

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de puestos en las supervisiones educativas de la Dirección
Departamental de Educación de Zacapa”**
(Tesis de Licenciatura)

Karen Raquel Linares Monroy

Zacapa, agosto 2016

**“Análisis de puestos en las supervisiones educativas de la Dirección
Departamental de Educación de Zacapa”**
(Tesis de Licenciatura)

Karen Raquel Linares Monroy

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, **(Tutor)**
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, **(Revisora)**

Zacapa, agosto 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paíz

Coordinador

REF.: C.C.F.F.L.ADM.-PS.032-2016
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 28 DE JULIO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Omar Alexander Aldana Portillo

Revisora: Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis de puestos en las supervisiones educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa"

Presentada por: Karen Raquel Linares Mantoy

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada

M.A. Ronald Antonio Gilón DE
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona *, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56167978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 12 de marzo de 2016

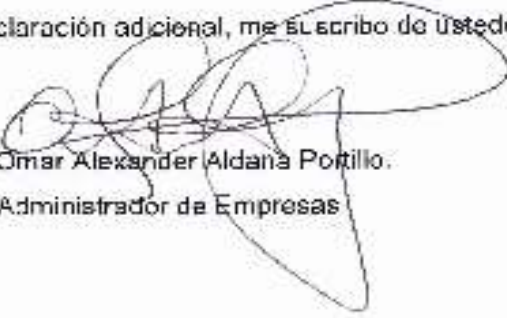
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Tesis del tema "**Análisis de puestos en las supervisiones educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**", realizado por **Karen Raquel Linares Monroy**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me escribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de julio de 2018

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas


Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "**Análisis de puestos en las supervisiones educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa**", Realizado por: **Karen Raquel Linares Monroy**, carré No 201307418, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Dedicatoria

- A Dios** Te agradezco Señor por no soltarme la mano en este proceso, te pido cada día sabiduría, dirección, discernimiento, mayordomía, dominio propio para ejercer lo aprendido.
- A mis hijas** Mis princesitas, la ausencia fue mucha, pero este es el motivo, alcanzar esta meta, va dedicada a ustedes, y son mi motor de lucha cada día, en los momentos que he sentido desmayar ustedes me impulsaban a seguir adelante. Las amo con todo mi corazón.
- A mi madre** Mil gracias Mamá, usted es uno de los tres pilares que me ayudaron y motivaron para alcanzar esta meta, gracias por todas las veces que me apoyo de una y mil maneras, gracias porque siempre ha estado para mi cuando la necesito. Este éxito también es suyo. Recuerde su promesa.
- A mis compañeras** Sayda, Loidy, Delia y Suli una bendición tenerlas en mi vida, gracias por el apoyo incondicional brindado en esta etapa de mi vida, bendiciones y éxitos para ustedes mis amigas.
- Carlos Guirola** Gracias por su apoyo incondicional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Diagnóstico preliminar	8
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Pregunta de investigación	11
1.4 Justificación del problema	11
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	12
1.6 Alcances y límites de la investigación	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Límites	13
Capítulo 2	15
Marco teórico	15
2.1 Estado del arte	15
2.2 Análisis de puestos	18
2.2.1 Uso de la información del análisis de puestos	19
2.2.2 Obtención de información para el análisis de puestos	19
2.2.3 Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	23
2.2.4 El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas	24
Capítulo 3	26
Marco metodológico	26
3.1 Tipos de investigación	26
3.2 Sujetos de la investigación	26

3.2.1	Persona	26
3.2.2	Unidad de análisis	27
3.3	Instrumentos de la investigación	27
3.4	Diseño de la investigación	28
Capítulo 4		29
Resultados de la investigación		29
4.1	Presentación de resultados	29
4.2	Análisis de resultados	56
Capítulo 5		58
Propuesta de solución a la problemática		58
5.1	Introducción	58
5.2	Justificación	58
5.3	Objetivos de la propuesta	59
5.3.1	Objetivo general	59
5.3.2	Objetivo específico	59
5.4	Desarrollo de la propuesta	59
5.5	Programa de implementación	60
5.6	Presupuesto de la propuesta	60
Conclusiones		63
Referencias bibliográficas		64

Lista de anexos

- Anexo 1 Análisis FODA
- Anexo 2 Cuestionario Estructurado
- Anexo 3 Cuestionario estructurado
- Anexo 4 Funciones Supervisor Educativo
- Anexo 5 Funciones Secretaria Supervisión

Anexo 6 Funciones Director Administrativo

Anexo 7 Funciones de Secretaria Contadora

Lista de tablas

Tabla No. 1 Ubicación geográfica de supervisiones educativas	13
Tabla No. 2 Sujetos de investigación	26

Lista de gráficas

Gráfica No. 1 Organigrama documentado	29
Gráfica No. 2 Organigrama actualizado	30
Gráfica No. 3 Elaboración del organigrama	31
Gráfica No. 4 Organigrama autorizado	32
Gráfica No. 5 Tipos de organigrama	33
Gráfica No. 6 Funciones definidas	34
Gráfica No. 7 Funciones actuales	35
Gráfica No. 8 Actualización de funciones	36
Gráfica No. 9 Conocimiento de funciones	37
Gráfica No. 10 Medios para comunicar funciones	38
Gráfica No. 11 Nivel Académico requerido	39
Gráfica No. 12 Colaboradores evaluados	40
Gráfica No. 13 Perfil	41
Gráfica No. 14 Manuales administrativos	42
Gráfica No. 15 Tipos de manuales	43
Gráfica No. 16 Tiempo de actualización de manuales	44
Gráfica No. 17 Responsable de actualización de manual de funciones	45
Gráfica No. 18 Existe organigrama	46

Gráfica No. 19 Conoce funciones del puesto	47
Gráfica No. 20 Desarrollo de funciones	48
Gráfica No. 21 Evaluación de cumplimiento	49
Gráfica No. 22 Medio para comunicar funciones	50
Gráfica No. 23 Realización de funciones que no corresponden al puesto	51
Gráfica No. 24 Perfil	52
Gráfica No. 25 Desarrollo de conocimientos y habilidades	53
Gráfica No. 26 Planes de superación personal y profesional	54
Gráfica No. 27 Existencia de manuales de funciones	55
Gráfica No. 28 Participación en la elaboración del manual de funciones	56

Resumen

La tendencia en la actualidad de la gestión de recursos humanos se direcciona hacia enfoques que permiten al personal asumir roles participativos, multidisciplinarios y prácticos, y esto se logra a través de un adecuado análisis y descriptores de puestos de trabajo, hacer de estas herramientas que permitan obtener datos de cada puesto, las funciones a realizar y contratar al personal idóneo que llene las expectativas de la organización.

Es importante mencionar que las Supervisiones Educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa como nexo con la comunidad educativa representa un papel importante para el alcance de objetivos, implementación de estrategias y políticas del Ministerio de Educación y llevar a cabo los programas educativos y sociales que se han implementado, se hace necesario realizar un análisis de puestos de los colaboradores involucrados y así dar cumplimiento a los lineamientos establecidos de cada programa, que en la actualidad llevan inmersos conocimientos administrativos, financieros, contables y legales.

Analizar los puestos de trabajo de las Supervisiones Educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa es el objetivo general de esta investigación y determinar cuáles son las causas que provocan un bajo desempeño laboral con los colaboradores involucrados.

A continuación se define el proyecto de investigación a desarrollar en el presente estudio.

Introducción

El análisis de puestos es la herramienta que le permite a la organización determinar las tareas, requisitos de aptitudes y el tipo de persona idónea para cubrir las vacantes, la información que genera al realizar este tipo de análisis se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza, permite utilizarla para fortalecer otras áreas inmersas en el departamento de recursos humanos, convirtiéndose en una base de datos que permite compensar de manera equitativa a los empleados, crear planes de capacitación y desarrollo, determinar niveles realistas de desempeño, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral de la organización, y evaluar la manera como los cambios en el entorno pueden afectar el desempeño de los colaboradores.

El Ministerio de Educación cuenta con políticas que le permiten continuar con el proceso de desconcentrar, descentralizar y desburocratizar el sistema educativo nacional, también ha implementado estrategias y programas educativos y sociales donde se hace necesario que las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa tengan conocimientos contables, tecnológicos, administrativos, financieros, legales, y coadyuvar a alcanzar los objetivos para los cuales fueron creados estos programas.

La finalidad de realizar la investigación es conocer los factores que afectan el desempeño laboral de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, el análisis de puestos a realizar se convierta en una herramienta y le permita definir las funciones y éstas se adapten a la actualidad del personal, proponer descriptores de puestos y perfiles adecuados a las necesidades administrativas de cada puesto de trabajo.

A continuación se presentan los capítulos que conforman la investigación.

Capítulo uno: está conformado por el Marco Conceptual, donde se encuentran los antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación, objetivos general y

específicos, alcances y límites de la investigación, permite conocer el ser del Ministerio de Educación, su evolución, el porqué de la creación de las Direcciones Departamentales de Educación, la relación e importancia de las Supervisiones Educativas con la comunidad educativa, y como afecta en el alcance de objetivos el no realizar un análisis de puestos que se adapte a las necesidades actuales.

Capítulo dos: lo constituye el marco teórico, contiene el estado del arte que consiste en estudios similares al tema investigado y los elementos teóricos que es el fundamento de la investigación, como también el modelo teórico a seguir para el desarrollo de la investigación.

Capítulo tres: está integrado por el marco metodológico, detallándose el tipo de investigación, sujetos de investigación, instrumentos de recopilación y medición de datos, cronograma de investigación.

Capítulo cuatro: lo comprenden los resultados de la investigación y su interpretación, por medio de este capítulo se puede evidenciar el conocimiento que tienen los sujetos de estudio en referencia a las funciones que realizan.

Capítulo cinco: describe la propuesta a la problemática encontrada, según resultados de la investigación realizada, introducción, justificación, planteamiento de objetivos generales y específicos, desarrollo, programas de implementación recomendados y el presupuesto establecido para el desarrollo de la propuesta.

Como punto final se incluyen las referencias consultadas para fundamentar el estudio y los anexos.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes

La teoría del análisis de puestos tiene sus inicios con estudios realizados por los autores Charles Babbage y Frederick Taylor coincide en su momento con la revolución industrial, estos autores plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. La influencia de la revolución industrial estuvo caracterizada por el avance y desarrollo de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo.

Entre los resultados de la revolución industrial se puede mencionar el surgimiento de los sindicatos, los cuales se derivan de las discusiones colectivas de temas de interés mutuo entre los empleados, influye en las relaciones trabajador-patrón. Contribuye el sindicato a la expansión de programas de beneficios, definición clara de obligaciones laborales y estructuras sistemáticas de salarios.

Paralelo a la revolución industrial surge la administración científica, por medio de ésta se investigaron métodos para establecer la manera eficiente para realizar un trabajo. Frederick Taylor en su estudio de administración científica contribuyó a la profesionalización de la gestión de recursos humanos, sustituye el enfoque de corazonada por el enfoque de diseño y planificación estos basados en técnicas para la administración.

Años después, fue notorio el cambio de las relaciones con los empleados y se reconoce el valor que estos tenían para la organización, los métodos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en aspectos claves de la organización. La tendencia en la actualidad de la gestión de recursos humanos se direcciona hacia enfoques que sean multidisciplinarios, participativos y prácticos en donde se considera el análisis y descripción de puestos de trabajo como una herramienta que permite obtener datos de cada puesto, funciones específicas y lograr contratar al personal idóneo.

Gary Dessler, uno de los autores modernos que definen la teoría de análisis de puesto como un procedimiento que determina tareas, requisitos, aptitudes y tipo de personas que se debe contratar, lo cual proporcionara datos sobre los requerimientos indispensables del puesto que servirán para el desarrollo de descriptores y especificaciones de los puestos.

Chiavenato en su teoría explica que el análisis de puestos lleva inmersos los requisitos intelectuales y físicos con los que debe contar el ocupante para desempeñar con éxito el puesto, define responsabilidades e impone las condiciones en las cuales debe de ser desempeñado.

El presente estudio de investigación se realiza en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa con el personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, del departamento de Zacapa.

- **Ministerio de Educación de Guatemala**

Como institución del estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, según el artículo 71 y 72 de la Constitución Política de la República de Guatemala el Ministerio de Educación es la institución encargada de la educación nacional, y entre sus deberes está velar por el cumplimiento de una educación obligatoria, democrática y libre.

El Ministerio de Educación por medio del Acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996 crea las Direcciones Departamentales de Educación con el objetivo de desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional, por ser este una acción prioritaria dentro del gobierno de la República, el Ministerio de Educación, responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, requiere de una estructura organizativa que le permita atender las expectativas, intereses y necesidades de la educación en forma eficaz, eficiente, transparente y con celeridad y así atender las demandas de la población, y establecer un enlace entre el Ministerio de Educación y la población, razón por la que se crean las Direcciones Departamentales de Educación.

En tal sentido, el artículo primero del Acuerdo de referencia específica lo siguiente: "Bajo la rectoría y autoridad superior del Ministro de Educación, se crean las Direcciones Departamentales de Educación como los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la República. Cada Dirección Departamental de Educación estará a cargo de un Director, depende directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las Direcciones Departamentales, se apoyará en las respectivas Direcciones Técnicas Regionales y en las Direcciones Generales del ramo que correspondan".

- **Origen de la empresa**

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa, se crea bajo el Acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo de 1,996, considera la desconcentración y descentralización del sistema educativo nacional, como acción prioritaria, para hacer viable la prestación de los servicios educativos lo que se logra con procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas toma en cuenta las necesidades e intereses de la población.

Fue considerada la problemática administrativa y la deficiencia en la prestación de los servicios a nivel local, lo cual se derivaba de una estructura organizativa burocratizada, centralizada y concentrada por el Ministerio de Educación, que daba como resultado trabajo ineficiente y falta de respuesta oportuna a las necesidades de la población.

Es importante mencionar, para lograr la transición de procesos regionalizados a procesos departamentalizados, se hace necesario una estructura organizativa compuesta por órganos desconcentrados, con capacidad de ejecución, decisión, ubicados en cada uno de los departamentos.

- **Evolución de la empresa**

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa inicio sus labores en el inmueble ubicado en Barrio Las Flores, zona 03 del departamento de Zacapa, en sus inicios el total de colaboradores era de 25 personas.

Desde el año 1998 funciona la 3era. Calle entre 14 y 15 avenida de la zona 01 de Zacapa, la gestión de la adscripción del inmueble al Ministerio de Educación fueron aportes del Lic. Miguel Ángel Dávila, Director Departamental de Educación, Cesar Augusto Paiz Gómez, Diputado, Silvestre de Jesús Cabrera, Gobernador Departamental, Licda. María Palencia de Oliva, Directora Bienes del Estado.

En el año 2009 la Dirección Departamental de Educación de Zacapa fue parte en conjunto con las 24 Direcciones Departamentales de Educación a nivel nacional de un proceso de reestructuración.

Las Supervisiones Educativas son el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa, brindan una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, tiene como finalidad mejorar la calidad educativa, promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática siempre al servicio de la comunidad educativa.

Sin perder de vista los objetivos para los cuales fueron creadas, según lo indica la Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo No. 12-91 que en su artículo 74 define como objetivos el promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios, propiciar una acción supervisora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la dignificación del educador, como también promover una eficiente y cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa.

Las Supervisiones Educativas se incorporan a la Dirección Departamental de Educación de su jurisdicción, su jefe inmediato es el Director Departamental de Educación de su jurisdicción, según lo establece el artículo 7 del Acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo de

1996. En el departamento de Zacapa se cuenta con 11 Supervisiones Educativas para atender las necesidades de la comunidad educativa, una en cada municipio.

Las supervisiones educativas son las encargadas de atender los procesos técnicos y administrativos de los niveles de educación escolar en los que se encuentran: inicial y pre-primario, primario, ciclo básico y diversificado.

- **Visión**

Lograr un sistema educativo departamental contextualizado, integral, equitativo, con calidad incluyente e innovadora, que fortalezca la identidad de sus habitantes para una vida digna en el marco de una democracia participativa y cultura de paz.

(Fuente: Dirección Departamental de Educación de Zacapa.)

- **Misión**

Integrar y dinamizar a los actores sociales para lograr una educación de calidad, promoviendo la cobertura en todos los niveles, áreas, sectores para alcanzar un desarrollo sustentable, sostenible, científico, competitivo y tecnológico; que responda a las necesidades sociales, culturales, ambientales y económicas de la comunidad.

(Fuente: Dirección Departamental de Educación de Zacapa.)

- **Objetivos**

- **General:**

Ejecución de políticas, programas y estrategias educativas nacionales implementados por el Ministerio de Educación en el respectivo departamento, adaptándolas a las características propias que cada localidad exija; y lograr mejorar y ampliar la calidad y cobertura del Sistema Educativo en su ámbito territorial, con la planificación y ejecución de programas y proyectos.

- Específicos:
 - ✓ Establecerse como el canal idóneo entre la comunidad educativa y el Ministerio de Educación, con el fin de atender y resolver los problemas y las necesidades del departamento.
 - ✓ Administrar de manera racional los recursos humanos, materiales y financieros, que son asignados, con una planificación y programación siempre en función de las necesidades en materia educativa.
 - ✓ Dar seguimiento y evaluar la calidad de la educación y el rendimiento escolar.
 - ✓ Prestación de servicios técnicos y administrativos por medio de sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que coadyuven a actuar con eficiencia y eficacia.
 - ✓ Reclutamiento y selección de personal docente, técnico, administrativo y de apoyo, con características de servicio, eficiencia y experiencia demostrada, conocedores de las costumbres y problemas de la comunidad, dispuestos a asumir la responsabilidad de las exigencias que el Sistema Educativo demanda y lograr un mejoramiento cualitativo y cuantitativo.
- **Estrategias:** la Dirección Departamental de Educación de Zacapa no cuenta con estrategias específicas, pero se implementan las estrategias de Ministerio de Educación:
- Mejorar la gestión del aula y empoderar a las comunidades
 - ✓ Apoyar a los directores de escuela
 - ✓ Motivar y fortalecer la participación de padres de familia
 - ✓ Contar con una administración descentralizada de programas de apoyo

- ✓ Implementar la infraestructura escolar

- Fortalecer las capacidades de los maestros
 - ✓ Renovar la formación inicial
 - ✓ Garantizar la profesionalización y actualización del docente en servicio
 - ✓ Acompañar a los maestros y profesores en la implementación del Curriculum Nacional Base

- Responder a las necesidades de cobertura y calidad
 - ✓ Ampliar cobertura de preprimaria, preprimaria bilingüe y nivel medio
 - ✓ Implementar el Curriculum Nacional Base
 - ✓ Concretar esfuerzos en los primeros grados de primaria en el área rural
 - ✓ Convertir la lectoescritura en una prioridad nacional
 - ✓ Implementar la educación bilingüe intercultural como un modelo integral
 - ✓ Atender a estudiantes con capacidades diferentes
 - ✓ Explorar nuevas modalidades educativas e incorporar en el aula el uso de tecnología de información y comunicación
 - ✓ Fortalecer el enfoque de destrezas para el trabajo en la educación de jóvenes, en el ciclo de educación básica
 - ✓ Fortalecer el desarrollo de destrezas en áreas específicas: arte y deporte
 - ✓ Desarrollar competencias básicas para la vida.

La Dirección Departamental de Educación de Zacapa implementa las políticas del Ministerio de Educación:

- Cobertura: Esta garantiza el acceso, permanencia de la niñez y la juventud sin discriminación alguna.

- **Calidad:** Busca mejorar la calidad del proceso educativo y asegurar que todas las personas tengan la oportunidad de obtener una educación pertinente y relevante.
- **Modelo de Gestión:** Se logra por medio del fortalecimiento sistemático el cual implementa mecanismos de efectividad, calidad y transparencia.
- **Recurso Humano:** Fortalecerlo con capacitaciones, herramientas y materiales la formación, gestión y evaluación del recurso humano.
- **Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural:** Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e intercultural, sin discriminación o exclusión alguna.
- **Aumento de la Inversión Educativa:** Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional (7% del producto interno bruto). Con lo que se pretende aumentar la dotación de materiales, equipos y personal docente.
- **Equidad:** busca garantizar la educación con calidad, demandada por la población, toma en cuenta su contexto y el mundo actual.

1.1.1 Diagnóstico preliminar

El análisis de puestos es una herramienta que dota de información a las organizaciones permite conocer los puestos que se necesitan crear según la estructura organizacional, determina los deberes, naturaleza y tipos de personas. Adicional a esto, también se utiliza la información recopilada por medio del análisis de puestos para desarrollar los descriptores y especificaciones de puestos, también proporciona información sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan, permite estimar lo que cada empleado representa para la organización y que se vea reflejado en una compensación justa.

Complementa la información que se necesita para realizar las evaluaciones de desempeño, se compara lo que el colaborador hace contra lo que debería de hacer según su descriptor, la información también se utiliza para diseñar los programas de capacitación idóneos para mejorar las habilidades que se requieren en el puesto a desarrollar y por último, pero no menos

importante, se puede mencionar que el análisis de puestos permite asegurar que las funciones a realizar estén asignadas en las posiciones específicas.

En la actualidad las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa desempeñan roles administrativos, siendo estos: supervisor educativo, secretaria de supervisión educativa, director de establecimiento educativo, secretaria contadora de establecimiento educativo, quienes se ven afectados en su desempeño laboral por la falta de un correcto análisis de puestos, esto provoca quejas por parte de los directores y docentes, incumplimiento de tareas, deficiencia en el servicio a los usuarios, sanciones administrativas y pecuniarias, impuntualidad en horarios de trabajo, incumplimiento de jornadas laborales, deficiencias en la comunicación, sobre carga laboral, conflictos laborales con la comunidad educativa, inasistencia a labores rotación o subutilización de personal.

Lo que se puede determinar como causas a los planteamientos anteriores se deriva de la falta de: actualización de funciones, descriptores y perfiles de puestos, desconocimiento de funciones por parte del personal, orientación adecuada, actualización en normativa legal y administrativa, asesoramiento por parte de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, desconocimiento de temas contables y administrativos.

Afecta a 16 Supervisores Educativos, 16 Secretarías de Supervisión Educativa, 641 Directores de establecimientos educativos de los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado, 12 secretarías contadoras de establecimientos educativos del nivel básico, contratados bajo los renglones 011 y 021 que forman parte de la comunidad educativa y de las supervisiones educativas, se ven afectados los alumnos de los diferentes niveles derivado a que por desconocimiento de la normativa legal y administrativa no tienen la capacidad de resolver casos de carácter administrativos, financieros o legales.

De los anteriores planteamientos, se deduce, de continuar con la situación actual se vera afectado el desempeño laboral del personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, incremento de quejas por parte de los usuarios, disminución de la población

estudiantil, sanciones administrativas y pecuniarias, cierre de establecimientos públicos, incremento en la rotación de personal y conflictos laborales con la comunidad educativa.

1.2 Planteamiento del problema

El análisis de puestos como herramienta que provee información es utilizada por las organizaciones para determinar los puestos que necesitan, lograr una estructura organizacional funcional, deberes, tipos de personas y naturaleza del puesto. Adicional a esto, también se utiliza la información recopilada por medio del análisis de puestos para desarrollar los descriptores y especificación de puesto, también proporciona información para decidir qué tipo de personas se reclutan y contratan, permite estimar lo que cada empleado representa para la organización y se vea reflejado en una compensación justa.

Complementa la información que se necesita para realizar las evaluaciones de desempeño y permite comparar lo que el colaborador hace contra lo que debería de hacer según su descriptor, la información también se utiliza para diseñar los programas de capacitación idóneos para mejorar las habilidades que se requieren en el puesto a desarrollar y por último, pero no menos importante, se puede mencionar que el análisis de puestos permite asegurar que las funciones a realizar estén asignadas en las posiciones específicas.

Las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa como nexo con la comunidad educativa representa un papel importante para el alcance de objetivos, implementación de estrategias y políticas del Ministerio de Educación y del buen funcionamiento de la Dirección Departamental de Educación, a partir de la implementación de los diferentes programas educativos y sociales se hace necesario realizar un análisis de puestos de los colaboradores involucrados para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos de cada programa.

Es importante mencionar que la educación ha evolucionado según las necesidades de la población estudiantil y el personal debe de ir de la mano con esta evolución para lograr ser competitivos, los diferentes programas exigen conocimientos administrativos, contables, financieros, tecnológicos

y legales y este desconocimiento da como resultado que las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa tenga un bajo desempeño laboral consecuencia de incumplimiento de tareas, deficiencia en el servicio a los usuarios, sanciones administrativas, sobre carga laboral, rotación de personal, subutilización y conflictos laborales.

La situación se considera que la origina la falta de actualización de funciones, falta de descriptores de puestos, falta de mecanismos de control, mobiliario y equipo, desconocimiento de funciones por parte del personal, desactualización de la normativa legal y administrativa, desconocimiento de temas contables y administrativos, falta de asesoramiento por parte de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

En consecuencia, se hace necesario analizar los puestos de trabajo de las supervisiones educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, para mejorar el funcionamiento de los colaboradores de las mismas.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué factores afectan el desempeño laboral del personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, pertenecientes a la Dirección Departamental de Educación de Zacapa?

1.4 Justificación

En la actualidad se hace necesario realizar un adecuado análisis de las funciones que realiza el personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa y que estas se adapten a los diferentes programas que manejan, porque el desconocimiento de las mismas ocasionan un bajo desempeño laboral del cual se derivan efectos del incumplimiento de tareas, desconocimiento de funciones, sanciones administrativas sobre carga laboral, rotación de personal lo que no permite implementar las estrategias, políticas y objetivos para lograr una educación de calidad.

Lo anterior buscara detectar las causas que originan el bajo desempeño laboral, realizar un análisis de puestos como la herramienta que permita definir las funciones según las necesidades actuales del personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, proponer descriptores de puestos y perfiles apropiados a las necesidades administrativas requeridas por los diferentes puestos de trabajo de las Supervisiones Educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los puestos de trabajo de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer el organigrama de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman
- ✓ Examinar las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo
- ✓ Evaluar los perfiles de puestos de trabajo
- ✓ Verificar la existencia de manuales administrativos

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

La investigación permitirá realizar un análisis de puestos del personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, tomar en cuenta las causas que en la actualidad provoca bajo desempeño laboral, y contribuir en gran manera a reducir los efectos negativos por medio de herramientas basadas en la teoría de análisis de puesto para mejorar el desempeño laboral de los sujetos de estudio.

1.6.2 Límites

a) Geográficos

La Dirección Departamental de Educación se ubicada en el del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, en el área urbana.

b) Institucional

La investigación se realizara en la sección de recursos humanos de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa ubicada en 3ra. Calle entre 14 y 15 avenida de la zona 01, municipio de Zacapa y Supervisiones Educativas y el personal que las conforman las cuales se detallan a continuación:

Tabla No. 1
Ubicación geográfica de Supervisiones Educativas

Supervisión Educativa	Municipio	Ubicación Geográfica	Área
Zacapa	Zacapa	1901	Rural y Urbana
	Estanzuela	1902	Rural y Urbana
	Rio Hondo	1903	Rural y Urbana
	Gualán	1904	Rural y Urbana
	Teculután	1905	Rural y Urbana
	Usumatlán	1906	Rural y Urbana
	Cabañas	1907	Rural y Urbana
	San Diego	1908	Rural y Urbana
	La Unión	1909	Rural y Urbana
	Huité	1910	Rural y Urbana
	San Jorge	1911	Rural y Urbana

c) Temporal

Se tiene planificada desarrollarla entre el 19 de septiembre de 2015 al 30 de abril de 2016. El análisis de puestos de los colaboradores de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman tendrá como fecha límite de evaluación al 28 de febrero de 2016.

d) Teórico

El análisis de puestos permite obtener información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos, como también contratar al personal idóneo, pero sus alcances van más allá, permite ubicar al personal en puestos adecuados, crear planes de capacitación y desarrollo acordes a las funciones que realizan, compensar de manera equitativa y justa a los empleados de la organización, sirve para propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, es importante que cuando las organizaciones detecten bajo desempeño laboral por no actualizar las funciones de cada puesto de trabajo realicen un rediseño de los mismos, o cuando factores como la tecnología, procesos, proyectos, aspectos legales o administrativos lo requieran es importante realizar un análisis de puesto que pueda dar como resultado contratar al personal con las competencias necesarias.

Los elementos teóricos de los cuales será objeto de estudio el análisis de puestos las Supervisiones Educativas son: como primera fase la preparación para el análisis de puestos que se compone de la familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que realiza, como segunda fase la recolección de información sobre análisis de puesto del cual se deriva la identificación del puesto, desarrollo del cuestionario y recolección de datos y como última fase la aplicación de la información sobre análisis de puesto se compone de descripciones del puesto, especificaciones del puesto, niveles de rendimientos y enriquecimiento del sistema de información del departamento de personal.

El modelo de análisis de puestos de los autores William B. Werther, Jr. y Keith Davis, se adapta a la investigación realizada, define que la información de los puestos y los requisitos se pueden lograr a través de un proceso llamado análisis de puestos, en el que se obtiene información sistemática, se evalúa y organiza.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Estado del arte

Para la presente investigación se consultaron estudios realizados con anterioridad donde se realizaron análisis de puestos dentro de instituciones públicas y privadas.

Vera Delgado (2011) en su tesis “Análisis de Puestos y Salarios para una institución educativa en el departamento de San Marcos” establece como objetivo general analizar los puestos y salarios de una institución educativa en el Departamento de San Marcos, Guatemala, para la investigación tomo en cuenta al personal que laboran en la Escuela Técnica de Computación el cual esta conformado por personal técnico, administrativo, docentes y operativos, un total de 25 personas.

Concluye que la institución educativa carece de actividades diseñadas para ocuparse de coordinar al personal, provoca con ello una deficiencia en la calidad de la fuerza de trabajo para el logro de los objetivos y su desempeño, y también que, el correcto 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 de contar y operar en forma óptima.

Recomendó tomar en cuenta la propuesta de descripción y especificaciones de cada puesto para que los colaboradores puedan conocer sus funciones y desempeñar su cargo de manera eficiente.

Según Kenny Pineda (2012) en su investigación sobre “Análisis de Puestos de trabajo para el personal de la Municipalidad de Puerto Barrios, del departamento de Izabal” presentó como objetivo general analizar los puestos de trabajo para el personal de la Municipalidad de Puerto Barrios departamento de Izabal desempeñen sus funciones con un alto rendimiento, entre los sujetos de la investigación en mención se encuentra el personal de tesorería, compras, almacén,

recursos humanos, secretaria municipal, departamento de relaciones públicas, oficina municipal de planificación, policía municipal, servicios generales, un total de 320 empleados

Después de su investigación concluye en la implementación del manual, ayudar a mejorar el nivel de desempeño de los empleados y les permitirán conocer cuáles son las funciones del puesto, la descripción de los puestos brindará una definición escrita sobre estos y sus requisitos, permitirá reubicar a cada empleado en el puesto apto y contratar personal profesional apto para los puestos, el manual cuenta con el análisis de puestos, el cual brindara la información sobre los requisitos de los mismos para la selección del personal en la municipalidad.

Permite recomendar implementar el manual de funciones para mejorar el nivel de desempeño a los trabajadores que laboran en la actualidad, como para los que formaran parte de la municipalidad en un futuro, realizar evaluaciones del desempeño en un periodo de seis meses, reproducir manuales para los empleados para que tengan conocimiento de sus funciones, contar con capacitaciones para los empleados con el objetivo de mejorar el desempeño y crear una oficina de asesoramiento de recursos humanos con la finalidad de brindar apoyo a los empleados municipales.

Según Debbie Molina (2011) en su investigación sobre “Análisis de puestos en empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango” formula como objetivo general establecer cuantas empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango aplican el análisis de puestos, toma en cuenta como sujetos de estudio para realizar su investigación a propietarios y/o gerentes de las seis empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango y tres empleados vendedores de cada empresa distribuidora de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango.

Como resultado de la investigación concluye que las empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango no aplican el análisis de puestos, ellos se basan en la experiencia y su enfoque esta en cuanto al tiempo que los colaboradores llevan en las empresas distribuidoras de vehículos nuevos, y el restante de las empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad

de Quetzaltenango si aplica un análisis de puesto esto representa una ventaja competitiva, porque hace eficiente el trabajo del empleado y un desempeño laboral efectivo.

Por tal razón entre sus recomendaciones a las empresas distribuidoras de vehículos nuevos de Quetzaltenango se encuentra la implementación del análisis de puesto, por medio de esta herramienta se logrará mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de manera clara, sencilla y especificar las tareas a realizar en determinado puesto.

La tesis elaborada por Rafael Ventura (2011) titulada “Propuesta de manual de procedimientos de contratación y análisis de puestos del personal académico de la facultad de ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala” propone como objetivo general realizar una propuesta de manual de procedimientos de contratación y análisis de puestos del personal académico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para la recolección de datos se tomaron como sujetos de investigación el personal académico de la facultad de ingeniería.

Como resultado de la investigación concluye en el diseño de una propuesta con la finalidad de mejorar la planeación, reclutamiento, selección y orientación del personal aspirante a pertenecer al personal académico, como instrumento para aquellos profesionales y estudiantes aspirantes a ser parte del personal académico de la Facultad de Ingeniería y para ser tomada en cuenta la indicación la propuesta puede servir de guía a tomadores de decisiones de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Por su parte, recomienda contratar al personal académico mejor preparado, con el único objetivo tener egresados con una excelente preparación académica, cumplir con todos los requerimientos que la ley universitaria exige, realizar reclutamiento interno para disminuir los costos en el proceso de contratación.

José Tepeu (2010) en su investigación sobre “Análisis de puestos de trabajo por el método de modelación de perfiles por competencias laborales realizada en el área de fábrica, en los procesos de laboratorio y acondicionamiento de azúcar, en el Ingenio La Unión, S.A. establece como

objetivo general elaborar los perfiles por medio de competencias laborales en el área de fábrica en los procesos de laboratorio y acondicionamiento de azúcar, para la uniformidad de los conocimientos y habilidades requeridas de puesto de trabajo, para asegurar así el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa y la búsqueda de la mejora continua, su objeto de estudio 07 personas que laboran en el área de laboratorio y acondicionamiento de azúcar.

Quien concluye la modelación de los perfiles requiere datos generales del puesto, requisitos, descripción específica de las funciones o competencias a ejercer, conocimientos y habilidades, las condiciones de trabajo, los resultados o productos, el entorno, la interacción con otros departamentos los medios y las herramientas.

Recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos una constante comunicación con los jefes de los distintos procesos, y así estar al tanto de cómo el personal bajo su cargo efectúa las funciones de acuerdo con el perfil elaborado y así cubrir las necesidades de capacitación.

2.2 Análisis de puestos

Herramienta que permite determinar las tareas, requisitos de aptitudes y el tipo de persona idónea para cubrir las vacantes, la información que se genera se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza y permite utilizarla para fortalecer otras áreas inmersas en el departamento de recursos humanos, base de datos para compensar de manera equitativa a los empleados, crear planes de capacitación, identificar candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes.

Robbins (1998) el análisis de puesto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencias necesarios y así el empleado desempeñe el puesto con éxito.

Dessler (1996) define como análisis de puestos como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos.

Chiavenato (2007) describe el análisis de puestos como los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar con éxito el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

2.2.1 Uso de la información del análisis de puestos

La información recopilada por medio del análisis de puestos permite elaborar descriptores y especificaciones del puesto, un manual de funciones que le permita al colaborador conocer las tareas asignadas, responsabilidades y condiciones del puesto, e influye en otras áreas de recursos humanos donde será de mucha utilidad la información recabada.

Entre las principales actividades vinculadas con la información sobre análisis de puestos se pueden mencionar:

1. Compensaciones equitativas
2. Ubicación del personal en puestos adecuados
3. Determinar niveles reales de desempeño
4. Crear planes de capacitación acordes a los puestos
5. Identificar candidatos para cubrir las vacantes
6. Colabora con la planeación de necesidades de capacitación de recursos humanos
7. Propicia condiciones que ayuden a mejorar el entorno laboral
8. Evalúa como el entorno afecta el desempeño de los colaboradores
9. Elimina requisitos y demandas innecesarios para que no exista una sobre carga laboral
10. Conoce y evalúa las necesidades reales mediante la asignación de funciones según el puesto

2.2.2 Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de realizar el análisis de puestos es importante hacer del conocimiento de los colaboradores las razones por las cuales se realiza un análisis de puestos, cuyo fin es optimizar el recurso humano, es importante familiarizarse con la organización en sí y con su entorno externo, conocer el propósito, estrategias, estructura, insumos y productos lo que permitirá diseñar un sistema de información de puestos útil para alcanzar los objetivos de la organización, después de realizada esta familiarización se puede proceder a lo siguiente:

Identificar los puestos a analizar

Elaborar un cuestionario para analizar los puestos

Obtener información de los puestos analizados

- **Identificación de puestos**

Previo a la información obtenida, se deben de identificar los puestos de la organización, utilizar el organigrama de la organización, nóminas de personal y estudios realizados.

- **Desarrollo del cuestionario**

Desarrollar un cuestionario permite obtener información consistente y homogénea y lograr identificar deberes, habilidades, responsabilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga, se recomienda utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares y lograr que la información que se recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro. Este debe de identificar el puesto, como encaja dentro de la organización y debe ser útil para establecer el propósito del puesto. Como parte del cuestionario también incluir un apartado donde se especifique las características que una persona debería poseer para llevar a cabo el trabajo específico entre las que se pueden mencionar formación académica, experiencia y habilidades. Investigar sobre las condiciones de trabajo y los niveles de desempeño esperados.

- **Obtención de datos**

Entre los métodos para obtener los datos necesarios para los cuestionarios de análisis de puestos destacan entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios por correo, bitácora de empleados, observación y se pueden realizar combinaciones técnicas de los mismos.

- a) **Entrevistas**

Este es un método para obtener información de forma efectiva sobre un puesto, se puede utilizar una lista de verificación y así no omitir ningún aspecto, entrevistar al colaborador y su jefe inmediato, se recomienda realizarlo a un limitado número de trabajadores.

Ventajas

El contacto directo le permite explorar puntos que de otra manera no estarían claros

Alto nivel de precisión en la información obtenida

Desventajas

Alto costo

Demanda mucho tiempo

Según Dessler (1996) existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales, entrevistas colectivas y entrevistas con uno o más supervisores.

b) Grupo de expertos

Este método de grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite a la organización llegar a resultados de alta confiabilidad, el cual está integrado por trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos, se debe de realizar una entrevista con todo el grupo para obtener la información para el análisis del puesto, esto permite que el grupo aporte detalles y perspectivas que no se consiguen de otra manera, y como beneficio adicional los integrantes del grupo pueden revisar, clarificar y ampliar aspectos de su labor diaria que son desconocidos por sus supervisores.

c) Cuestionarios por correo

Este consiste en un cuestionario que permitan realizar un análisis del puesto. Se envía a los colaboradores para que los respondan en el lugar y horarios que decida cada uno.

Ventajas

Se pueden estudiar varios puestos al mismo tiempo

El costo de su implementación es bajo

Desventajas

La precisión de los resultados es inferior

No se regresa a tiempo la información

Algunas veces no se comprenden las preguntas y el entrevistado no tiene a quien consultar.

d) Bitácora de empleados

Este es otro método utilizado para obtener información, el cual consiste en solicitar la colaboración del personal para que lleve un diario de sus actividades.

Ventajas

Si se establece una ejecución sistemática los resultados serán confiables

En algunas ocasiones este método es el único que permite reunir información de determinados puestos.

Desventajas

Proceso lento y costoso

e) Observación

El método de observación directa es lenta, costosa, menos precisa y confiable, derivado a que el observador puede dejar de notar algunas actividades las cuales se realizan de manera periódica o regular pero que son parte importante de su puesto, algunas veces este método es idóneo en especial cuando la labor es manual y repetitiva.

f) Combinaciones

Al conocer las ventajas y desventajas de cada método aplicable para la obtención de datos se pueden realizar combinaciones de las diferentes técnicas y utilizarlas de manera simultánea.

2.2.3 Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento, convirtiéndose en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal.

• Descripción de puestos

Consiste en la explicación escrita de cada una de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y aspectos adicionales aplicados a un puesto determinado.

Robbins (1998) define descripción de puestos al documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace.

Dessler (1996) refiere que la descripción de puestos es la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

Para Chiavenato (2009) la descripción de puestos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

- **Especificaciones del puesto**

Este describe las demandas que el puesto implica y que la persona debe realizar, las características que debe poseer, entre las que se pueden mencionar educación, capacidades, habilidades y experiencia.

Para Robbins (1998) la especificación del puesto señala las clarificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado.

Dessler (1996) indica que la especificación del puesto es la lista de requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad necesarias.

- **Niveles de desempeño en el puesto**

Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos esenciales, primero el desempeño al que aspiran los trabajadores y el segundo parámetros que permiten medir el grado logrado de las metas.

2.2.4 El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas

Elementos organizativos

Estos se refieren a su eficiencia, y lo conforman el enfoque mecánico, flujo de trabajo, ergonomía y prácticas laborales. Enfoque mecánico técnica que identifica todos los movimientos y labores de un puesto, los estructura con el fin de reducir tiempos y esfuerzos para realizar cada una de las tareas. Lograr un equilibrio entre puestos para que el trabajo se efectúe de manera eficiente. La ergonomía es el estudio donde interactúa el ser humano con equipos y herramientas que utiliza.

Elementos del entorno

En el diseño de puestos es importante tomar en cuenta aspectos como el grado de preparación de los empleados que se encuentran disponibles y sus expectativas sociales, culturales y demográficas.

Elementos de conducta

No se pueden diseñar puestos de trabajo basados solo en factores de eficiencia. Las personas se desempeñan mejor cuando el puesto les ofrece autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación, contar con autoridad para tomar decisiones aumenta la autoestima. La diversidad en los puestos elimina la monotonía y aburrimiento, este conduce a la fatiga y esta a su vez provoca errores, al dar variedad a los puestos se pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento.

La identificación de la tarea, el nivel de satisfacción puede incrementarse cuando se agrupan de manera que los empleados perciban el aporte a la empresa y a la sociedad. La relevancia de la tarea es un elemento que se relaciona con la identificación de la tarea, permite al colaborador saber que el trabajo que realiza es importante para la organización, el puesto adquiere valor. Otro elemento de conducta es la retroalimentación, cuando se realiza el trabajador podrá mejorar su desempeño, permitiéndole conocer los aspectos que debe mejorar.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Se realizó un estudio de tipo descriptivo, el cual según Sampieri, Fernández Baptista (2010) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (P.80).

Para llevar a cabo el estudio con la finalidad de obtener información sobre las causas que afectan el desempeño laboral de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, se recopiló información de manera independiente o conjunta sobre los elementos del análisis de puestos, lo cual permitió analizar cada uno de los puestos, sus dimensiones, responsabilidades, límites y como se encuentran estructurados en la actualidad.

3.2 Sujetos de la investigación

3.2.1 Personas

Los sujetos de investigación que se tomaron en cuenta para llevar a cabo el estudio son los siguientes:

Tabla No. 2
Sujetos de investigación

Puestos	Cantidad
• Director Departamental de Educación	1
• Supervisores Educativos	16
• Secretarias Supervisiones Educativas	16
• Directores de Establecimientos educativos	641
• Secretarias Contadoras	12

3.2.2 Unidad de Análisis

Se procedió a analizar los siguientes documentos como aporte a la investigación:

1. Reglamento Interno de Trabajo
2. Ley Nacional ONSEC
3. Acuerdo Gubernativo M. De E No. 13-77 “Reglamento de la Ley de Educación Nacional”
4. Decreto No. 1485 del Congreso de la Republica “Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional” fecha de publicación 19 de septiembre de 1961
5. Decreto Legislativo No. 12-91 del Congreso de la Republica “Ley de Educación Nacional” fecha de publicación el 18 de enero de 1991.
6. Acuerdo Gubernativo 123 A de fecha 11 de mayo de 1965, Reglamento de Supervisión Técnica Escolar.

3.3 Instrumentos

Como instrumentos que se utilizaron para recabar información para el desarrollo del presente estudio se encuentran los siguientes:

- Cuestionario estructurado dirigido a Director Departamental de Educación, Supervisores Educativos y Directores de establecimientos educativos de todos los niveles, para conocer las causas que se consideran afectan el desempeño laboral, redactado según los elementos teóricos que comprenden el análisis de puestos y examinar las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, evaluar los perfiles de puestos de trabajo y verificar la existencia de manuales administrativos del personal de la Supervisión Educativa y las unidades que la conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa. El cual consta de 17 preguntas que servirán para recolectar información. (Ver anexo 2).
- Cuestionario estructurado dirigido a Secretarias de Supervisiones Educativas y Secretarias Contadoras de establecimientos educativos consta de 15 preguntas para examinar las funciones y responsabilidad de su puesto. (Ver anexo 3).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de este estudio es mixto, considerándose para su desarrollo una mezcla de investigación documental y de campo, entre sus métodos de investigación están los cuestionarios y emplea métodos estadísticos para analizar los datos.

La tabulación, interpretación y presentación de los datos obtenidos se efectuara por medio de diferentes instrumentos estadísticos como: tablas y cédulas en el programa de excell, gráficas de pastel, interpretadas por el investigador para una mejor comprensión del objeto de estudio que lleva como resultado un mejor análisis.

Capítulo 4

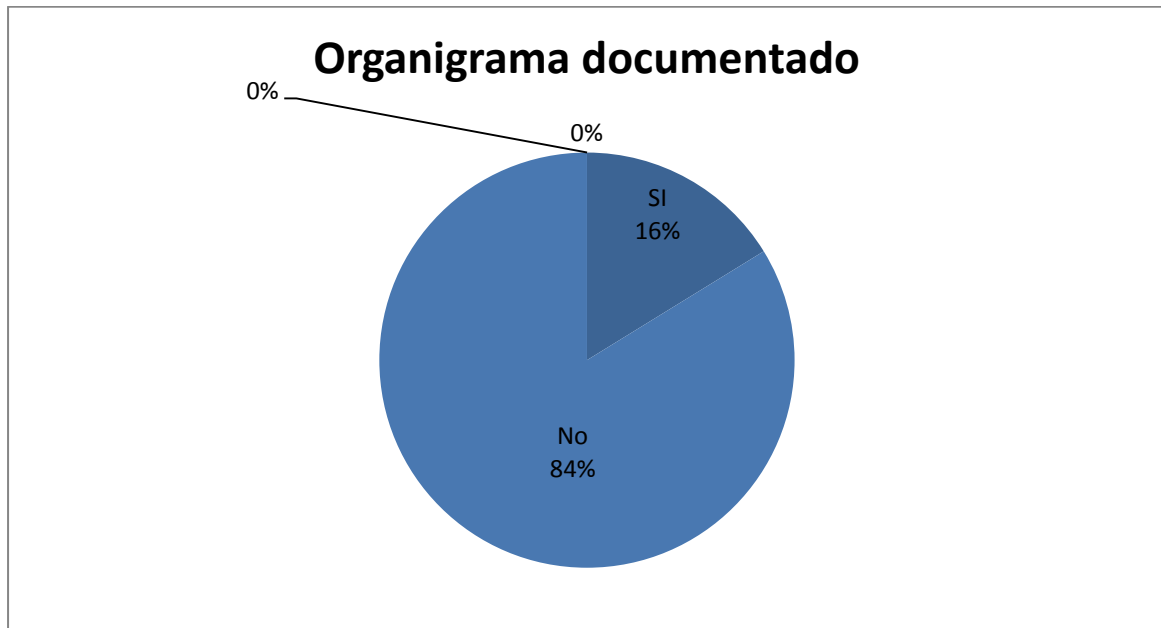
Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados

Encuesta dirigida a

- Director Departamental de Educación.
- Supervisores Educativos.
- Directores de establecimientos educativos.

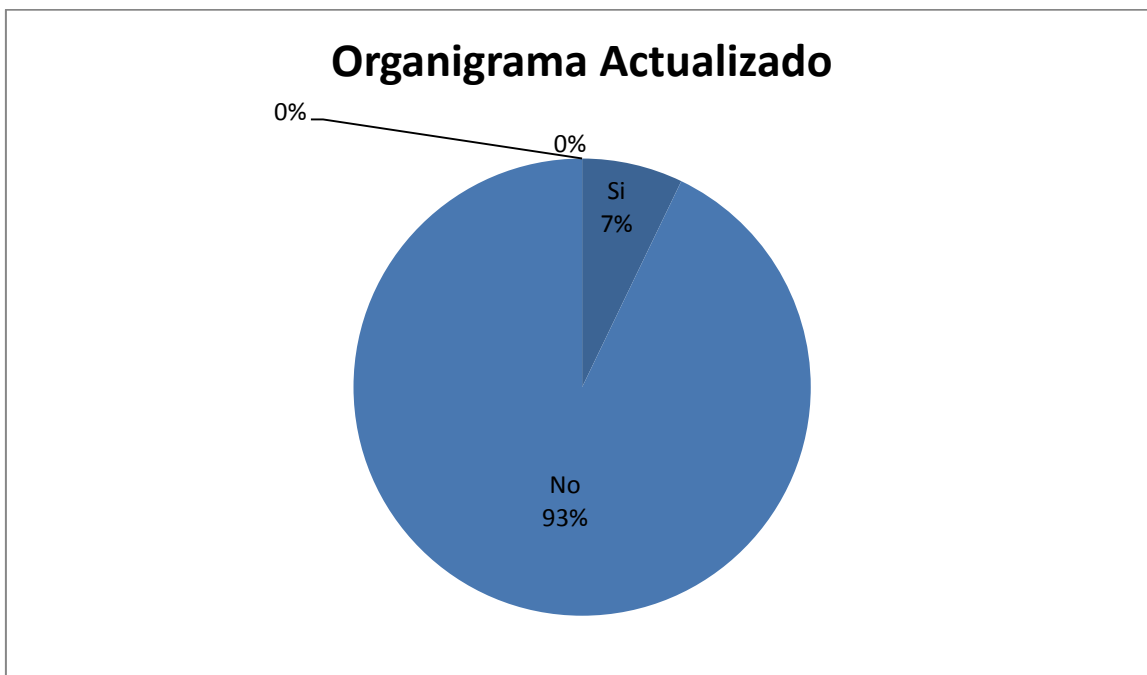
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

El 16% de las personas encuestadas respondieron que si existen organigramas documentados que muestran los puestos de trabajo, el 84% indicaron que no existe ningún documento que muestre los puestos de trabajo.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada a las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Departamental de Educación de Zacapa, indico un 93% que el organigrama de la institución no se encuentra actualizado por lo tanto no es el adecuado a los puestos y funciones que se desarrollan y el 7% manifestaron la existencia de organigramas actualizados a la fecha.

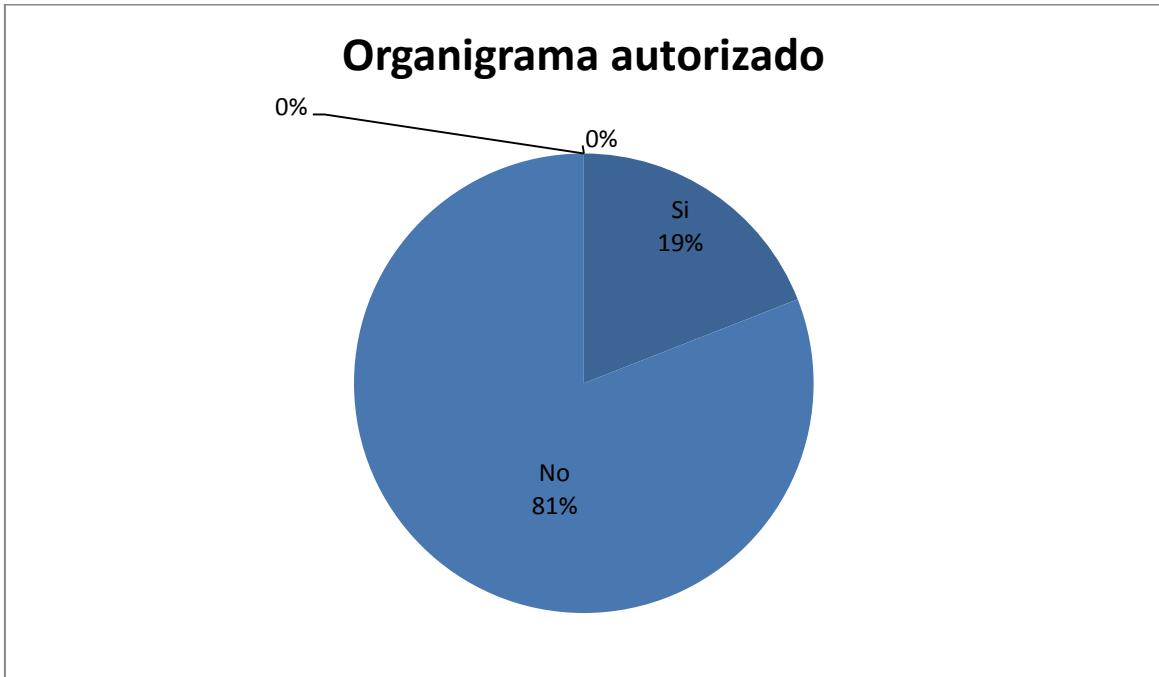
Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia.

Un 41% de los trabajadores de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa indican que la institución fue quien elaboro el organigrama de su unidad, sin embargo el 40% indicaron tener conocimiento que un proyecto universitario elaboro el organigrama y un 19% respondieron que la supervisión educativa.

Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia.

En la encuesta realizada el 81% de los trabajadores respondieron que el organigrama no se encuentra autorizado por la unidad, el otro 19% indican que se encuentra autorizado.

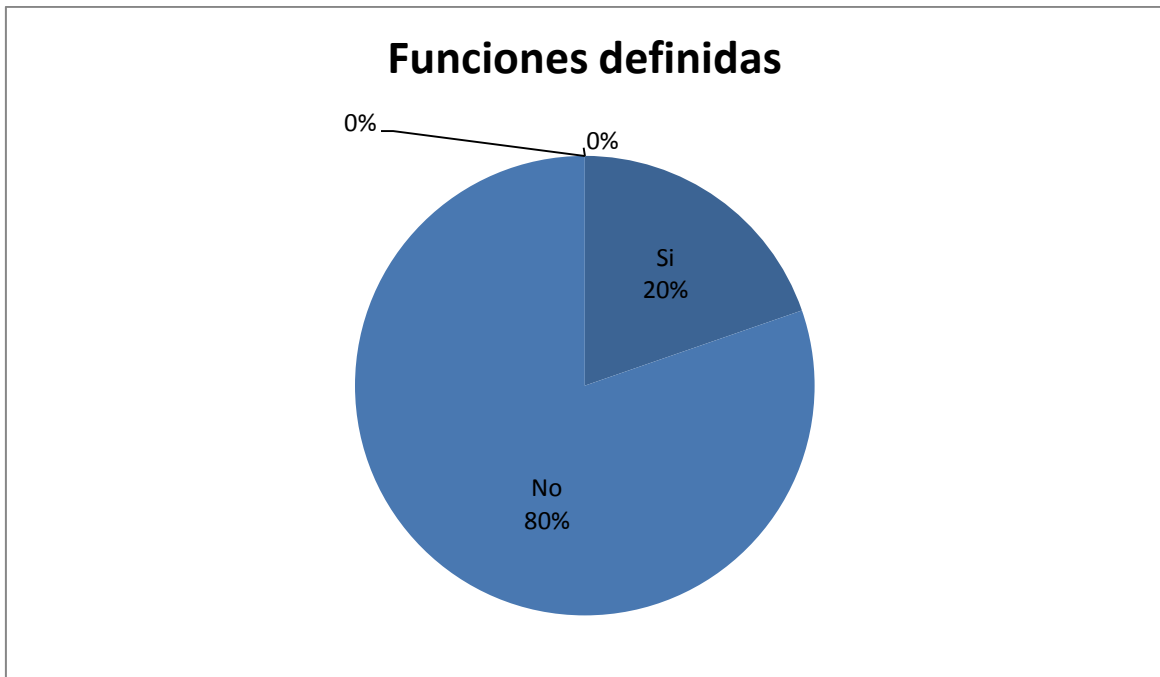
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

Se observó que el 68% indicaron que la institución dispone de un organigrama funcional, un 3% respondieron que existe organigrama de tipo nominal y el 29% respondieron que otros tipos de organigrama.

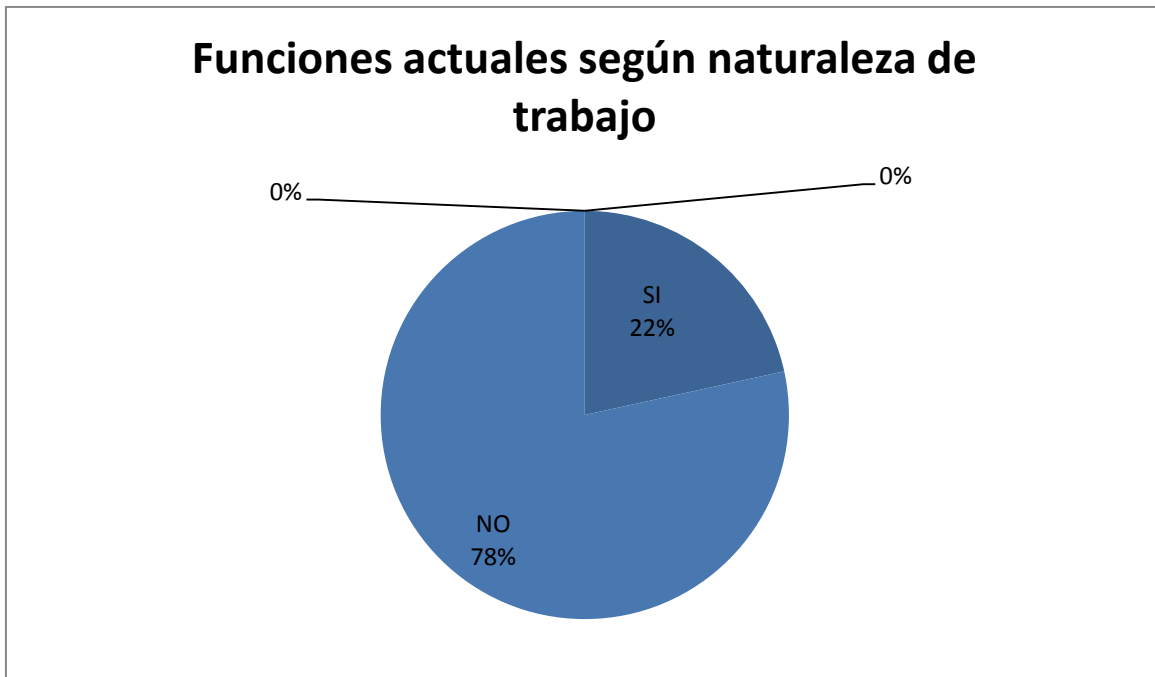
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

El 80% de los sujetos encuestados indicaron que no cuentan con funciones definidas y un 20% manifiestan que si cuentan con funciones establecidas en sus puestos de trabajo.

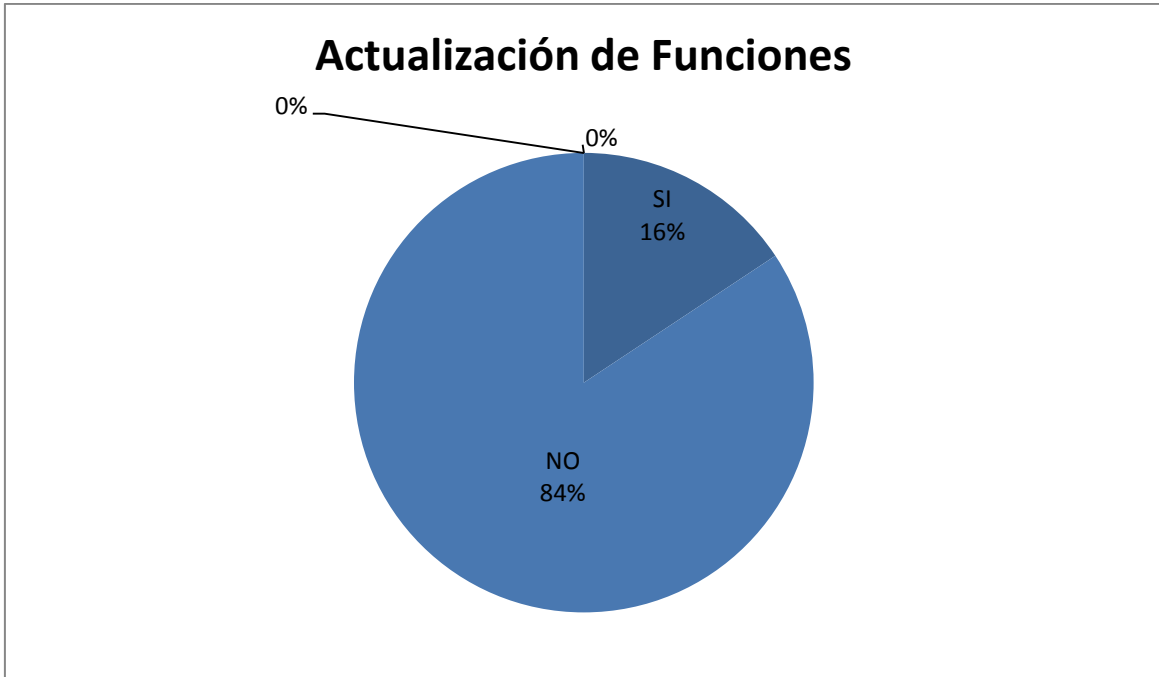
Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia.

Un 22% de encuestados manifestaron que las funciones si se encuentran actuales de acuerdo con su trabajo, y es por ello que el 78% respondieron que no cuentan con funciones actuales según la naturaleza del trabajo que realizan.

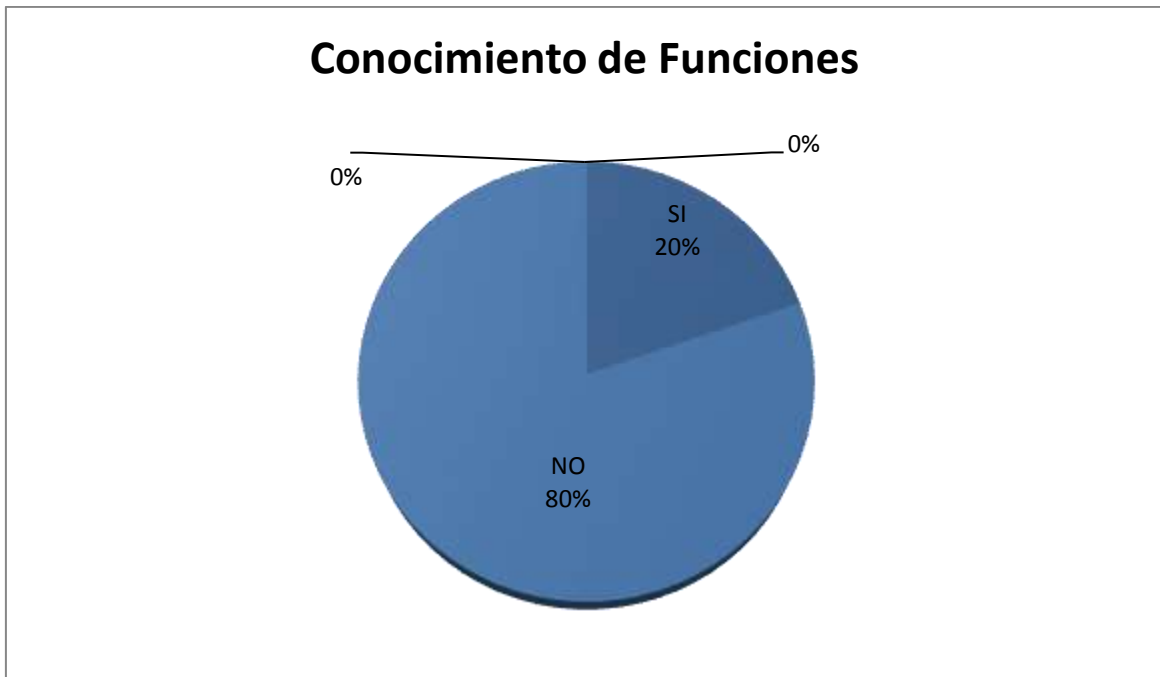
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

De los trabajadores encuestados el 16% indica que sus funciones de trabajo son actualizados, un 84% indica lo contrario.

Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que el 80% de los colaboradores respondieron que no conocen sus funciones de trabajo. Mientras 20% indican que si tienen conocimiento de sus funciones de trabajo.

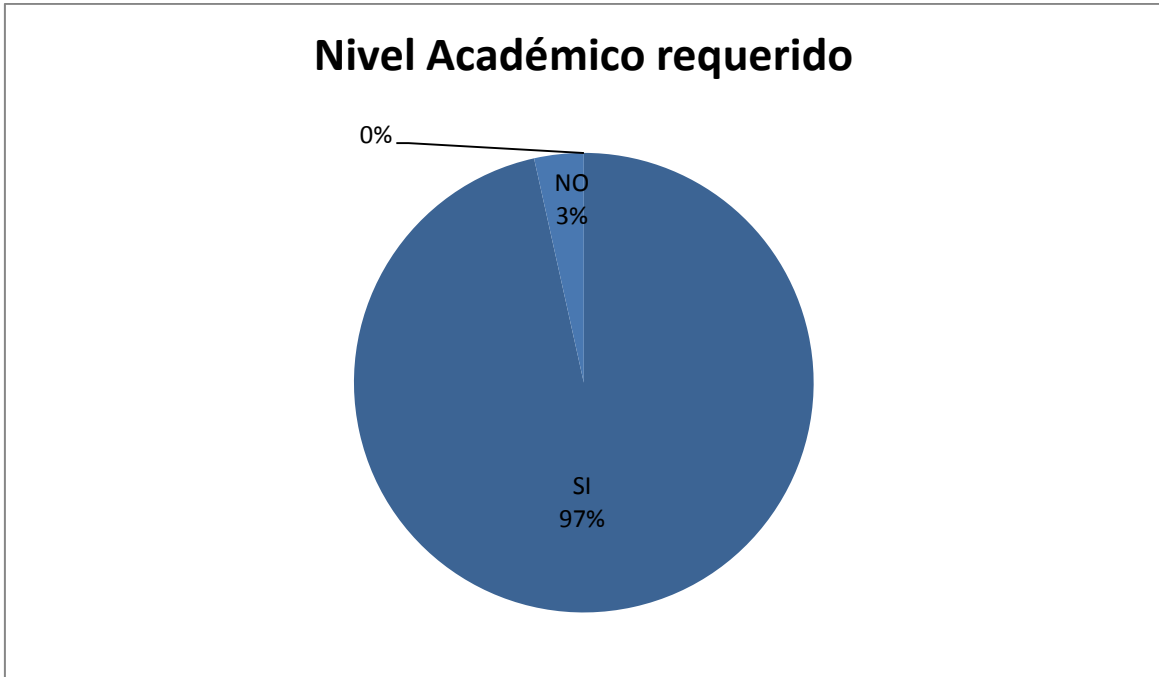
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia.

El 94% de los encuestados respondieron que sus funciones del puesto de trabajo son comunicadas por medio escrito, por otra parte el 6% indicaron que es verbal.

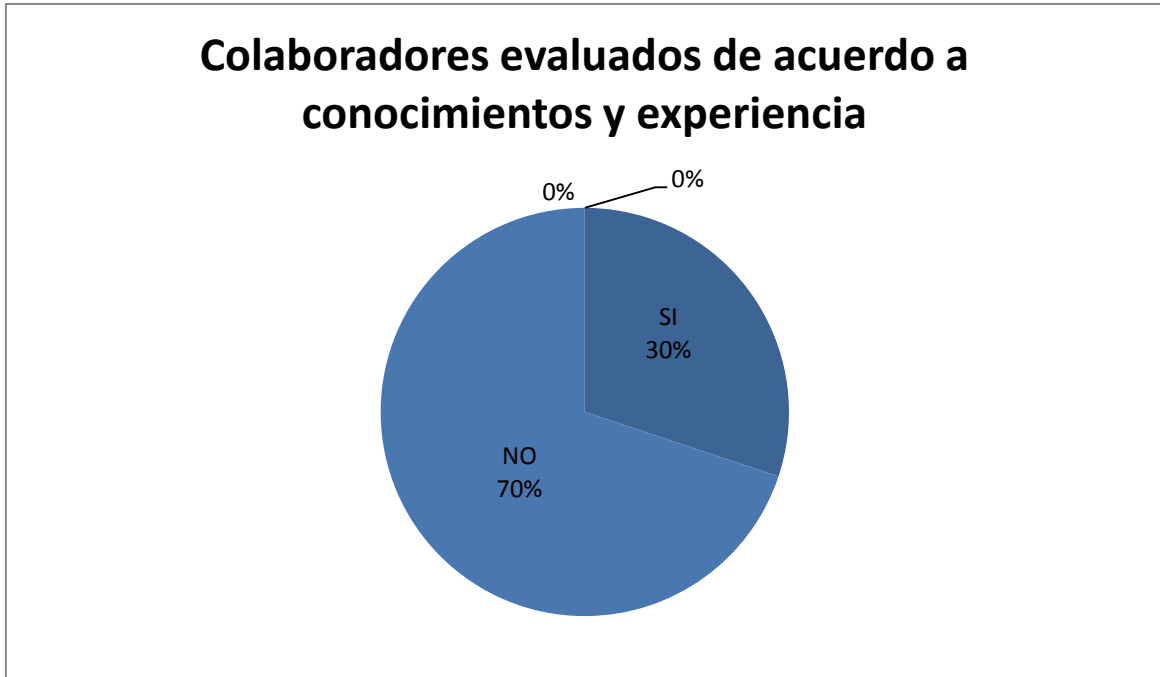
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia.

Dentro del personal encuestado el 97% opina que si cuenta con el nivel académico requerido, y el 3% no cuentan con el nivel académico adecuado que la institución requiere.

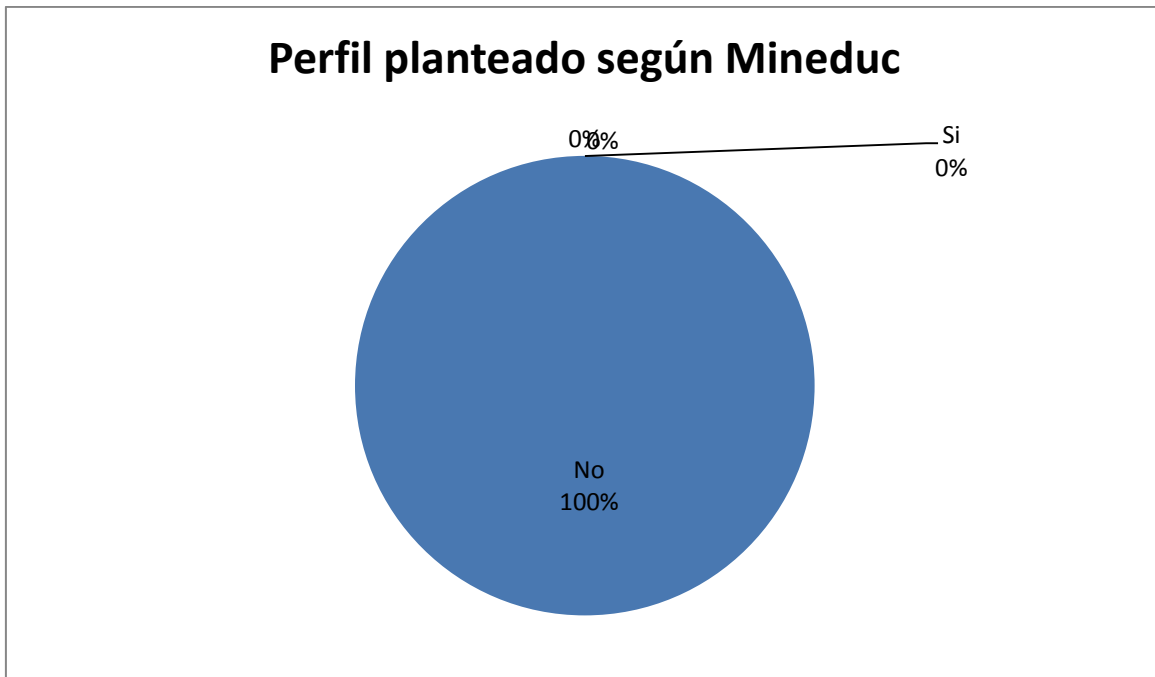
Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia.

El 70% de los trabajadores expresaron que si fueron evaluados conforme a los conocimientos y experiencia para el puesto de trabajo, y un 30% establecieron que no se les fueron evaluados sus conocimientos.

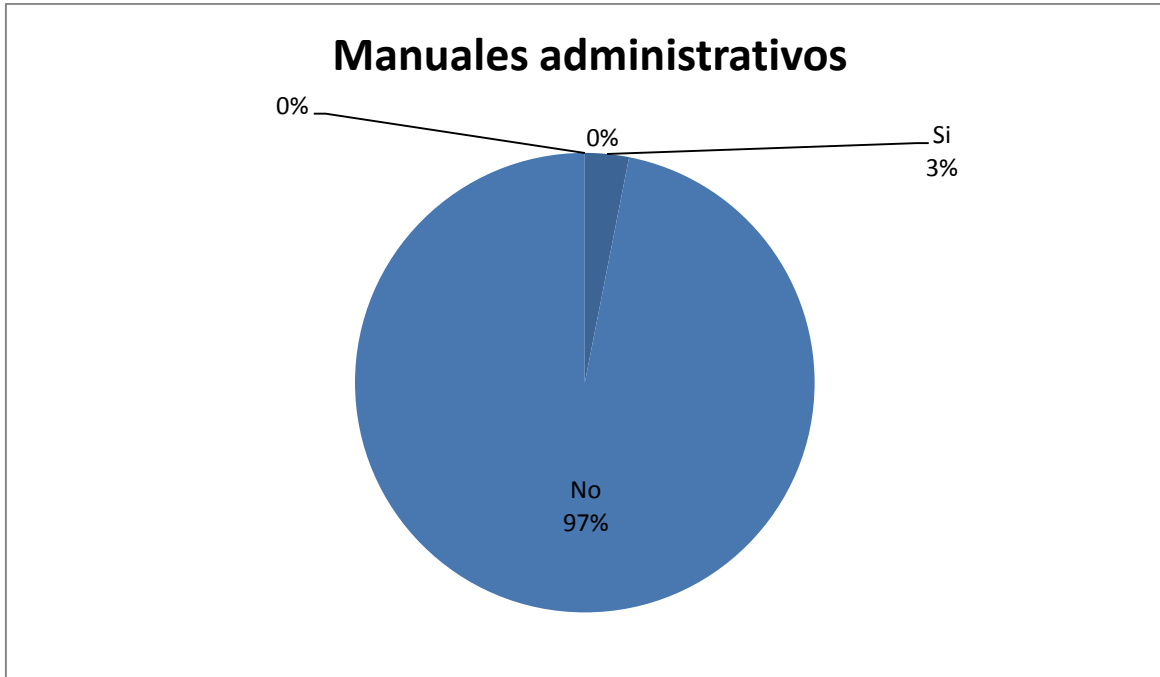
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada el 100% del recurso humano de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, establecieron que en los últimos años la institución nunca ha planteado un nuevo perfil para la elaboración y actualización de los puestos de trabajo.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada en las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Departamental de Educación de Zacapa, con un 97% indican que no cuentan con manuales administrativos en sus unidades de trabajo, mientras que el 3% manifiestan que si existen.

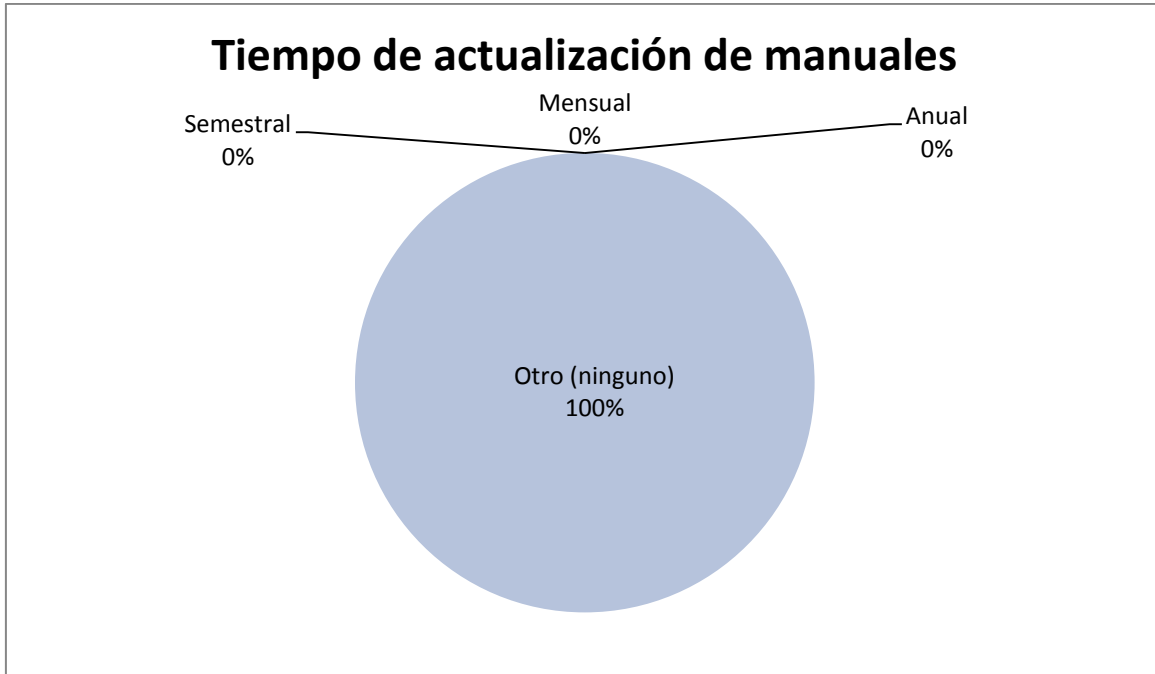
Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada indican que el tipo de manual utilizado por la Dirección Departamental de Zacapa, es el de Puestos y funciones, con un 100%, lo que demuestra que los tipos de manuales sobre procedimientos, historia y políticas no son utilizados en la institución.

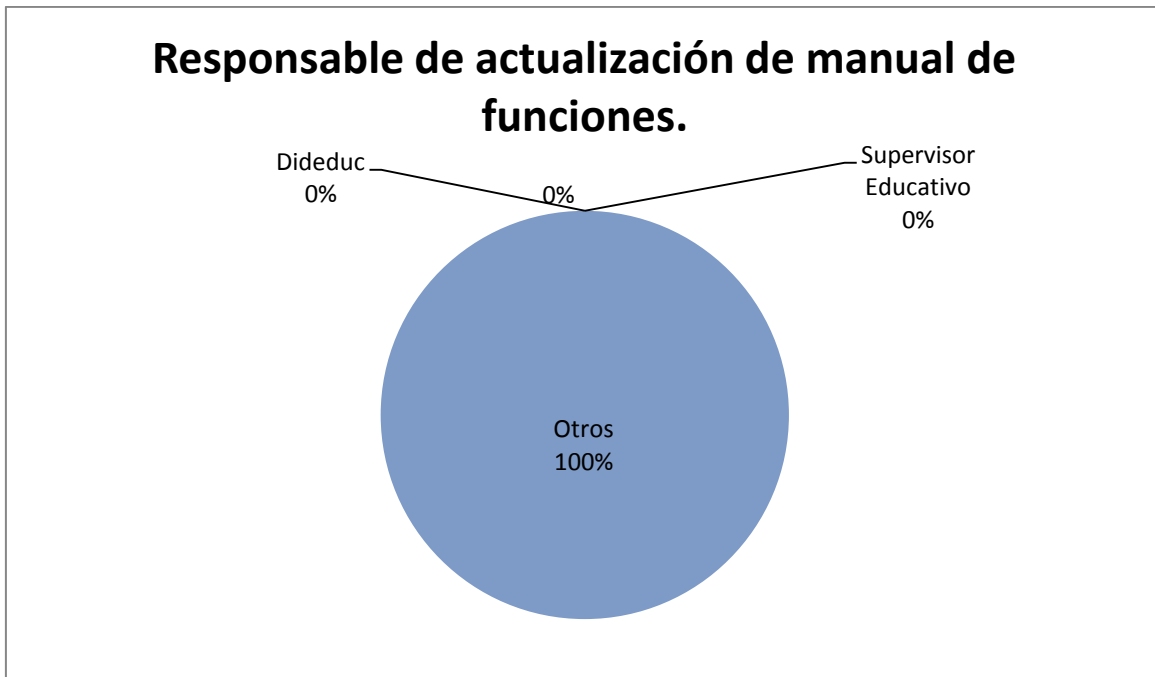
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia.

Dentro de esta institución el 100% opinan que no se cuenta con actualizaciones de manuales en la unidad de trabajo. Motivo por el cual se trabaja con lo planteado en los manuales de trabajo.

Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia.

El 100% de los sujetos de estudio indicaron que no existe persona responsable para la elaboración y actualización de los manuales de funciones de cada unidad de trabajo.

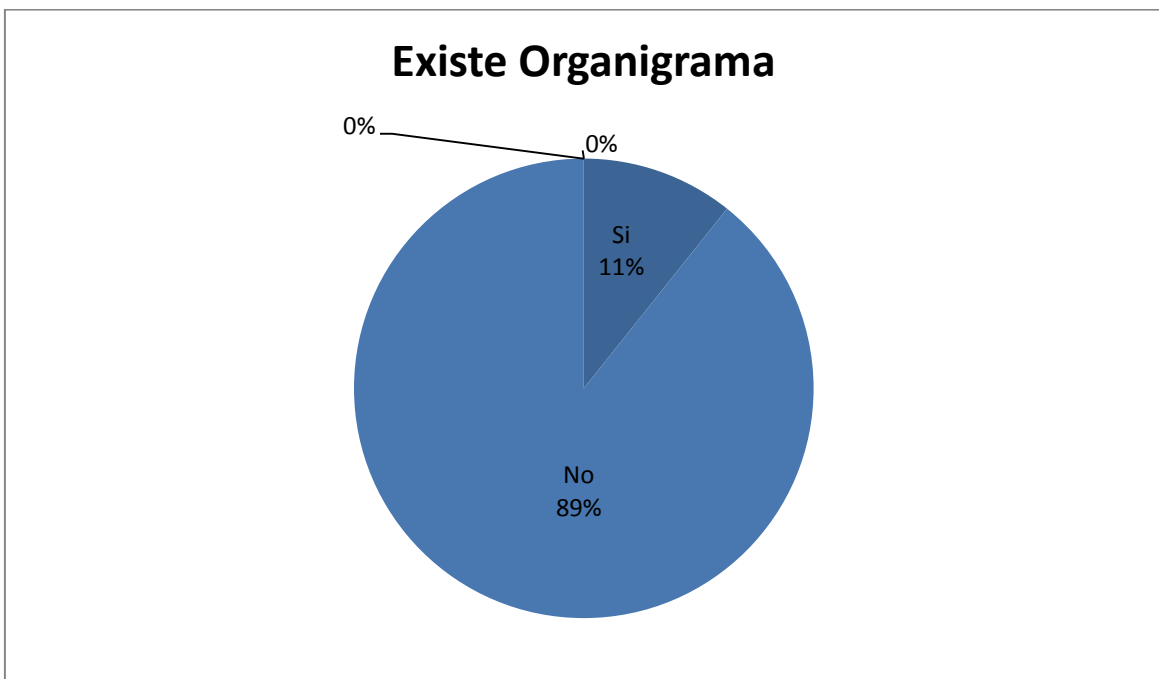
Cuestionario 2

Dirigido a:

- Secretarías de Supervisiones Educativas.
- Secretarías Contadoras de Establecimientos Educativos.

Indicador: Organigrama

Gráfica No. 18

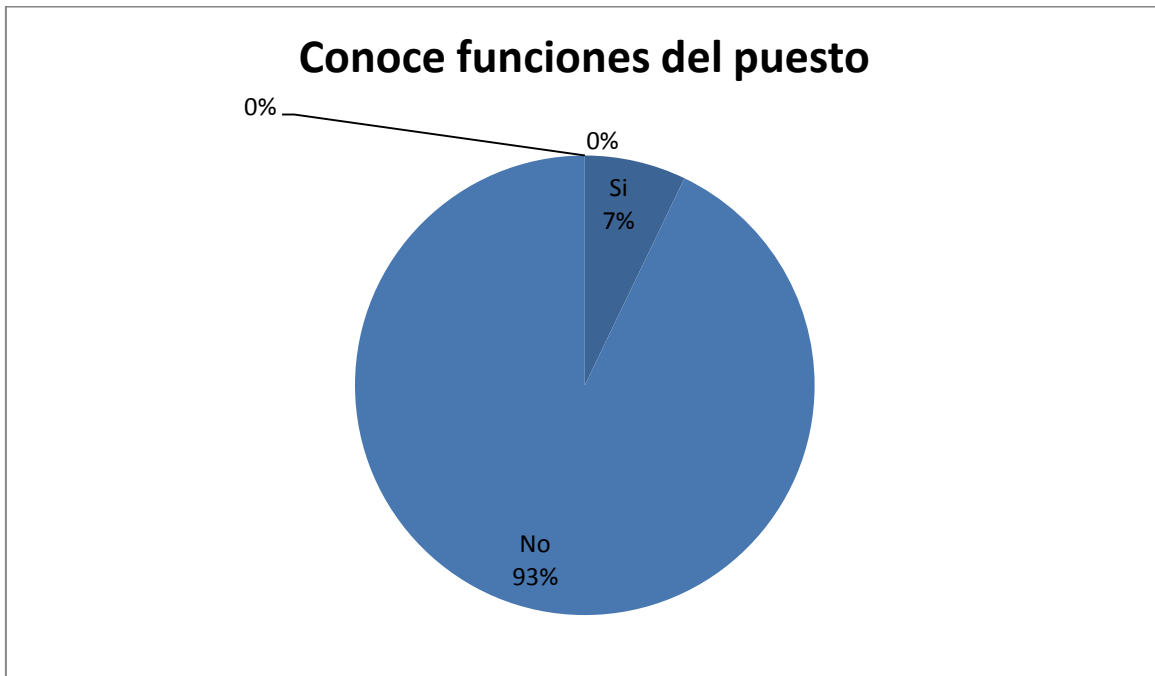


Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada muestra que el 89% de los sujetos investigados no conocen sobre la existencia del organigrama de la institución y el 11% indicó que si existe.

Indicador: Descriptor de puestos

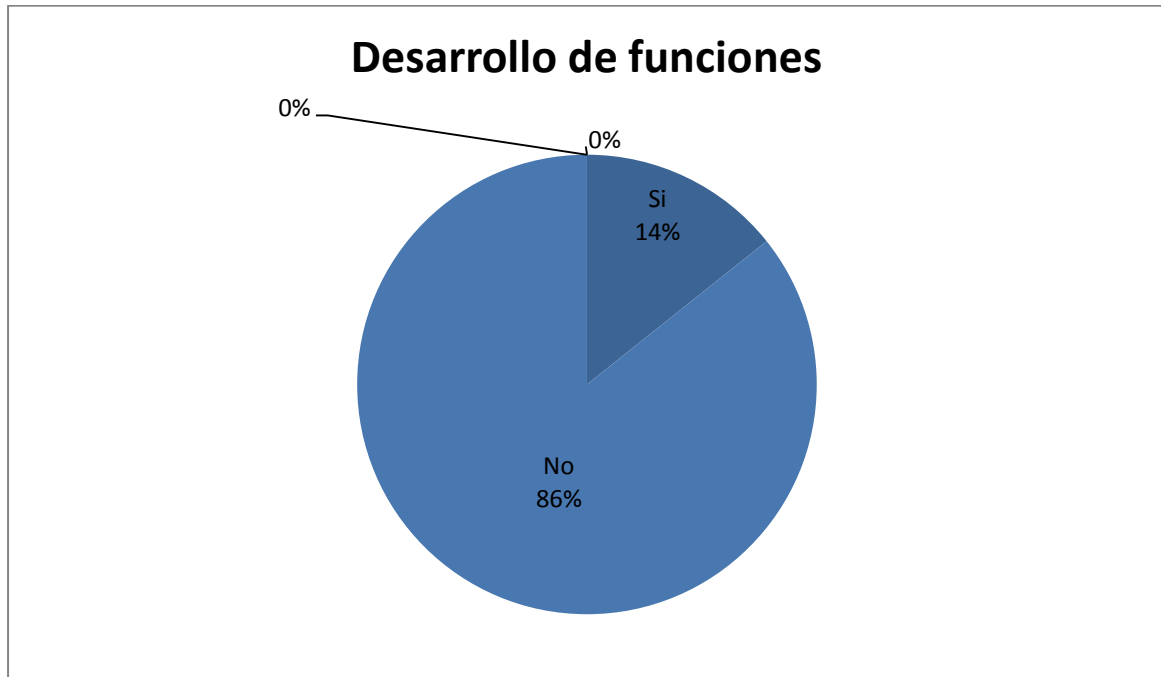
Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia.

El 93% de los sujetos de investigación indicaron desconocer cuales son las funciones del puesto de trabajo que desarrolla y el 7% si tienen conocimiento de las tareas que deben desarrollar según el puesto de trabajo.

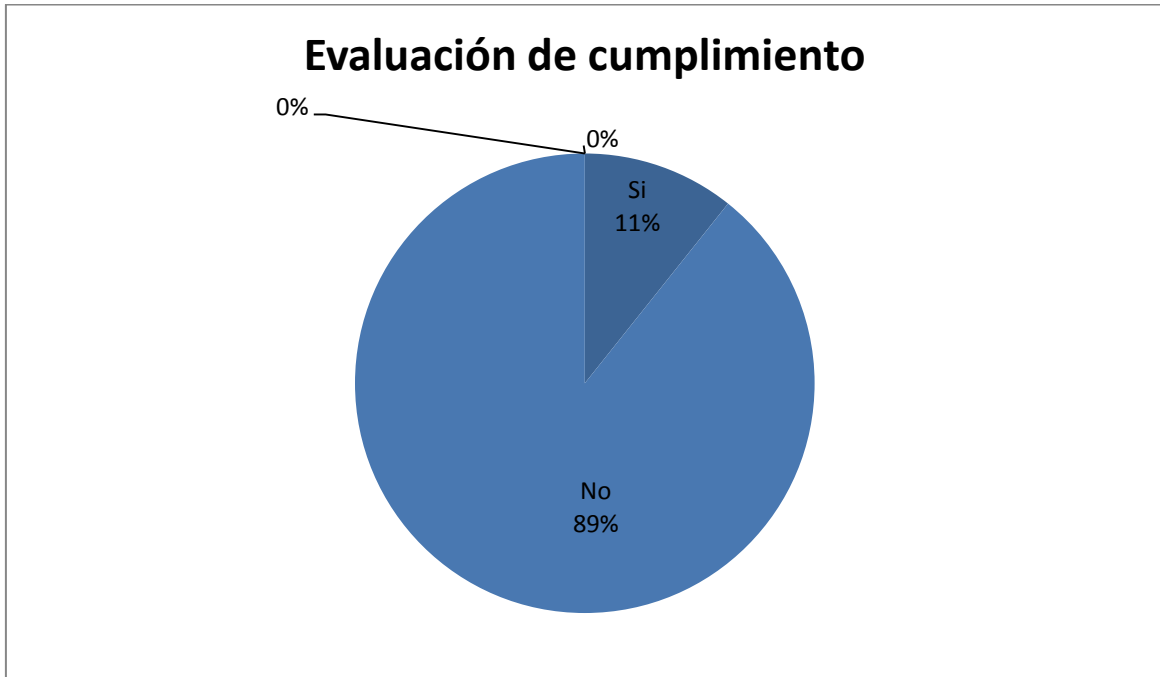
Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia.

El resultado de la encuesta realizada muestra que el 14% de las personas encuestadas indicaron que las funciones que desarrollan son las mismas y el 86% indican que las funciones que realizan difieren de las indicadas al momento de ser contratados por la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

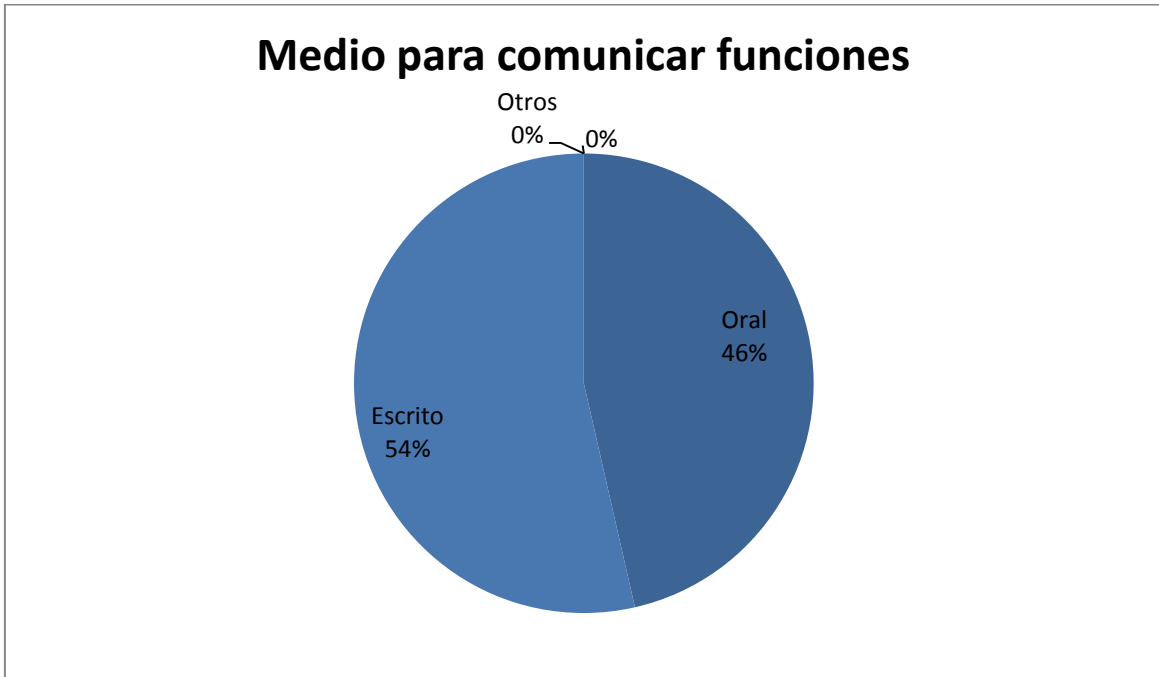
Gráfica No. 21



Fuente: elaboración propia.

EL 11% indicaron que existen evaluaciones para establecer el cumplimiento de las funciones en los puestos de trabajo y el 89% de los sujetos de estudio indican que no existen evaluaciones.

Gráfica No. 22



Fuente: elaboración propia.

El resultado de la encuesta realizada indica que el medio de comunicación utilizado por la Departamental de Educación para dar a conocer las funciones de los puestos de trabajo es, con un 54% es el escrito, y el 46% de forma oral.

Gráfica No. 23

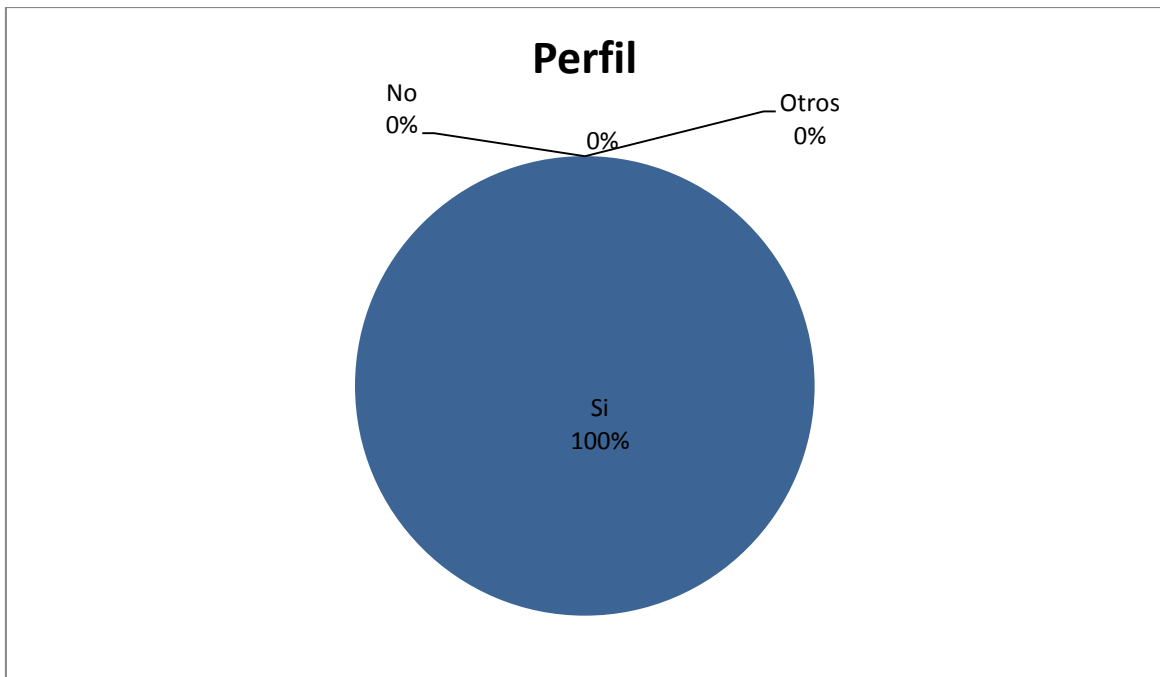


Fuente: elaboración propia.

El 75% de los sujetos de estudio indicaron que realizan funciones que no corresponde al puesto de trabajo y el 25% realizan tareas asignadas según el puesto de trabajo que desarrollan.

Indicador: Especificación del puesto de trabajo

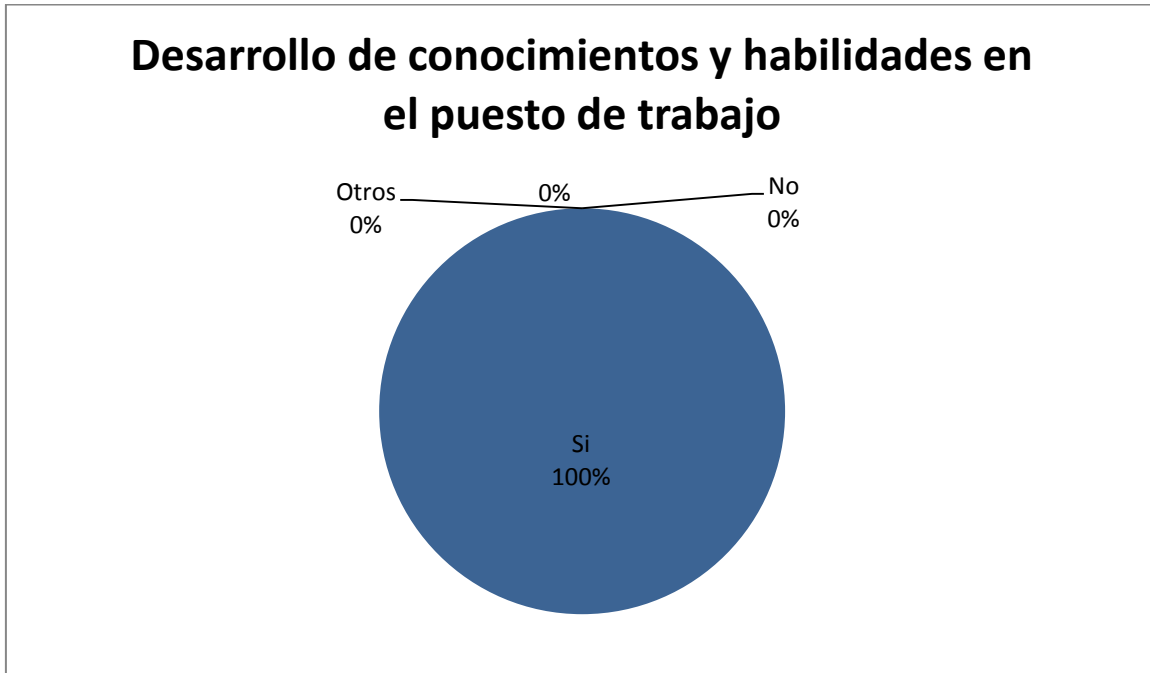
Gráfica No. 24



Fuente: elaboración propia.

El 100% indicaron que cuentan con el perfil para cumplir con los requerimientos de los puestos de trabajo establecidos en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

Gráfica No. 25



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta realizada a las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación, el 100% indican que los puestos de trabajo les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Gráfica No. 26

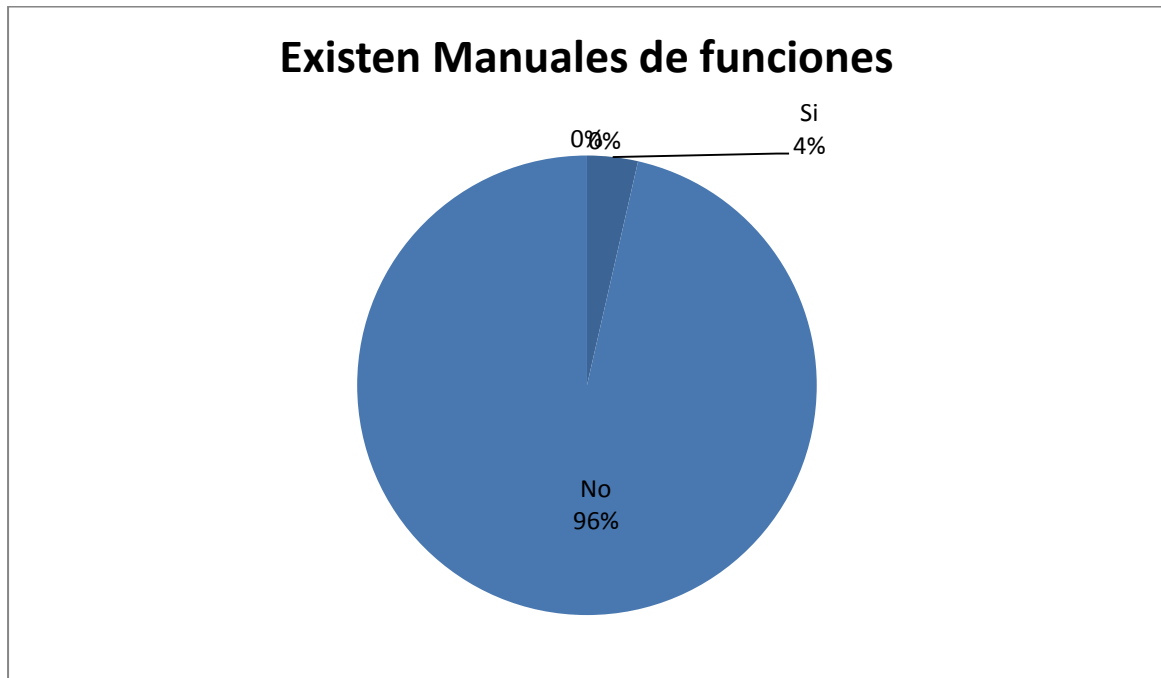


Fuente: elaboración propia.

El resultado de la encuesta realizada a las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Departamental de Educación de Zacapa, con un 100% demuestran interés por superarse en el ámbito personal como profesional.

Indicador: Manuales

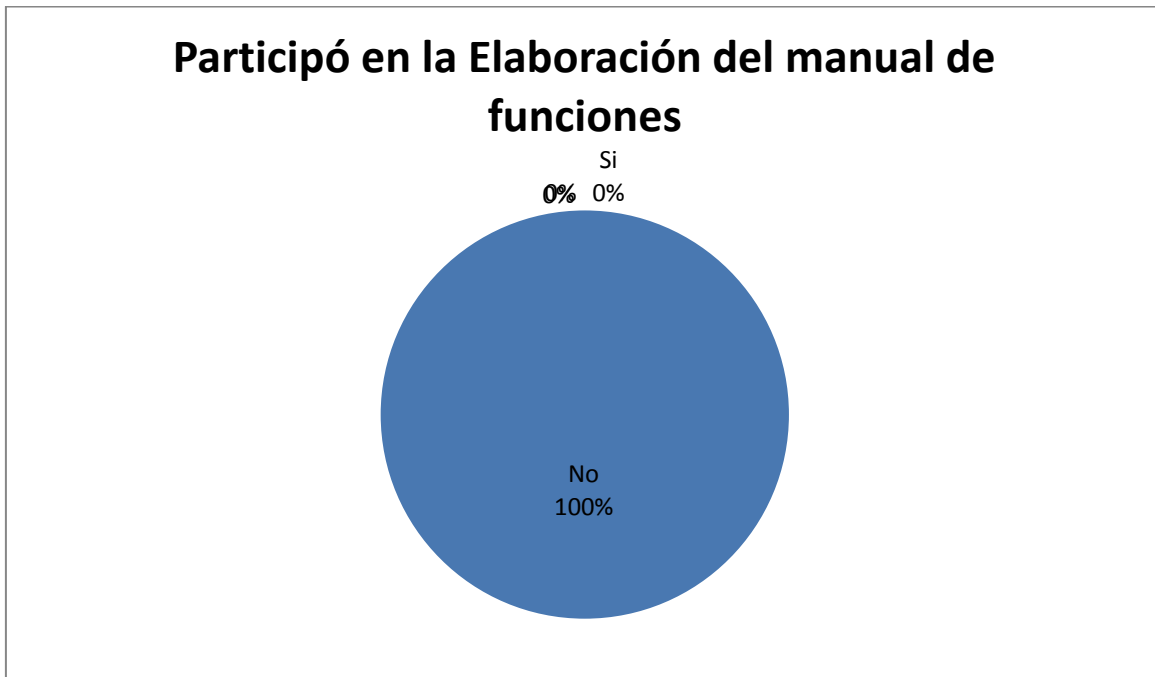
Gráfica No. 27



Fuente: elaboración propia.

El 96% de los sujetos de estudio indicaron que en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, no existen manuales de funciones y el 4% indican que si existen, esto indica que la mayoría del recurso humano no tiene conocimiento sobre la existencia de manuales de funciones de los puestos de trabajo.

Gráfica No. 28



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que el 100% de los sujetos de estudio no contribuyeron en la elaboración de las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo.

4.2 Análisis de los resultados

El análisis de puestos, es un elemento fundamental dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, para establecer las funciones y responsabilidades que corresponderá a cada trabajador de acuerdo a los requerimientos del puesto, contar con personal idóneo que tenga el perfil adecuado para desarrollar el puesto de trabajo.

Es importante establecer el análisis de puestos, desde la fundación o cuando es necesaria la creación de un nuevo puesto de trabajo, al modificar los puestos existentes dentro de la organización. Deberán analizarse cada cierto tiempo con la finalidad de establecer la viabilidad

de los mismos y establecer un nuevo perfil o actualizar el mismo, según las necesidades y requerimientos actuales.

En relación a lo anterior, se establece que las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, no cuenta con puestos de trabajo definidos ni actualizados, no existe persona responsable para la verificación y análisis de los puestos de trabajo, según los indicadores que fueron objeto de estudio: Organigrama, descriptor de puestos, especificación del puesto y manuales.

El resultado de la encuesta indica que más del 89% de la población objeto de estudio en relación a directores de establecimientos educativos, en relación a secretarías contadoras y supervisores educativos, el 93% no conoce sus funciones, no existen evaluaciones de cumplimiento, el 81% indican que el organigrama no está autorizado.

El 80% indican que no cuentan con funciones definidas lo que ocasiona que se realicen tareas que no corresponden al puesto de trabajo, duplicidad de tareas y conflictos dentro de la institución, los medios utilizados para dar a conocer las funciones de los puestos de trabajo es a través del medio escrito con un 96% según resultados de encuesta dirigida a directores de establecimientos educativos sobre el 54% escrito de las secretarías contadoras y supervisores educativos.

El 100% de los resultados demuestran que no existe análisis de puestos y no existe ninguna persona responsable comprometida a la realización y verificación de los puestos y si necesitan ser actualizados de acuerdo a los requerimientos actuales y demanda de la institución. Es imprescindible que el personal involucrado conozca los aspectos administrativos, financieros, legales, contables y tecnológicos que van inmersos en cada uno de sus puestos de trabajo que ahora son necesarios para lograr ser el nexo entre la Dirección Departamental de Educación y la comunidad educativa y alcanzar los objetivos y estrategias planteados por el Ministerio de Educación.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

Es evidente que cualquier institución debe enfocar sus esfuerzos en la asignación de tareas y funciones específicas del puesto de trabajo para mejorar los resultados que se esperan obtener con la realización de un trabajo eficiente y eficaz, evitar la duplicidad de tareas, pérdidas de tiempo y la inconformidad de los trabajadores. Establece la necesidad de realizar un análisis adecuado de funciones en los puestos de trabajo de acuerdo al perfil y requerimientos del mismo.

La institución necesita establecer un manual de funciones, para evitar los problemas que ocasiona no tener definidas las tareas y funciones de acuerdo a los puestos de trabajo con la finalidad de obtener y mantener la equidad en los trabajadores, una ventaja competitiva que agregará valor a la institución.

5.2 Justificación

La institución necesita actualizar sus manuales de funciones, considerar la falta de éstos como el elemento que afecta el desarrollo de las actividades administrativas y por ende repercute en el desempeño laboral de sus colaboradores, se necesita realizar una actualización de acuerdo a los nuevos requerimientos de los puestos de trabajo.

El personal al tomar posesión en estos puestos de trabajo debe conocer la labor administrativa a realizar, incluye el manejo de programas de apoyo, sistemas informáticos implementados por el Ministerio de Educación como herramientas para ayudar al colaborador a realizar un trabajo eficiente, procedimientos contables, de inventarios, conocimiento de procesos descentralizados que se realizan en la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, son sujetos a auditorías por entes fiscalizadores, implementación de controles internos, transparencia en el manejo de recursos económicos y materiales provenientes del estado y otros, representaciones legales ante Superintendencia de Administración Tributaria y Contraloría General de Cuentas.

En base a los resultados de la encuesta dirigida a las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, los trabajadores indican que no existen manuales de funciones ni persona responsable para realizar y analizarlos de acuerdo a las necesidades actuales de la institución.

De acuerdo a lo anterior, se desarrollará un manual de funciones actualizado según las demandas que deben de cubrir cada uno de los involucrados y coadyuvar para resolver el problema que afecta a la institución.

5.3 Objetivos de la propuesta

- Desarrollar un manual de funciones actualizado en materia administrativa, legal, contable, financiera y tecnológica.

5.3.1 General.

- Actualizar las funciones de la Supervisión Educativa y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

5.3.2 Específicos.

- Determinar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo
- Evitar la duplicidad de funciones o sobrecarga de trabajo en los diferentes puestos de trabajo
- Especificar la línea jerárquica

5.4 Desarrollo de la propuesta

Esta tiene como objetivo primordial dar a conocer al personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa las funciones inmersas en cada puesto de trabajo, por medio de implementación de un manual de funciones definidas y actualizadas, que permitirá conocer de manera estructurada y periódica las funciones que deben de realizarse.

5.5 Programa de implementación

Se detallan a continuación un manual de funciones actualizado para las Supervisiones Educativas y el personal que las conforma de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa, el cual incluye:

Funciones de Supervisor Educativo (Ver Anexo 4)

Funciones de Secretaria de Supervisión Educativa (Ver Anexo5)

Funciones de Director de establecimiento educativo (Ver Anexo 6)

Funciones de Secretaria Contadora (Ver Anexo7)

5.6 Presupuesto de la propuesta

Para dar a conocer la propuesta se tiene planificado una serie de capacitaciones dirigida al personal de las Supervisiones Educativas y el personal que las conforman, entrega de manual de funciones impreso para cada uno de los involucrados y un coffe break al terminar las capacitaciones, se detalla la programación de la misma a continuación:

Actividad	Fecha y Hora	Responsable de la actividad	Costo en Q.
Capacitación dirigida a Director Departamental de Educación de Zacapa, Supervisores Educativos (16), Secretaria de Supervisión Educativa (16)		Karen Linares	
Entrega de 33 manuales de funciones			Q 132.00
Costo de 33 Coffe Break			Q 165.00
Capacitación dirigida a Secretarias Contadoras de establecimientos educativos (12)		Karen Linares	
Entrega de 12 manuales de funciones			Q 48.00

Costo de 12 Coffe Break			Q 60.00
Grupo 1			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 2			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 3			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 4			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 5			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 6			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos			

Entrega de 80 manuales de funciones		Karen	Q 320.00
Costo de 80 coffe break		Linares	Q 400.00
Grupo 7			
Capacitación dirigida a 80 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 80 manuales de funciones		Linares	Q 320.00
Costo de 80 coffe break			Q 400.00
Grupo 8			
Capacitación dirigida a 81 Directores de establecimientos educativos		Karen	
Entrega de 81 manuales de funciones		Linares	Q 324.00
Costo de 81 coffe break			Q 405.00
Total			Q 6,174.00

Conclusiones

1. Se hace evidente entre los factores que afectan el desempeño laboral del personal de las Supervisiones Educativas se encuentran los manuales de funciones desactualizados, desconocimiento de funciones por parte del personal, no existe organigrama, no hay personal responsable para la verificación, análisis y actualización de los puestos de trabajo, perfiles de puestos sin actualizar.
2. Es necesario estructurar un organigrama donde se defina el personal que labora en las Supervisiones Educativas, el cual debe de estar autorizado, darlo a conocer al personal involucrado, se replique el mismo en cada una de las supervisiones educativas y establecimientos educativos.
3. Se logro determinar según el resultado de las encuestas el personal desconoce las funciones a realizar, lo que provoca duplicidad de tareas, bajo desempeño y conflictos dentro de la institución, porque no están definidas las funciones y responsabilidades según las necesidades de cada puesto de trabajo.
4. La investigación confirma no se ha planteando un nuevo perfil en los últimos años, tiempo en el cual el personal ha venido desarrollando funciones donde deben llevar inmersos conocimientos contables, administrativos, legales y financieros, actualizar los perfiles permitirá contar con el personal idóneo en contrataciones futuras.
5. No existen manuales administrativos para el personal de las Supervisiones Educativas para conocer la labor a realizar en cada puesto de trabajo, tomando en cuenta la normativa legal y administrativa vigente y coadyuven a alcanzar los objetivos del Mineduc, tampoco se encuentra definida la persona responsable de elaborar los mismos.

Referencias

1. Álvarez Aguilar, R (2011). Manual de procedimientos de contratación y análisis de puestos del personal académico de la facultad de ingeniería de Universidad de San Carlos de Guatemala. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). McGraw-Hill.
3. Delgado Reina, V. (2011). Análisis de puestos y salarios para una institución educativa en el departamento de San Marcos. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. (6ª. ed.).
5. Molina Salazar, D. (2011). Análisis de puestos en empresas distribuidoras de vehículos nuevos de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
6. Pineda Peña, K. (2012). Análisis de puestos de trabajo para el personal de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Robbins, S.P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (10ª ed.), Pearson, Prentice-Hall.
8. Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento organizacional*. (7ª. ed.).
9. Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). McGraw-Hill
10. Tepeu Gutiérrez, J. (2010). Análisis de puestos de trabajo por el método de modelación de perfiles por competencias laborales en el área de fábrica, en los procesos de laboratorio y acondicionamiento de azúcar, en el ingenio La Unión, S.A. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Werther, Jr. William & Davis, K. (2001) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª. ed.).

Anexos.

Análisis FODA.

Supervisión Educativa y el personal que la conforma de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una supervisión educativa en los once municipios para atender las necesidades de los docentes • Procesos descentralizados que ayudan a agilizar las gestiones administrativas solicitadas por personal docente • La línea jerárquica entre supervisor y personal docente está definida • Se cuenta con 1, 2 o 3 supervisores Educativos según municipio. • Programas educativos para todos los niveles • Apoyo a directores por parte de los diferentes departamentos de la Dideduc Zacapa para llevar a cabo los procesos • Página del Mineduc donde encuentran toda la información sobre los diferentes procesos • Pacto colectivo con beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente se encuentra desordenado a nivel departamental • No se cuenta con un manual de funciones, para directores, sub directores, secretarias, contadores, secretarias de supervisiones educativas y supervisores educativos. • No cuentan con suficiente mobiliario y equipo • No cuentan con edificio propio • Desconocimiento de conceptos básicos de contabilidad • No se cuenta con un DNC • Falta de vehículo para apoyo de las diferentes actividades • Deficiente manejo de programas de apoyo y gratuidad de la educación • Desconocimiento de leyes educativas, administrativas y financieras • No cumplen con el horario de trabajo establecido, lo que debilita el alcance de objetivos del Ministerio de Educación • No cumplen con gestiones legales y administrativas por desconocimiento, como

	<p>por ejemplo declaración jurada patrimonial, recepción de cargo, entrega de cargo, revisión de inventarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de controles internos recomendados • Se debe mejorar la comunicación • Los directores de establecimientos educativos no confían en la información trasladada de parte del Supervisor de su sector, porque consideran que no cumple aspectos legales, administrativos y financieros • No asumen sus responsabilidades por desconocimiento de sus funciones • Conflictos constantes entre directores, supervisores, comunidad, educandos • Alta rotación de personal • Bajo desempeño del personal docente y supervisiones educativas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con organizaciones internacionales • Mayor inversión en educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de recursos de inversión de proyectos de mejoramiento e infraestructura educativa por falta de coordinación institucional • Quejas dentro de la plataforma del Mineduc • Influencia del STEG • Huelgas magisteriales

	<ul style="list-style-type: none">• Desastres naturales• Sanciones económicas y administrativas por parte de entes fiscalizadores• Malas decisiones técnicas
--	--



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE ZACAPA, PLAN FIN DE SEMANA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Anexo 2

Cuestionario estructurado dirigido Director Departamental de Educación de Zacapa
Directores de establecimientos educativos de todos los niveles, Supervisores Educativos de
la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

Objetivo: El presente instrumento permitirá evaluar el nivel de conocimiento de las funciones que deben de realizar el personal de las supervisiones educativas y las unidades que la conforman, a raíz de los resultados implementar acciones que permitan mejorar el cumplimiento de sus funciones.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento de su puesto. Deberá de marcar con una X la respuesta que considere es la correcta.

Confidencialidad: El presente instrumento permitirá obtener información relacionada con los elementos del análisis de puestos, el cual conlleva como único objetivo efectos académicos.

Indicador Organigrama

1. ¿Existe un organigrama que muestre los puestos de trabajo de su unidad?

SI _____ NO _____

2. (si su respuesta es si) ¿El organigrama se encuentra actualizado?

SI _____ NO _____

3. ¿Quién elaboro el organigrama de su unidad?

Dideduc _____ Supervisión Educativa _____ Proyecto Universitario _____ Otros _____

4. ¿El organigrama se encuentra autorizado por la autoridad superior?

SI _____ NO _____

5. ¿Qué tipo de organigrama dispone dentro de su unidad?

Funcional _____ Nominal _____ Otro _____

Indicador Descriptores de Puestos

6. ¿Cuentan sus colaboradores con funciones definidas?

SI _____ NO _____

7. ¿Las funciones actuales se encuentran de acuerdo a la naturaleza de cada puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

8. ¿Actualizan las funciones de los puestos de trabajo de sus colaboradores?

SI _____ NO _____

9. ¿Los colaboradores de su unidad de trabajo conocen sus funciones de trabajo?

SI _____ NO _____

10. ¿Por qué medio le comunican las funciones del puesto de trabajo a sus colaboradores?

Verbal _____ Escrito _____ Otro _____

Indicador Especificación de su Puesto de Trabajo

11. ¿Los colaboradores de su unidad cuentan con el nivel académico requerido?

SI _____ NO _____

12. ¿Los colaboradores bajo su cargo fueron evaluados de acuerdo a los conocimientos y experiencias en el puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

13. ¿El Mineduc ha planteado un nuevo perfil de los puestos de trabajo bajo su cargo en los últimos 5 años?

SI _____ NO _____

Indicador Manuales

14. ¿Cuenta su unidad con un manual administrativo?

SI _____ NO _____

15. ¿Qué tipo de manuales?

Puestos y funciones_____ De historias_____

De procedimientos_____ De políticas _____

16. ¿Cada cuánto se actualizan los manuales que se disponen en su unidad?

Mensual_____ Semestral_____ Anual_____ Otro_____

17. ¿Quién actualiza los manuales en su unidad de trabajo?

Dirección Departamental_____ Supervisor Educativo_____ Otro_____

“Agradecimiento por su colaboración”



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE ZACAPA, PLAN FIN DE SEMANA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Anexo 3

Cuestionario estructurado dirigido a Secretarías Contadoras de establecimientos educativos y Secretarías de Supervisiones Educativas de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa.

Objetivo: El presente instrumento permitirá evaluar el nivel de conocimiento de las funciones que deben de realizar el personal de las supervisiones educativas y las unidades que la conforman, a raíz de los resultados implementar acciones que permitan mejorar el cumplimiento de sus funciones.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento de su puesto. Deberá de marcar con una X la respuesta que considere es la correcta.

Confidencialidad: El presente instrumento permitirá obtener información relacionada con los elementos del análisis de puestos, el cual conlleva como único objetivo efectos académicos.

Indicador Organigrama

1. ¿Existe un organigrama que muestre su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

2. ¿Cómo le dieron a conocer el organigrama?

Verbal _____ Escrito _____ Otro _____

3. ¿Participo en la elaboración del organigrama?

SI _____ NO _____

4. ¿El organigrama se encuentra autorizado por la autoridad superior?

SI _____ NO _____

Indicador Descriptores de Puestos

5. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

6. ¿Las funciones de su puesto de trabajo que le indicaron, son las mismas que efectúa?

SI _____ NO _____

7. ¿Evalúan el cumplimiento de las funciones de su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

8. ¿Qué medio de comunicación utilizaron para darle a conocer sus funciones?

Verbal _____ Escrito _____ Otro _____

9. ¿Le han asignado funciones que no le corresponden?

SI _____ NO _____

Indicador Especificación de su Puesto de Trabajo

10. ¿Cuenta con el perfil que el puesto demanda para ocuparlo?

SI _____ NO _____

11. ¿Considera que sus conocimientos y habilidades se apegan a lo que el puesto requiere?

SI _____ NO _____

12. ¿Dentro de su vida personal-académica tiene planes de superación?

SI _____ NO _____

Indicador Manuales

13. ¿Existen manuales en su lugar de trabajo que muestren funciones de trabajo?

SI _____ NO _____

14. ¿Toman en cuenta su opinión para plantear las funciones de su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

“Agradecimiento por su colaboración”

Propuesta de Funciones de Supervisor Educativo

1. Identificación del Puesto	
Nombre Funcional	Supervisor Educativo
Dirección	Municipio Asignado
Jefe Inmediato	Director Departamental de Educación
Puestos Subalternos	Secretaria Supervisión, Directores, Secretaria Contadora, Docentes
Horario	De 08:00 a 16:30 De Lunes a Viernes
2. Propósito del Puesto	
<p>Puesto administrativo que coadyuva a la gestión, organización, registro, control y evaluación de los programas implementados por el Ministerio de Educación. Nexos entre la comunidad educativa y el Ministerio de Educación.</p>	

3. Funciones Principales

- Supervisar y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje implementados por el Mineduc
- Realizar visitas periódicas a establecimientos educativos a su cargo
- Supervisar el manejo de los fondos asignados a establecimientos educativos provenientes de los programas de apoyo implementados por el Mineduc
- Eficiencia técnica en la distribución del personal docente
- Verificar el cumplimiento de horarios y días de trabajo del personal docente y administrativo
- Reuniones de trabajo con y entre el personal de los establecimientos educativos
- Revisión periódica física y documental del inventario de los establecimientos educativos
- Interpretación y socialización de Acuerdos Ministeriales, Normativas, Resoluciones y demás documentos de carácter legal
- Asistir a reuniones convocadas por su Jefe Inmediato
- Revisión de libros de inscripciones de establecimientos educativos
- Verificar la aplicación del CNB por parte de los docentes
- Verificar la retención de alumnos en el establecimiento educativo
- Socializar métodos de evaluación aplicados en el establecimiento educativo
- Verificar la utilización correcta de los textos del Mineduc
- Analizar el tiempo efectivo de trabajo relación con los 180 días
- Llevar control de la población estudiantil
- Llevar el control de la población de docentes a su cargo
- Revisar el cumplimiento de envío de estadística inicial y final
- Participación en reuniones del COCODE y Dirección del establecimiento educativo
- Involucrarse en proyectos gestionados por el COCODE para beneficio de la comunidad educativa

<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de libros de actas y conocimientos de los establecimientos educativos • Ingreso actualizado de información al sistema SIRE • Atender las necesidades de mobiliario y equipo de los establecimientos educativos y trasladar las mismas a la Dirección Departamental de Educación • Informar sobre el estado actual del mobiliario y equipo escolar • Acompañamiento para llevar a cabo los procesos de baja del inventario de los establecimientos educativos 	
<p>4. Relaciones de trabajo</p>	
<p>Internas</p>	<p>Personal docente, Secretaria Supervisión, Secretaria Contadora, Conserjes, Guardianes, Personal de la Dirección Departamental de Educación</p>
<p>Externas</p>	<p>Municipalidades, Asociaciones, COCODE, Organización de Padres de Familia</p>
<p>5. Perfil</p>	
<p>Estudios</p>	<p>Licenciatura en Pedagogía, Administración Educativa, Ciencias Sociales</p>
<p>Experiencia</p>	<p>Dos años en asuntos relacionados con el sector educación que incluya aspectos administrativos</p>
<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del sistema educativo • Sistemas informáticos propios del Ministerio de Educación • Normas de control interno y gubernamental

	<ul style="list-style-type: none"> • Principios contables • Análisis matemáticos • Procesos administrativo • Leyes y normas educativas • Conocimientos pedagógicos
Habilidades	<p>Manejo de programas de computación nivel intermedio</p> <p>Manejo de equipo de oficina</p> <p>Capacidad de análisis y elaboración de informes</p>

Propuesta de Funciones de Secretaria Supervisión Educativa

1. Identificación del Puesto	
Nombre Funcional	Secretaria Supervisión Educativa
Dirección	Municipio Asignado
Jefe Inmediato	Supervisor Educativo
Puestos Subalternos	Ninguno
Horario	De 08:00 a 16:30 De Lunes a Viernes
2. Propósito del Puesto	
<p>Puesto administrativo que coadyuva a la gestión del Supervisor Educativo para la organización, registro, control del personal docente y de los programas implementados por el Ministerio de Educación. Nexa entre la comunidad educativa y el Ministerio de Educación.</p>	

3. Funciones Principales

- Asistir al Supervisor Educativo en la planificación, organización, coordinación y programación de las actividades técnico-administrativas
- Solicitar información que el Supervisor Educativo requiera de los diferentes establecimientos educativos
- Analizar expedientes y otros documentos que ingresan con el fin de canalizarlos a donde corresponden
- Apoyar en la elaboración de programas de capacitación y/o reuniones dirigidas a docentes
- Proporcionar apoyo logístico en las diferentes actividades programadas por la Supervisión Educativa
- Mantener el control y registro de personal docente suspendido por el Igss, jubilado, interinatos, con goce de licencias
- Recepción, elaboración, entrega y control de certificados de trabajo
- Elaborar y actualizar base de datos del personal docente
- Analizar y proponer mejoras en los procesos administrativos de la Supervisión Educativa con el objeto de que sean mas efectivos y eficientes
- Apoyo en la suscripción y certificación de actas
- Controlar y dar seguimiento a la agenda de trabajo del Supervisor Educativo
- Llevar el control de la población estudiantil
- Llevar el control de la población de docentes
- Recepción del FIN1 y FIN2 con el objeto de trasladarlo a la Dirección Departamental de Educación

4. Relaciones de trabajo	
Internas	Supervisor Educativo, docentes, alumnos, personal de la Dirección Departamental de Educación
Externas	Municipalidades, Asociaciones, COCODE, Organización de Padres de Familia
5. Perfil	
Estudios	Secretaria Oficinista con estudios en Administración de Empresas
Experiencia	Dos años en asuntos relacionados con el sector educación que incluya aspectos administrativos
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del sistema educativo • Sistemas informáticos propios del Ministerio de Educación • Análisis matemáticos • Procesos administrativo • Leyes y normas educativas
Habilidades	<p>Manejo de programas de computación nivel intermedio</p> <p>Manejo de equipo de oficina</p> <p>Capacidad de análisis y elaboración de informes</p>

Propuesta de Funciones de Director Administrativo

1. Identificación del Puesto	
Nombre Funcional	Director Administrativo
Dirección	Establecimiento asignado
Jefe Inmediato	Supervisor Educativo
Puestos Subalternos	Docente de grado, conserje, secretaria contadora
Horario	De 07:30 a 12:30 Jornada matutina De 13:30 a 18:30 Jornada vespertina De Lunes a Viernes
2. Propósito del Puesto	
<p>Puesto de carácter administrativo que coadyuva en la gestión, organización, registro, y control de los programas implementados por el Ministerio de Educación.</p>	

3. Funciones Principales

- Supervisar y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje que ejecuta el personal docente
- Ejecutar los procesos de controles y registros de los diferentes programas
- Planificar las actividades a realizar
- Implementación de controles internos para el manejo de los programas de apoyo
- Liquidación oportuna de los programas de apoyo
- Ingreso de información al programa Sire
- Revisión periódica física y documental del inventario del establecimiento
- Interpretación y socialización de Acuerdos Ministeriales, normativas, resoluciones
- Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato
- Convocar a reuniones a padres de familia para socializar la información relevante
- Mantener actualizado el mural de transparencia para informar sobre el manejo de los recursos económicos asignados a su establecimiento educativo
- Presentación de declaración jurada patrimonial ante la Contraloría General de Cuentas
- Gestionar la autorización de libros de actas, conocimientos, almacén e inventarios
- Llevar el control de asistencia del personal docente
- Llevar archivo de documentación tipo administrativo-financiero
- Suscripción de actas, conocimientos y oficios según las necesidades del establecimiento educativo
- Rendición de cuentas a la comunidad educativa
- Inscripción como representante legal del establecimiento educativo ante la SAT

4. Relaciones de trabajo

Internas

Docentes, alumnos, personal de la Dirección Departamental de

	Educación, secretaria contadora, supervisor educativo
Externas	Municipalidades, Asociaciones, COCODE, Organización de Padres de Familia
5. Perfil	
Estudios	Licenciatura en Pedagogía, Administración Educativa o Ciencias Sociales
Experiencia	Dos años en asuntos relacionados con el sector educación que incluya aspectos administrativos
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del sistema educativo • Sistemas informáticos propios del Ministerio de Educación • Análisis matemáticos • Procesos administrativo • Leyes y normas educativas • Conocimientos pedagógicos
Habilidades	<p>Manejo de programas de computación nivel intermedio</p> <p>Manejo de equipo de oficina</p> <p>Capacidad de análisis y elaboración de informes</p>

Propuesta de Funciones de Secretaria Contadora

1. Identificación del Puesto	
Nombre Funcional	Secretaria Contadora
Dirección	Establecimiento asignado
Jefe Inmediato	Director Administrativo
Puestos Subalternos	Ninguno
Horario	De 07:30 a 12:30 Jornada matutina De 13:30 a 18:30 Jornada vespertina De Lunes a Viernes
2. Propósito del Puesto	
<p>Puesto de carácter administrativo y contable que coadyuva en el registro, control y liquidación de los fondos provenientes del Ministerio de Educación y otras fuentes de ingresos.</p>	

3. Funciones Principales

- Manejo de la cuenta corriente de los ingresos y egresos de fondos provenientes de programas y otras fuentes de ingreso
- Registro mensual de ingresos y egresos en los libros contables autorizados
- Elaboración mensual de caja fiscal y presentación de la misma ante la Contraloría General de Cuentas
- Pago de bolsas de estudios a los alumnos beneficiados
- Adiciones al libro de inventarios por compras o donaciones
- Elaboración del FIN1 y FIN2 y presentación al encargado de inventarios de la Dirección Departamental de Educación
- Elaboración de certificaciones de inventarios
- Verificar que las operaciones registradas en la caja fiscal cumplan con los lineamientos y normas establecidos por la Contraloría General de Cuentas
- Elaboración mensual de conciliaciones bancarias
- Asignación correcta de renglones presupuestarios
- Manejo correcto de los gastos efectuados con los fondos provenientes del subsidio estatal
- Realizar gestiones ante la SAT

4. Relaciones de trabajo

Internas	Supervisor educativo, director administrativo, docentes, alumnos, personal de la Dirección Departamental de Educación
Externas	Municipalidades, Asociaciones, COCODE, Organización de

	Padres de Familia, padres de familia de alumnos bolsistas
5. Perfil	
Estudios	Secretaria Contadora
Experiencia	Dos años en asuntos relacionados con el sector educación que incluya aspectos administrativos
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del sistema educativo • Sistemas informáticos propios del Ministerio de Educación • Normas de control interno y gubernamental • Contabilidad • Análisis matemáticos • Procesos administrativo • Leyes y normas educativas • Clasificación presupuestaria
Habilidades	<p>Manejo de programas de computación nivel intermedio</p> <p>Manejo de equipo de oficina</p> <p>Capacidad de análisis y elaboración de informes</p>