarrollo integral del educando, favoreciendo la creación de actitudes para lograr una vida plena, equilibrada y constructiva en el ambiente escolar, familiar y social.
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer comunicación constante con los padres o los tutores de los alumnos y entrevistar, por lo menos a aquellos, cuyos hijos requieran atención especial.</li> <li>2. Participar en la promoción, organización y el desarrollo de campañas, actividades y agrupaciones de alumnos que contribuyan en el proceso formativo de éstos.</li> <li>3. Promover, con el personal docente, la aplicación de técnicas de estudio dirigida en los procesos de aprendizaje.</li> <li>4. Coordinarse con el Director Técnico, con el fin de dar asesoría a los padres o tutores, para que éstos atiendan con mayor eficiencia los problemas de los alumnos.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

**3.2.7. Personal Operativo**

**Tabla XIII. Hoja de descripción del puesto del personal operativo**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Conserje
<b>ÁREA:</b>	Operativo
<b>REPORTA A:</b>	Secretaria Administrativa
<b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Coordinar las actividades necesarias de acuerdo con su función para que en la escuela exista un ambiente óptimo de seguridad e higiene.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar en forma permanente el edificio escolar, cuidar de él y de lo que en él exista tanto para su seguridad como para su conservación y buen uso.</li> <li>2. Permanecer en el plantel el tiempo necesario para cumplir con sus funciones de vigilancia.</li> <li>3. Desempeñar labores de limpieza en oficinas, salones, baños, pisos,</li> </ol>	

**Continúa tabla XIII**

<p>escaleras, ventanas, mobiliario, equipo de oficina, puertas, áreas verdes y deportivas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desempeñar los servicios escolares, acordes a su puesto, que le asigne el personal directivo .</li> <li>5. Llevar correspondencia a diferentes dependencias.</li> <li>6. Vigilar que los servicios de mantenimiento y limpieza se cumplan con oportunidad y eficiencia.</li> <li>7. Controlar y manejar instalaciones de agua, luz, inspeccionando periódicamente el edificio.</li> <li>8. Mantener cerrada la puerta de ingreso de conformidad con el horario de labores.</li> <li>9. Informar a la Secretaria Administrativa de cualquier anomalía que se presente o sea observada dentro del establecimiento, fuera de lo normal y en contra de la Escuela.</li> <li>10. Permanecer dentro del establecimiento de conformidad con el horario, avisando a la Secretaria Administrativa de la ausencia por cualquier motivo.</li> </ol>
---

Fuente: Elaboración propia

**3.2.8. Personal Docente**

**Tabla XIV. Hoja de descripción del puesto del Docente**

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	Docente
<b>ÁREA:</b>	Docente
<b>REPORTA A:</b>	Director Académico Administrativo, Director Técnico y Gerente General
<b>SUBALTERNOS:</b>	Orientador y Alumnos
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercer con la más alta responsabilidad social.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impartir clases en área científica, área humanística, área del idioma extranjero o área de informática.</li> <li>2. Planificar curso(s) que se le asigne(n) para ser impartido(s).</li> <li>3. Entregar al Director Técnico cuadros de notas.</li> </ol>	

### **Continúa tabla XIV**

4. Realizar actividades extra-aula.
5. Informar a la Dirección acerca del desempeño de los alumnos.
6. Informar a padres de familia lo referente al alumno.
7. Velar por el orden y comportamiento de los alumnos.
8. Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos.
9. Acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas, que se realicen fuera del plantel.
10. Colaborar en la organización y realización de actividades que realice la Escuela, promoviendo la participación de los alumnos.
11. Fomentar valores morales en el alumnado.
12. Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.

Fuente: elaboración propia

### **3.3. Visión Propuesta**

“En nuestro afán por lograr la calidad educativa pretendemos mantenernos ubicados en la excelencia educativa como motor del desarrollo socioeconómico de nuestra amada Guatemala, para lo cual nuestro trabajo se sitúa en Educar para vivir mejor y ser mejor ser humano”.

La propuesta que se le plantea a la institución educativa en cuanto a la visión se refiere, que ésta sea presentada y difundida tanto al personal de la Escuela como a sus alumnos, empleando para ello colocación de una manta vinilica que tenga plasmada ésta y colocarla en lugares como: sala de catedráticos y pasillos de la institución con el fin de que sea constantemente leída por el personal y alumnos.

### **3.4. Misión Propuesta**

“Formar profesionales con un perfil de alta competitividad y una conducta que descansa sobre principios éticos y morales con el propósito de producir y

dejar de ser parte de una sociedad de consumo, promoviendo la realización de las más altas metas”.

La propuesta de misión que se le plantea a la institución educativa al igual que la visión, es que sea presentada y difundida tanto al personal de la escuela como a sus alumnos, empleando mantas vinílicas que la tengan plasmada y colocarla en lugares como: sala de catedráticos y pasillos de la institución con el objetivo de que sea constantemente asimilada y empoderada por el personal y alumnos.

### **3.5. Perfil de Puestos**

El perfil de puestos es el resumen de las características más importantes del puesto y personales, necesarias para desempeñarse eficientemente.

A continuación se presentan los perfiles de los puestos sugeridos a la escuela con el fin que el personal seleccionado esté mejor ubicado, y que sus habilidades, intereses y conocimientos especiales, sean afines a las especificaciones del puesto, logrando con ello, obtener beneficios económicos, de rendimiento y de mayor prestigio para la institución educativa, así mismo, desde el punto de vista humano: Satisfacción y realización personal del trabajador.

#### **3.5.1. Personal Administrativo**

En área administrativa se identificaron los siguientes puestos:

- Gerente General
- Director Académico Administrativo
- Secretaria Administrativa

- Director Técnico
- Secretaria Técnica

A cada uno de estos puestos se les establece el perfil respectivo en las tablas XV, XVI, XVII, XVIII y XIX.

### Gerente General

**Tabla XV. Hoja del perfil del puesto del Gerente General**

<b>ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines
<b>EDAD MÍNIMA:</b>	30 años
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	3 años en puestos similares
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Presentación</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Manejo en toma de decisiones</li> <li>• Acostumbrado a trabajar por objetivos</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y/O APTITUDES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de Dirección</li> <li>• Creatividad e Innovación</li> <li>• Iniciativa e ingenio</li> <li>• Atención mental</li> </ul>

**Continúa tabla XV**

**RESPONSABILIDADES Y DEBERES:**

- Representar legalmente a la escuela
- Controlar el desarrollo de las actividades administrativas, académicas y técnicas de la escuela
- Aprobar y firmar los contratos laborales
- Propiciar un ambiente agradable y cordial entre los miembros de la Escuela

Fuente: elaboración propia

**Director Académico Administrativo**

**Tabla XVI. Hoja del perfil del puesto del Director Académico Administrativo**

<b>ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	DIRECTOR ACADÉMICO ADMINISTRATIVO
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines
<b>EDAD MÍNIMA:</b>	30 años
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	3 años en actividades académicas y administrativas
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena presentación</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Adecuado manejo de personal</li><li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li></ul>
<b>HABILIDADES Y O/APTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Capacidad de dirección</li></ul>

### Continúa tabla XVI

- Creatividad e Innovación
- Toma de decisiones
- Conocimientos contables
- Iniciativa e ingenio
- Atención mental

#### **RESPONSABILIDADES Y DEBERES:**

- Representar académicamente a la escuela
- Controlar el desarrollo de las actividades administrativas y académicas de la escuela
- Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal
- Propiciar un ambiente agradable y cordial entre los miembros de la escuela

Fuente: elaboración propia

### Secretaria Administrativa

**Tabla XVII. Hoja del perfil del puesto de la Secretaria Administrativa**

#### **ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS**

#### **PUESTO:**

SECRETARIA ADMINISTRATIVA

#### **ESCOLARIDAD:**

Secretaria Bilingüe

#### **EDAD MÍNIMA:**

22 años

#### **EXPERIENCIA MÍNIMA:**

3 años en puestos similares

#### **REQUISITOS:**

- Buena presentación
- Buenas relaciones interpersonales
- Proactiva
- Responsable

**Continúa tabla XVII**

**HABILIDADES Y/O APTITUDES:**

- Habilidad numérica
- Manejo en paquetes de computación
- Manejo de cuentas contables
- Iniciativa e ingenio
- Atención mental

**RESPONSABILIDADES Y DEBERES:**

- Control financiero de la escuela
- Organizar, coordinar y supervisar actividades operativas
- Realizar procesos secretariales de la escuela

Fuente: elaboración propia

**Director Técnico**

**Tabla XVIII. Hoja del perfil del puesto del director técnico**

<b>ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	DIRECTOR TÉCNICO
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Licenciado en Pedagogía o carreras a fines
<b>EDAD MÍNIMA:</b>	30 años
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	3 años en actividades técnicas y académicas
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena presentación</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Adecuado manejo de personal</li><li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li></ul>

**Continúa tabla XVIII**

<p><b>HABILIDADES Y/O APTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Capacidad de Dirección</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Habilidad en presentación de informes</li><li>• Conocimiento de procesos administrativos</li><li>• Iniciativa e ingenio</li><li>• Atención mental</li></ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional</li><li>• Realizar procesos de actualización y capacitación técnico-pedagógicas a nivel de docencia y alumnado</li><li>• Coordinar procesos de evaluación del desempeño del personal docente</li></ul>

Fuente: elaboración propia

**Secretaria Técnica**

**Tabla XIX. Hoja del perfil del puesto de la secretaria técnica**

<b>ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	SECRETARIA TÉCNICA
<b>ESICOLARIDAD:</b>	Secretaria Bilingüe
<b>EDAD MÍNIMA:</b>	20 años
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	2 años en puestos similares
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena presentación</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li></ul>

**Continua tabla XIX**

**HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS:**

- Organizar su trabajo
- Habilidad numérica
- Manejo de paquetes de computación
- Manejo de archivo
- Iniciativa e ingenio
- Atención mental

**RESPONSABILIDADES Y DEBERES:**

- Administración de expedientes estudiantiles
- Hacer trámite de títulos
- Elaboración de documentación oficial de la escuela

Fuente: elaboración propia

**3.5.2. Personal Docente**

**Tabla XX. Hoja del perfil del puesto del docente**

<b>ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C. PERFILES DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>	DOCENTE
<b>ESCOLARIDAD:</b>	Graduado en cualquiera de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Científica</li><li>• Humanística</li><li>• Idioma extranjero</li><li>• Informática</li></ul>
<b>EDAD MÍNIMA:</b>	22 años
<b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b>	2 años en puestos similares
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios universitarios relacionados con el área a impartir docencia</li><li>• Buena presentación</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Responsable</li></ul>

### Continúa tabla XX

<p><b>HABILIDADES Y/O APTITUDES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Organizado</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Facilidad de comunicación</li><li>• Habilidad para la formulación, organización y ejecución de planes académicos</li><li>• Iniciativa e ingenio</li><li>• Atención mental</li></ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de los contenidos programáticos del curso a impartir</li><li>• Integrar los registros e informes necesarios para informar acerca del aprovechamiento y de la conducta de los estudiantes a su cargo</li><li>• Presentar el programa anual de actividades académicas.</li></ul>

Fuente: elaboración propia

### 3.6. Modificación de los procesos

La Escuela Técnica de Computación E.T.C. no cuenta actualmente con un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que le proporcione la fuerza laboral idónea, teniendo una alta fluctuación de personal desde sus inicios, lo cual ha afectado al prestigio y la confiabilidad que el establecimiento necesita para tener un crecimiento óptimo y ofrecer el nivel académico que se desea. Es importante enfatizar que no sólo la Escuela Técnica de Computación E.T.C. sufre este problema, la mayoría de los establecimientos lo padece y además de no permitir el crecimiento del centro educativo, esta problemática ha incidido en el nivel académico de la población estudiantil.

El elemento humano en una institución educativa es la base de todo trabajo, por lo que resulta de suma importancia la calidad del mismo. Actualmente no se cuenta con un método que guíe el Reclutamiento y

Selección de Personal, razón por la cual en este capítulo se propone la creación del mismo pretendiendo con ello, elevar el nivel de esta institución y brindar una herramienta eficiente a toda aquella institución que desee implementarlo y así poder colaborar en la mejora del nivel académico y la formación de la población estudiantil.

### **3.6.1. Proceso de reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tiene como fin atraer a candidatos potencialmente calificados para satisfacer las necesidades de un puesto dentro de la Institución. Es un medio del cual la institución divulga y ofrece un empleo para llenar una vacante.

Los perfiles y la descripción de puestos de los candidatos son de suma importancia, porque contribuyen a la referencia para que la persona encargada de reclutar, tenga una base científica con la cual se oriente y al mismo tiempo se apoye, para lograr excelentes resultados con base en la información referente a las responsabilidades del cargo, condiciones de trabajo, características de las personas idóneas para el puesto y otros aspectos fundamentales.

- **Objetivo:**

Cubrir una plaza vacante existente o por crear, con base en información clara y ordenada, de tal forma que la definición de la misma sea siempre homogénea y se cubra con personas de características similares. Esto garantizará que la plaza vacante no sufra deterioro en el objetivo, en cuanto al objetivo para el cual fue creada, o sea, en respuesta a los perfiles de los candidatos requeridos, los cuales deben actualizarse frecuentemente.

### **3.6.1.1. Requerimiento de empleados**

Formulario que tiene como objetivo reunir toda la información necesaria relativa a la solicitud de personal para cubrir una plaza vacante. Se requiere que la información que en este formulario se vierta, sea precisa y detallada de tal manera que la misma sea actualizada y totalmente de acuerdo a los requerimientos de la plaza, preferentemente se deberá realizar un análisis muy minucioso para establecer la funcionalidad y requerimientos de la plaza.

- **Responsable:**

La persona responsable será el Director Académico Administrativo en el área administrativa y el Director Técnico para el área de docencia.

- **Procedimientos:**

Los procedimientos sugeridos son los siguientes:

#### **Plaza Nueva y Reposición de Personal**

- Las Direcciones Administrativa y Técnica serán las responsables de solicitar y justificar la creación, adjuntando el perfil de la persona que cubrirá la plaza (experiencia, habilidades, responsabilidades, etc.)
- El Director Académico Administrativo será el responsable de realizar el proceso de reclutamiento de candidatos.
- La Dirección Técnica deberá llenar todas las secciones indicadas en el formulario de Requisición de Empleados y luego enviarla a la Dirección Administrativa para su validación.

El formato del formulario que se utilizará para la requisición de empleados en el establecimiento educativo se muestra en la tabla XXI.

**Tabla XXI. Formulario Requisición de Empleados**

**ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C.**

No. \_\_\_\_\_

**Requerimiento de Personal**

**Reemplazo**

Para reemplazar a: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha de Requerimiento: \_\_\_\_\_

Fecha debe iniciar: \_\_\_\_\_

Para efecto de Promoción sugiero se evalúe a:

\_\_\_\_\_

Quien actualmente ocupa el puesto de:

\_\_\_\_\_

En el área de: \_\_\_\_\_

**Nuevo Puesto**

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha de Requerimiento: \_\_\_\_\_

Fecha debe Iniciar: \_\_\_\_\_

Para efecto de Promoción sugiero se evalúe a:

\_\_\_\_\_

**Continúa tabla XXI**

Quien actualmente ocupa el puesto de: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el área de: \_\_\_\_\_

Adjunto:

	Si	No
Descripción de Puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perfil de Puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Análisis**

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Código del Puesto: \_\_\_\_\_

Salario Base: \_\_\_\_\_

Bonificación de Ley: \_\_\_\_\_

Otras Bonificaciones: \_\_\_\_\_

	Si	No
Existen Modificaciones al perfil actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones Generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Vo.Bo. Director Académico  
Administrativo**

\_\_\_\_\_  
**Vo.Bo. Gerente General**

### **3.6.1.2. Reclutamiento**

El reclutamiento debe ser planificado de tal manera que, dependiendo de la calidad de búsqueda, sea el resultado de los candidatos, de tal manera que garantice una selección de alta calidad; por lo tanto es importante la elección del medio de promoción y divulgación de la plaza vacante.

La utilización de los formularios correspondientes en cada fase del proceso son vitales para que el candidato pueda ser conocido con mucha profundidad, lo cual garantizará de mejor forma al colaborador contratado, porque estará más apegado al perfil y se puede comparar en igualdad de condiciones con los candidatos en oposición.

- **Objetivo:**

Utilizar los medios al alcance necesarios para buscar candidatos idóneos, dependiendo del nivel de la plaza que se deba cubrir, para ello existen diferentes medios; de los cuales la Escuela Técnica de Computación E.T.C. deberá usar uno o la combinación de varios.

#### **3.6.1.2.1. Fuentes Internas**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

#### **3.6.1.2.1.1. Métodos internos**

Los métodos internos que utilizará la Escuela Técnica de Computación para atraer a candidatos cuando existan plazas vacantes son los siguientes:

- **Base de Datos Vigente y Actualizada del establecimiento educativo.**  
Es un método sin costo el cual permite la recopilación de currículo.
- **Promoción Interna.** No requiere de costo alguno. Consiste en buscar empleados dentro del mismo Centro Educativo ayudando a incentivar al personal puesto que da la oportunidad de ascender, pero tiene el inconveniente que al hacer la promoción siempre quedará una plaza vacante.

#### **3.6.1.2.2. Fuentes Externas**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos con las técnicas de reclutamiento.

#### **3.6.1.2.2.1. Métodos externos**

A continuación se presentan los métodos externos que utilizará la Escuela Técnica de Computación E.T.C. para atraer candidatos para llenar alguna plaza vacante cuando esta exista.

- **Radio**  
Medio de comunicación de impacto directo, con el cual puede dirigirse un mensaje específico a un público específico.
- **Candidatos presentados por empleados de la Escuela**  
Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- **Volanteo**  
A través de este método, se pretende dar a conocer la plaza(s) vacante(s) en lugares estratégicos como lo son: Universidades, Colegios y Centros Comerciales. El formato de dicho volante se presenta a continuación en la tabla XXII.

**Tabla XXII. Anuncio clasificado**

<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMPLIO PRESTIGIO</b> <b>Contratará:</b></p> <p><b>Docentes para las áreas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Científica</li> <li>• Ciencias Sociales</li> <li>• Computación</li> <li>• Inglés</li> </ul> <p><b>Requisitos Indispensables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer título de Nivel Medio y tener aprobados dos años de Carrera Universitaria</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en el área.</li> </ul> <p><b>Se ofrece:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradable de trabajo</li> <li>• Sueldo competitivo y prestaciones de Ley</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> </ul> <p><b>Interesados presentarse con currículum vitae a llenar Solicitud a la Calzada Revolución del 71, 2-41 zona 1 de San Marcos.</b></p>
---

Fuente: elaboración propia

## **Responsable**

La persona responsable de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento será el Director Académico Administrativo de la Escuela Técnica de Computación.

## **Procedimiento**

- La Dirección Administrativa recibe el requerimiento autorizado por el Director Académico Administrativo.
- El Director Académico Administrativo deberá dirigirse al manual de descripción de puestos y perfiles, para tomar en cuenta las competencias necesaria que debe poseer el candidato.
- La Dirección Administrativa deberá utilizar cualquiera de los métodos de reclutamiento de personal arriba descritos, de acuerdo a la autorización del Director Académico Administrativo.

### **3.6.2. Proceso de selección de personal**

Es un proceso complejo que se inicia desde que una persona llena una solicitud de empleo y termina hasta que se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El mismo requiere una serie de pasos para tomar la decisión de contratación, lo cual consume tiempo, esfuerzo y sobre todo dedicación.

## **Objetivo**

Filtrar los currículos de los solicitantes al puesto, de tal manera que se eliminen los que no cubran los requisitos solicitados en el formulario de solicitud de empleo de la tabla XXIV (Pag.94)

## **Herramientas**

- Currículo de los solicitantes al puesto vacante.
- Formulario de Requisición de Personal.

## **Responsable**

El Director Académico Administrativo.

## **Procedimiento**

- La Dirección Administrativa deberá filtrar los currículos de los candidatos que se ajusten al perfil del puesto y cumplan con todos los requisitos divulgados en el medio utilizado, de tal manera que la plaza sea cubierta por el prospecto que tenga el mayor grado de semejanza con los requisitos del cargo.

### **3.6.2.1. Entrevista preliminar**

Se hará una entrevista preliminar para corroborar los datos obtenidos en la solicitud de empleo de la tabla XXIV (Pag.94), con el fin de tener un contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc.

Es recomendable que la entrevista se realice sin interrupciones, en un lugar cómodo y libre de ruidos innecesarios, que el candidato y el entrevistador se sientan cómodos y en confianza, lo cual garantiza una mayor soltura del candidato y mejor análisis del entrevistador.

Es importante tener cuidado con “La Primera Impresión” , porque puede dejar pasar malos candidatos o dejar fuera a los mejores, por no tomarse el tiempo para planificarlo adecuadamente.

### **Objetivo**

Conocer al candidato, en lo personal como en lo laboral, para evaluar coincidencias entre el currículum y lo que da a conocer verbalmente.

En la tabla XXIII el Formulario de Entrevista. Esta guía indica los factores importantes a evaluar.

#### **3.6.2.2. Revisión de solicitud y currículum**

La solicitud de empleo es un formulario utilizado para reunir toda la información necesaria acerca del solicitante para poder iniciar el proceso de selección.

En la XXIV (Pag.94) se presenta el modelo del Formulario de la Solicitud de empleo que se utilizará en la Escuela Técnica de Computación.

En esta etapa se revisará la información de cada uno de los candidatos, por lo que es necesario contar con el currículum vitae y solicitud de empleo de cada aspirante. Se debe prestar atención en los puestos que ha desempeñado, fechas de ingreso y retiro, así como el motivo por el cual terminó la relación laboral. También se debe determinar si existen períodos de tiempo que no concuerden, o qué el candidato dejó de trabajar. La persona encargada de realizar el análisis curricular debe clasificar a los candidatos en tres grupos.

**Tabla XXIII. Guía para Entrevista Preliminar**

**ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C**  
**Guía para Entrevista**

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

Puesto Solicitado: \_\_\_\_\_

**Factores a Evaluar**

<b>Físicos</b>	<b>Sobrepasa</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Se Aproxima</b>	<b>No Aceptable</b>
Forma de Vestir				
Apariencia				
Acorde al Puesto				

<b>Personalidad</b>	<b>Sobrepasa</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Se Aproxima</b>	<b>No Aceptable</b>
Primera Impresión				
Como se Conduce				
Acorde al Puesto				

<b>Técnicos</b>	<b>Sobrepasa</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Se Aproxima</b>	<b>No Aceptable</b>
Académicos				
Cultura General				
Experiencia para el Cargo				

<b>Generales</b>	<b>Sobrepasa</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Se Aproxima</b>	<b>No Aceptable</b>
Llena las Expectativas				

**Continúa tabla XXIII**

<b>Comentarios</b>	
_____	
_____	
<b>Decisión</b>	
_____	
_____	
_____	_____
<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha de inicio de relación</b>	_____
<b>Salario Convenido</b>	_____

El primer grupo con aquellos candidatos que respondan en un alto porcentaje al perfil del puesto. El segundo grupo con aquellos candidatos que llenen algunas características que el puesto exige. Y el tercer grupo con aquellos candidatos que no llenen los requisitos que el puesto requiere.

**3.6.2.3. Pruebas de selección**

Estas pruebas son preliminares, en ellas se pretende verificar que los candidatos realmente posean los conocimientos requeridos para el puesto al que aplica.

Con dichas pruebas se pretende eliminar a aquellos candidatos, que, aunque posean el título de los estudios necesarios, no tengan el conocimiento.

## Tabla XXIV. Formulario solicitud de empleo

**ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C.**

**Instrucciones:**  
 Responda de una forma clara y específica cada una de las siguientes preguntas.  
 Todos los datos serán tratados por la Institución de una forma estrictamente  
 confidencial.

Fotografía  
Reciente

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**I. DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos Completos: \_\_\_\_\_

Dirección Actual: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_ Cédula de vecindad: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Extendida en: \_\_\_\_\_ No. Orden \_\_\_\_\_ No. Registro \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_\_

Peso: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_ Número de Afiliación I.G.S.S.: \_\_\_\_\_

Número N.I.T.: \_\_\_\_\_ Número Afiliación IRTRA: \_\_\_\_\_

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

**II. INFORMACIÓN FAMILIAR**

Parentesco	Nombre Completo	Edad	Ocupación	Trabajo (Tel. y institución)
Padre:				
Madre:				
Esposa(o):				
Hermanos:				

Nombre Completo de los Hijos	Sexo	Fecha de Nacimiento	Edad	Centro de Estudios

Fue aceptado 
Rechazado 
Banco de datos

**Continúa tabla XXIV**

**III. EDUCACIÓN**

Enumere los estudios que haya realizado.

Nivel	Grado	Carrera	Fecha	Establecimiento	Título Obtenido
PRIMARIO	6 5 4 3 2 1				
BÁSICO	3 2 1				
DIVERSIFICADO	6 5 4				
UNIVERSITARIO	6 5 4 3 2 1				

**Cursos:**

Otros estudios o curso	Nombre del curso	Año	Institución

Estudia actualmente: Si  No  Que estudia:  Horario:

Idioma que conoce: Inglés: Si  No  Otros: \_\_\_\_\_

Habla: Bien: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Poco: \_\_\_\_\_  
 Escribe: Bien: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Poco: \_\_\_\_\_  
 Lee: Bien: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Poco: \_\_\_\_\_

**IV. DATOS LABORALES**

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Salario mínimo que aceptaría: Q. \_\_\_\_\_ Fecha que podría  
empezar a laborar: \_\_\_\_\_

Trabaja algún pariente suyo en esta institución: ..... Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa indique el nombre y el puesto: \_\_\_\_\_

Ha trabajado anteriormente en la institución: ..... Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Se encuentra laborando actualmente: ..... Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, indique porque desea retirarse: \_\_\_\_\_

**V. EXPERIENCIA LABORAL: Anote los trabajos que ha desempeñado, empiece por el más reciente.**

1. Nombre de la Institución: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Nombre del Jefe inmediato: _____ Cargo del Jefe inmediato: _____
_____ Puesto que usted desempeño: _____

**Continúa tabla XXIV**

Motivo de su retiro: _____ Fechas del: _____ al: _____ Sueldo Mensual: Q. _____ Se puede solicitar referencias: Si _____ No _____
2. Nombre de la Institución: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Nombre del Jefe inmediato: _____ Cargo del Jefe inmediato: _____ _____ Puesto que usted desempeño: _____ Motivo de su retiro: _____ Fechas del: _____ al: _____ Sueldo Mensual: Q. _____ Se puede solicitar referencias: Si _____ No _____
3. Nombre de la Institución: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Nombre del Jefe inmediato: _____ Cargo del Jefe inmediato: _____ _____ Puesto que usted desempeño: _____ Motivo de su retiro: _____ Fechas del: _____ al: _____ Sueldo Mensual: Q. _____ Se puede solicitar referencias: Si _____ No _____
<b>VI. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA</b>  Cuantas personas dependen de usted: _____ Vive en casa propia: <input type="radio"/> Alquila: <input type="radio"/> Vive con algún pariente: <input type="radio"/> Tiene deudas pendiente: _____ A cuánto ascienden: Q. _____ Cuanto paga al mes: Q. _____ Con quién es la deuda: _____ Obtiene ingresos aparte de su sueldo: Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Como los obtiene: _____ Cantidad mensual aproximada: Q. _____ Dé el nombre de organizaciones, clubes o asociaciones a las que pertenece: 1. _____ 2. _____
<b>VII. SALUD</b>  Ha estado suspendido o bajo tratamiento por el I.G.S.S. o Médico Particular: Si _____ No _____ En que años: _____ Motivo: _____ Que enfermedades padece o a padecido: _____ Ha sufrido algún Accidente: _____ Qué clase de accidente: _____

**Continúa tabla XXIV**

En qué año: \_\_\_\_\_ Solo para mujeres: Está embarazada: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**VIII. REFERENCIAS: indique los nombres de tres personas que NO pertenezcan a su familia y que puedan dar referencias.**

Nombre: _____	Teléfono: _____
Institución donde trabaja: _____	Puesto: _____
Indique porqué pueden dar referencias: _____	
_____	

Nombre: _____	Teléfono: _____
Institución donde trabaja: _____	Puesto: _____
Indique porqué pueden dar referencias: _____	
_____	

Nombre: _____	Teléfono: _____
Institución donde trabaja: _____	Puesto: _____
Indique porqué pueden dar referencias: _____	
_____	

**IX. OBSERVACIONES**

Escriba en este espacio cualquier información, aclaración o ampliación que considere importante agregar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hago constar que los datos que acompañan a esta solicitud son verídicos y acepto las consecuencias que deriven de su falsedad e inexactitud y autorizo a la institución a que la verifiquen.

\_\_\_\_\_

**Firma del solicitante**

\_\_\_\_\_

**Fecha de solicitud**

**X. COMENTARIOS**

**No escriba en este espacio, uso exclusivo de la Institución:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma y Nombre Director Académico Administrativo: \_\_\_\_\_

### **3.6.2.3.1. Prueba de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto son evaluaciones para medir con objetividad el grado de conocimiento y habilidad adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Las pruebas de conocimiento que se desarrollarán a las personas que quieran optar a un puesto en la Escuela Técnica de Computación tienen como objetivo poner de manifiesto el conocimiento y habilidad del candidato dentro de un campo estrechamente vinculado al del empleo para el que es examinado. Para éstas, existirán exámenes de las materias que el candidato debe manejar, con su respectiva clave para que el Director Académico Administrativo lo realice y pueda calificar.

### **3.6.2.3.2. Prueba de personalidad**

Con este tipo de prueba se pretenderá evaluar el temperamento y rasgos de conducta de cada uno de los candidatos a optar a un puesto en el establecimiento educativo.

Los rasgos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- Estabilidad emocional
- Extroversión-introversión
- Seguridad en sí mismo
- Sociabilidad.

El temperamento en cada candidato que puede predominar puede ser:

- Sanguíneo

- Colérico
- Melancólico
- Flemático

La persona encargada de llevar a cabo este tipo de prueba será un Profesional en Psicología quién al tener el resultado de la misma, deberá entregársela al Director Académico Administrativo.

#### **3.6.2.4. Entrevista de empleo**

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándole día, fecha, hora y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma. La preparación para la entrevista deberá incluir:

- El estudio del currículum vitae
- El estudio de la solicitud de empleo
- El estudio de los requerimientos del empleado

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- Preguntas sobre áreas claves
- Preguntas sobre personalidad y adaptación laboral
- La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa
- Registro de la información obtenida

Las preguntas se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

- Datos personales
- Experiencia en el trabajo
- Educación
- Capacitación
- Intereses
- Motivaciones
- Uso de tiempo libre
- Familia

A continuación se presenta la tabla XXV para interpretar y organizar los datos de la entrevista.

**Tabla XXV. Formato para interpretación de datos de la entrevista empleo**

	<b>PUEDE HACER</b>	<b>QUIERE HACER</b>	<b>ENCAJA</b>
<i>Impresión global</i>			
<i>Experiencia de trabajo</i>			
<i>Educación</i>			
<i>Actividades e intereses</i>			
<b>RESUMEN</b>	Aspectos positivos	Aspectos negativos	

Fuente: elaboración propia

La tabla XXV, es para uso exclusivo del entrevistador que será el Director Académico Administrativo. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

#### **3.6.2.5. Verificación de referencias y antecedentes**

La verificación de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud, mientras que la investigación de antecedentes implica la obtención de información de diversas fuentes, como lo son antiguos jefes. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores.

El proceso de verificación de referencias y antecedentes en la Escuela Técnica de Computación E.T.C. lo llevará a cabo el Director Académico Administrativo de la siguiente forma:

- Tomando como base las respuestas dadas por el candidato(a) a optar el puesto que se encuentran en el formulario de solicitud de empleo de la tabla XXIV (Pag.94), específicamente en los numerales V y VIII.
- La verificación de referencias y antecedentes se llevará a cabo vía telefónica, teniendo una breve conversación con las personas indicadas como referencias por el candidato(a) al puesto para comprobar la veracidad de la información proporcionada.

- La persona encargada de comprobar la veracidad de la información debe tomar nota y confirmar los datos.

#### **3.6.2.6. Decisión de selección**

Basado en las observaciones obtenidas en la entrevista, se procede a la selección del candidato más apto, esto es ideal que lo hagan el propietario del establecimiento que es en este caso el Gerente General y el Director Académico Administrativo.

#### **3.6.2.7. Examen Médico**

El propósito básico del examen médico será determinar si el solicitante para el puesto tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo. Con el resultado de este examen se rechazará a algún candidato si los resultados muestran que el desempeño laboral se puede afectar negativamente. Esta prueba será pagada por la Escuela, previo contrato con alguna clínica particular.

#### **3.6.2.8. Notificación a candidatos**

La persona elegida será notificada y citada para presentarse a la inducción al puesto.

## **4. IMPLANTACIÓN**

### **4.1. Plan de Inducción de Personal**

La inducción que se da al personal es importante debido a que ayuda a la inserción del nuevo colaborador a las actividades de la empresa.

En el proceso de inducción se debe informar a los nuevos elementos, por medio de planes y programas, con el objeto de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

#### **4.1.1. Objetivo**

El presente programa de inducción se ha planificado para facilitar la integración del personal de nuevo ingreso a la Escuela Técnica de Computación E.T.C., de tal forma que puedan conocer la institución, su visión, misión, valores, su puesto de trabajo y como contribuyen a dicho centro.

Este proceso está orientado a ofrecer un instrumento que permita al establecimiento educativo lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con él, a manera de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

#### **4.1.2. Política**

- Todo trabajador que ingrese a la Institución debe pasar de forma obligatoria por el programa de inducción.
- Es responsabilidad de la Dirección Administrativa el inducir al nuevo colaborador.

#### **4.1.3. Responsable**

Dirección Administrativa.

#### **4.1.4. Estructura**

El programa está estructurado en los siguientes componentes:

##### **4.1.4.1. Papelería general de ingreso**

Son todos aquellos recursos que se utilizarán para llevar a cabo el plan de inducción.

Responsable: Dirección Administrativa

##### **4.1.4.2. Inducción general**

El objetivo de esta etapa es que empleados nuevos conozcan aspectos básicos de la institución educativa a través del instructivo de trabajo y se integren en forma funcional a la organización.

Responsable: Director Académico Administrativo

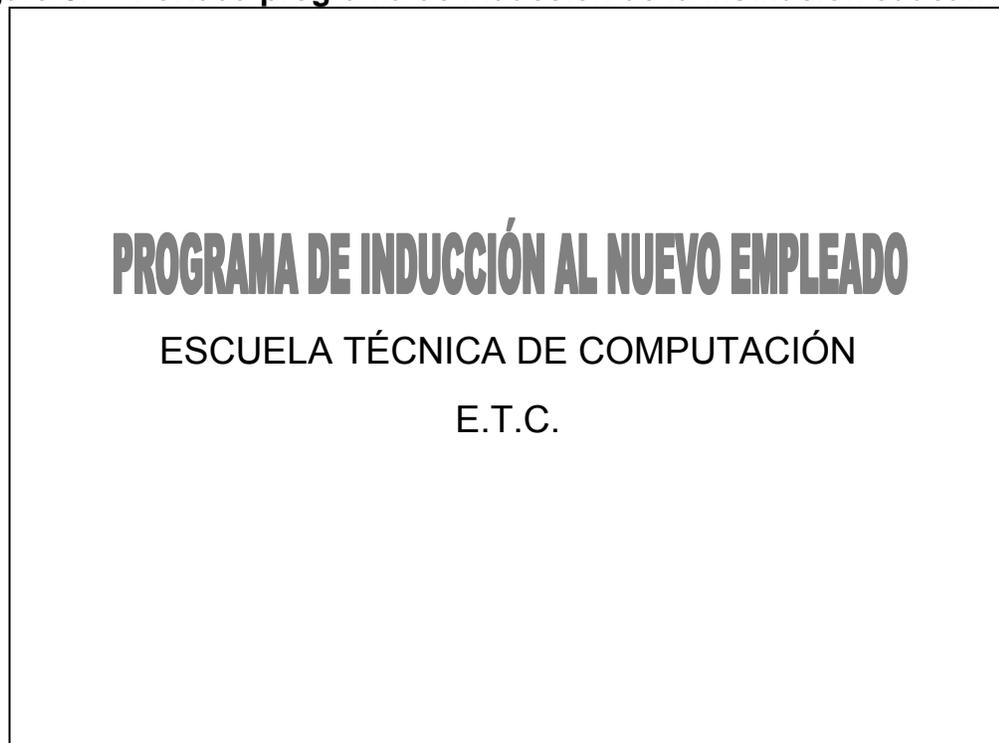
#### **4.1.4.2.1. Programa de Inducción**

A continuación se presentan los puntos que comprende el proceso de inducción de la Escuela Técnica de Computación.

##### **4.1.4.2.1.1. Portada**

La portada del Instructivo que contiene el programa de inducción para el nuevo empleado de la Escuela Técnica de Computación, es la que se ve en la figura 8.

**Figura 8. Portada programa de inducción de la institución educativa**



Fuente: elaboración propia

#### **4.1.4.2.1.2. Bienvenida**

El equipo de trabajo de la Escuela le da bienvenida y se complace en contarle como integrante de esta Institución.

Queremos acercarle a través de este instructivo los principales temas a considerar en su desarrollo y permanencia en la Institución. Aquí encontrará también, las pautas a seguir en las diferentes instancias de su desempeño, atendiendo a sus necesidades y las de la Institución.

No dude en acercarse a la Dirección Administrativa para consultar todo lo que necesite. Estaremos siempre acompañándolo y confiando en Usted.

Al pertenecer a esta Familia que conformamos, creemos que trabajará con alegría y entusiasmo en las labores que se le han encomendado, para que así y en estrecha relación hagamos de la Escuela Técnica de Computación una Institución cada día mejor.

#### **4.1.4.2.1.3. Historia de la Institución Educativa**

Somos una institución en búsqueda de la eficiencia, la nueva era abre a la humanidad una época de múltiples oportunidades, las que podrán ser aprovechadas por aquellos que se encuentren preparados para ellas. Los sistemas educativos deben reconocer que no pueden conservar los marcos tradicionales de educación que fueron buenos para la era industrial, ya que la nueva era nos presenta una enorme diversidad de posibilidades y cambios.

La Escuela Técnica de Computación E.T.C. inicio sus actividades en el año de 1987, con la meta de contribuir a la formación de una generación pensante, capaz de enfrentar problemas que acechan a la sociedad y al mundo.

Hoy nuestra organización representa una entidad educativa, seria y confiable capacitada para preparar a los profesionales del futuro inmediato insertándolos en el mundo laboral y educativo superior siendo capaces de aprovechar las oportunidades y convertir en ventajas lo que otros identifiquen como problemas.

#### **4.1.4.2.1.4. Visión y Misión**

##### **Visión**

“En nuestro afán por lograr la calidad educativa pretendemos mantenernos ubicados en la excelencia educativa como motor del desarrollo socioeconómico de Guatemala, para lo cual nuestro trabajo se sitúa en Educar para vivir mejor y ser mejor ser humano”.

##### **Misión**

“Formar profesionales con un perfil de alta competitividad y una conducta que descansa sobre principios éticos y morales con el propósito de producir y dejar de ser parte de una sociedad de consumo, promoviendo la realización de las más altas metas”.

#### **4.1.4.2.1.5. Nuestros Valores**

- Amabilidad: Atención hacia las personas y afecto en el trato con ellas.
- Amistad: Afecto personal puro y desinteresado, generalmente recíproco que nace y se fortalece con el trato mutuo.

- Comunicación: Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros, y aptitud para transmitir las ideas, una información o conocimiento haciendo realidad la interacción humana.
- Disciplina: Seguir normas y procedimientos necesarios, procurando vivirlos más por convencimiento que por la imposición autoritaria de las mismas.
- Honestidad: Conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos, teniendo en cuenta principios y valores éticos.
- Honradez: Cumplir con los deberes para consigo mismo y para con los demás sin engañar y defraudar a nadie.
- Humildad: Reconocer las propias limitaciones o deficiencias; aceptarse y aceptar a los demás como son, sin imponerse ni dejarse llevar por el afán de dominio.
- Lealtad: Adhesión firme a las personas, a las instituciones o a las ideas y doctrinas, con base en principios y valores.
- Respeto: Actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y portarnos con cordura y tolerancia frente a ellos.

#### **4.1.4.2.1.6. Servicios que ofrecemos**

##### **Ciclo Básico**

- Primero
- Segundo
- Tercero

##### **Ciclo Diversificado/Carreras**

- Secretariado Oficinista con Orientación Jurídica. (2 años)

- Secretariado Bilingüe con Orientación en Computación. (3 años)
- Perito Contador con Orientación en Computación. (3 años)
- Bachillerato en Turismo y Administración de Hoteles. (2 años)
- Bachillerato Industrial y Perito en Mecánica Automotriz. (3 años)
- Bachillerato Industrial y Perito en Dibujo de Construcción. (3 años)
- Bachillerato en Computación con Orientación Científica. (2 años)

#### **4.1.4.2.1.7. Responsabilidades**

##### **De la empresa**

Fomentar una actitud de acuerdo al sistema basado en valores.

##### **Del Director**

Asegurarse de que todos los empleados atiendan y cumplan con las normas.

##### **Del empleado**

Seguir las políticas, normas y conocer las acciones disciplinarias a tomar.

#### **4.1.4.2.1.8. Obligaciones**

##### **De la empresa**

- Proporcionar las herramientas y el espacio físico adecuado para trabajar.
- Realizar puntualmente los pagos.

## **De los empleados**

- Cumplir con el horario de trabajo.
- Dar aviso de la entrada y salida del trabajo.
- Avisar de las ausencias por emergencia o accidente.

### **4.1.4.2.1.9. Prohibiciones**

## **Recursos y propiedad de la empresa**

- Hacer uso con fines personales.
- Causar daño intencional o por negligencia.
- Exhibición de artículos insinuadores.
- Hacer o recibir pagos no registrados contablemente.
- Ingresar armas de fuego y punzo cortantes.

### **4.1.4.2.1.10. Asuntos Económicos**

## **Permiso con goce de sueldo**

- Por matrimonio (5 días).
- Nacimiento de hijos (2 días).
- Enfermedad o accidente (indefinido).
- Muerte de cónyuge, hijos, padres (2 días).
- Muerte de abuelo, hermanos (legalmente ningún día).
- Citaciones por juzgados (indefinido).
- Asistencia al IGSS, según cita (indefinido).
- Suspensiones del trabajador (indefinido).
- Horas de lactancia (1 hora diaria por 1 año).

### **Permiso sin goce de sueldo**

- Enfermedad grave del cónyuge, hijos o padres.
- Prácticas universitarias.
- Estudios para presentación de examen privado.
- Suspensiones por maternidad.
- 30 días de pre-natal.
- 54 días de post-natal.
- No se autorizan días cuando se tenga la intención de laborar en otra empresa.

### **Vacaciones**

- No pueden ser remuneradas en dinero.
- Deben ser tomadas anualmente.

#### **4.1.4.2.1.11. Conducta**

### **De los empleados**

- Actuar y utilizar un lenguaje correcto.
- No se permiten visitas personales.
- No se permite salir de la Escuela sin autorización del Director.

#### **4.1.4.2.1.12. Higiene y Presentación**

### **Presentación Personal:**

- Mantener una higiene personal limpia.
- Caballeros: pelo recortado, no usar colas, aretes y tatuajes.

### **Instalaciones y áreas de trabajo**

- Mantenerlas ordenadas y despejadas al momento de retirarse de la institución.
- No manchar paredes.
- No escupir en ninguna área de la empresa.
- Depositar la basura en su lugar.
- Dejar los baños limpios después de utilizarlos.

#### **4.1.4.2.1.13. Seguridad**

### **Empleados**

- No fumar dentro de las instalaciones.
- Portar el carné del IGSS diariamente.

#### **4.1.4.2.1.14. Beneficios**

- IGSS.
- IRTRA.
- Indemnización.
- Bono 14.
- Aguinaldo.

#### **4.1.4.2.1.15. Bienvenida Final**

Te reiteramos nuestra más cordial bienvenida al equipo de trabajo de la Escuela Técnica de Computación E.T.C. y un saludo de parte de cada uno de los integrantes de esta institución.

#### 4.1.4.3. Inducción al puesto

La inducción al puesto contiene los siguientes puntos:

- Funciones y tareas del puesto
- Relaciones laborales con el área
- Relaciones laborales con otros departamentos y áreas
- Relaciones con los alumnos
- Ambiente de trabajo
- Métodos de evaluación y seguimiento del desempeño
- Responsable: Dirección Administrativa

#### 4.1.4.4. Calendario

Esta actividad dará inicio a las 8:00 A.M. y deberá concluir a las 10:00 A.M., llevándose a cabo de la forma como se plantea en la tabla XXVI.

**Tabla XXVI. Calendario para llevar a cabo la inducción al puesto**

No.	Actividad	Duración	Responsable
1	Presentarse con el nuevo colaborador.	1 min.	Director Académico Administrativo.
2	Darle una introducción a las políticas de la empresa.	10 min.	Director Académico Administrativo.
3	Resolver dudas que pueda tener el nuevo empleado.	5 min.	Director Académico Administrativo.
4	Realizar un recorrido por todas las instalaciones del establecimiento educativo.	15 min.	Director Académico Administrativo.
5	Presentar al nuevo colaborador con los empleados del establecimiento educativo.	30 min.	Director Académico Administrativo.
6	Entregarle y explicarle el folleto de inducción en presentación en power point.	60 min.	Director Académico Administrativo.

Fuente: elaboración propia

#### **4.1.4.5. Recursos Necesarios**

A continuación se describen los recursos mínimos que se deben de considerar previo a llevar a cabo el plan de inducción del nuevo colaborador en la Escuela.

##### **4.1.4.5.1. Materiales**

- Espacio Físico
- Equipo Audiovisual
- Papelería
- Útiles de oficina
- Responsable: Dirección Administrativa

##### **4.1.4.5.2. Económicos**

- Fondos para: Refacción
- Papelería y útiles a utilizarse
- Responsable: Dirección Administrativa

#### **4.2. Plan de capacitación de personal**

El éxito de las instituciones educativas dependerá cada vez más del desarrollo de su recurso humano para hacer frente a la constante competencia en dicho campo. Sin embargo la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar dicha competencia, siempre que esta sea organizada y definida por las necesidades que se puedan detectar dentro de cualquier organización.

#### **4.2.1. Introducción**

En la actualidad la capacitación está adquiriendo más importancia en las empresas, no importando el giro de la empresa, tamaño u objetivo. Las empresas en el mercado tienen su éxito mediante el enfoque y preparación del recurso humano, claro está que todo éxito se logra mediante el conocimiento que se logra a través de la capacitación.

La historia ha comprobado que la capacitación del recurso humano es una actividad muy importante de la administración de recursos humanos, razón por la cual se plantea la necesidad de contar con personas convencidas de la necesidad de una constante capacitación.

El plan que se presenta a continuación es consecuencia del análisis de los resultados de las necesidades de capacitación que tiene el personal de la Escuela Técnica de Computación E.T.C.

#### **4.2.2. Objetivo**

Proporcionar al personal los conocimientos que los hagan mejorar y los desarrollen en el puesto para el cual han sido contratados.

#### **4.2.3. Requerimiento del capacitador**

El capacitador tendrá que ser un profesional ajeno al establecimiento educativo, que posea los conocimientos del tema a impartir, dominio de los métodos de trabajo y esté certificado como capacitador. Es importante que el capacitador asignado tenga capacidad para comunicarse con los asistentes y habilidad verbal.

#### **4.2.4. Recursos para implementar la capacitación**

A continuación se describen los recursos mínimos que se deben de considerar previo a llevar a cabo el plan de capacitación a los colaboradores de la Escuela.

##### **4.2.4.1. Materiales**

- Salón de capacitación de la Escuela.
- Mesas de trabajo, por lo menos para cinco participantes colocadas en forma de U.
- Equipo Audiovisual, como cañonera, computadora.
- Papelería.
- Útiles de oficina.
- Responsable: Director Académico Administrativo.

##### **4.2.4.2. Económicos**

- Fondos para: refacción.
- Papelería.
- Fondos para el pago del instructor.
- Responsable: Director Académico Administrativo.

#### **4.2.5. Cronograma de capacitaciones**

Para llevar a cabo la capacitación, se formará un equipo de trabajo integrado por el Director Académico Administrativo y el Director Técnico de la Escuela; quienes con base en los resultados de la evaluación del desempeño y

las necesidades de capacitación identificadas organizarán a los docentes en grupos para minimizar las áreas deficientes por medio de programas específicos de capacitación.

#### 4.2.6. Evaluación de la calidad de la capacitación

Esta evaluación servirá para conocer la opinión de los participantes en los cursos de capacitación que se impartan por instructores internos o externos según lo requiera el caso, con el único propósito de que éstos sean mejorados en caso de encontrar deficiencias en su desarrollo. Los formatos utilizados se presentan a continuación.

**Instructor:**

**Nombre del Curso:**

**Fecha:**

#### Modo de Evaluación

1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Excelente

#### 4.2.6.1. Evaluación del instructor

**Tabla XXVII. Formato para evaluar al instructor**

		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
		1	2	3	4
1	¿Presentó los objetivos al inicio del curso y lo que se esperaba a la finalización del mismo?				
2	¿Fue respetado el programa establecido, así como los horarios del				

**Continúa tabla XXVII**

	curso?				
3	¿Demostró el instructor en todo momento que dominaba los temas del curso?				
4	¿La actitud del instructor fue siempre la de enseñar y ayudar a que se comprendieran los temas impartidos?				
5	¿Demostró el instructor en todo momento educación y respeto hacia los participantes?				

Fuente: elaboración propia

**4.2.6.2. Evaluación de las instalaciones**

**Tabla XXVIII. Formato para evaluar las instalaciones**

		<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	¿El salón presentaba las condiciones adecuadas de iluminación, higiene, espacio y temperatura adecuada?				
2	¿Se contó con equipo adecuado y en buenas condiciones para el desarrollo del curso (cañonera, computadora, etc.)?				
3	¿Los coffee breaks estuvieron listos a la hora de los recesos?				

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6.3. Evaluación del programa de la capacitación

**Tabla XXVIX. Formato para evaluar el programa de capacitación**

		<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	¿Con lo que acaba de aprender considera que tendrá un mejor desempeño en su lugar de trabajo?				
2	¿Se entregaron materiales completos al inicio del programa de los cursos?				
3	¿Los materiales entregados por el instructor fueron útiles y de buena calidad (Folletos, prácticas y manuales)?				
4	¿En general cómo calificaría la metodología del curso (dinámico, conferencias, talleres, ejercicios)?				
5	¿Por favor, déjenos saber cuál es su evaluación general del programa de capacitación?				

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6.4. Evaluación del contenido de la capacitación

**Tabla XXX. Formato para evaluar el contenido de la capacitación**

		<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	¿El contenido de la capacitación le parece apropiado para las labores de un líder?				
2	¿Los temas del programa de capacitación le parecieron interesantes y útiles para su trabajo?				
3	¿Cree que el contenido de la capacitación es de aplicación inmediata en el puesto que desempeña?				

Fuente: elaboración propia

### **4.3. Administración de Salarios**

Actualmente la Escuela Técnica de Computación, no cuenta con una administración de salarios que contenga los procedimientos que establezcan estructuras de salarios equitativos.

Para lograr lo anterior es necesario que la Escuela no sólo integre a su estructura organizacional procesos de evaluación y clasificación de puestos, basados en programas de descripción y análisis de puestos, tal como se presenta en la propuesta del capítulo III, sino que sea aplicada a través de un comité de valoración que defina la política salarial para alcanzar la estabilidad económica de sus colaboradores.

#### **Diseño del sistema de administración de salarios**

La elaboración del sistema de administración de salarios de la Escuela Técnica de Computación, se aplicó en función de los puestos actuales, y para conocer el valor de los puestos de la institución, se decidió utilizar el método de puntos por factor. Esta técnica conllevó la realización de una serie de procesos, los cuales se detallan en el contenido siguiente.

#### **Análisis de los puestos**

Esta actividad fue desarrollada en el capítulo tres de este documento, por la autora de este trabajo de investigación, de la cual se derivaron las especificaciones de los puestos, datos que se utilizarán para realizar la valoración de los mismos.

## **Nombramiento e integración del comité de valoración de puestos**

Para la aplicación de la valoración de puestos, es necesaria la intervención de la gerencia, el nivel ejecutivo y un asesor, este grupo de personas será llamado comité de valoración de puestos y dentro de las principales actividades en las que participarán se mencionan las siguientes:

- Gerente General: Fungirá como un representante de la Escuela, velará porque la valoración de puestos que se desarrolle cumpla a cabalidad con los requisitos y con las expectativas de los beneficios esperados.
- Nivel ejecutivo Director Académico Administrativo y Director Técnico: proporcionarán información y tomarán decisiones, en relación a la valoración de los puestos y la posterior aplicación del plan a implementar.
- Asesor: será la persona que guiará el proceso de Administración de Salarios, siendo imparcial en los juicios, garantizará en todo momento la unidad de criterio en la valoración, siendo el responsable del establecimiento del sistema de análisis salarial.

## **Establecimiento de los puestos tipo**

Se eligieron cinco puestos de un total de veinticinco, que serán la base de la valuación de la totalidad de los puestos. Eligiendo para efectos de la Escuela Técnica de Computación los siguientes: Gerente General, Director Académico Administrativo, Secretaria Administrativa, Docente y Operativo. Estos puestos se han elegido, debido a que se consideran de importancia para el buen funcionamiento de la Institución, dando un buen marco de referencia para

alcanzar los objetivos que la valuación de puestos le da al sistema de administración de salarios.

### **Determinación de los factores a valorar**

La elección de los factores y los grados a valorar están determinados por la naturaleza de la Institución, y el nivel organizacional en el que se encuentren los puestos en estudio. Además, es importante resaltar que todos los factores que se consideren de importancia se han de encontrar en todos los puestos a valorar, pero la presencia de estos factores debe variar en intensidad en cada uno de ellos.

Algunas características que han de cumplir los factores compensables, para ser elegidos son:

- Estar presente en todos o la gran mayoría de los puestos a valorar.
- Ser significativa la importancia que presente en el puesto.
- Presentarse en diferente intensidad en los diversos puestos.
- El significado no debe traslaparse con otro factor.

Los factores elegidos se muestran en la tabla XXXI.

**Tabla XXXI. Factores a incluir en el proceso de valoración de puestos**

<b>Requisitos</b>	<b>Factores de evaluación</b>
Capacidades	Escolaridad
	Experiencia
	Iniciativa y creatividad
Esfuerzo	Aplicación y demanda física
	Atención mental
Responsabilidad	Precisión y exactitud
	Comunicación
	Supervisión
	Niveles de decisión
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo

Fuente: elaboración propia

Simultáneamente el análisis de los factores a valorar, fue esencial la descripción de los mismos, para realizar de forma objetiva la valoración de las características contenidas. La descripción de los factores clasificados como evaluadores se presenta en la tabla XXXII.

**Tabla XXXII. Descripción de los factores clasificados como evaluadores para el manual de evaluación de puestos**

<p><b>Capacidades</b></p>	<p><b>Educación:</b> es la capacidad académica y/o técnica o desarrollada por el empleado (interna o externa a la empresa, formal o informalmente) para desempeñar un puesto de trabajo en forma eficiente.</p> <p><b>Experiencia:</b> estima el tiempo necesario para que un individuo tenga la mentalidad adecuada y habilidades para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo. La experiencia se puede adquirir interna o externamente a la empresa.</p> <p><b>Iniciativa e ingenio:</b> valora el grado de dificultad que existe al desempeñar un puesto de trabajo, considera la iniciativa, la acción independiente necesaria y a la extensión de supervisión recibida al desempeñar un puesto de trabajo.</p>
<p><b>Esfuerzo</b></p>	<p><b>Aplicación y demanda física:</b> considera el esfuerzo muscular necesario para desempeñar el puesto de trabajo, incluyendo la intensidad del esfuerzo y el grado de continuidad del mismo</p> <p><b>Atención mental:</b> mide el grado en el que el trabajo requiere niveles de análisis y atención especial que demanda capacidades de tolerancia a la tensión, concentración, análisis y manejo de datos, control de situaciones cambiantes y de trabajar bajo presión.</p>
	<p><b>Precisión y exactitud:</b> valora los efectos de los probables errores y el grado en el que el trabajo requiere exactitud, confianza, veracidad en los cálculos, manejo de aspectos confidenciales o bienes de la empresa.</p> <p><b>Contactos:</b> mide la extensión en que el puesto de trabajo requiere de relaciones armoniosas internas y externas, involucra tacto, equilibrio, equidad y poder de persuasión, habilidad en la presentación de ideas y hechos, capacidad de</p>

### Continúa tabla XXXII

<b>Responsabilidades</b>	inspirar confianza. <b>Supervisión:</b> valora la responsabilidad que el puesto establece por la supervisión, la obligación de asistir, instruir y obtener compromiso de otros empleados (desarrollo). Incluye además la responsabilidad por el trabajo realizado por otros y el informe del progreso a una autoridad superior. <b>Nivel de decisión:</b> valora el nivel de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los siguientes aspectos: establecimiento de prioridades, influir sobre los procedimientos, normas y políticas, aplicación de disciplina contrataciones y liquidaciones de personal y autorización de inversiones, gastos de operación y ajustes salariales en su área de responsabilidad.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<b>Ambiente de trabajo:</b> valora las condiciones bajo las cuales ha de realizarse el trabajo y la extensión en que estas condiciones hacen aquel desagradable

Fuente: elaboración propia

### Establecimiento y definición de los grados de cada uno de los factores

Para poder asignar puntos a los puestos será necesario identificar los grados de exigencia de cada uno de los factores, para ello se procedió a definir el nivel de exigencia contenido en cada puesto.

### Ponderación de los factores

Cada evaluador tomó los factores seleccionados y procedió a determinar la importancia que representan para la Institución cada uno de ellos. La importancia se plasmó por medio de un valor expresado en porcentaje como se

muestra en la tabla XXXIII y XXXIV, para cada factor, llamado peso porcentual, de manera que la sumatoria de las ponderaciones de los factores fuera igual al 100%.

**Tabla XXXIII. Importancia de cada factor**

<b>Factor</b>	<b>No. del grado</b>	<b>Descripción del Grado</b>
Experiencia	1	De cero a seis meses
	2	De seis meses a un año
	3	De uno a dos años
	4	De dos a tres años
	5	Más de tres años

Fuente: elaboración propia

**Tabla XXXIV. Ponderaciones asignadas a los factores de evaluación**

<b>Requisitos</b>	<b>Factores a Evaluar</b>	<b>Ponderación de Factores</b>
Capacidades 40%	Escolaridad	15%
	Experiencia	15%
	Iniciativa y creatividad	10%
	Sub-Total	40%
Esfuerzo 18%	Aplicación y demanda física	9%
	Atención mental	9%
	Sub-Total	18%
Responsabilidad 32%	Precisión y exactitud	8%
	Comunicación	8%
	Supervisión	8%
	Niveles de decisión	8%
	Sub-Total	32%
Condiciones de Trabajo 10%	Ambiente de trabajo	10%
	Sub-Total	100%
	Total	

Fuente: elaboración propia

## Asignación de puntos a los grados de los factores

Para asignar los puntos a los grados de los factores se realizó la serie de pasos que a continuación se detallan:

- Se determinó una escala de quinientos puntos, como máximo.
- Para conocer el puntaje máximo de los grados, se multiplicó el porcentaje asignado al factor, por la base establecida de quinientos puntos.
- Posteriormente para conocer el puntaje mínimo, se obtuvo el 10% de puntaje máximo. Los valores del primero y último grado, se muestran en la tabla XXXV.
- Los valores de los grados intermedios, se obtuvieron por medio de una progresión aritmética, la cual está dada por la siguiente expresión:

Valor grados intermedios = Peso mínimo del factor \* número de grado

Por ejemplo para el factor escolaridad los valores asignados a cada uno de los grados se calculan de la siguiente forma:

Valor grado 1 = Peso mínimo del factor = 15

Valor grado 2 = Peso mínimo del factor \* 2 = 15 \* 2 = 30

**Tabla XXXV. Resultado de la asignación de puntos mínimo y máximo de los grados**

Requisitos	Factores a Evaluar	Puntaje Mínimo del Factor	Ponderación de Factores	Base	Puntaje máximo del Factor
	Escolaridad	15	15%	500	75
Capacidades 40%	Experiencia	15	15%	500	75
	Iniciativa y creatividad	10	10%	500	50
	<b>Sub-Total</b>		<b>40%</b>		
	Aplicación y demanda física	9	9%	500	45
Esfuerzo 18%	Atención mental	9	9%	500	45
	<b>Sub-Total</b>		<b>18%</b>		
	Precisión y exactitud	8	8%	500	40
Responsabilidad 32%	Comunicación	8	8%	500	40
	Supervisión	8	8%	500	40
	Niveles de decisión	8	8%	500	40
	<b>Sub-Total</b>		<b>32%</b>		
Condiciones de Trabajo 10%	Ambiente de trabajo	10	10%	500	50
	<b>Sub-Total</b>		<b>10%</b>		
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>		

Fuentes: elaboración propia

Valor grado 3 = Peso mínimo del factor \* 3 = 15 \* 3 = 45

Valor grado 4 = Peso mínimo del factor \* 4 = 15 \* 4 = 60

Valor grado 5 = Peso mínimo del factor \* 5 = 15 \* 5 = 75

Los cálculos de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores se muestran en la tabla XXXVI y la integración de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética se muestran en la tabla XXXVII.

**Tabla XXXVI. Cálculos de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores**

<b>Escolaridad</b>		
<b>Grados</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Puntos obtenidos</b>
1	Peso mínimo del factor	15
2	Peso mínimo del factor * 2	30
3	Peso mínimo del factor * 3	45
4	Peso mínimo del factor * 4	60
5	Peso mínimo del factor * 5	75
<b>Experiencia</b>		

Continúa tabla XXXVI

1	Peso mínimo del factor	15
2	Peso mínimo del factor * 2	30
3	Peso mínimo del factor * 3	45
4	Peso mínimo del factor * 4	60
5	Peso mínimo del factor * 5	75
<b>Iniciativa e ingenio</b>		
1	Peso mínimo del factor	10
2	Peso mínimo del factor * 2	20
3	Peso mínimo del factor * 3	30
4	Peso mínimo del factor * 4	40
5	Peso mínimo del factor * 5	50
<b>Aplicación y demanda física</b>		
1	Peso mínimo del factor	9
2	Peso mínimo del factor * 2	18
3	Peso mínimo del factor * 3	27
4	Peso mínimo del factor * 4	36
5	Peso mínimo del factor * 5	45
<b>Atención mental</b>		
1	Peso mínimo del factor	9
2	Peso mínimo del factor * 2	18
3	Peso mínimo del factor * 3	27
4	Peso mínimo del factor * 4	36
5	Peso mínimo del factor * 5	45
<b>Precisión y exactitud</b>		
1	Peso mínimo del factor	8
2	Peso mínimo del factor * 2	16
3	Peso mínimo del factor * 3	24
4	Peso mínimo del factor * 4	32
5	Peso mínimo del factor * 5	40
<b>Comunicación</b>		
1	Peso mínimo del factor	8
2	Peso mínimo del factor * 2	16
3	Peso mínimo del factor * 3	24
4	Peso mínimo del factor * 4	32
5	Peso mínimo del factor * 5	40
<b>Supervisión</b>		
1	Peso mínimo del factor	8
2	Peso mínimo del factor * 2	16
3	Peso mínimo del factor * 3	24
4	Peso mínimo del factor * 4	32
5	Peso mínimo del factor * 5	40
<b>Nivel de decisión</b>		

**Continúa tabla XXXVI**

1	Peso mínimo del factor	8
2	Peso mínimo del factor * 2	16
3	Peso mínimo del factor * 3	24
4	Peso mínimo del factor * 4	32
5	Peso mínimo del factor * 5	40
<b>Condiciones de trabajo</b>		
1	Peso mínimo del factor	10
2	Peso mínimo del factor * 2	20
3	Peso mínimo del factor * 3	30
4	Peso mínimo del factor * 4	40
5	Peso mínimo del factor * 5	50

Fuente: elaboración propia

**Tabla XXXVII. Integración de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética**

Factores	Grados				
	1	2	3	4	5
Escolaridad	15	30	45	60	75
Experiencia	15	30	45	60	75
Iniciativa y creatividad	10	20	30	40	50
Aplicación y demanda física	9	18	27	36	45
Atención mental	9	18	27	36	45
Precisión y exactitud	8	16	24	32	40
Comunicación	8	16	24	32	40
Supervisión	8	16	24	32	40
Niveles de decisión	8	16	24	32	40
Ambiente de trabajo	10	20	30	40	50

Fuente: elaboración propia

**Elaboración del manual de valoración de puestos**

Una vez finalizado el proceso de cálculo de los puntos de los grados, se procede a trasladar a hojas individuales cada factor con la descripción de los grados y la puntuación obtenida.

El resultado es un manual de valoración el cual se presenta en la tabla XXXVIII.

**Tabla XXXVIII. Manual de valoración de puestos de la Escuela Técnica de Computación**

FACTORES	GRADOS	CARACTERÍSTICAS	PUNTOS
EDUCACIÓN	1	Primaria completa	15
	2	Tercero básico	30
	3	Diversificado	45
	4	Diversificado con estudios universitarios	60
	5	Licenciatura	75
EXPERIENCIA	1	De cero a seis meses	15
	2	De seis meses a un año	30
	3	De uno a dos años	45
	4	De dos a tres años	60
	5	Mas de tres años	75
INICIATIVA E INGENIO	1	Tareas repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla, requieren un grado mínimo de acción independiente, el trabajo es supervisado por otros.	10
	2	Tareas semirepetitivas, con supervisión directa, siguiendo procedimientos normados.	20
	3	Realiza una sucesión de operaciones con procedimientos definidos. Los cambios en las condiciones requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor solo aspectos no frecuentes.	30
	4	Soluciona problemas de complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentes cambiantes, interpreta y aplica las normas y procedimientos de la Institución. Se le asignan las tareas indicando la forma de alcanzarlas.	40
	5	Soluciona problemas de complejidad alta bajo condiciones frecuentes cambiantes, desarrolla ideas nuevas y actúa independientemente. Desarrolla métodos de trabajo, trabaja bajo una dirección general y mantiene informado del proceso a su jefe inmediato.	50

**Continúa tabla XXXVIII**

APLICACIÓN Y DEMANDA FÍSICA	1	Trabajo ligero que conlleva un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa, intermitentemente sentado, de pie o caminando.	9
	2	Ligero esfuerzo físico, trabajando con materiales de bajo peso, pequeña destreza manual en la operación ocasional de equipo de oficina.	18
	3	Constante trabajo repetitivo, poca presencia de operaciones de levantar y trasladar, casi continuamente sentado.	27
	4	Trabaja con materiales de peso medio eventualmente. Constantemente sentado o casi continuamente andando. El trabajo requiere algún cuidado y destreza manual en las operaciones frecuentes o continuas de herramientas y equipos de oficina.	36
	5	Continuamente de pie o andando, habilidad de manipular con rapidez y de forma continua equipo de oficina o herramientas.	45
ATENCIÓN MENTAL	1	El trabajo requiere pequeña discriminación o planeamiento, más allá de la rutina personal	9
	2	El trabajo requiere pequeña concentración para deberes variables. Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos períodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.	18
	3	Moderada concentración en la ejecución del trabajo que es en su mayoría variable. Atención mental sostenida durante largos períodos, análisis de complejidad media, no necesariamente existen rutinas y métodos predeterminados.	27
	4	Concentración significativa en deberes muy variables que suponen considerable detalle. Ejercicio de juicio independiente en el estudio de nuevos procedimientos, métodos y sistemas. Alcance de control de funciones homogéneas.	36
	5	Intensa concentración en la realización de trabajos técnicos y poco tangibles, juicio independiente en el análisis de datos.	45

**Continúa tabla XXXVIII**

PRECISIÓN Y EXACTITUD	1	Pequeña responsabilidad por exactitud, los errores pueden descubrirse con rapidez y facilidad, el trabajo es revisado	8
	2	Responsabilidad por la exactitud del trabajo de la rutina, la posibilidad de pérdida por errores es ligera, los resultados del trabajo son evaluados por el jefe inmediato para que el proceso pueda mejorar.	16
	3	Responsabilidad moderada por exactitud, las pérdidas debidas a errores como inexactitud o información inadecuada aunque grandes, pueden cubrirse antes de que sus consecuencias sean serias.	24
	4	Responsabilidad por alta exactitud en la interpretación y manejo de datos. Los errores pueden dar como resultado demoras, gastos o pérdidas significativas, o pueden tener efectos negativos en las relaciones internas.	32
	5	Gran responsabilidad por la exactitud en la obtención, interpretación y manejo de datos. Tiene responsabilidad por la supervisión de operaciones de naturaleza confidencial y/o críticas. La inexactitud puede ocasionar grandes pérdidas con efectos negativos sobre las operaciones y relaciones internas y externas.	40
COMUNICACIÓN	1	Ningún contacto externo. Se tienen contactos muy poco frecuentes con colaboradores, cantidad mínima de cooperación.	8
	2	Contacto o cooperación con compañeros de la institución, estudiantes y con el público de naturaleza general y rutinaria, presentación de datos solamente al jefe inmediato.	16
	3	Contacto inter institucional formal y continuo, contacto frecuente externo, moderada cooperación para el logro de objetivos, tacto y habilidad para obtención de resultados	24

**Continúa tabla XXXVIII**

	4	Contacto frecuente y especializado de naturaleza formal con otras instituciones educativas de área de cobertura, cooperación estrecha para el alcance de objetivos propios y ajenos, habilidad para obtener y/o prestar información general o técnica.	32
	5	Negociaciones importantes de naturaleza tal que la obtención y/o presentación de información afecta el bienestar de la institución. Capacidad de tratar e influir sobre la gente.	40
SUPERVISIÓN	1	Responsabilidad por el propio trabajo solamente. Cantidad mínima de asistencia a otros empleados.	8
	2	Ocasionalmente tiene la responsabilidad de instruir a los empleados, asiste a otros empleados moderadamente (no formalmente), da seguimiento, reporta sobre el desarrollo de otros empleados en nuevas funciones.	16
	3	Responsable de los resultados de un departamento, coordina el desarrollo del personal a su cargo, supervisa empleados cuyas actividades son de naturaleza diferente.	24
	4	Responsabilidad por instruir y supervisar las actividades de número limitado de personas (1-3), da seguimiento. Reporta el desempeño del área a través de indicadores a una autoridad superior.	32
	5	Responsable de los resultados de la institución, coordina el desarrollo del personal a su cargo, supervisa empleados cuyas actividades son de naturaleza diferente.	40
NIVEL DE DECISIÓN	1	Puede sugerir cambios o innovaciones en los procedimientos de su puesto de trabajo.	8
	2	Puede decidir cambios e innovaciones en los procedimientos de su área de responsabilidad. Establece prioridades para las actividades.	16
	3	Puede decidir cambios e innovaciones en las normas que afectan su área de trabajo. Establece prioridades para las actividades, autoriza documentos para operaciones internas relacionadas con su área de responsabilidad.	24

**Continúa tabla XXXVIII**

	4	Puede decidir sobre cambios en las normas que afectan su área de responsabilidad. Delega autoridad en su área de responsabilidad. Establece las prioridades de las funciones de su área de responsabilidad y la de los subordinados a su cargo. autoriza documentos para operaciones internas.	32
	5	Puede sugerir sobre cambios temporales en las políticas que afectan su área de trabajo. Delega su autoridad cuando debido a sus funciones sea necesario. Participa en el establecimiento de las metas de su área para períodos establecidos. Autoriza documentos para operaciones internas y sobre inversiones, y ajustes salariales en su área de responsabilidad cuyo costo no exceda de Q. 5,000.00 y cumpliendo con las políticas de la empresa.	40
CONDICIONES DE TRABAJO	1	Excelentes condiciones físicas ningún elemento desagradable (ruido, suciedad, etc.)	10
	2	Ventilación y buena iluminación en área de oficina y aulas.	20
	3	Oficina ventilada, con un elemento desagradable de forma continua o frecuente contacto con el taller, áreas de producción o bien, oficina cerrada localizada en las áreas de producción o el taller.	30
	4	Más de un elemento desagradable presente o trabajo confinado al área de trabajo la mayor parte del tiempo	40
	5	Exceso de un elemento desagradable o combinación de diversos de ellos.	50

Fuente: elaboración propia

**Valoración de puestos**

Esta fase concluye con la técnica de valuación de puestos que consistió en observar cada especificación de puestos, cada factor y de acuerdo con la intensidad requerida se consultó qué valor tenía esa intensidad en el manual de

valoración. El puntaje encontrado fue el asignado a esa exigencia. El resultado de las puntuaciones de los puestos se presenta en la tabla XXXIX.

**Tabla XXXIX. Valoración final de puestos de la Escuela Técnica de Computación**

PUESTO	Puntos de los grados										Valor de los puestos en puntos
	Escolaridad	Experiencia	Iniciativa y creatividad	Aplicación y demanda física	Atención mental	Precisión y exactitud	Comunicación	Supervisión	Niveles de decisión	Ambiente de trabajo	
Operativo	15	30	10	18	18	16	16	8	16	50	197
Secretaria Administrativa	60	60	30	27	36	32	24	16	24	20	329
Docentes	60	45	40	45	45	32	24	16	24	20	351
Director Académico	75	60	50	18	36	32	32	32	40	20	395
Gerente General	75	75	50	9	36	40	40	42	40	10	417

Fuente: elaboración propia

### Gráfica de salarios

Para encontrar la equidad de los salarios de la Escuela Técnica de Computación, fue necesario conocer el salario base de los cinco puestos que están representando a la población total de puestos. Sin embargo, como los puestos tipo representan a un grupo de puestos, fue necesario ordenar de menor a mayor cada grupo de salarios y calcular el salario mediano, el cual es el valor central de un número impar. Para los grupos que contienen un número par, se calculó el promedio de los valores centrales. El salario base de cada puesto representativo, se muestra en la tabla XL.

Al contener la información de los puntos y salarios de los puestos representativos, se procede a correlacionar las dos variables para conocer la distribución actual de los puestos. La información se muestra en la gráfica de la figura 9 (Pag.137)

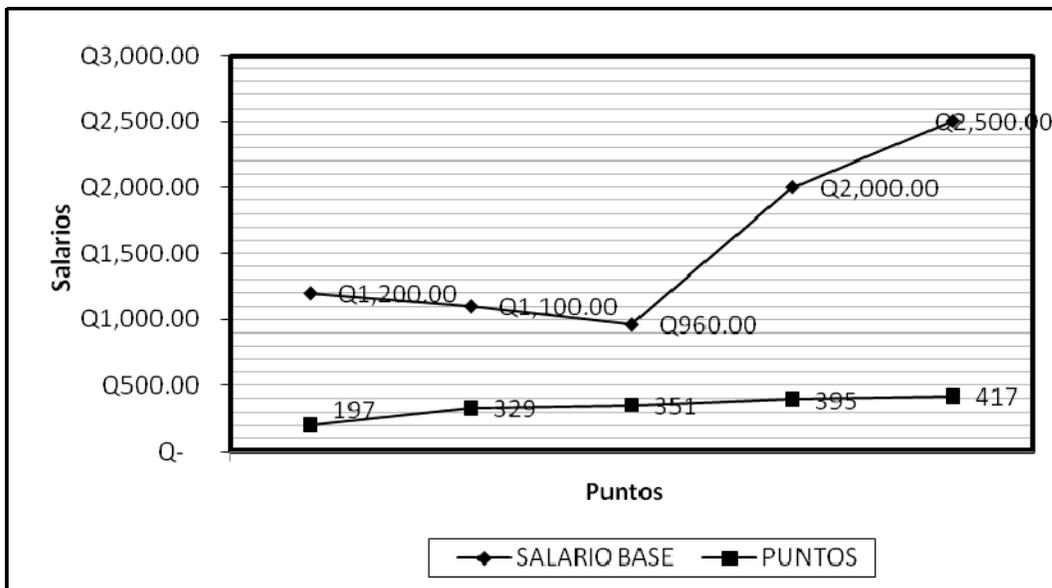
**Tabla XL. Integración de los salarios base de los puestos representativo**

NO.	Nombre del Puesto	Puntos	Salario de los puestos en Q.
1	Operativo	197	1200.00
2	Secretaria Administrativa	329	1100.00
3	Docentes	351	960.00
4	Director Académico	395	2000.00
5	Gerente General	417	2500.00

Fuente: elaboración propia

La gráfica únicamente muestra la distribución actual de los salarios, sin embargo para lograr una distribución equitativa en los mismos, se procedió a utilizar la fórmula de mínimos cuadrados  $Y = a + bx$ , la cual proporcionó la distribución lineal de los salarios y el rango dentro del cual se podrán administrar estos.

**Figura 9. Distribución actual de los salarios de la institución educativa**



Fuente: elaboración propia

El desarrollo de la ecuación  $Y = a + bx$  implicó las siguientes operaciones:

- Despejar las variables a y b: para ello fue necesario colocar en un cuadro los puestos con la respectiva puntuación y salario actual, luego se adicionaron dos columnas, una donde se multiplican los salarios con los puntos ( $X*Y$ ) y la otra donde los puntos se elevan al cuadrado ( $X^2$ ). La información se presenta en la tabla XLI.
- Cada columna fue sumada, con el fin de despejar las variables de “a” y “b”, de las formulas siguientes:

$$a = \frac{(\sum X^2 * \sum Y) - (\sum X * \sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \quad \text{y} \quad b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X * \sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

**Tabla XLI. Operación matemática para conocer los valores de las incógnitas a y b para despejarlas en la ecuación  $Y = a + bx$**

No.	Nombre del Puesto	X PUNTOS	Y Salario Base	XY	$X^2$
1	Operativo	197	1200	236400	38809
2	Secretaria Administrativa	329	1100	361900	108241
3	Docentes	351	960	336960	123201
4	Director Académico	395	2000	790000	156025
5	Gerente General	417	2500	1042500	173889
		<b>1689</b>	<b>7760</b>	<b>2767760</b>	<b>600165</b>

Fuente: elaboración propia

Sustituyendo los valores de la tabla XLI en la fórmula para el cálculo de la incógnita a:

$$\begin{aligned} \sum X^2 &= 600165, & \sum Y &= 7760 \\ \sum XY &= 2767760, & n &= 5 \end{aligned}$$

$$\sum X^2 = 600165 \text{ y } (\sum X)^2 = (1689)^2$$

$$a = \frac{(600165 \cdot 7760) - (1689 \cdot 2767760)}{5(600165) - (1689)^2} = \frac{-17466240}{148104} = -117.9322$$

$$a = -117.9322$$

Sustituyendo los valores de la tabla XLI en la fórmula para el cálculo de la incógnita b:

$$\sum X^2 = 600165, \quad \sum Y = 7760$$

$$\sum XY = 2767760, \quad n = 5$$

$$\sum X^2 = 600165 \text{ y } (\sum X)^2 = (1689)^2$$

$$b = \frac{5(2767760) - (1689 \cdot 7760)}{5(600165) - (1689)^2} = \frac{732160}{148104} = 4.9435$$

$$b = 4.9435$$

Sustituyendo los valores de a y b en la ecuación  $Y = a + bx$  para el ajuste de salarios se obtiene:

$$Y = -117.9322 + 4.9435x$$

Los cálculos del ajuste de salarios de la Escuela Técnica de Computación, se presentan en la tabla XLII.

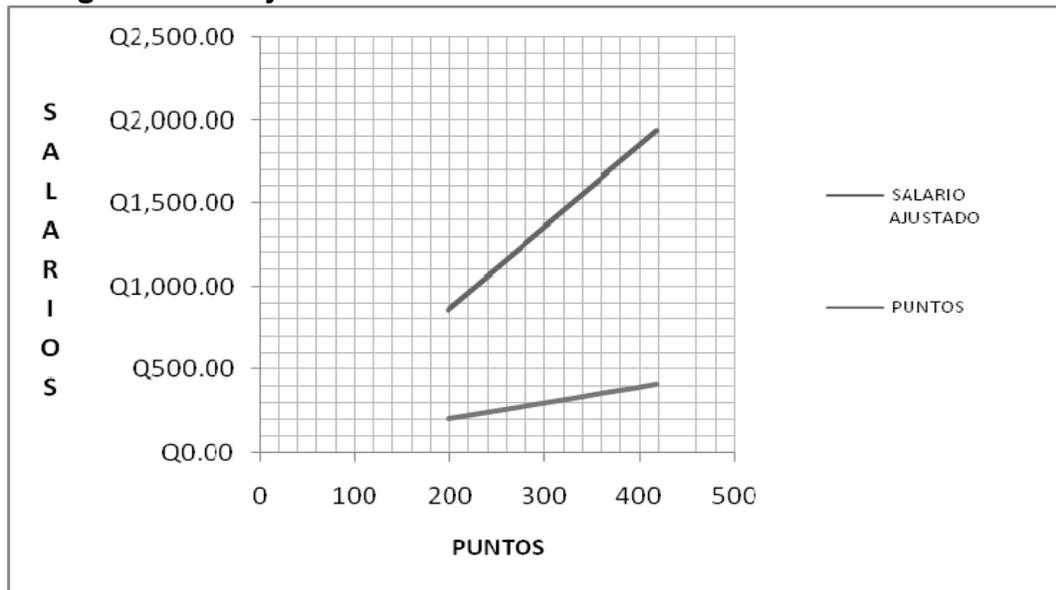
**Tabla XLII. Cálculos ajuste de salarios de la Escuela Técnica de Computación**

No.	Nombre del Puesto	Valor de a	Valor de b	X PUNTOS	Salario Ajustado
1	Operativo	-117.9322638	4.943553179	197	Q 855.95
2	Secretaria Administrativa	-117.9322638	4.943553179	329	Q 1,508.50
3	Docentes	-117.9322638	4.943553179	351	Q 1,617.25
4	Director Académico	-117.9322638	4.943553179	395	Q 1,834.77
5	Gerente General	-117.9322638	4.943553179	417	Q 1,943.53

Fuente: elaboración propia

El ajuste de los salarios actuales de la Escuela Técnica de Computación de la tabla XLII se presenta en la figura 10.

**Figura 10. Ajuste salarios actuales de la institución educativa**



Fuente: elaboración propia

**Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos:** Para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de puestos} - 1} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

$$\frac{417 - 197}{5 - 1} = \frac{220}{4} = \frac{55}{2} = 27.5 \sim 28$$

Se inició el ejercicio con el puesto del operativo, el resultado es el siguiente: el rango de 28 puntos se sumó al puntaje menor de 197, de ello se obtuvo el puntaje medio de 225, para obtener el puntaje máximo se agregó nuevamente el rango de 28, y el resultado fue de 253. Para continuar el ejercicio se sumo un punto a los 253, y se obtuvo el puntaje mínimo del siguiente puesto que será 254, luego se procedió a utilizar nuevamente la misma operación para encontrar los siguientes puntos. El resultado de la aplicación del ejercicio a todos los puestos se presenta en la tabla XLIII.

**Tabla XLIII. Puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de la institución**

No.	Nombre del Puesto	Punto Mínimo	Punto Medio	Punto Máximo
1	Operativo	197	225	253
2	Secretaria Administrativa	254	282	310
3	Docentes	311	339	367
4	Director Académico	368	396	424
5	Gerente General	425	453	481

Fuente: Elaboración propia

**Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos:** habiendo despejado los valores de  $a = -117.9322638$  y  $b = 4.943553179$ , así como los valores de  $x$  representados por los puntos mínimos, medios y máximos, se realizó el cálculo de las franjas salariales utilizando la fórmula  $Y = a + bx$ , en donde  $a$  y  $b$ , son constantes y  $x$  se sustituyó por los puntos mínimos, medios y máximos de cada

puesto. Ejemplo: para obtener el resultado del salario mínimo, medio y máximo del operativo se hicieron las siguientes operaciones:

$$Y = a + bx$$

$$Y = -117.9322638 + 4.943553179(197) = 855.95 = \text{Salario mínimo}$$

$$Y = -117.9322638 + 4.943553179(225) = 994.35 = \text{Salario medio}$$

$$Y = -117.9322638 + 4.943553179(253) = 1132.77 = \text{Salario máximo}$$

En la tabla XLIV se muestra el resultado de aplicar las operaciones anteriores en todos los puestos.

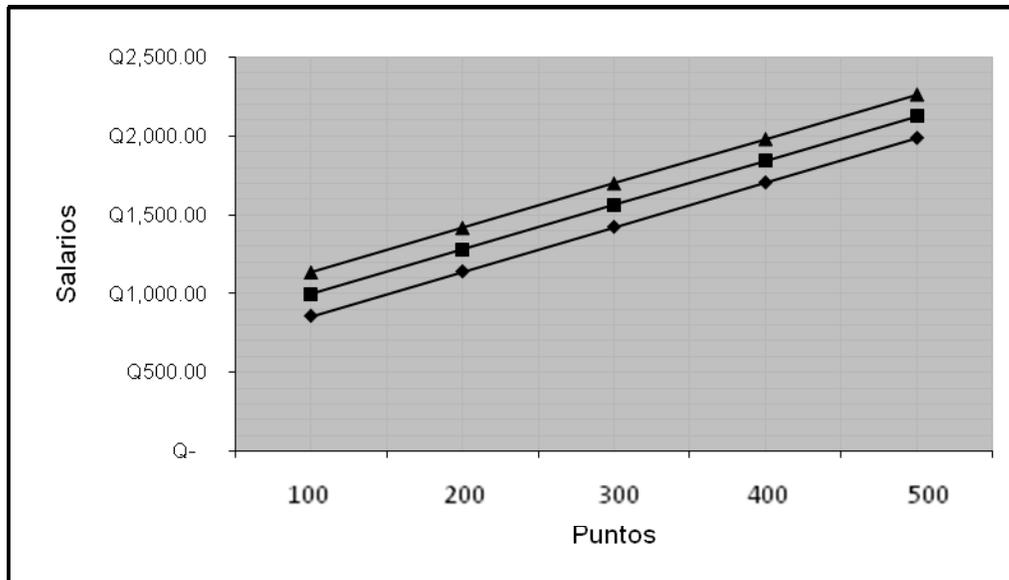
**Tabla XLIV. Resultado de la estimación de salarios mínimos, medios y máximos de los puestos de la institución educativa**

No.	Nombre del Puesto	Salario mínimo Q.	Salario medio Q.	Salario máximo Q.
1	Operativo	855.95	994.35	1132.77
2	Secretaria Administrativa	1137.73	1276.15	1414.57
3	Docentes	1419.51	1557.93	1696.35
4	Director Académico	1701.30	1839.71	1978.13
5	Gerente General	1983.08	2121.50	2259.92

Fuente: elaboración propia

El propósito de presentar tres tipos de salarios (mínimo, medio y máximo) es para que la institución, pueda contar con un marco de referencia que indique las franjas salariales de cada puesto. La tendencia de los salarios mínimo, medios y máximos se aprecian en la figura 11.

**Figura 11. Franjas salariales para los puestos de la Escuela Técnica de Computación**



Fuente: elaboración propia

#### **4.3.1. Código de trabajo**

El establecimiento de una administración de salarios justa, tiene sus orígenes en lo establecido por el Código de Trabajo, el cual regula las condiciones salariales que todo trabajador debe recibir y para lo cual todo patrono está obligado a cumplir. Por lo que para lograr esta administración salarial en la Escuela Técnica de Computación se expone a continuación lo establecido en dicho código.

**Artículo 1.** Considerando lo establecido por el título II, Capítulo IV, Artículo 57 a 60 del Código de Trabajo, con el objeto de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas de trabajo de los empleados de la Escuela Técnica de Computación E.T.C. se establece lo siguiente:

### **4.3.2. Prestaciones Laborales**

Son todos aquellos servicios que el estado, instituciones jurídicas o empresas privadas deben a sus empleados.

#### **4.3.2.1. Aguinaldo**

**Artículo 1.** De conformidad con lo dispuesto en el Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, los trabajadores de la empresa gozarán del pago del Aguinaldo anual de la siguiente forma:

Anualmente la institución otorgará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salarios ordinarios mensuales que estos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Sin embargo, los empleados que por costumbre, convenios o pactos colectivos cubran el 100% de Aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el Artículo 82 del Código de Trabajo se debe tomar en cuenta el monto de aguinaldo devengado por el trabajador de que trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por todo el tiempo trabajado si los servicios no superan a seis meses.

#### **4.3.2.2. Bono 14**

**Artículo 2.** Todos los trabajadores de la institución educativa, de conformidad con lo establecido en el Decreto No.: 42-92 del Congreso de la República gozarán de una Bonificación Anual (Bono 14) equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio de los trabajadores que hubieren laborado al tiempo al servicio del empleador durante un año ininterrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio, de los cual se dejará constancia escrita.

#### **4.3.2.3. Vacaciones**

**Artículo 3.** Todo trabajador de la institución educativa tiene derecho a un período de vacaciones anual de 15 días hábiles con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma. Después de un año continuo de laborar en ella y en los casos en que el contrato no exija el trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador tener un minuto de 150 jornadas laborales en el mismo período.

**Artículo 4.** No hay necesidad de requerimiento previo por parte del trabajador para que el empleado señale el período de disfrute de las vacaciones dentro de los 60 días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo.

**Artículo 5.** Cuando el trabajador cese en el trabajo cualquiera que sea la causa antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el

derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensar en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

**Artículo 6.** El trabajador está obligado a otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones.

**Artículo 7.** Para determinar el monto que la institución educativa cancelará al trabajador en concepto de vacaciones se tomará como base el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados por éste durante el último año de servicios.

El importe de esta presentación debe cubrirse por anticipado.

#### **4.3.2.4. Indemnización**

**Artículo 8.** Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye una vez transcurrido el período de prueba, por razón de despido injustificado del trabajador, o por alguna de las causas previstas en el artículo 79 del Código de Trabajo, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Para los efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo, cualquiera que esta sea. La indemnización por tiempo servido se rige, además por estas reglas:

- a. Su importe no puede ser objeto de compensación, venta o cesión, ni puede ser embargado, salvo en los términos del artículo 97 del Código de Trabajo.

- b. Su importe debe calcularse tomando en como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tengan de vigencia el contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho término.
- c. La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, licencias, huelga legal u otras causas análogas que se el Código de Trabajo suspenden y no terminan el contrato de trabajo.
- d. Es nula ipso Jure la cláusula de contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse.
- e. El patrono que despida a un trabajador por causa de enfermedad o invalidez permanente o vejez, no está obligado a satisfacer dicha indemnización, siempre que el asalariado de que se trate esté protegido por los beneficios, correlativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y quede devengando, desde el momento mismo de la cesación del contrato, una pensión de invalidez, enfermedad o vejez, cuyo valor actuarial sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido.

Si la pensión que cubra el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social fuere menor, según su valor actual que conforme la expectativa de vida del trabajador, determine dicho Instituto, el patrono queda obligado únicamente a cubrirle la diferencia. Si no gozare de dicha protección, el patrono queda obligado a pagar al trabajador la indemnización por tiempo servido que le corresponda.

El trabajador que por enfermedad o invalidez permanentes o por vejez, se vea imposibilitado de continuar en el desempeño de las atribuciones de su cargo y por cualquiera de esas circunstancias, que debe justificar previamente, se retire, tiene derecho a que el patrono le cubra el cincuenta por ciento de la

indemnización prevista en este artículo, siempre que no goce los beneficios correlativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, pero si disfrutándolos, éste únicamente le reconoce una pensión cuyo valor actuarial, sea menor que la que le correspondería conforme a la regla inmediatamente anterior, de acuerdo con la expectativa de vida que para dicho trabajador fije el indicado Instituto, el patrono sólo está obligado a cubrirle en el acto del retiro, la diferencia que resulte para completar tal indemnización. En el caso de que la pensión que fije al trabajador el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, sea superior o igual a la indemnización indicada en este párrafo, según las normas expresadas, el patrono no tiene obligación alguna.

#### **4.3.3. Conocimiento de los salarios que paga el gremio de instituciones educativas**

La importancia de contar con el comité valuador en la institución permitirá decidir objetivamente al momento de establecer una administración salarial justa, ésta será determinada a través de la aplicación de la escala salarial y para fines de estudio se considera necesario el análisis de dos Colegios en el mercado educativo, con el fin de estimar la tendencia lineal y compararla con la de la institución.

El proceso del estudio, permitirá analizar los salarios de la competencia. Las remuneraciones que se tomarán serán las pertenecientes a puestos con similares características a los de la Escuela.

Al contar con los salarios básicos de las otras instituciones, se podrá calcular un promedio, para obtener un solo representante. El resultado se presenta en la tabla XLV.

En este estudio externo, ya no fue necesaria la valoración de los puestos para conocer la tendencia salarial, fue utilizada la información obtenida en la investigación de la Escuela Técnica de Computación. El resultado de los salarios mínimos, medios y máximos externos se presentan de la tabla XLVI.

**Tabla XLV. Salario base promedio de instituciones a fines**

No.	Nombre del Puesto	Salario Colegio A	Salario Colegio B	Salario Promedio del mercado
1	Operativo	Q1,500.00	Q1,500.00	1500.00
2	Secretaria Administrativa	Q1,600.00	Q1,200.00	1400.00
3	Docentes	Q2,600.00	Q800.00	1700.00
4	Director Académico	Q2,800.00	Q2,700.00	2750.00
5	Gerente General	Q3,000.00	Q3,000.00	3000.00

Fuente: resultado de la investigación salarial realizada

**Tabla XLVI. Salarios mínimos, medios y máximos de las instituciones educativas afines**

No.	Nombre del Puesto	Salario mínimo Q.	Salario medio Q.	Salario máximo Q.
1	Operativo	1148.69	1331.91	1515.12
2	Secretaria Administrativa	1521.67	1704.88	1888.09
3	Docentes	1894.64	2077.85	2261.07
4	Director Académico	2267.61	2450.82	2634.04
5	Gerente General	2640.58	2823.80	3007.01

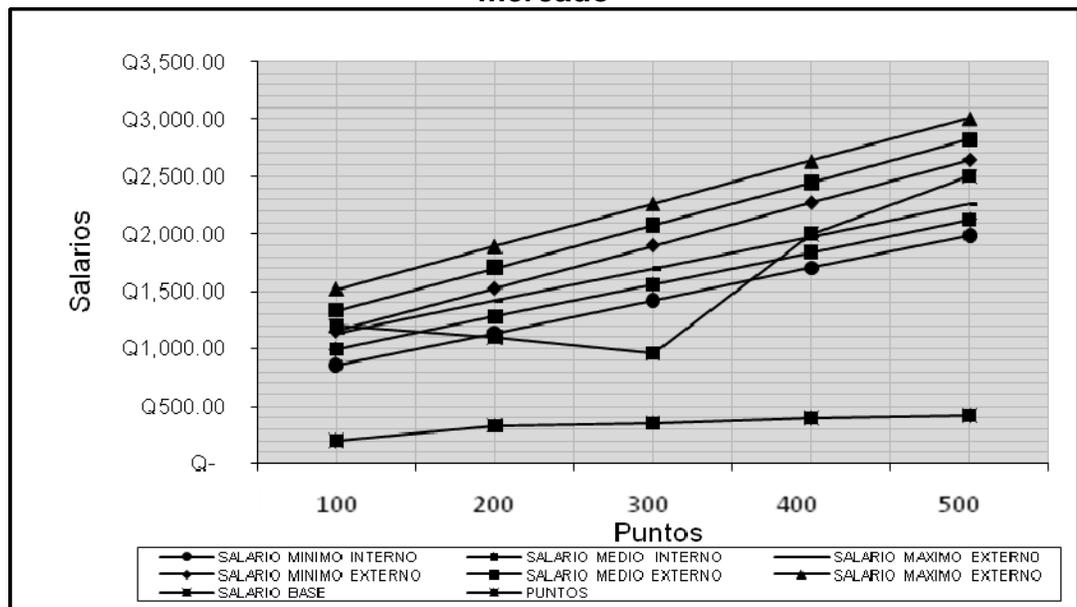
Fuente: resultado de la investigación salarial realizada

La comparación del ajuste salarial interno con la tendencia salarial externa se visualiza en la figura 12 (Pag.149).

De la gráfica de la figura 12 se deduce que, los sueldos de la Escuela se encuentran ligeramente por debajo de la media de sueldos del mercado; pero la diferencia no es significativa, y permite contar con el personal contratado actualmente. Para contratar personal calificado se puede aplicar un mejor sistema

de compensación salarial, en la cual se destine una parte de la compensación que sea variable y que vaya en función de que tan productivo puede llegar a ser un trabajador para la institución, para que a través de la productividad individual y grupal del personal, se logre un aumento de la productividad de la Escuela.

**Figura 12. Gráfica de salarios de la escuela en comparación con los del mercado**



Fuente: grafica obtenida según datos tabla XLVI



## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Instructivo de trabajo**

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario un instructivo de trabajo.

El contenido del instructivo de trabajo que se utilizará en la Escuela Técnica de Computación, se presenta a continuación.

#### **Breve Reseña de la Institución**

Somos una institución en búsqueda de la eficiencia en esta época que nos brinda múltiples oportunidades, las que podrán ser aprovechadas por aquellos que se encuentren preparados para ellas. Los sistemas educativos deben reconocer que no pueden conservar los marcos tradicionales de educación que fueron buenos en otro tiempo.

La Escuela Técnica de Computación E.T.C. inicio sus actividades en el año de 1987, con la meta de contribuir a la formación de una generación pensante, capaz de enfrentar problemas que acechan a la sociedad y al mundo.

Hoy nuestra organización representa una entidad educativa, seria y confiable capacitada para preparar a los profesionales del futuro inmediato

insertándolos en el mundo laboral, siendo capaces de aprovechar las oportunidades y convertir en ventajas lo que otros identifiquen como problemas.

## **Bienvenida**

El equipo de trabajo de la Escuela le da bienvenida y se complace en contarle como colaborador de esta Institución.

Queremos darle a conocer a través de este instructivo los principales temas a considerar en su desarrollo y permanencia en la Institución. Aquí encontrará también, las pautas a seguir en las diferentes instancias de su desempeño, atendiendo a sus necesidades y las de la Institución.

Al pertenecer a esta Familia que conformamos, creemos que trabajará con alegría y entusiasmo en las labores que se le encomienden, para que así y en estrecha relación hagamos de la Escuela Técnica de Computación una Institución cada día mejor.

## **Nuestra Visión**

“En nuestro afán de lograr la calidad educativa pretendemos mantenernos ubicados en la excelencia educativa como motor del desarrollo socioeconómico de Guatemala, para lo cual nuestro trabajo se sitúa en Educar para vivir mejor y ser mejor ser humano”.

## **Nuestra Misión**

“Formar profesionales con un perfil de alta competitividad y una conducta que descansa sobre principios éticos y morales con el propósito de producir y

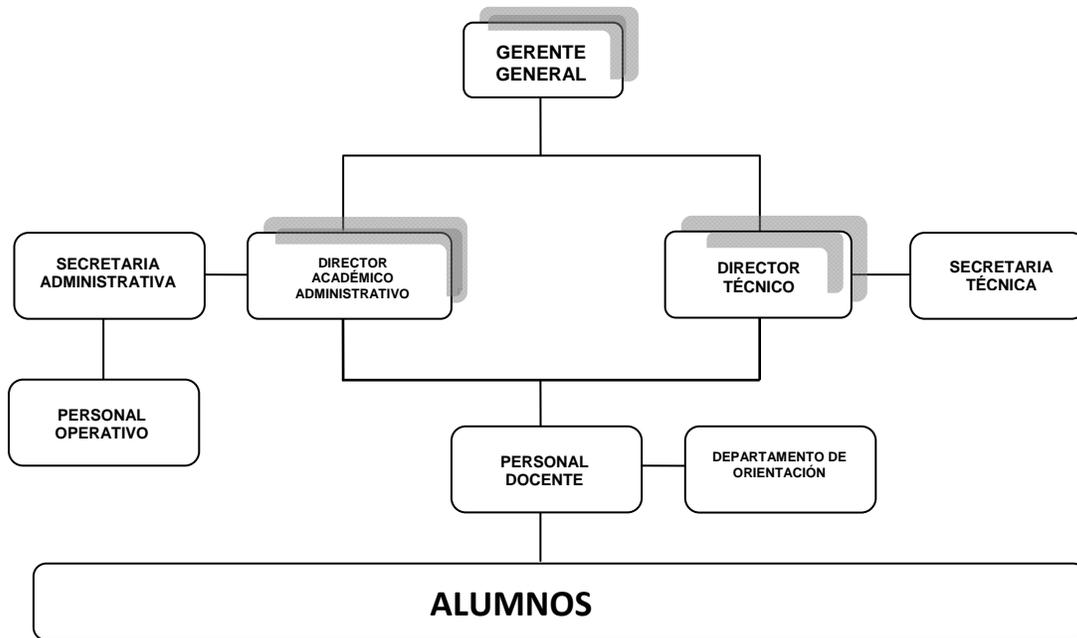
dejar de ser parte de una sociedad de consumo, promoviendo la realización de las más altas metas”.

### **Nuestros Valores**

- Amabilidad: Atención hacia las personas y afecto en el trato con ellas.
- Amistad: Afecto personal puro y desinteresado, generalmente recíproco que nace y se fortalece con el trato mutuo.
- Comunicación: Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros, y aptitud para transmitir las ideas, una información o conocimiento haciendo realidad la interacción humana.
- Disciplina: Seguir unas normas y procedimientos necesarios, procurando vivirlos más por convencimiento que por la imposición autoritaria de las mismas.
- Honestidad: Conducta recta, que lleva que lleva a observar normas y compromisos, teniendo en cuenta principios y valores éticos.
- Honradez: Cumplir con los deberes para consigo mismo y para con los demás sin engañar y defraudar a nadie.
- Humildad: Reconocer las propias limitaciones o deficiencias; aceptarse y aceptar a los demás como son, sin imponerse ni dejarse llevar por el afán de dominio.
- Lealtad: Adhesión firme a las personas, a las instituciones o a las ideas y doctrinas, con base en principios y valores.

- Respeto: Actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y portarnos con cordura y tolerancia frente a ellos.

## Organigrama



## Reglamento Interno de trabajo

### Obligaciones

#### Patrono

- Cancelar a los trabajadores los salarios devengados por los mismos en las fechas establecidas por el presente reglamento.

- Velar porque el trato otorgado a los trabajadores sea de respeto y con la consideración que se merece en el desempeño, tratando que dicha conducta sea observada por jefes inmediatos.
- Mantener en los archivos de la Institución toda la documentación que se refiere a las relaciones obrero-patronales.
- Pagar al personal el tiempo no laborado por culpa de la Institución, salvo cuando se trate de suspensión justificada impuesta de conformidad con las disposiciones disciplinarias del presente instructivo.
- Proporcionar al personal oportunamente los útiles, herramientas, máquinas de escribir, computadoras e implementos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Mantener instalado en el lugar adecuado un botiquín médico, provisto de todos los medicamentos indispensables que recomienda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para atender casos de primeros auxilios.
- Abstenerse de usar idiomas extranjeros en las órdenes, instrucciones o avisos que se den a los trabajadores.
- Proporcionar local adecuado para la guarda de pertenencias, así como para que tomen sus alimentos.

### **Colaborador**

- Horarios  
De lunes a viernes:

7:00 hrs. a 13:00 hrs.

- Ejecutar los trabajos, según los cargos y requerimientos de sus jefes superiores.
- Dar aviso sin demora a su jefe inmediato en la dirección de las labores o Gerente General, cuando algún colaborador sufra cualquier accidente y de ser posible prestarle el auxilio necesario.
- Durante la ejecución del trabajo, evitar discordias y desavenencias con sus superiores o compañeros de trabajo, así mismo tratar con cuidado los objetos, útiles, herramientas e implementos que se le faciliten para el desempeño de su trabajo, serán responsables de su conservación y limpieza, devolviéndolos en la forma acostumbrada.
- Deberá permanecer en su respectivo puesto de trabajo, durante la jornada ordinaria para la cual fue contratado.
- Efectuar diariamente los trabajos que se le asignen y tratar de efectuarlos a cabalidad, para evitar amonestaciones y atender con prontitud las ordenes relacionadas con el trabajo que reciban de sus jefes inmediatos.

### **Prohibiciones**

- Ejecutar cualquier acto que tenga como fin restringir los derechos que tienen los colaboradores de conformidad con la constitución política de la república.

- Dirigir o permitir que los colaboradores se ejecuten en estado de embriagues.
- Dirigir o permitir que se dirijan los colaboradores con coacción a su libertad de conocimiento o conciencia.
- Autorizar o hacer colectas obligatorias entre los colaboradores.
- Hacer o permitir que terceros efectúen en la institución propaganda política electoral, convicciones religiosas.
- Efectuar o permitir que se de cualquier tipo de discriminación por motivo de raza, sexo, religión u opiniones políticas.
- Retener por su sola voluntad los útiles o implementos que el trabajador debe usar en el desempeño de sus labores.

### **Colaborador**

- Abandonar el trabajo en hora de labores.
- Hacer durante el trabajo propaganda política y religiosa.
- Favorecer a la competencia con información de la Escuela.
- Trabajar en estado de embriagues o con influencia de drogas.

### **Disposiciones Disciplinarias**

Las infracciones a las leyes de trabajo y previsión Social, y al presente instructivo de trabajo serán sancionadas de la forma siguiente:

- a) Amonestación Verbal: Cuando el trabajador cometa falta leve en el desempeño de sus labores la cual se hará en privado por el jefe inmediato o el gerente general.
- b) Amonestación por escrito: que procederá cuando el trabajador reincida en forma leve o cuando la naturaleza de la misma lo amerite, en este caso se enviará copia a la Inspección General de Trabajo.
- c) Suspensión laboral sin goce de salario de 1 a 8 días: que procederá después de haber amonestado por escrito al trabajador, graduando los días de la suspensión de acuerdo a la calificación de la falta atendiendo a los siguientes factores:
- Tiempo de servicio
  - Comportamiento anterior en el trabajo
  - Temeridad
  - Gravedad de la falta
  - Despido
- d) Despido justificado sin responsabilidad para el patrono: las violaciones a las prohibiciones contenidas en el artículo 64 y 47 del Código de Trabajo, se le sancionará con el despido sin obligación de parte del patrono del pago de indemnización, salvo a las prestaciones irrenunciables.

## **Permisos**

- a) Tres días, cuando ocurriese la muerte del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido de hecho el trabajador o los hijos.

- b) Cinco días, cuando el trabajador contraiga matrimonio.
- c) Dos días, cuando sea el nacimiento de un hijo del trabajador.
- d) Hará responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- e) A todos los trabajadores se les concederá con goce de salario los asuetos siguientes:
  - Primero de enero
  - Jueves, viernes y sábado santo
  - Primero de mayo
  - Treinta de junio
  - Quince de septiembre
  - Veinte de octubre
  - El día de la festividad de la localidad
- f) El patrono, cumplirá con otorgar dichos descansos remunerados de acuerdo con el salario ordinario de que se trate, pero, si estos se trabajaran los pagará como tiempo extraordinario como lo disponen los artículos 121, 128 y 129 del Código de Trabajo.

## **Prestaciones Laborales**

### **Vacaciones**

A todos los trabajadores se les concederán quince días hábiles remunerados de vacaciones, después de cada año de servicios continuos, es

decir, sin interrupciones, de acuerdo con el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante los últimos tres meses de la relación laboral.

### **Aguinaldo**

A todos los trabajadores se les concederá un aguinaldo anual por cada año de servicios continuos con el cien por cien del salario ordinario devengado en un mes calendario, y si no llegare a ese tiempo, se le pagará en forma proporcional al tiempo laborado, el cual será pagado así: Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

### **Bonificación Incentivo**

A todos los trabajadores se les concederá una bonificación incentivo a razón de doscientos cincuenta quetzales mensuales, haciéndose constar que dicha bonificación no se hará efectiva en casos de licencias con o sin goce de salario, ni por goce de periodos de vacaciones, o cuando se suspenda sin goce de salario a un trabajador que se le haya aplicado como medida disciplinaria.

### **Bonificación Anual (Bono 14)**

A todos los trabajadores se les concederá durante la primera quincena de julio del año en que se hace efectiva la obligación, una bonificación anual, calculada con el cien por cien de su salario ordinario mensual, luego de un año de servicios continuos, se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio, de los trabajadores que hubieren laborado al servicio del

empleador durante un año interrumpido, en el entendido que si el trabajador no llegare a un año de servicio, se le pagara la parte proporcional correspondiente.

## **5.2. Evaluación del desempeño del personal docente**

Se implementará en la Escuela Técnica de Computación un sistema de evaluación del desempeño considerando la necesidad de medir el rendimiento laboral de cada empleado y de esta manera brindar al trabajador una retroalimentación en las áreas débiles de sus tareas y de su comportamiento en la institución educativa.

### **5.2.1. Objetivo**

Se pretende con la Evaluación del desempeño del personal docente, comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones con alumnos, directivos y colegas del establecimiento educativo.

La evaluación del desempeño la desarrollará el equipo de trabajo organizado por el Director Académico Administrativo.

### **5.2.2. Políticas**

Para que la evaluación del desempeño sea eficiente debe ser coherente en toda la Escuela, es decir que se deben seguir normas de validación estándar, de manera que sean comparables, se debe calificar la actividad de

una manera constructiva y responsable para propiciar el mejoramiento de las condiciones personales y laborales del trabajador.

Para calificar a cada empleado estará el equipo de evaluación.

### **5.2.3. Procedimiento de implementación**

La evaluación se realizará cada seis meses, comprendidas al finalizar cada semestre de año. El equipo que sea responsable de realizar las evaluaciones y de calificar el desempeño laboral deberá hacerlo dentro de los quince días hábiles siguientes al vencimiento del período a calificar.

Pasos en la evaluación del desempeño:

- a) Definir el puesto. Se utilizará la descripción de puestos para asegurarse que el evaluador y el empleado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- b) Evaluación de desempeño. Se comparará el rendimiento real de los colaboradores con los criterios de desempeño.
- c) Retroalimentación. Se analizará el desempeño y progreso de los colaboradores a fin de hacer y ejecutar planes de capacitación.

### **5.2.3.1. Modelo de boleta para llevar a cabo la evaluación del desempeño**

En la tabla XLVII (Pag.164) se presenta el modelo de la boleta con su respectiva escala de puntuación, sin olvidar que toda evaluación debe de contar con su retroalimentación, para lograr un mejor servicio en los empleados.

### **5.3. Establecimiento de Políticas Salariales**

Como resultado del estudio realizado en el capítulo 4, se presenta el siguiente análisis de la situación salarial de cada puesto y se sugieren las políticas salariales, para introducir la nueva estructura en la Escuela Técnica de Computación.

#### **Puesto Operativo**

##### **Salario Actual: Q1,200.00**

- Análisis de la posición salarial interna y externa
  - El salario actual está por encima del salario máximo interno por Q67.23.
  - El puesto tiene una mayor remuneración en comparación de los puestos: Secretaria Administrativa y Docentes, estando jerárquicamente en una ubicación de menor nivel.
  - No es un puesto con remuneración competitiva por estar Q131.91 por abajo del salario medio externo.
- Propuesta 1
  - Se debe realizar un ajuste salarial de Q52.00 para llegar al Salario máximo interno y el salario mínimo externo. Con este ajuste el salario será de: Q1152.00.

**Tabla XLVII. Boleta para evaluar el desempeño del personal de la institución educativa**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación la evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado: _____					
Departamento: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Fecha: _____					
<b>Escala de puntuación:</b>					
Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5	
	1	2	3	4	5
1. Responsabilidad demostrada en cubrir su área de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Puntualidad en su asistencia a la jornada de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
3. Apariencia personal e higiene.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Espíritu de colaboración y cortesía al cumplir solicitudes de su inmediato superior u otros miembros de la institución.	_____	_____	_____	_____	_____
5. Criterio aplicado a la toma de decisiones propias de su trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Observancia de la disciplina y organización necesarias para el trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
7. Atención a alumnos y padres de familia.	_____	_____	_____	_____	_____
8. Buenas relaciones humanas y colaboración con su equipo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
9. Cuidado adecuado del equipo y materiales bajo su responsabilidad.	_____	_____	_____	_____	_____
10. Avance en los contenidos de estudio de acuerdo a la planificación.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>TOTALES</b>	_____	_____	_____	_____	_____
<b>PUNTUACIÓN TOTAL:</b> _____					

Fuente: elaboración propia

- Propuesta 2  
Se debe realizar un incremento salarial de Q131.00 para llegar al salario medio externo. Con este incremento el salario será de Q1,331.00.
- Propuesta 3  
Se debe realizar un incremento salarial de Q320.00 para llegar al Salario máximo externo, para lograr la competitividad. Con el ajuste salarial el nuevo salario será de Q1,520.00.

### **Secretaria Administrativa**

#### **Salario actual: Q1,100.00**

- Análisis de la posición salarial interna y externa  
El salario actual está por debajo del salario mínimo interno por Q37.73.  
Existe desequilibrio interno con relación a los puestos: Operativo y Docentes por ganar menos estando en un nivel jerárquico mayor.  
No es un puesto con remuneración competitiva por estar Q421.67 abajo del salario mínimo externo.
- Propuesta No.1  
Se debe realizar un incremento de Q425.00 para ajustarlo al salario máximo interno y mínimo externo. Con este ajuste salarial el nuevo salario será de Q1,525.00.
- Propuesta No.2  
Se debe realizar un incremento de Q605.00 para ajustarlo al salario medio externo, esta posición lo acerca a la competitividad. Este incremento da como resultado un nuevo salario de Q,1705.00.

- Propuesta No.3  
Se debe realizar un incremento de Q800.00 para lograr la equidad interna y la competitividad. Con este incremento el nuevo salario es de Q1,900.00.

## **Docente**

### **Salario actual: Q960.00**

- Análisis de la posición salarial interna y externa  
El salario actual está por debajo del salario mínimo interno por Q459.51.  
No es un puesto competitivo por estar debajo del salario mínimo externo por Q934.64.  
Es conveniente mencionar que este puesto es de suma importancia dentro de la institución educativa y es importante tomar en cuenta la implementación a corto plazo de cualquiera de las tres propuestas.
- Propuesta No.1  
Se debe realizar un ajuste salarial de Q935.00 para situarlo en el salario máximo interno y mínimo externo. Con este incremento el salario será de Q1,895.00.
- Propuesta No.2  
Se debe realizar un incremento de Q1,118.00 para situarlo en el salario medio externo. Con este ajuste el salario será de Q2,078.00.
- Propuesta No.3  
Se debe realizar un incremento de Q1,305.00 para ajustarlo a la competitividad. Con este ajuste el salario será de Q2,265.00.

## **Director Académico**

### **Salario actual: Q2,000.00**

- Análisis de la posición salarial interna y externa:  
El salario actual está Q21.87 por arriba del salario máximo interno y Q267.00 por debajo del salario mínimo externo.  
No es un puesto con remuneración competitiva por estar abajo del salario mínimo externo.
- Propuesta No.1  
Se debe realizar un incremento de Q270.00 para situarlo en el salario máximo interno y mínimo externo. Con este ajuste el salario será de Q2,270.00.
- Propuesta No.2  
Se debe realizar un incremento de Q455.00 para situarlo en el salario medio externo. Con el incremento el salario será de Q2,455.00.
- Propuesta No.3  
Se debe realizar un incremento de Q635.00 para situarlo en un puesto con remuneración competitiva. Con el incremento el salario será de Q2,635.00.

## **Gerente General**

### **Salario actual: Q2,500.00**

- Análisis de la posición salarial interna y externa:  
El salario actual está Q240.08 por encima del salario máximo interno y Q140.58 por debajo del salario mínimo externo.  
No es un puesto con remuneración competitiva por estar por debajo del salario mínimo externo.

- Propuesta No.1  
Se debe realizar un incremento de Q145.00 para situarlo en el salario mínimo externo. Con el ajuste el salario será de Q2,645.00.
- Propuesta No.2  
Se debe realizar un ajuste salarial de Q325.00 para llegar al salario medio externo. El salario con el incremento será de Q2,825.00.
- Propuesta No.3  
Se debe realizar un incremento de Q508.00 para situarlo en un puesto con remuneración competitiva. Con el ajuste el salario será de Q3,008.00.

Costo Propuesta No.1: Q1,827.00

Costo Propuesta No.2: Q2,634.00

Costo Propuesta No.3: Q3,568.00

Es de suma importancia recordar que el costo de cada una de las propuestas esta aplicada únicamente a los puestos tipo.

### **5.3.1. Programa de incentivos para el personal docente**

Con el fin de mejorar el desempeño de los docentes, y en base a los resultados de la evaluación del desempeño, se propone un programa de incentivos, para motivar al personal a destacar sus habilidades en la organización. Los empleados que deseen optar a estos beneficios deberán encontrarse en la categoría de excelente.

### 5.3.1.1. Premio al mejor trabajador

Con el premio al mejor trabajador se pretende motivar al personal. Este reconocimiento se llevará a cabo durante la reunión y festejo del fin de año escolar, este premio consta de un bono especial de Q1,400.00 y una placa de reconocimiento, basándose en los resultados de la evaluación del desempeño, además de cumplir con todos los objetivos del establecimiento educativo.

### 5.3.1.2. Premio por desempeño

Este premio se estará dando a los empleados que se encuentren entre los tres punteos más altos de la evaluación del desempeño dentro de la organización como se muestra en la tabla XXXII.

**Tabla XLVIII. Premio por desempeño**

<b>Categoría</b>	<b>Beneficio</b>
<b>Excelente</b>	Un botón o placa de reconocimiento Q.800.00
<b>Excelente</b>	Un botón o placa de reconocimiento Q.600.00
<b>Excelente</b>	Un botón o placa de reconocimiento Q.400.00

Fuente: elaboración propia

### 5.3.1.3. Bono por cumplir años

Este bono se estará otorgando únicamente a los empleados que cumplan años que consistirá en un certificado de regalo con un valor de Q.100.00 para que su sentido de pertenencia se incremente.

#### **5.3.1.4. Bono Vacacional**

Al momento de que el empleado disfrute de sus vacaciones, le corresponderá un bono adicional al pago de los días remunerados por motivo del salario. Esta bonificación por vacaciones tendrá un mínimo de siete días de salario y se le sumará un día adicional por cada año de servicio, hasta un máximo de veintiún días de salario.

- La fórmula para calcular los días es la siguiente:

$$7 + (\text{años de servicio} - 1)$$

- La fórmula para calcular la remuneración es la siguiente:

$$(\text{Salario de ese año}) \times (\text{días hábiles})$$

## CONCLUSIONES

1. La institución educativa carece de actividades diseñadas para ocuparse de coordinar al personal que labora en la institución, provocando con ello, una deficiencia en la calidad de la fuerza de trabajo para el logro de los objetivos y su desempeño.
2. Para hacer realidad la visión, se requiere de la participación de todos los colaboradores y que éstos conozcan su contenido, para orientar actividades hacia ella.
3. La institución educativa no cuenta con documentos que especifiquen como llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
4. El análisis de puestos del personal administrativo y docente de la institución, brindan información detallada sobre la descripción y las especificaciones de cada puesto, con el fin de conocer con qué personal se debe contar para que la institución educativa opere en forma óptima.
5. La evaluación del desempeño del personal, en todas las áreas de la institución educativa, debe ser punto de partida para poner en marcha programas de capacitación y ascensos.
6. La aplicación de la valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, permitió correlacionar los salarios base, lo cual dio a conocer

que no existe una distribución equitativa y justa de los salarios. La Escuela Técnica de Computación, mantiene salarios por debajo de la curva salarial del mercado, lo que no permite a la institución educativa retener al personal con que actualmente cuenta y atraer a otros colaboradores calificados del medio, debido a que, tales salarios se encuentran por debajo del salario mínimo siendo ello una diferencia significativa que hace que la institución quede en desventaja competitiva.

7. Sensibilizar a las autoridades educativas de la Escuela Técnica de Computación respecto a la ejecución del sistema propuesto. Al finalizar la implementación técnica del análisis de puestos y salarios, se logra mejorar la administración del recurso humano causando con ello un impacto educativo de servicio y de alcance a otros establecimientos educativos.

## RECOMENDACIONES

1. La visión y misión de la Escuela Técnica de Computación deben ser conocidas por todo el personal, por ello, es necesario colocarlas en lugares estratégicos para que las puedan visualizar e identificarse con ellas.
2. A través de los resultados del proceso de la Evaluación del Desempeño, fortalecer las áreas débiles identificadas en el personal por medio de planes específicos de capacitación y así mejorar la calidad en la fuerza de trabajo.
3. Las autoridades de la institución educativa deberán tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto, el cual le brindará información detallada para poder llevar a cabo una contratación adecuada de personal para que la Escuela opere en forma óptima.
4. Tomar en cuenta la propuesta de descripción y especificaciones de cada puesto para que los colaboradores que laboren en la institución puedan conocer sus funciones y desempeñar su cargo de manera eficiente.
5. Para que la institución educativa logre la competitividad salarial, deberá tomar la decisión de acercar o igualar la escala salarial a la tendencia del salario medio externo sin descuidar la capacidad financiera y sostener los costos que esto implique.



## BIBLIOGRAFÍA

- CHAMPY, James. *Reingeniería en la Gerencia: Como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito*. Colombia: Editorial Norma, 1995. 244 p.
- CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamerica S.A., 2000. 699 p.
- LANHAM, Elizabeth. *Valuación de Puestos*. México: Editorial Continental, 1982. 490 p.
- MORALES ARRIETA, Juan Antonio. *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill, 2002. 420 p.
- R. WAYNE, Mondy. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson, 2005. 560 p. ISBN: 970-26-0641-1.
- REYES PONCE, A. *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa, 2004. 480 p. ISBN: 968-18-4214-6.
- RUIZ, A. *La importancia de la educación*. Madrid: Editorial DyKinson, S.I., 2006. 149 p. ISBN: 84-9772-923-4.
- VARGAS MUÑOZ, Nelson R. *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*. Colombia: McGraw-Hill, 1994. 405 p.

- VASQUEZ MIRANDA, Mirna Violeta. "Evaluación del desempeño para el Organismo Judicial en el área administrativa". Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004.
- WERTHER, W. y DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 582 p.

## APÉNDICE

### CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS ESCUELA TÉCNICA DE COMPUTACIÓN E.T.C., SAN MARCOS

#### I. DATOS GENERALES

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Nivel máximo de escolaridad: \_\_\_\_\_  
Años de servicio en el establecimiento: \_\_\_\_\_  
Salario Q. \_\_\_\_\_  
Grados en los que imparte cursos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Nombres de los cursos que imparte: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### II. DEL CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE LA INSTITUCIÓN

A continuación se le presentan diversos cuestionamientos, relacionados con el establecimiento educativo. Marque con una X la respuesta que considere conveniente en cada caso.

1. ¿Conoce usted la visión y misión de la institución?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Sabe usted si la institución cuenta con un organigrama?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Está usted bajo el mando de una persona?  
SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Tiene usted personas bajo su mando?  
SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### III. DE LA INFORMACION DEL PUESTO

5. ¿Recibió capacitación alguna previa a ocupar el cargo que ahora ostenta?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Especifique de tipo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Al momento de ser contratado, le fue proporcionado el documento con la especificación de tareas a llevar a cabo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Con qué frecuencia es capacitado para desempeñar su puesto?

Mensualmente\_\_ Semestralmente \_\_ Anualmente\_\_ No se aplica\_\_

9. ¿Su trabajo es evaluado periódicamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es Si

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### IV.DE LA CONDICION SALARIAL

10. ¿Considera usted que su salario está de acuerdo a sus funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Considera que el salario que percibe es justo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de motivación salarial ha recibido?

Monetaria \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Está usted a gusto con el trabajo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_