

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Aplicación de procesos y herramientas administrativas para una institución educativa**

**(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

Jacqueline Ileana Castañeda López

Guatemala, octubre 2013

**Aplicación de procesos y herramientas administrativas para una institución  
educativa**

**(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

Jacqueline Ileana Castañeda López (**Estudiante**)

Licda. María Eugenia Sandoval Martínez (**Asesor**)

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Rodriguez de González

**Vicerectora académica y Secretaria General**

M.A. Cesar Augusto Custodio Cóbar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

**Decano**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial dirigida –PED-**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda

**Examinador**

Lic. Axel Ramírez

**Examinador**

Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz

**Examinador**

M. Sc. Maria Eugenia Sandoval Martínez

**Asesora**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda

**Revisora**


REF.:C.C.E.E.0160-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 23 DE AGOSTO DEL 2013**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María Eugenia Sandoval, tutora y Licenciada Vilma Marchorro de Palma, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Aplicación de procesos y herramientas administrativas para una Institución Educativa .”, Presentado por él (la) estudiante Jacqueline Ileana Castañeda López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.542, de fecha 24 de junio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio Ceballos  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

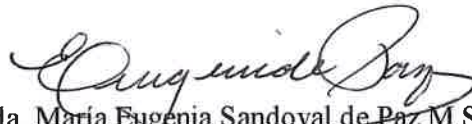


Guatemala, 21 de febrero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Aplicación de procesos y herramientas administrativas para una institución educativa**”, presentado por la estudiante: **Jacqueline Ileana Castañeda López de Herrera**, previo a optar al grado Académico de “Licenciada en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **DICTAMEN** favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. María Eugenia Sandoval de Paz M.Sc  
Colegiado Activo 13,233  
Tutora

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda de Palma  
Administradora de Empresas

---

Guatemala, 19 de abril de 2013

**Señores**  
**Licenciado César Augusto Custodio Cóbar**  
**Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj**  
**Facultad de Ciencias Económicas –Programa ACA -**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad.**

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Aplicación de procesos y herramientas administrativas para una institución educativa”**, realizado por el practicante: **Jacqueline Ileana Castañeda López**, estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- : he procedido a la revisión del mismo y hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (EPT).

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

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda de Palma

  
Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda de Palma  
Administradora de Empresas No. 17.256



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 849.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Castañeda López, Jacqueline Ileana** con número de carné **201202092** aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los veinticuatro días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los doce días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,



  
**M.Sc. Vicky Sicajol**

Directora  
Registro y Control Académico



  
**M.Sc. Alba de González**  
Secretaria General



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

**Mi Padre Celestial**, por ser la fuente de fortaleza y confianza en mi vida. Sé que el me guió y me dio la sabiduría necesaria para perseverar en el cumplimiento de mis metas y por derramar múltiples bendiciones en mi camino y alcanzar este triunfo.

### **A MI ESPOSO:**

**Jose Manuel Herrera**, por su apoyo incondicional, por su amor, paciencia y motivación para luchar juntos por este triunfo. Te amo.

### **A MIS HIJOS:**

**Jose David y Jose Pablo**, con todo mi amor, por sus sonrisas, alegrías, por brindarme la fuerza para seguir adelante, son y serán mi fuente de inspiración, que este triunfo les sirva de ejemplo y que ellos puedan llegar más lejos y más alto.

### **A MIS PADRES:**

Por su amor, apoyo y motivación para luchar por éste triunfo. Gracias por ser unos de los pilares más fuertes de mi vida. Los amo y los bendigo.

### **A MI PASTOR:**

**Hno. Jorge Luis Alvarez**, por sus muestras de amor, apoyo y consejos, los cuales los he tomado con mucho respeto y amor y han sido de grande bendición para mi vida. Lo amo mi Hno. Pastor y lo bendigo.

**A MIS AMIGAS:**

Con especial cariño a Karlita, Maria, Heidy, Domy, Ada, por darme palabras de aliento y por su sincera amistad. Las quiero mucho.

**A LA UNIVERSIDAD:**

Por brindarme los conocimientos, orientación en la preparación del área profesional.

**A MIS CATEDRÁTICOS:**

Por su paciencia y enseñanza brindada para formar de mi un profesional.

**A LA INSTITUCIÓN:**

Por la confianza y aportación de su actividad comercial para la elaboración del presente trabajo.

## CONTENIDO

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes de la organización	1
1.1. Misión	2
1.2. Visión	2
1.3. Objetivos	2
1.4. Estructura Organizacional	2
1.5. Diagnóstico General	3
1.6. Diagnóstico Específico	3
1.2. Marco Teórico	6
1.2.1. Análisis Foda	6
1.2.1.1. Análisis Interno	6
1.2.1.2. Análisis Externo	7
1.2.2. Análisis y Descripción de Puesto y Funciones	8
1.2.3. Diseño de Puestos	9
1.2.4. Estructura Organizacional	12
1.2.5. Asesoría Administrativa Profesional	13
1.2.6. Diagrama de Ishikawa	14
1.2.7. Entrevistas y Cuestionarios	15
1.2.7.1. Entrevista	15
1.2.7.2. Cuestionarios	16
1.2.8. Evaluación de Desempeño	16
1.2.8.1. Importancia	16
1.2.8.2. Uso de los resultados de la Evaluación del Desempeño	17
1.2.8.3. Objetivos	18
1.2.8.4. Sesiones de Retroalimentación de desempeño	18
1.2.9. Implementar Departamentos	18
1.2.10. Manual de Puestos	19

1.2.11. Proceso Administrativo	20
1.3 Planteamiento del Problema	23
1.4 Objetivos de la Práctica realizada	24
1.5 Alcance y Límites de la práctica	24
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2 Metodología</b>	26
2.1. Tipo de la Investigación	26
2.2. Sujetos de Investigación	28
2.3. Instrumentos de Recopilación	28
2.4. Aporte esperado	28
<b>Capítulo 3</b>	
<b>3. Resultados</b>	30
3.1. Presentación de Resultados	30
3.2. Análisis de resultados	34
<b>Capítulo 4</b>	
<b>4. Propuesta de Mejora</b>	35
4.1. Desarrollo de la Propuesta	35
4.1.1. Realizar una Asesoría Administrativa Profesional	35
4.1.2. Implementar un departamento	38
4.1.3. Manual de Puestos y Funciones	38
4.1.4. Evaluación de Desempeño	58
4.2. Propuesta Mercadológica	59
4.2.1. Plan Marketing	59
4.2.1.1. Análisis Foda de la situación actual	60
4.2.1.2. Análisis Mix (4P's)	61
4.2.2. Gráfica Gantt- Actividades a realizar	62
4.2.3. Presupuesto Aproximado Mercadeo	63
4.3. Viabilidad del Proyecto	64

<b>Conclusiones</b>	66
<b>Referencias Bibliográficas</b>	67
<b>Anexos</b>	68
1. Cédula de Entrevista	69
2. Cédula de Observación	70
3. Cuestionarios Director Técnico Administrativo	71
4. Diagrama de Ishikawa	76
5. Cálculo de prestaciones laborales y cuotas patronales Iggs	77
6. Flujo de caja Acumulado	78
7. Cronograma	79

#### **INDICE DE FORMATO**

1. Matriz Foda	7
2. Bases para el Diseño de puestos	10
3. Propósitos de la Evaluación de Desempeño	17

#### **INDICE FIGURAS**

2.3 Diagrama de Ishikawa	15
2.4 Proceso Administrativo	21

#### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

1. Estructura Organizacional Actual	36
2. Estructura Organizacional Propuesta	41

#### **INDICE TABLAS**

1. Análisis Foda	5
2. Primera Matriz de Sentido	30
3. Segunda Matriz de Sentido	32

## **Resumen**

El presente informe se basó en un estudio realizado a la institución Caritas Felices ubicado en municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala, en el mismo se pudo determinar de acuerdo a los instrumentos que la institución carece de Manual de Funciones que especifiquen las obligaciones, atribuciones y responsabilidades que tiene cada puesto del área administrativa. La estructura organizacional no está definida, los empleados no se identifican con visión y misión de la empresa, existe mucha carga de trabajo a un solo empleado ya que carecen de personal administrativo.

Por tal motivo, Caritas Felices, fue seleccionada como objetivo de estudio para la realización de la práctica empresarial dirigida.

Caritas Felices, es una entidad educativa que presta servicios a nivel pre-primaria y primaria entre otros servicios se puede mencionar las tutorías en los dos niveles.

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos; se indican los alcances y límites de trabajo. En el capítulo 2 se presenta el tipo de investigación, la metodología de investigación, los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar para obtener la información a evaluar.

Luego en el capítulo 3, se menciona los resultados obtenidos después de realizar el estudio de campo en matrices de sentido y el análisis de los resultados, y por último en el capítulo 4 se presenta la propuesta a la institución la cual constituye la implementación de los procesos, herramientas administrativas y una estructura organizacional bien definida y con ello se espera que la institución tenga un desarrollo empresarial exitoso.

## **Introducción**

En la actualidad, muchas son las empresas que desarrollan sus actividades sin tener una base clara, concisa y escrita sobre qué hacer, cómo y cuándo hacerlo. Es por ello que es de suma importancia que toda organización cuente con programas, manuales y herramientas administrativas ya que son indispensables y necesarias para el funcionamiento correcto, adecuado y conciso en cualquier tipo de empresa.

Con la realización de un diagnóstico del colegio CARITAS FELICES, ubicado en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala, se determinó la falta de procesos y herramientas administrativas como también que la institución cuenta con poco personal administrativo y para efectos de la investigación se identificaron y analizaron los factores como: funciones y responsabilidades específicas del personal administrativo, la estructura organizacional, los cuales influyen en el desarrollo organizacional de la institución.

La importancia de esta investigación está en ofrecer una propuesta de implementación de procesos y herramientas que faciliten sus funciones administrativas.

Con la realización de los Manuales de Funciones se logra establecer resultados satisfactorios ya que se describe la acción a seguir o responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que puede surgir dudas respecto a cómo actuar y qué decisión tomar.

Con esta investigación se logra constatar la importancia de la existencia y uso de procesos y herramientas administrativas dentro de la organización, conocer las ventajas, desventajas y tiempo que se ahorra con una distribución adecuada de funciones a cada personal administrativo.

Este estudio consta de cuatro capítulos, él está conformado de la siguiente manera: Capítulo 1 se presenta los antecedentes de la institución con su misión, visión, objetivos, se da a conocer un diagnóstico general de cómo se encuentra la institución en el ámbito administrativo habiendo realizado un análisis foda, también se analizó su infraestructura, con toda esta información se planteó el problema y con ello se plasman los objetivos generales y específicos de la

investigación. En el capítulo 2 se presenta la metodología utilizada, tipo de investigación, sujetos de investigación y los instrumentos de recopilación que se usarán. Capítulo 3 se muestran los resultados obtenidos después de haber realizado un estudio profundo del área que se encontró con mayor problemática. Los resultados se presentan en matrices de sentido en donde se menciona la pregunta que se utilizó en las entrevistas y cuestionarios y el análisis de la misma. Capítulo 4 se presenta la propuesta de mejora que se considera necesaria para el buen desempeño empresarial de la institución Caritas Felices.



## **Capítulo 1**

A continuación se presenta los antecedentes, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y el diagnóstico general y específico de la institución evaluada:

### **1. Antecedentes de la Organización**

El Colegio “Caritas felices” es una entidad educativa que presta sus servicios a nivel pre-primario y primario. Se encuentra ubicado en la 10ª. Avenida 8-56 zona 4 de Villa Nueva, del departamento de Guatemala.

Fue fundado en el año 2007 y constituido según cédula de notificación 120-2007 de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala el día 16 de febrero, según resolución no. 015-2007-A.F.

El año 2007 inició operaciones con 3 alumnos, 1 coordinadora, 2 maestras y 1 niñera. Un año después de su apertura, el colegio mostró un crecimiento considerable, incrementando la cantidad de alumnos a 20 únicamente a nivel pre-primaria.

“Caritas Felices” proporcionaba a los padres de familia una alta calidad en el cuidado de sus hijos, brindándoles atención personalizada, inglés, clases de natación y cuidado diario y reforzamientos en diferentes materias, por lo que se consideraba unos de los colegios más competitivos en el sector.

Sin embargo después de cinco años se observa que no ha tenido el crecimiento que proyectaba a su inicio. Actualmente cuentan 39 alumnos a nivel pre-primario y primario, los factores que ocasionaron este estancamiento son: mala administración, alta rotación de personal, bajo nivel del idioma inglés, área de recreo no adecuado.

Únicamente cuenta con el Área Administrativa y está conformado por:

Director Técnico Administrativo

Docentes

Secretaria

#### 1.1. Misión

Crear un ambiente propicio que facilite a los alumnos interactuar en actividades educativas a fin de que fomenten y fortalezcan valores, estableciendo relaciones positivas con las personas que los rodean, respetando la disciplina y aceptando sus responsabilidades.

#### 1.2. Visión

Somos una institución basada en principios cristianos, especializada en la formación intelectual, emocional y espiritual de niños pre y escolares, con el fin de alcanzar la excelencia en el campo de la educación Nacional.

#### 1.3. Objetivos

- Proporcionar a los alumnos una educación integral mediante el uso correcto de la tecnología.
- Atender sus necesidades académicas, emocionales y espirituales.
- Evaluar sus inteligencias múltiples, para satisfacer sus expectativas de aprendizaje y prepararlos para ingresar a los mejores establecimientos de primaria.

#### 1.4. Estructura Organizacional

Al momento de realizar el diagnóstico administrativo verificamos que el colegio cuenta con una estructura organizacional únicamente como requisito para su formalización, sin embargo no cuentan con el personal de los niveles jerárquicos que en él se estructuran.

### 1.5. Diagnóstico General

Se ha observado que el Colegio cuenta con pocos alumnos y año con año la migración de niños incrementa, ya que el colegio no cubre todos los requerimientos educacionales necesarios de hoy en día, dando como consecuencia el no poder extenderse a otras zonas del municipio de Villa Nueva.

Otro de los problemas evidenciados es la carencia de personal administrativo y herramientas que son de mucha importancia para el buen funcionamiento de la institución, como también para el buen desempeño del personal.

### 1.6. Diagnóstico Específico

Para recabar información, el primer análisis realizado fue una entrevista, la cual facilitó el conocimiento de la información documental, programas, estructura organizacional y demás información.

Posterior, se realizó un análisis de observación, el cual nos permitió tener conocimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo.

De acuerdo con el análisis de observación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Instalaciones: Cuenta con instalaciones amplias, sin embargo tienen un área verde y patio de juego muy reducido. No tienen sanitarios individuales, tanto para niñas como para niños sino que utilizan ambos indistintamente. No cuenta con parqueo. Está ubicado en una colonia residencial, próxima a la carretera hacia la ciudad capital.

- Entorno Externo: Está rodeado de colonias residenciales en vías de desarrollo de un sector social de clase media. En dicha zona hay presencia de muchos comercios, centros educativos, iglesias. Su infraestructura es bastante aceptable.
- Procesos de Trabajo: Observar el desarrollo de las actividades administrativas, se evidenció que carecen de técnicas y herramientas administrativas que faciliten el funcionamiento del sistema Empresarial.

No cuentan con Manual de Funciones, por lo que las mismas son delegadas y asignadas únicamente de manera verbal, en ocasiones se improvisan las actividades y responsabilidades que cada uno debe ejecutar y esto conlleva a que no se realicen de una manera eficiente y eficaz.

Existen deficiencia en el sistema de cobro y ello repercute en las inversiones y pagos que se deben efectuar en fechas específicas cayendo en moras y cobros de interés. La contabilidad es llevada por un contador externo (Outsourcing).

- Mercadeo: Escasa publicidad. Las mensualidades son competitivas. Sus proveedores son Editorial Atenea, Santillana, Editora Educativa y Librería Platino.

**Tabla No. 1**  
**Colegio “Caritas Felices”**  
**Análisis Foda**  
**Año: 2013**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
C O N T R O L A B L E	Ubicación Estratégica Visión y Misión Definidas Empresa Familiar Personal Capacitado	Impartir cursos de computación Contratar personal profesional Hacer alianzas con el IGA Ofrecer un seguro escolar	N O C O N T R O L A B L E
	DEBILIDADES		
	Carencia de Personal Administrativo Carece de Control Interno No existe un buzón de sugerencias Escasa Publicidad Inexistencia de Procesos Estructura Organizacional No Definida Tecnología Obsoleta Áreas de Recreo no adecuadas No cuenta con parqueo	Crisis económica Ingreso de nuevos competidores al mercado Inseguridad	

Fuente: Elaboración propia, Práctica Empresarial Dirigida - PED - ; Año: 2013.

**Análisis**

Al realizar el estudio de la situación actual de la institución por medio del Análisis Foda se pudo observar que la institución tiene más debilidades que fortalezas, se considera que por tratarse de aspectos internos los mismos pueden ser controlables y se puede lograr en convertirlo en fortaleza.

## **1.2. Marco Teórico**

A continuación se presenta una serie de elementos conceptuales de diferentes autores, los cuales sirvieron de base para darle significado a la investigación.

### **1.2.1. Análisis Foda**

El Foda es una herramienta de uso administrativo para comprender la situación actual de una empresa, constituido por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Reyes Ponce, 2008)

FODA es el análisis de variables controlables, las fortalezas y debilidades que son factores internos los cuales fácilmente pueden ser manejados por la organización, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas que se detectan para alcanzar la misión preestablecida o los factores que afectarán en el futuro a la organización.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis organizacional completo.

El propósito del foda es lograr claridad en lo relativo a la calidad de los recursos propios (fortalezas y debilidades) y del entorno (oportunidades y amenazas) para conseguir los objetivos de desarrollo. (Jack Fleitman, 2008)

#### **1.2.1.1 Análisis Interno**

##### **Las fortalezas**

Son las capacidades, habilidades, destrezas gerenciales y operativas con que cuenta la organización, las cuales permite mantener una posición más consistente que la competencia.

##### **Las Debilidades**

Son Factores internos que fácilmente pueden ser manejados por la organización, la correcta toma de decisiones permitirá que aquellos aspectos débiles sean fortalecidos.

### 1.2.1.2 Análisis Externo

#### Las oportunidades

Son aquellos factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la organización. Una vez identificadas pueden ser aprovechadas, permitiendo obtener ventajas competitivas; las cuales, serán de beneficio si la organización cuenta con las fortalezas para ello, buscando con ella el logro de objetivos.

#### Las amenazas

Se refiere a los factores externos que los miembros de la organización consideran que les puede afectar negativamente en el desarrollo de sus actividades, siendo éstos de tipo político, como las huelgas; económicos como la inflación, el alza de las tasas de interés pasivas bancarias; y tecnológicas que pueden atentar incluso, contra la permanencia de la organización en el mercado.

#### Formato No. 1

Matriz FODA

Año: 2013

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: <http://paradigmainvestigativo.wikispaces.com/Matriz+FODA>, Práctica Empresarial Dirigida - PED-; Año: 2013.

### 1.2.2. Análisis y Descripción de Puestos y Funciones

Jack Fleitman (2008): “La descripción de puestos sirve para evaluar al personal, ya que define las funciones, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un puesto determinado. Describe las relaciones del personal con su área y con las demás áreas de su empresa. También contiene información sobre las personas ante las que rendirá cuentas, las relaciones internas y externas y las especificaciones del puesto.

Es de gran importancia que las descripciones de puesto sean elaboradas por expertos que conozcan, lo más detalladamente posible, las funciones, obligaciones, responsabilidades y derechos de los puestos mismos. Esto permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y desempeño personal y servirá como instrumento para la inducción del nuevo personal. Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, etc.

La descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales involucran cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace y ¿Por qué lo hace?

Factores intrínsecos definen:

- ✓ Nombre del Puesto
- ✓ Posición del puesto en la estructura organizacional
- ✓ Contenido del cargo
- ✓ Tareas o Funciones



Factores extrínsecos definen:

- ✓ Requisitos intelectuales
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Responsabilidades implícitas
- ✓ Condiciones de trabajo

### 1.2.3. Diseño de Puestos

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Un diseño de puestos es consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto (George W. Bohlander, 2008)

El diseño de puestos se relaciona con el cambio, modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. El diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización. Al mismo tiempo debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto.

En conclusión El Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

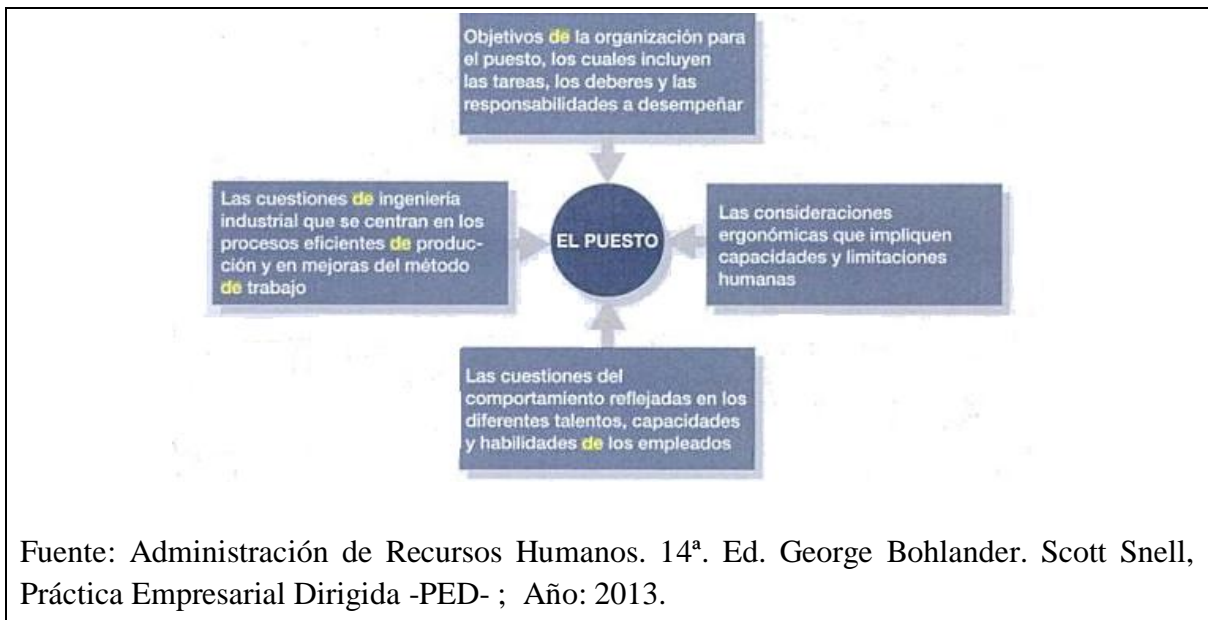
El diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas

1. Los objetivos de la organización para los que se creó el puesto.
2. Las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico.
3. Las cuestiones ergonómicas, que influyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
4. Las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto.

## Formato No. 2

Bases para el Diseño de Puestos

Año: 2013



## Características del puesto

Los estudios del diseño de puestos exploraron un nuevo campo cuando los científicos del comportamiento se concentraron en identificar varias dimensiones del puesto que pudieran mejorar de forma simultánea la eficacia de las organizaciones y la satisfacción del puesto de los empleados.

El modelo de características del puesto (Richard Hackman y Greg Oldham, 2008) propone que tres estados psicológicos de quién ocupa un puesto, dan como resultado la mejora de su desempeño en el trabajo, la motivación interna y el menor ausentismo y rotación de personal. Un empleado motivado, satisfecho y productivo 1) experimenta lo significativo del trabajo que desempeña, 2) experimenta la responsabilidad por los resultados de su trabajo y 3) tiene conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado

Hackman y Oldham consideran que hay cinco dimensiones centrales del puesto que producen los tres estados psicológicos. Las cinco características del puesto son las siguientes:

1. Variedad de habilidades. Grado en el que un puesto abarca una serie de actividades diferentes, el cual exige a quién ocupa el uso de una variedad de habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad de tareas. Grado en que el puesto requiere la terminación de una parte identificable y completa del trabajo, es decir, que se haga un trabajo de principio a fin con un resultado visible.
3. Importancia de las tareas. Grado en el que el puesto tiene un efecto considerable en la vida o trabajos de otras personas, ya sea de la propia organización o del exterior.
4. Autonomía. Grado en el que el puesto proporciona libertad, independencia y discreción considerable a las personas cuando programan el trabajo y determinan los procedimientos para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación. Grado en el que la realización de las actividades de trabajo requeridas para el puesto dan como resultado que se le proporcione a las personas información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

#### 1.2.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién es el responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para desarrollar redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Se entiende por estructura organizacional de una empresa a aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. La estructura organizacional determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñan. S Delgado (2008).

La estructura organizacional de una empresa está formada por:

- Conjunto de elementos que lo integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

Especialización de trabajo: Describe el grado en que la actividad de una organización se divide en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Departamentalización: Toda institución tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.

Cadena de Mando: Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quién. Ayuda a los empleados responder preguntas como: ¿A quién recorro si tengo un problema? Ó ¿Ante quién soy responsable? No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Autoridad, se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

El principio de unidad de mando (uno de los catorce principios de la Administración de Fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona de informar solo a un gerente.

Formalización: Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

En organizaciones con un alto grado de formalización existen descriptores de trajo explicitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas.

#### 1.2.5. Asesoría Administrativa Profesional

Encontrar una definición práctica y técnica mediante la cual podamos comprender a lo que se refiere la asesoría integral, debemos decir que resulta ser una tarea bastante difícil ya que la asesoría integral comprende todas las ramificaciones de asesoría que se pueden encontrar en una empresa o entidad comercial y económica.

Teniendo en cuenta esto debemos decir que la asesoría integral tiene como objetivo informar a un grupo de personas de qué manera se debe correr un negocio o empresa económica, es decir, que es lo que se debe tener en cuenta para poder llevarlo a cabo, los elementos y herramientas que se

necesitarán y en especial, la asesoría integral nos instruye acerca de las planificaciones correspondientes a los proyectos que posea la empresa. Así como nos enseña acerca de los elementos a considerar a la hora de emprender una empresa o negocio particular, la asesoría integral también se encarga de enseñarnos de qué manera debemos combinar todas las herramientas de cuales disponemos para poder lograr una buena gestión y administración de empresas.

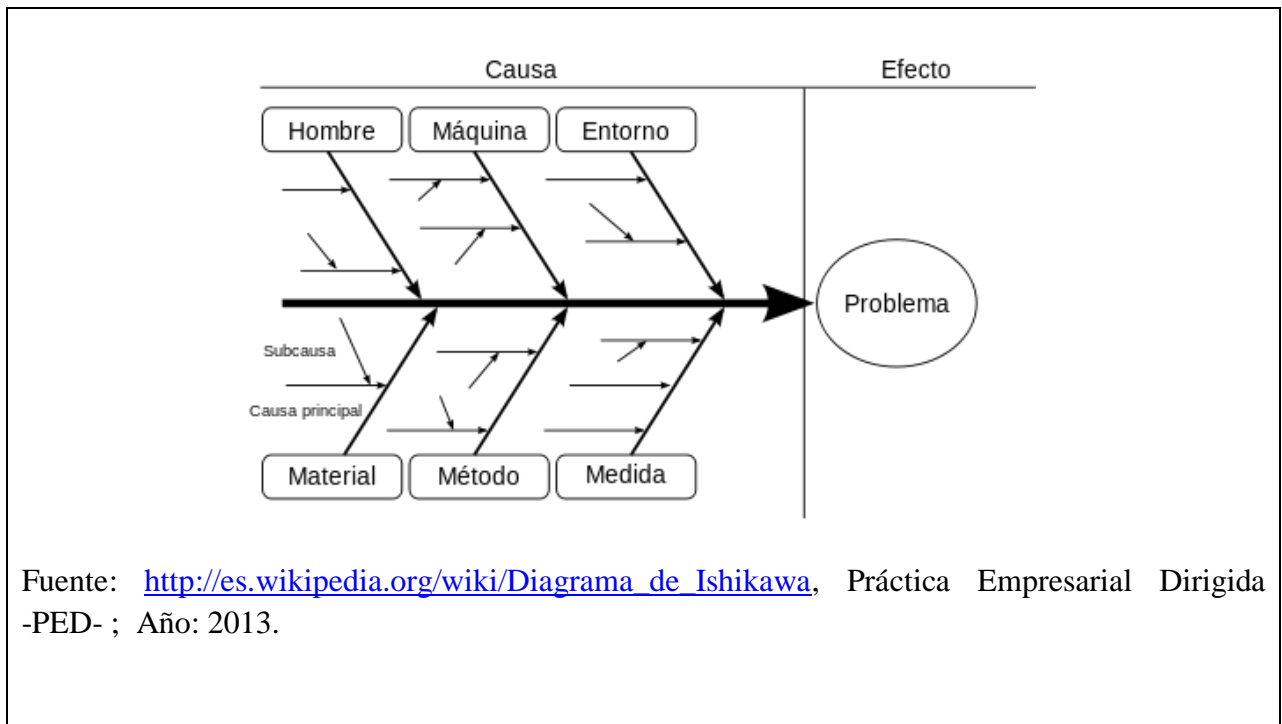
A través del uso de la asesoría integral se comenzaron a crear todos los módulos de la empresa, como es la administración, la gestión, la contabilidad, el control, los recursos humanos, los recursos materiales entre otros. Cada uno de ellos comenzó a desarrollar herramientas aplicables únicamente a los mismos. Así fue como la asesoría integral comenzó a aplicarse para cada una de estas áreas y hoy en día, una empresa puede contar con los servicios de la asesoría de gestión, asesoría administrativa, asesoría contable, asesoría financiera, asesoría de sistemas, asesoría de imagen entre otras. Algo muy similar ocurrió con la consultoría y la auditoría, quienes antes influían en la empresa como un todo y en la actualidad cada una de estas actividades se encuentra dividida por área empresarial, los humanos, los recursos materiales, entre otros.

#### 1.2.6. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad en los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica en las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

**Figura No. 1**  
Diagrama Ishikawa  
Año: 2013



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa), Práctica Empresarial Dirigida -PED- ; Año: 2013.

### 1.2.7 Entrevista y cuestionarios

La utilización de las entrevistas y cuestionarios son instrumentos básicos para las investigaciones. Son métodos de recolección de datos

#### 1.2.7.1. Entrevista

Conversación de dos o más personas (uno el entrevistador y el otro el entrevistado) para tratar un asunto. Es una técnica de comunicación que requiere el conocimiento de técnicas de comunicación verbal, un guión estructurado y tener una finalidad específica.

### 1.2.7.2. Cuestionarios

Es un instrumento utilizado para obtener información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista.

### 1.2.8 Evaluación de Desempeño

Se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los directivos es evaluar el desempeño del empleado.

La evaluación de desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. George W. Bohlander, Scott Snell (2008)

#### 1.2.8.1. Importancia

La Evaluación de desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa, como la selección y capacitación.
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar el rendimiento.

Propósito de la Evaluación de Desempeño:

Son unas de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

Los usos de la evaluación de desempeño se pueden clasificar como administrativos y de desarrollo.



### Formato No. 3

#### Propósitos de la Evaluación de desempeño

Año: 2013

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
Proporcionar retroalimentación del desempeño	Documentar las decisiones del personal
Identificar las fortalezas o las debilidades individuales	Determinar los candidatos para promociones
Reconocer el desempeño individual	Determinar transferencias y asignaciones
Ayudar en la identificación de metas	Identificar el desempeño deficiente
Evaluar el logro de las metas	Decidir la retención o la separación
Identificar las necesidades individuales de capacitación	Decidir los despidos
Determinar las necesidades de capacitación de la organización	Validar los criterios de selección
Reforzar la estructura de autoridad	Cumplir con los requerimientos legales
Permitir a los empleados analizar las preocupaciones	Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
Mejorar la comunicación	Planeación de personal
Proporcionar un foro para que los líderes ayuden	Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

Fuente: Administración de Recursos Humanos. 14ª. Ed. George Bohlander. Scott Snell. Práctica Empresarial Dirigida –PED-; Año: 2013

#### 1.2.8.2. Uso de los resultados de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño suele usarse de dos maneras. Por un lado, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro y ser más productivo. Para que las evaluaciones del desempeño mejoren el desempeño futuro de los empleados no basta con efectuarlas, sino que los empleados deben actuar con base en los resultados.

### 1.2.8.3. Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se encuentran:

- Mantener los niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, si el candidato obtiene un resultado “negativo”
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que e desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento del recurso humano, como parte básica de la firma, cuya productividad pueda desarrollarse y mejorarse.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización.

### 1.2.8.4. Sesiones de Retroalimentación del desempeño:

Los administradores y sus subordinados se reúnen para intercambiar información de su desempeño y discutir la manera de mejorar su desempeño futuro.

### 1.2.9 Implementar Departamentos

Se recomienda implementar un departamento en una institución para definir las funciones y atribuciones del personal ya existente y de nuevo ingreso.

Al implementar un departamento en una institución se da uno de los procesos de la Administración el cual es la integración del personal que consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo, el inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar.

### 1.2.10 Manual de Puestos

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Según Chiavenato lo define como un “documento que tiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración de una determinada organización.

Manual es una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. En Administración, manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información rápida y organizada sobre las tareas y prácticas administrativas. Contienen datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.

Franklin (2008), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

#### Finalidad de los Manuales

Tienen varias finalidades, entre ellas se pueden citar:

- Cubrir preferentemente las funciones de la organización con personas de la propia empresa.
- Reclutar personal mejor o igual al existente.
- Proporcionan condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lisa y disponible para las personas que trabajan en ella. Chiavenato (2008)

## Funciones de los Manuales

Los Manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándolas de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- a. Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y en criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa.
- b. Estandarizar y uniformar del desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicio que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal pero permite que los trabajadores sean ejecutados de manera uniforme y constante.
- c. Agiliza el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como deben hacerse las cosas.

Si estas funciones se logran, el manual será considerado un importante instrumento de Administración de la empresa. Chiavenato (2008)

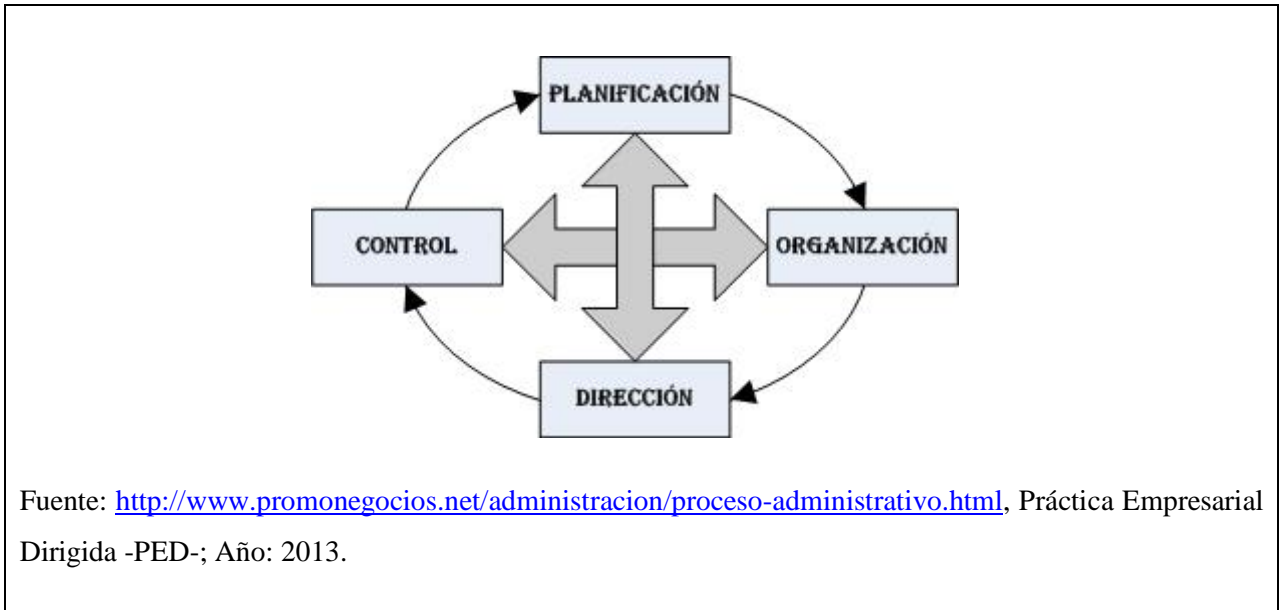
### 1.2.11 Proceso Administrativo

Las funciones administrativas en un enfoque sistemático conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos forman el Proceso Administrativo. (Idalberto Chiavenato 2008).

## Figura No. 2

Proceso Administrativo

Año: 2013



### Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

- Políticas, principios para orientar la acción.
- Procedimientos, secuencia de operaciones o métodos.
- Presupuestos, que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos en los que aquellos descansan.

- Estrategia y táctica, son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso y concretos en el segundo. (Idalberto Chiavenato 2008)

## Organización

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

“Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Dirección: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Control: Es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En la institución “Caritas felices” se han evidenciado debilidades en aspectos relacionados con la administración de recurso humano, esto implica las tareas que cada empleado debe realizar, tal es el caso que los empleados desconocen la descripción de sus actividades.

Uno de los principales problemas diagnosticado en la institución es la “Deficiente administración e inadecuada elaboración de tareas debido a la carencia de departamentos, manuales de funciones que optimicen el rendimiento empresarial”, lo cual provoca problemas en el desempeño de labores tales como: evasión de la responsabilidad en el cumplimiento de tareas, ineficiencia en el desempeño, que al final produce pérdida de tiempo y exceso de atribuciones, de continuar la empresa con esta problemática, corre el riesgo de no contar con el personal idóneo, y con ello que no se garantice un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades. Por lo anteriormente expuesto surge la pregunta:

**¿Cuál es el resultado de la aplicación de Procesos Administrativos en una institución educativa?**

Justificación

El diagnostico efectuado reflejó las principales debilidades de la institución, visualizando los aspectos referentes a las funciones y atribuciones del personal administrativo y la situación actual de las mismas. En la institución se evidencio la falta de departamentos y Manuales de funciones que contribuya a mejorar y agilizar el desarrollo de las labores en la institución.

Esta problemática ha mermado el crecimiento de la institución y su desarrollo empresarial dando como resultado la falta de cumplimiento de sus metas. Por lo que es necesario el realizar una evaluación integral y con ello encontrar posibles soluciones para mejorar el funcionamiento de la institución

#### **1.4 Objetivos de la Práctica realizada**

Con el presente estudio se espera lograr los siguientes objetivos:

##### Objetivo General

Implementar controles, herramientas gerenciales o administrativos que permitan a los directivos tomar decisiones oportunas ante algún desequilibrio en los procesos administrativos y que los mismos faciliten el funcionamiento empresarial.

##### Objetivos Específicos

1. Definir Estructura Organizacional
2. Definir las responsabilidades y atribuciones del personal para mejorar el desempeño individual y de la institución.
3. Desarrollar Evaluación de Desempeño
4. Lograr mayor porcentaje de participación en el mercado educativo.

#### **1.5. Alcances y Limites de la práctica**

Se presenta el alcance que se tendrá en este estudio, hasta donde abarcaremos nuestra investigación y los límites que es tope del proyecto que por falta de información no se podrá investigar o analizar.

##### **Alcance: Área Administrativa**

Se tuvo una entrevista con la Directora de la Institución en tres ocasiones. En dichas entrevistas se obtuvo información sobre las actividades que realiza el personal docente y al mismo tiempo fue proporcionada la documentación para conocer su misión, visión, objetivo y mencionó de qué información carecían.



**Límites: Área Financiera**

Hubiera sido de mucha importancia el abarcar también el Área Financiera, ya que de igual forma existe problemática en esa área, pero la información obtenida fue muy vaga y únicamente se pudo constatar que la contabilidad la lleva un contador externo (outsourcing).

## Capítulo 2

En este capítulo se hace referencia de la metodología utilizada en esta investigación.

### 2. Metodología

A continuación se presenta el tipo de investigación utilizada.

#### 2.1. Tipo de la Investigación

El estudio puede tipificarse como Descriptiva y se define como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Investigación Descriptiva.

Con frecuencia el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado objeto o fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes del objeto que es estudiado. Esta investigación mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir cuestiones inherentes al objeto de estudio y que por supuesto interesan a los propósitos investigativos.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde, luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas, se centran en medir con la mayor precisión posible. En ésta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición y quienes deben estar incluidos en la medición. Por ejemplo, si medimos variables en empresas es necesario indicar de qué tipo de empresas se trata: industriales, comerciales, de servicios, o de combinaciones entre las consideradas, etcétera.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean un tanto rudimentarias ya que al estudiar una determinada variable de comportamiento del objeto de estudio implícitamente puede predecirse que sucederá con el fenómeno, donde el objeto investigado puede ser una de sus partes, en su futuro comportamiento.

La metodología de evaluación se basó en los siguientes estudios:

- Del Entorno
- De la planeación
- De la organización
- De control
- Del personal
- Del desarrollo organizacional
- De los recursos físicos

Para poder obtener información de manera precisa y puntual de las áreas de intereses de la organización, se aplicó la metodología en técnicas de recopilación y análisis de datos tales como:

- Entrevistas:

Después de haber realizado la entrevista al Director Técnico Administrativo, se pudo constatar que cuenta con una visión, misión, con objetivos generales, pero carecen de Manuales de puestos, programas de evaluación para los docentes y no tienen una estructura organizacional verídica.

- Observación directa:

Se pudo estudiar la infraestructura en general, distribución de aulas, cantidad de personal administrativo y docente, y con esta información dar un diagnóstico de cómo se encuentra la institución en relación al desempeño de cada uno de los trabajadores como también la función administrativa.

- Diagrama de Ishikawa:

Facilitó el entendimiento de las causas que originan la problemática de este estudio.

- Análisis Foda:

Se pudo constatar que la institución cuenta con más debilidades que fortalezas las cuales son controlables por ser problemas internos.

Todo este análisis y estudio con el propósito de encontrar posibles soluciones a los problemas y poder colaborar con propuestas que sean de utilidad para un mejor funcionamiento y rendimiento del establecimiento.

## **2.2. Sujetos de Investigación**

Los sujetos de investigación son del Área Administrativa, siendo un total de 6 integrada de la siguiente manera:

Director Técnico Administrativo

Docentes (5)

## **2.3 Instrumentos de Recopilación**

Los instrumentos utilizados en el trabajo de campo para la recopilación de la información fueron:

2.3.1 Cuestionarios

2.3.2 Cédulas de Entrevista

2.3.3 Cédulas de Observación

## **2.4 Aporte Esperado**

A la Institución

Aportar una herramienta que ayude a los empleados de nuevo ingreso y personal antiguo, a conocer e identificar claramente las actividades a realizar dentro de la institución, mejorando el desempeño y la productividad. Dar una propuesta de solución para mejorar su rendimiento empresarial y con ello sus ingresos y lograr que la institución abarque otras áreas en el mercado al que se dirige.

A La Universidad

Demostrar a la universidad la eficiencia de su enseñanza en los alumnos egresados.

Al Futuro Profesional

Un elemento de estudio y análisis para las nuevas generaciones.

La satisfacción de haber sido capaz profesionalmente de realizar una evaluación integral a una institución, el haber obtenido nuevo conocimientos y experiencias.

## Capítulo 3

El siguiente capítulo presenta los resultados obtenidos después de haber analizado, estudiado e investigado a la institución “Caritas Felices”, este capítulo presenta las matrices de sentido de las encuestas realizadas.

### 3. Resultados

Se realizaron varias entrevistas al Director de la institución, con preguntas abiertas y cerradas para poder obtener más información de la problemática a tratar.

#### 1.1. Presentación de resultados

**Tabla No. 2**  
Matriz de Sentido  
Colegio “Caritas Felices”  
Año: 2013

Información obtenida por parte del Director Técnico Administrativo. Encuesta con tipo de preguntas cerradas.

<b>MATRIZ DE SENTIDO</b>			
<b>CATEGORIAS</b>		<b>FUENTE: DIRECTOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>No. de Pregunta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista a</b>	<b>Análisis</b>
1	El Manual de Funciones ayudaría al alcance de Metas	Director Técnico Administrativo	La directora de la institución manifestó que considera que un manual de funciones ayudaría al alcance de metas de la institución, debido a que cada empleado se enfocaría en sus tareas específicas y serían supervisadas para un mejor control.
2	Están establecidas las funciones de los docentes	Director Técnico Administrativo	Estas son delegadas de manera verbal, ya que son instrucciones de la directora que deben cumplirse exactamente para el adecuado funcionamiento de la institución, por lo cual se busca siempre la manera de brindar la inducción adecuada a cada uno de los docentes, aunque algunas veces las funciones tienden a variar de acuerdo a las necesidades de la misma
3	Conocen los empleados la Visión y Misión de la institución	Director Técnico Administrativo	Se considera que los empleados conocen la Visión y Misión porque al momento de su ingreso a la institución se les da a conocer, eso no quiere decir que se identifiquen con ellas.
4	Conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa	Director Técnico Administrativo	La Directora manifestó a los empleados se les da a conocer de manera verbal el nivel jerárquico y los mismos conocen con claridad a su superior, quien les brinda orientación constante para el desarrollo de sus funciones.

5	Se les delega autoridad a sus empleados	Director Técnico Administrativo	Manifiesta la directora que delega autoridad por medio de comisiones asignada a cada uno de los docentes.
6	El personal está capacitado para sus funciones	Director Técnico Administrativo	Según lo expresado cada una de las docentes recibe orientación y capacitación antes de iniciar sus labores, para desempeñarlas de forma eficiente
7	Existen metas en el puesto de trabajo que desempeña cada docente	Director Técnico Administrativo	Manifiesta que existen metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la planificación realizada al inicio del ciclo escolar como también de cada unidad didáctica
8	Se le asigna a los docentes trabajo fuera de sus funciones	Director Técnico Administrativo	Los docentes realizan trabajos fuera de sus funciones, tales como auxiliauras en periodos libres.
9	Existe supervisión constante en el trabajo de los docentes	Director Técnico Administrativo	Se realiza la supervisión constantemente través de observación directa diaria y evaluación semanal por medio de formularios (lista de cotejo).
10	Tienen un contrato de trabajo por escrito los empleados	Director Técnico Administrativo	Si cuentan con un contrato de trabajo por escrito, el cual tiene validez por un año.
11	Los docentes reciben capacitación constante para realizar sus funciones	Director Técnico Administrativo	Se les otorga capacitación bimensual es el aspecto técnico y motivacional y adicional editoriales a quienes el colegio les compran los libros de texto otorgan dos capacitaciones al personal.
12	Cree que sus funciones y las de los docentes están bien establecidas	Director Técnico Administrativo	En el inicio del ciclo escolar se le da lectura a un Manual de inducción y las funciones son delegadas de manera verbal.
13	Cree que cuenta con el personal docente y administrativo necesario para el desarrollo de las funciones de cada área de la institución.	Director Técnico Administrativo	Se manifiesta que se cuenta con el personal docente necesario, ya que cada grado tiene su docente asignado, sin embargo en el área administrativa carece del personal adecuado para cumplimiento de las tareas.
14	Considera necesario implementar un departamento de coordinación	Director Técnico Administrativo	Se considera necesario el implementar un departamento de coordinación que tenga la responsabilidad de área administrativa, para minimizar las tareas y funciones que tiene el Director del establecimiento.
15	Considera necesaria una Asesoría Administrativa para la institución	Director Técnico Administrativo	Se considera necesaria una Asesoría Administrativa que de guías y herramientas se sean de beneficio para el buen funcionamiento de la institución.

Fuente: Elaboración Propia, Práctica Empresarial dirigida - PED -; Año: 2013.

**Tabla No. 3**  
**Colegio “Caritas Felices”**  
**Año 2013**

En la siguiente Matriz de Sentido se muestra las respuestas de la entrevista realizada al Director Técnico Administrativo.

<b>MATRIZ DE SENTIDO</b>			
	<b>CATEGORIAS</b>	<b>FUENTE: DIRECTOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>No. de Pregunta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista a</b>	<b>Análisis</b>
1	¿Cuál es su nivel de escolaridad?	Director Técnico Administrativo	Cuenta con Título de Licda. En Administración Educativa
2	¿Cuáles son las funciones que desempeña?	Director Técnico Administrativo	Desempeña las funciones administrativas, técnico docente, para ambos niveles, pre-primaria y primaria
3	¿Cuánto tiempo tiene el colegio de estar funcionando?	Director Técnico Administrativo	El colegio tiene 6 años de estar formalmente establecido.
4	¿Cuentan con Manual de Funciones?	Director Técnico Administrativo	Por motivos de requisitos se redactó un manual de funciones, el cual no se encuentra actualizado y tampoco funciona de guía para los docentes, sino únicamente se les delega las funciones de manera verbal.
5	¿Considera beneficioso implementar un Manual de funciones?	Director Técnico Administrativo	Si sería beneficioso, ya que ayudaría a definir las funciones de cada uno de los empleados de la institución.
6	¿Cada cuanto considera usted que debe estar actualizándose un Manual de Funciones?	Director Técnico Administrativo	Cada año, en cada inicio del ciclo escolar si fuere necesario.
7	¿Cuentan con una estructura organizacional?	Director Técnico Administrativo	Por requisitos de formalización e inscripción de la institución cuentan con una estructura organizacional, sin embargo no se cuenta con todo el personal que figuran en la estructura
8	¿Cuentan con una Visión y Misión?	Director Técnico Administrativo	Si se cuenta con Visión y Misión, sin embargo no se encuentran visibles para que los alumnos y empleados se identifiquen con ellos.
9	¿Indique el perfil requerido por la institución para el ingreso de personal nuevo, tanto para pre primaria como para primaria?	Director Técnico Administrativo	Título del nivel correspondiente, Especialidad en el área y que aprueben la evaluación escrita y la entrevista.
10	¿Cuentan con Programas de Evaluación para sus docentes?	Director Técnico Administrativo	Sistemática no, sino que únicamente se basa en observación y supervisión

Sigue página 33



11	¿Cuántos docentes tiene la institución?	Director Técnico Administrativo	Computación (1), Inglés (1), Pre-primaria (3), Primaria (2) La institución únicamente imparte 2do y 3er grado de Primaria y Pre-Kinder, Kinder y Preparatoria.
12	¿Cómo son impartidas las clases? ¿Cada maestro tienen asignado un grado en específico?	Director Técnico Administrativo	Cada maestro tiene asignado un grado.
13	¿Cuántos alumnos tienen actualmente el colegio?	Director Técnico Administrativo	39 alumnos
14	¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución a sus trabajadores?	Director Técnico Administrativo	Ningún tipo de incentivos. Los empleados no tienen ninguna prestación laboral.

Fuente: Elaboración Propia, Práctica Empresarial Dirigida – PED - ; Año: 2013.

Según preguntas plasmadas en las matrices de sentido, se detectó que no están establecidas las funciones de los empleados sino que son delegadas de forma verbal, no cuentan con Manuales Administrativos.

Se les da conocer únicamente de manera verbal los niveles jerárquicos de la institución ya que no cuentan con todo el personal que figura en la estructura organizacional existente, ya que la misma fue desarrollada únicamente para formalización de la empresa.

La institución cuenta con personal docente necesario sin embargo carecen de personal administrativo por lo que las tareas y responsabilidades se le asignan a una sola persona.

Los empleados no gozan de ninguna prestación laboral y el sueldo es menor al sueldo mínimo estipulado por el ministerio de trabajo.

### **3.2. Análisis de Resultados**

Al analizar los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios se confirma la necesidad de implementar un control administrativo, herramientas, guías que ayude a mejorar el desarrollo de las funciones y se minimice el tiempo de ejecución de una tarea y con ello aumentar la rentabilidad la misma. Comparando la información obtenida con los autores que han escrito temas administrativos importantes se pueden realizar algunos comentarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la institución no tiene manual de funciones para sus empleados las funciones son asignadas verbalmente y en ocasiones realizan tareas que no les corresponden, por lo que se considera importante implementar un manual de funciones.

La descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos o puestos de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones (qué hace el ocupante), la periodicidad de la función (cómo lo hace), (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende. Chiavenato 2008.

La información obtenida también hace constar que no existe un control administrativo, todo es llevado de forma empírica, carecen de personal administrativo, y esto ha conllevado a que la institución no pueda expandirse y que tenga un rendimiento empresarial satisfactorio.

Se definió una estructura organización únicamente como requisito para la inscripción y formalización de funciones de la institución sin embargo no existen las jerarquías que el se estructuran.

## **Capitulo 4**

En relación a la investigación que se llevó a cabo en el Colegio Caritas Felices se definió la siguiente propuesta.

### **4. Propuesta de Mejora**

La propuesta de mejora o solución a la problemática detectada consiste en la siguiente implementación.

#### **4.1. Desarrollo de la Propuesta**

La institución reconoce el valor de implementar procesos y herramientas administrativas con la finalidad de realizar de una manera eficiente y eficaz sus funciones.

Después de haber realizado un diagnóstico en la institución, se pudo detectar la carencia de procesos, herramientas administrativas, como manual de funciones, estructura organizacional no definida, poco personal administrativo.

El objetivo de la institución es permitir el desarrollo y madurez en el avance de las actividades laborales en todos los ámbitos de actuación y alcanzar un nivel competitivo en el mercado al cual se dirige.

Realizadas las entrevistas personales al propietario, Director técnico administrativo y docentes por medio de cuestionarios que se realizó en la institución y analizados los datos anteriores se hace la siguiente propuesta:

##### **4.1.1. Realizar una Asesoría Administrativa Profesional**

Basada en la investigación realizada se verificó que dicha institución ha manejado su administración de una forma empírica lo cual ha repercutido en su bajo crecimiento y poco desarrollo empresarial.

El objetivo de recomendar la asesoría administrativa profesional es para optimizar los recursos humanos y materiales de la institución ya que actualmente la problemática se centra principalmente en área administrativa.

Entre las guías y herramientas que se proponen implementar están:

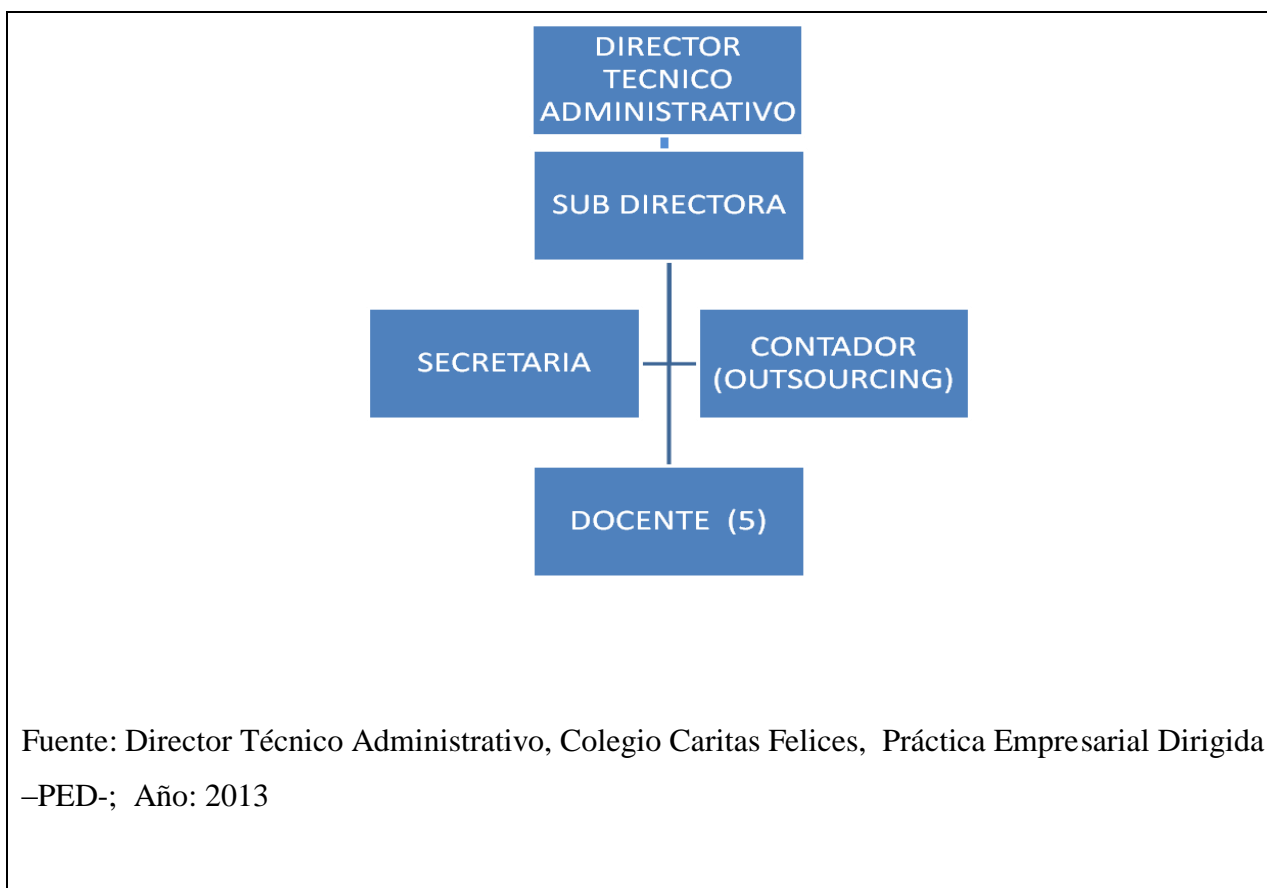
- Definición de la estructura organizacional en donde los empleados puedan conocer quién dirige la institución y las relaciones jerárquicas que en ella existen.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ACTUAL)

Ilustración No. 1

Colegio “Caritas Felices”

Año: 2013



- La Visión y Misión debe ser transmitida a los colaboradores de una forma constante para que los mismos se identifiquen con ella y se logren las metas fijadas por la organización. Se sugiere que las mismas estén colocadas en lugares estratégicos. (Recepción, salón de reuniones, pasillos).
- Manual de Funciones para el área administrativa.
- Procedimientos para realizar cobros de mensualidades a los padres de familia.
- Realizar evaluaciones de desempeño.

Se propone llevar a cabo la asesoría administrativa para poder lograr una mejor administración y para ello se considera necesario desarrollar el proceso administrativo, el cual está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, dirección y control.

- ✓ La Planeación: La institución ya tiene fijado sus objetivos, sin embargo los mismos no se han alcanzado. Para poder alcanzarlos se recomienda realizar un plan con las futuras actividades para que todos los trabajadores de la institución piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas que puedan surgir.
- ✓ Organización: Se fijaran las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de la institución de acuerdo a un Manual de Funciones para el área administrativa y presentar una estructura organizacional bien definida en donde se identifiquen las autoridades y líneas de mando.  
El trabajo administrativo se dividirá de acuerdo al nuevo departamento que se implementará para poder distribuir de manera ordenadas las tareas.  
Se tratará de aprovechar el máximo los elementos materiales, técnicos y humanos.
- ✓ Dirección: Transmitir a los empleados que actividades se llevaran a cabo para el logro de los objetivos fijados y cumplimiento de metas.
- ✓ Control: Se debe tener medición del progreso de las acciones en función del desempeño para conocer si las nuevas actividades van encaminadas a cumplir o los objetivos o si se tienen que corregir nuevamente.

Las guías y herramientas deberán de cumplir a cabalidad por cada uno de los colaboradores de la institución.

Esto ayudará a medir el rendimiento profesional, económico y empresarial.

Se recomienda que dicha asesoría no exceda a más de tres meses.

#### 4.1.2. Implementar un departamento

El departamento que se sugiere implementar es el siguiente:

- Departamento de Administración

Este departamento tendrá a su cargo, la contabilidad, y al personal de servicio. Las funciones de estas personas serán las siguientes:

Administrador	Se encargará de los cobros, inscripciones y eventos extra aulas.
Contador	Registrar y controlar los recursos financieros de la institución.
Personal de Servicio	Tendrán a su cargo las actividades de conserjería, cocinera, chofer y niñeras.

#### 4.1.3 Manual de Puestos y Funciones

Se implementará un manual de puesto y funciones para el personal administrativo, entre ellos, coordinador, administrador, contador y personal de servicio lo cual ayudará a minimizar el impacto que causa el exceso de trabajo al director.

En dicho manual de puestos se dará a conocer la funciones y responsabilidades que tendrá cada uno de ellos lo cuales deben desarrollarse a cabalidad.

A continuación el Manual de Puestos y Funciones:

## **MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES**

### **CARITAS FELICES**

**2013**

#### Introducción

El manual de puestos es un instrumento de la Administración de los Recursos Humanos que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea conjunta o individualmente.

El Manual de puestos, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la institución.

El propósito de este manual es el de instruir a los empleados sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, desconocimiento de los procesos administrativos entre otros y de esta manera lograr optimizar adecuadamente en trabajo en la institución Caritas Felices.

El presente manual contiene información sobre las diferentes clases de puestos administrativos que se dan en la institución Caritas Felices indicando: La denominación del puesto, su naturaleza o función general, la descripción de las actividades, especificación del puesto, que incluye: formación, experiencia, conocimientos específicos, iniciativa, responsabilidad, valores y las condiciones esenciales que se requieren para desempeñar cada puesto. Tomando en cuenta que la institución Caritas Felices es una institución en crecimiento y que es necesario la implementación de Manuales ya que carecen de ellos y se pretende con ello un mejor desarrollo en las funciones de cada empleado.

## Aspectos generales del manual de puestos y funciones

### 1.1. Objetivos

Con la implementación de esta herramienta administrativa se desea lograr los siguientes objetivos:

#### 1.1.1 Objetivos general

Constituirse en una herramienta administrativa en el cual se contemplen las atribuciones correspondientes de cada empleado administrativo de la institución, niveles jerárquicos, grado de autoridad y responsabilidad, esto con la finalidad de facilitar el conocimiento con respecto a la estructura organizacional y lograr la valorización de los puestos de la institución.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

- Alcanzar la consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza a la institución y sus colaboradores.
- Aumentar el desempeño en la institución, lograr disminuir la carga de trabajo, demoras y errores en la realización de trabajos.
- Facilitar el conocimiento de las funciones del personal.
- Establecer y mantener el orden organizacional y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la institución.
- Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la institución.

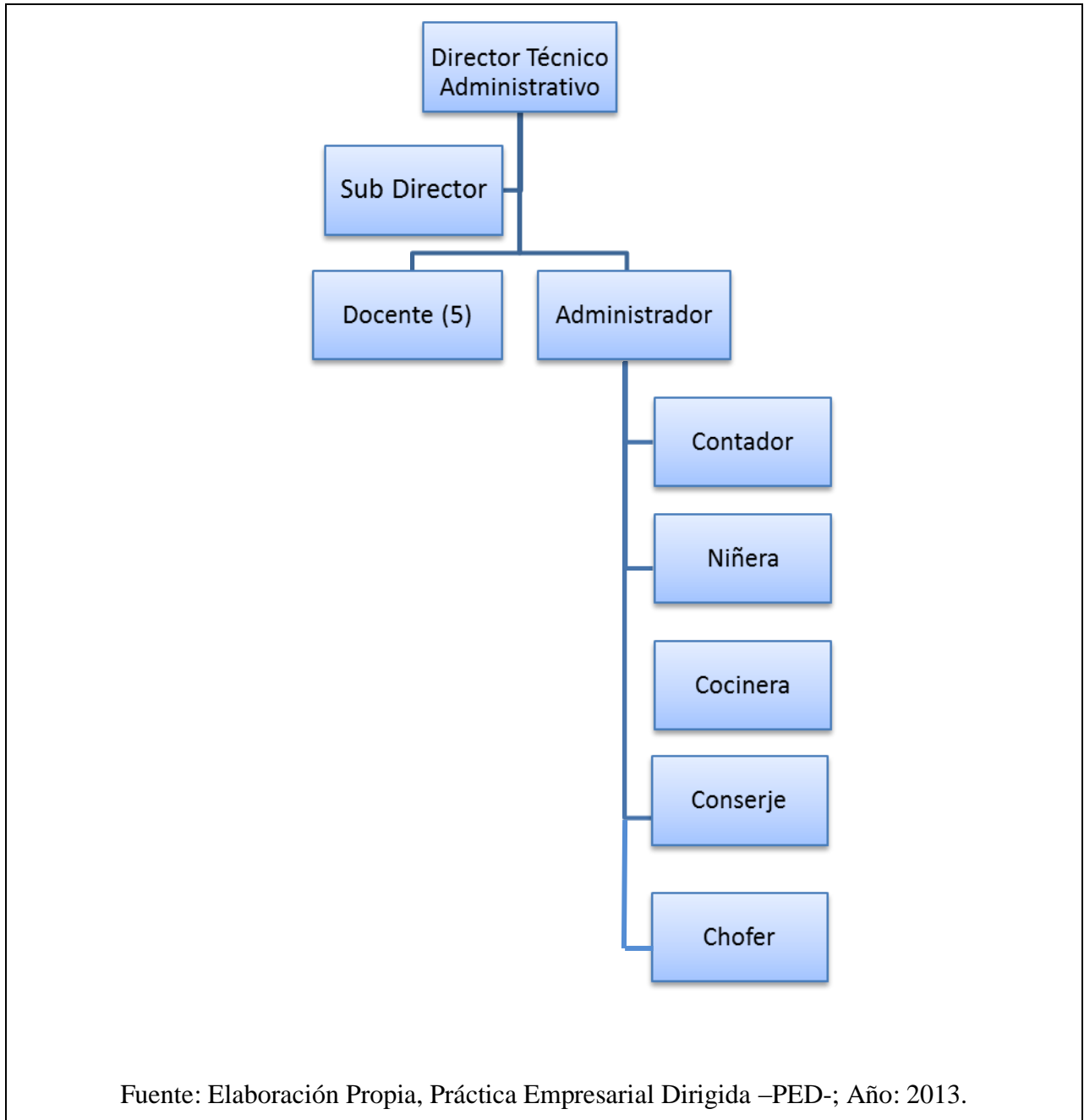


1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTA)

**Ilustración No. 2**

Colegio “Caritas Felices”

Año: 2013



### 1.3. Identificación de los puestos


Código	Nombre del Puesto
01-13	Administrador
02-13	Contador
03-13	Niñera
04-13	Cocinera
05-13	Conserje
06-13	Chofer

### 1.4. Objetivos del área administrativa del colegio Caritas Felices

- Mantener un adecuado control de actividades a desarrollar en la institución
- Desarrollar las actividades indispensables para lograr los objetivos trazados por la empresa

### 1.5. Funciones del área administrativa

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en la institución, procurando el óptimo aprovechamiento de sus recursos en el logro de objetivos de conformidad con las políticas establecidas por la misma.
- Gestionar el control y seguimiento de los procesos relativos a facturas, gastos, cuentas y autorizaciones.
- Precisar las funciones encomendadas a cada empleado de la institución para evitar la duplicidad de funciones.

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>CÓDIGO:</b>	01-13	
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Administradora	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director Técnico Administrativo	
<b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b>	Contador, personal de servicio	
<b>EDAD REQUERIDA:</b>	23 a 35 años	
<b>SEXO:</b>	Femenino	
<b>Función básica:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y asistir al Director propietario en todas las actividades administrativas, recursos humanos, es responsable de la planificación, organización, dirección y control administrativo.</li> </ul>		
<b>Atribuciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y controlar las actividades realizadas por parte del contador.</li> <li>• Organizar y distribuir los trabajos que se realizaran en la institución a nivel administrativo.</li> <li>• Autorizar el pago a proveedor</li> </ul>		

- Autorizar el pago de planilla
- Velar por el buen desempeño del personal de servicio.

**Responsabilidades:**

- En el manejo de efectivo y emisión de cheques
- Hacer efectivo el pago de sueldos
- Que la documentación sea trasladada a tiempo al contador (outsourcing)
- Atención a padres de familia con relación a consultas de pagos.

**Autoridad:**

- Directa hacia el contador y personal de servicio.

**Relaciones:**

- Relaciones con el personal administrativo para controlar las actividades para el funcionamiento de la empresa y con los docentes al momento de realizar el pago correspondiente de su salario.

**Requisitos intelectuales y características deseables:**

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares
- Experiencia en el manejo de personal.
- Habilidad toma de decisiones


- Capaz de asumir riesgos

**Escolaridad deseable:**

- Mínimo tercer año de estudios en Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.

**Otros Requerimientos:**

- Liderazgo
- Buenas relaciones humanas
- Iniciativa
- Manejo de paquetes de Software
- Capacidad de comprensión

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>CÓDIGO:</b>	02-13	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Contador	
<b>SUPERIRO INMEDIATO:</b>	Administrador	
<b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b>	Ninguno	
<b>EDAD REQUERIDA:</b>	23 a 40 años	
<b>SEXO:</b>	Masculino o Femenino	
<p><b>Función básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al administrador en todas las actividades contables, fiscales, elaborar informes que describan el status y control de todas las operaciones contables, incluyendo pago de salarios, control de gastos, ingresos.</li> </ul>		
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas mensuales para reuniones con Directora y propietaria de la institución.</li> <li>• Elaborar e informar al administrador el status de las áreas administrativas: inventarios y compras.</li> <li>• Registro de todos los ingresos y egresos de la institución</li> </ul>		
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar al administrador las actividades contables realizadas y cualquier anomalía que se pueda presentar.</li> <li>• Mantener actualizada la contabilidad en general.</li> </ul>		

**Autoridad**

- Ninguna, por no poseer sub alternos.

**Relaciones:**

- Directamente con el Administrador

**Requisitos intelectuales y características deseables**


- Tener iniciativa, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas
- Capacidad de análisis de información.
- Habilidad para redactar y presentar informes.

**Escolaridad deseable:**

- Poseer estudios universitarios de auditoría o carrera a fin.

**Otros requisitos**

- Poseer iniciativa propia
- Conocimiento de programas de Windows, office e internet
- Gozar de buena salud física y mental.

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<p> <b>CÓDIGO:</b> 03-13  <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> Niñera  <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> Administrador  <b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b> Ninguno  <b>EDAD REQUERIDA:</b> 20 a 45 años  <b>SEXO:</b> Femenino         </p>		
<p> <b>Función básica:</b>          Cuidado y atención de bebes comprendidos entre 1 año 2 meses a 3 años 8 meses, llevar un control de los horarios de cambio de pañales y alimentación de los bebes y todas las tareas relacionadas con el cuidado de los niños       </p> <p> <b>Atribuciones:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir a los bebes</li> <li>• Cambio de pañal</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Otras atribuciones inherentes al cargo.</li> </ul> <p> <b>Responsabilidades:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades estimulantes y un ambiente seguro para el niño/a.</li> <li>• Supervisar las actividades de los niños en todo momento.</li> </ul>		



- Vestir a los niños
- Cambio de pañal
- Dar la refacción y alimentos a los niños en las horas estipuladas.
- Jugar con los niños en áreas interiores y al aire libre.

**Autoridad:**

Ninguna porque no tiene sub alternos.

**Relaciones:**

- Con los empleados de la institución, alumnos y padres de familia.

**Requisitos intelectuales y características deseables:**

- Tener iniciativa y responsabilidad en el desempeño de sus funciones
- Confiable, honesto y digno de confianza.
- Experiencia en el cuidado de niños.
- Buenas relaciones humanas


**Escolaridad deseable:**

- Diversificado completo de preferencia Título de Magisterio.

**Otros requerimientos:**

- Ordenado
- Responsable

- Colaborador
- Capacidad física para cuidar a un niño pequeño.
- Buenas costumbres
- Buena Presentación
- Gozar de buena salud mental

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<p> <b>CÓDIGO:</b> 04-13  <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> Cocinera  <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> Administrador  <b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b> Ninguno  <b>EDAD REQUERIDA:</b> 20 a 45 años  <b>SEXO:</b> Femenino         </p>		
<p> <b>Función básica:</b>          Preparación de la alimentación de acuerdo a las técnicas y calidad establecida, como también el mantenimiento del área de trabajo.       </p> <p> <b>Atribuciones:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el suministro de los alimentos</li> <li>• Lavar frutas y verduras</li> <li>• Almacenar productos</li> <li>• Inventario de alimentos</li> <li>• Realización de los diferentes menús</li> <li>• Servir los alimentos a los niños</li> <li>• Otras atribuciones inherentes al cargo.</li> </ul>		

**Responsabilidades:**

- Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús.
- Cocción adecuada de los alimentos
- Que los niños tengan los alimentos servidos a la hora establecida.

**Autoridad:**

Ninguna porque no tiene sub alternos.

**Relaciones:**

- Con los empleados de la institución, alumnos.

**Requisitos intelectuales y características deseables:**

- Tener iniciativa y responsabilidad en el desempeño de sus funciones
- Puntualidad
- Buenas relaciones humanas
- Espíritu de servicio


**Escolaridad deseable:**

- Primaria completa

**Otros requerimientos:**

- Ordenado
- Honesto

- Educado
- Responsable
- Colaborador
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Buenas costumbres
- Buena Presentación
- Gozar de buena salud mental y física

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<p> <b>CÓDIGO:</b> 05-13  <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> Conserje  <b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> Administrador  <b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b> Ninguno  <b>EDAD REQUERIDA:</b> 20 a 45 años  <b>SEXO:</b> Masculino         </p> <p> <b>Función básica:</b>          Velar por la limpieza de las áreas de trabajo, áreas recreativa y ornato de las mismas. Mensajería área local.         </p> <p> <b>Atribuciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza en las áreas de trabajo, áreas recreativas, baños.</li> <li>• Jardinería y ornamentación.</li> <li>• Mensajería área local.</li> <li>• Otras atribuciones inherentes al cargo.</li> </ul> </p> <p> <b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que todas las áreas de trabajo y demás áreas estén limpias antes de que el personal ingrese a sus labores.</li> <li>• Control de existencias del producto de limpieza.</li> </ul> </p> <p> <b>Autoridad:</b>          Ninguna porque no tiene sub alternos.         </p>		

**Relaciones:**

- Con los empleados de la institución, alumnos.

**Requisitos intelectuales y características deseables:**


- Tener iniciativa y responsabilidad en el desempeño de sus funciones
- Puntualidad
- Buenas relaciones humanas
- Espíritu de servicio

**Escolaridad deseable:**

- Primaria completa

**Otros requerimientos**

- Ordenado
- Honesto
- Educado
- Responsable
- Colaborador
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Buenas costumbres
- Buena Presentación
- Gozar de buena salud mental y física

	<b>COLEGIO CARITAS FELICES</b>	Fecha: Febrero 2013
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>CÓDIGO:</b>	06-13	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Chofer	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Administrador	
<b>SUBALTERNO INMEDIATO:</b>	Ninguno	
<b>EDAD REQUERIDA:</b>	20 a 45 años	
<b>SEXO:</b>	Masculino	
<p><b>Función básica:</b></p> <p>Conducir el vehículo para transportar a los niños y transportar al Director al ministerio de educación cuando fuere necesario.</p>		
<p><b>Atribuciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir a las diferentes zonas de destino para transportar a los alumnos.</li> <li>• Informar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo</li> <li>• Cualquier otra función que sea asignada por su jefe inmediato superior.</li> <li>• Mantenimiento y cuidado de transporte.</li> </ul> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de transportar a los alumnos.</li> <li>• Responsable de que el vehículo este en buen estado</li> </ul>		



**Autoridad:**

Ninguna

**Relaciones:**

- Con los empleados de la institución, alumnos y padres de familia.

**Requisitos intelectuales y características deseables:**

- Tener iniciativa, creatividad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones
- Puntualidad
- Excelentes relaciones humanas
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Espíritu de servicio

**Escolaridad deseable:**

- Poseer estudios a nivel medio.

**Otros requerimientos:**

- Gozar de buena salud mental y física
- Responsable
- Poseer licencia de conducir “A” o “B”

#### 4.1.4. Evaluación de Desempeño

Es importante implementar la evaluación de desempeño para conocer el rendimiento del personal administrativo y verificar el cumplimiento y desarrollo de las actividades asignadas.

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

EVALUACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Evaluado: _____	Evaluador: _____		
Departamento: _____	Departamento: _____		
Firma: _____			
INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los conceptos de cada factor y marque la calificación que mejor defina su percepción al respecto. Recuerde que el objetivo de la evaluación es detectar áreas de mejora y desarrollo, además de reconocer la productividad.			
escala de calificaciones (sinonimos)			
Insuficiente	Suficiente	Moderado	Sobresaliente
Deficiente	Regular	Bueno	Optimo
Deficientemente	Esporádicamente	Notable	Competente
Mala	Limitada	Casi siempre	Siempre
	1 Iniciativa: Calidad de las decisiones y aportaciones que permitan mejorar sistemas, procedimientos y metas de trabajo. Suficiente <input type="radio"/> Insuficiente <input type="radio"/> Sobresaliente <input type="radio"/> Moderada <input type="radio"/>		
	2 Aptitudes y conocimiento del puesto: Capacidad y disposición para adquirir las habilidades y destrezas, que permitan el dominio de su puesto. Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Óptimo <input type="radio"/> Deficiente <input type="radio"/>		
	3 Calida en el trabajo: Grado de precisión, confiabilidad, presentación y oportunidad de los trabajos. Regular <input type="radio"/> Notable <input type="radio"/> Deficiente <input type="radio"/> Competente <input type="radio"/>		
	4 Colaboración y trabajo en equipo: Disponibilidad e integración para realizar las actividades a su cargo y adicionales. Asi como la disposición a participar en actividades de grupo para lograr el objetivo. Insuficiente <input type="radio"/> Suficiente <input type="radio"/> Moderado <input type="radio"/> Sobresaliente <input type="radio"/>		
	5 Disciplina y discreción: Grado de acatamiento de las instrucciones recibidas en cumplimiento con la normatividad y reglamentos existentes. Asi como la capacidad para utilizar adecuadamente la información a su cargo. Siempre <input type="radio"/> Casi siempre <input type="radio"/> Esporadicamente <input type="radio"/> Deficientemente <input type="radio"/>		
	6 Responsabilidad y realización del trabajo a tiempo: Grado de cumplimiento de la obligación de desarrollar los trabajos que le son encomendados con prontitud y calidad Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente <input type="radio"/> Óptima <input type="radio"/>		
	7 Negociación y Resolución de Problemas: Habilidad y destrezas que le permitan llegar a acuerdos para el desempeño correcto de sus tareas. Así como la capacidad de resolver favorablemente las diversas situaciones que se le presenten en sus labores. Bueno <input type="radio"/> Sobresaliente <input type="radio"/> Limitada <input type="radio"/> Insuficiente <input type="radio"/>		
	8 Planeación y organización: Actitud y habilidad para organizar sus actividades jerarquizándolas para dar cumplimiento al trabajo. Asi como el seguimiento de los asuntos asignados hasta la culminación. Siempre <input type="radio"/> Esporadicamente <input type="radio"/> Deficientemente <input type="radio"/> Casi siempre <input type="radio"/>		
	9 Relaciones interpersonales: Grado de amabilidad, cortesía y apertura en las relaciones con sus superiores, compañeros y personal externo de la institucion. Limitadas <input type="radio"/> Buenas <input type="radio"/> Insuficientes <input type="radio"/> Sobresalientes <input type="radio"/>		
	10 Mantenimiento Adecuad, utilización de material, equipo y área de trabajo. Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Óptima <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>		

## 4.2. Propuesta Mercadológica

Según análisis realizado se pudo verificar que actualmente la institución cuenta con muy poca publicidad, se considera una debilidad y por tratarse de un factor interno se puede encontrar estrategias que ayuden a la institución lograr una mayor participación en el mercado, para ello se propone lo siguiente:

### 4.2.1. Plan de Marketing

#### Resumen

El siguiente plan de marketing se desarrolla para establecer las estrategias de marketing a implementar para ganar mercado educativo y posicionar a la institución.

La institución está ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Villa Nueva, presta servicios educativos en los niveles de pre primaria y primaria a niños comprendidos en las edades de 1 año 2 meses a 13 años.

#### Objetivo

Lograr mayor porcentaje de participación en el mercado educativo.

#### Misión

Crear un ambiente propicio que facilite a los alumnos interactuar en actividades educativas a fin de que fomenten y fortalezcan valores, estableciendo relaciones positivas con las personas que los rodean, respetando la disciplina y aceptando sus responsabilidades.

#### Visión

Somos una institución basada en principio cristianos, especializada en la formación intelectual, emocional y espiritual de niños pre y escolares, con el fin de alcanzar la excelencia en el campo de la educación nacional.

#### 4.2.1.1 Análisis Foda de la situación actual

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
CONTINENTAL		Ubicación Estratégica Visión y Misión Definidas Empresa Familiar Personal Capacitado	Impartir cursos de computación Contratar personal profesional Hacer alianzas con el IGA Ofrecer un seguro escolar
		DEBILIDADES	AMENAZAS
		Carencia de Personal Administrativo Carece de Control Interno No existe un buzón de sugerencias Escasa Publicidad Inexistencia de Procesos Estructura Organizacional No Definida Tecnología Obsoleta Áreas de Recreo no adecuadas No cuenta con parqueo	Crisis económica Ingreso de nuevos competidores al mercado Inseguridad

El Centro Educativo “Caritas Felices” actualmente tiene seis años de estar en el mercado estudiantil y cuenta con 39 alumnos en los niveles de pre primaria y primaria. Desde sus inicios el colegio tuvo un aumento gradual en el número de estudiantes sin embargo en el año 2010 hubo un decrecimiento de alumnos y esto se debió a problemáticas en el área administrativos, como también de algunas debilidades que muestra el Análisis Foda siendo una de ellas “Poca Publicidad”, la que realizan actualmente es únicamente publicidad de “Boca en Boca”; por tratarse de una institución pequeña la misma no puede invertir mucho en la publicidad sin embargo se propone el siguiente plan de mercadeo el cual no requerirá de mucha inversión.

#### 4.2.1.2. Análisis Mix (4P's)

**PRODUCTO:** Se propone que la institución implemente tutorías no solo a los alumnos de la institución sino también a los clientes externos ya que ninguno de los establecimiento de sus alrededor cuenta con ese servicio y se considera que al prestar este servicio podría atraer más alumnado para el próximo ciclo escolar.

Actualmente la institución ofrece el servicio de cuidado diario, por lo que se sugiere que también se ofrezca el servicio por hora, día o semana.

**PRECIO:** Se propone que el precio por las tutorías sea de Q50.00 la hora, y el costo del servicio de cuidado diario por hora Q.25.00; día Q.50.00; semana Q200.00.

**PLAZA:** La institución se encuentra en un sector residencial y cuenta con instalaciones grandes, pero con áreas de recreo no muy adecuadas, los salones de clase, las áreas administrativas no están identificadas, por lo que se recomienda lo siguiente:

**Infraestructura:**

- Pintar las paredes exteriores de un mismo color de manera que pueda ser atractivo a los ojos del cliente y pueda verse como un colegio y no una casa.
- Colocar grama en el área de juegos.
- Identificar con rótulos cada área de la institución.

**PROMOCIÓN:** Para poder incrementar la participación de la institución en el mercado estudiantil, el colegio deberá realizar mayo publicidad por lo que se recomienda las siguientes actividades:

- Realizar concursos inter escolares con los colegios de sus alrededores.

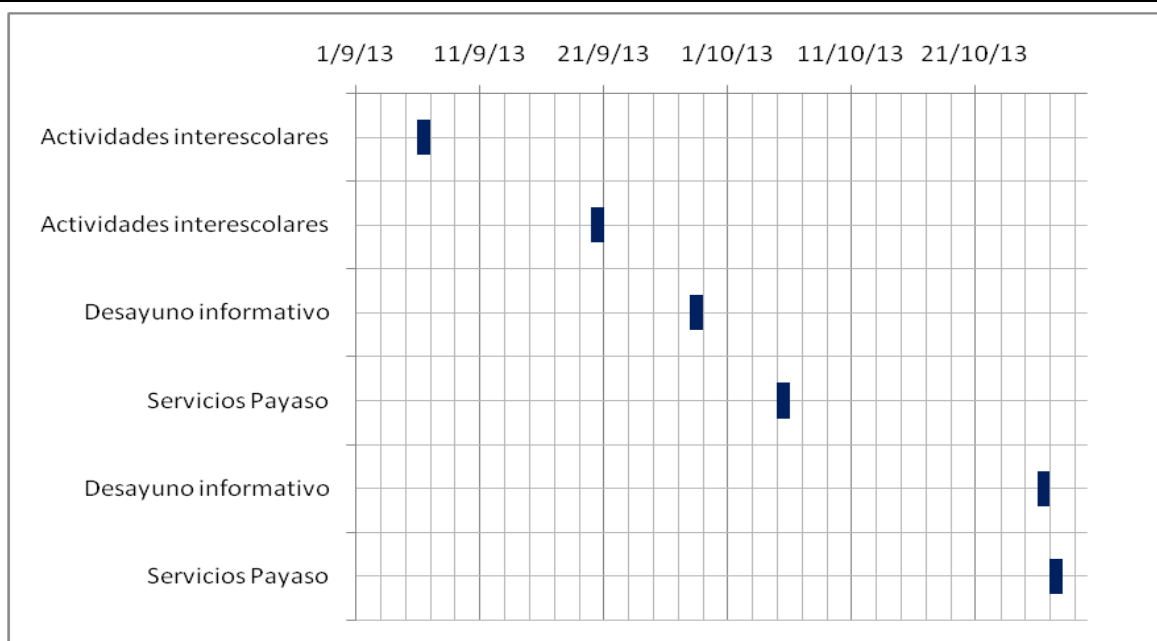
- Contratar los servicios de un Payaso para los fines de semana en los centros comerciales del sector para que pueda entregar globos con el logo de la institución, teléfono y realizar pinta caritas a los niños.
- Realizar en los meses de Septiembre a Noviembre desayunos informativos.

Con estas actividades se espera que la institución se de a conocer y los clientes sepan el tipo de servicio que prestan para que el año 2013 puedan contar con más alumnado.

#### 4.2.2. Gráfica de Gantt – Actividades a realizar

**GRAFICA DE GANTT  
ACTIVIDADES MERCADEO  
COLEGIO "CARITAS FELICES"  
AÑO 2013**

Trabajo	Fecha de Inicio	Duración	Fecha a Terminar
Actividades inter escolares	06/09/2013	1	07/09/2013
Actividades inter escolares	20/09/2013	1	21/09/2013
Desayuno informativo	28/09/2013	1	29/09/2013
Servicios Payaso	05/10/2013	1	06/10/2013
Desayuno informativo	26/10/2013	1	27/10/2013
Servicios Payaso	27/10/2013	1	28/10/2013



#### 4.2.3. Presupuesto Aproximado Mercadeo

**PRESUPUESTO APROXIMADO  
ACTIVIDADES MERCADEO  
AÑO 2013**

Descripción Actividad	Costo Q.
Diplomas, medallas y trofeos para actividades inter escolares para 20 niños.	180.00
Contratación servicios Payaso fin de semana con pinta caritas, globos con logo de la institución y entrega de publicidad.	600.00
Desayunos para 80 personas	600.00
<b>Total</b>	<b>1380.00</b>

**Nota:**

1. El costo de los diplomas es de Q2.00 c/u, las medallas Q5.00 c/u y 2 trofeos a un costo de Q20.00 c/u.
2. Dos contrataciones del servicio del payaso, el servicio será fin de semana el costo por día será de Q300.00
3. El costo de los desayunos es de Q7.50.

### 4.3. Viabilidad del Proyecto

#### Financiero:

Para poder llevar a cabo esta nueva implementación en dicha institución la empresa necesita los siguientes recursos económicos:

- Asesoría Administrativa
- Contratación de personas

#### Recurso Humano:

Según la problemática principal, es necesaria la contratación de una administradora, un contador, una cocinera, una niñera y un chofer.

#### Administrativo:

Se considera que la institución abrió sus puertas para desarrollar este estudio ya que están conscientes que es de suma importancia encontrar de urgencia una solución a sus problemática

#### Físico:

Para poder presentar esta propuesta de solución se necesita una oficina física que esté ubicada en la institución para poder llevar a cabo los Manuales de puestos y cada una de las soluciones anteriormente recomendadas.



## PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES O HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS MENSUALES	RESPONSABLES	TIEMPO
Análisis y detección de oportunidades de mejora en las funciones del área administrativa.	Asesoría Administrativa	1 persona asignada por parte de la institución y el asesor. Un escritorio, una computadora e impresora. (Impresión del Docto. Hojas, tinta, impresora, encuadernación)	Q50.00	Asesor	2 meses
Reducir la carga de trabajo en un solo empleado.	Implementar un departamento	Recurso Humano. Contratación de 5 personas, se necesitará un lugar físico para ubicar a dicho personal.	<b>SALARIOS</b> Administrador Q4,250.00 Contador Q3,421.00 Niñera Q2,421.00 Cocinera Q,2,421.00 Chofer Q2,421.00	Director Propietario, quién contratará al personal.	1 mes
Que los empleados conozcan sus funciones, responsabilidades y que se guíen de acuerdo a un documento escrito.	Implementar un Manual de Puestos y Funciones	Recursos Materiales (hojas, tinta, impresora y encuadernación)	Q25.00		1 semana
Conocer como ha sido el desempeño de los empleados, para poder mejorar lo que ha sido deficiente.	Implementar una evaluación de desempeño.	Recurso Material. (Hojas, impresora)	Q10.00	Director Propietario.	1 semana
<b>TOTAL</b>			<b>Q.17,440.00</b>		

\*Se presentan los recursos financieros mensuales, tomando en cuenta que los gastos de recursos materiales son únicos y los salarios mensuales. En anexos se encuentran los cálculos de prestaciones laborales y cálculo de cuotas laborales.

## Conclusiones

1. La estructura organizacional no está bien definida, debido a que la misma se estructuró al formalizar la empresa, sin embargo no ha sido actualizada.
2. La institución Caritas Felices no cuenta con un manual de puestos y funciones en donde estén definidos los perfiles y atribuciones de los puestos de trabajo, lo que podría causar descontrol en el cumplimiento de las funciones, duplicidad de las mismas y la pérdida de eficiencia en la ejecución de sus tareas.
3. La evaluación de desempeño únicamente se realiza por medio de observación, no cuentan con un historial de las evaluaciones realizadas.
4. Actualmente la institución cuenta con escasa publicidad y se ha notado un estancamiento en el mercado estudiantil.

## Referencias Bibliográficas

1. Hellriegel, Jackson, Slocum, *Administración Un Enfoque basado en competencias*. 11ª. Edición.
2. Jack Fleitman. Evaluación Integral Para Implantar Modelos de Calidad. Editorial Pax México. 1ra. Edición.
3. George Bohlander . Scott Snell. Administración de Recursos Humanos. 14ª. Ed. Cengage Learning.
4. Robbins, S. y Coulter, M. *Administración* 2008, 11ª. Edición México DF. Editorial Pearson Educación.
5. Chávez, J. *Elaboración de diseños de investigación*, 3ra. Edición, Guatemala. Editorial Mundicolor.

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigidas

Investigación: Controles Administrativos

Investigador: Jacqueline Castañeda

CEDULA DE ENTREVISTA

COLEGIO “CARITAS FELICES”

Cédula No. 1	INTRUMENTO: Boleta de Entrevista	Fecha: Junio 2012
INVESTIGADORA: Jacqueline Castañeda		
<b>INDICADORES</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuenta con Visión y Misión?</li><li>2. ¿Cuenta con Estructura Organizacional?</li><li>3. ¿Cuenta con Manuales de Puestos?</li><li>4. ¿Tienen definidos sus objetivos?</li><li>5. ¿Cuentan con programas de evaluación para los docentes?</li><li>6. ¿Con cuántos maestros cuenta el colegio?</li><li>7. ¿Qué materias imparte cada uno de los docentes?</li><li>8. ¿Cuántos alumnos tiene el colegio actualmente?</li></ol>		
<p>La institución cuenta con misión y visión, sin embargo no se encuentra visible en ningún lugar de la institución para que los empleados puedan identificarse con ellas. La estructura organizacional fue desarrollada al principio de la formación de la misma no está actualizada.</p> <p>Las funciones y responsabilidades son trasladadas únicamente de manera verbal. Las evaluaciones de desempeño las realiza la directora únicamente por observación. Actualmente la institución cuenta con 5 docentes y con 39 alumnos en los niveles de pre primaria y primaria.</p>		

## ANEXO No. 2

### CEDULA DE OBSERVACIÓN COLEGIO “CARITAS FELICES”

Cédula No. 1	INTRUMENTO: Boleta de Observación	Fecha: Junio 2012
OBSERVADORA: Jacqueline Castañeda		
<b>INDICADORES</b>		
<p>La institución está ubicada en el municipio de Villa Nueva, la cual está integrada por la directora quién es la propietaria y cinco docentes para los niveles de pre primaria y primaria. El colegio actualmente imparte pre-kinder, kinder, preparatoria y primero y segundo primaria.</p> <p>Su infraestructura es amplia, cuenta con un segundo nivel, con aulas ventiladas, higiénicas y con buena iluminación.</p> <p>Cada salón de clases se encuentra decorado y equipado adecuadamente. Sin embargo hay algunas paredes del colegio que se encuentran en mal estado, sin repello, pintura.</p> <p>Las instalaciones sanitarias están descuidadas y son inadecuadas, las puertas se encuentran en mal estado, uno de ellos no tiene chapa y ocupan los baños como bodegas y se encuentran en desorden.</p> <p>Los lugares de trabajo, oficina, recepción se encuentran desordenados, hay papeles y documentos por cualquier lugar.</p> <p>Las áreas de recreo son mínimas, tienen un patio muy pequeño dentro del colegio, no tienen áreas verdes y en la parte externa del establecimiento tienen juegos infantiles pero son mínimos.</p> <p>No hay un área exclusiva de parque, los padres de familia deben estacionarse en la calle principal con el riesgo que algo les pueda suceder a sus vehículos.</p> <p>En lo que respecta al área administrativa, existe poco personal administrativo lo que conlleva a que se recarguen las funciones, responsabilidades y tareas a una sola persona</p>		

### ANEXO No. 3

Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Investigación: Área Administrativa –Colegio Caritas Felices  
Investigador: Jacqueline Castañeda



#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR TECNICO ADMINISTRATIVO

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Licda. En Administración Educativa

2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

Administrativo

Técnico Docente

Para ambos niveles (Pre-Primaria y Primaria)

3. ¿Cuánto tiempo tiene el colegio de estar funcionando?

6 años

4. ¿Cuentan con Manual de Funciones?

Por motivos de requisitos se redactó un manual de funciones, el cual no se encuentra actualizado y tampoco es de guía para los docentes, sino únicamente se les delega sus funciones de manera verbal

5. ¿Considera beneficioso implementar un Manual de funciones?

Si sería beneficioso, ya que ayudaría a definir las funciones de cada uno de los empleados de la institución.

6. ¿Cada cuánto considera usted que debe estar actualizándose un Manual de Funciones?

Cada año, en cada inicio del ciclo escolar si fuere necesario.

7. ¿Cuentan con una estructura organizacional?

Por requisitos de formalización e inscripción de la institución cuentan con una estructura organizacional, sin embargo no se cuenta con todo el personal que figuran en la estructura.

8. ¿Cuentan con una Visión y Misión?

Si

9. ¿Indique el perfil requerido por la institución para el ingreso de personal nuevo, tanto para pre primaria como para primaria?

- Título del nivel correspondiente
- Especialidad en el área
- Que aprueben la evaluación escrita y la entrevista

10. ¿Cuentan con Programas de Evaluación para sus docentes?

Sistemática no, sino que únicamente se basa en observación y supervisión

11. ¿Cuántos docentes tiene la institución?

Computación (1)

Inglés (1)

Pre-Primaria (3)

Primaria (2)

La institución únicamente imparte 2do y 3er grado de Primaria y Pre-Kinder, Kinder y Preparatoria.

12. ¿Cómo son impartidas las clases? ¿Cada maestro tienen asignado un grado en específico?

Cada maestro tiene asignado un grado.



13. ¿Cuántos alumnos tiene actualmente el colegio?

39 alumnos

14. ¿Qué tipo de incentivos proporciona la institución a sus trabajadores?

Ningún tipo de incentivos.

Los empleados no tienen ningún tipo de prestaciones laborales.

Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Investigación: Área Administrativa –Colegio Caritas Felices  
Investigador: Jacqueline Castañeda



A continuación se presentan una serie de preguntas cerradas, para lo cual se le solicita colocar una X en la respuesta que considere.

1. ¿El Manual de Funciones ayudaría al alcance de Metas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Están establecidas las funciones de los docentes?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Conocen los empleados la Visión y Misión de la institución?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. ¿Conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Se le delega autoridad a sus empleados?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿El personal está capacitado para sus funciones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Existen metas en el puesto de trabajo que desempeña cada docente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Se le asigna a los docentes trabajo fuera de sus funciones?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. ¿Existe supervisión constante en el trabajo de los docentes?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

10. ¿Tienen un contrato de trabajo por escrito los empleados?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

11. ¿Los docentes reciben capacitación constante para realizar sus funciones?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

12. ¿Cree que sus funciones y las de los docentes están bien establecidas?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

13. ¿Cree que cuenta con el personal docente y administrativo necesario para el desarrollo de las funciones de cada área de la institución?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

14. ¿Considera necesario implementar un departamento de coordinación?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

15. ¿Considera necesaria una Asesoría Administrativa para la institución?

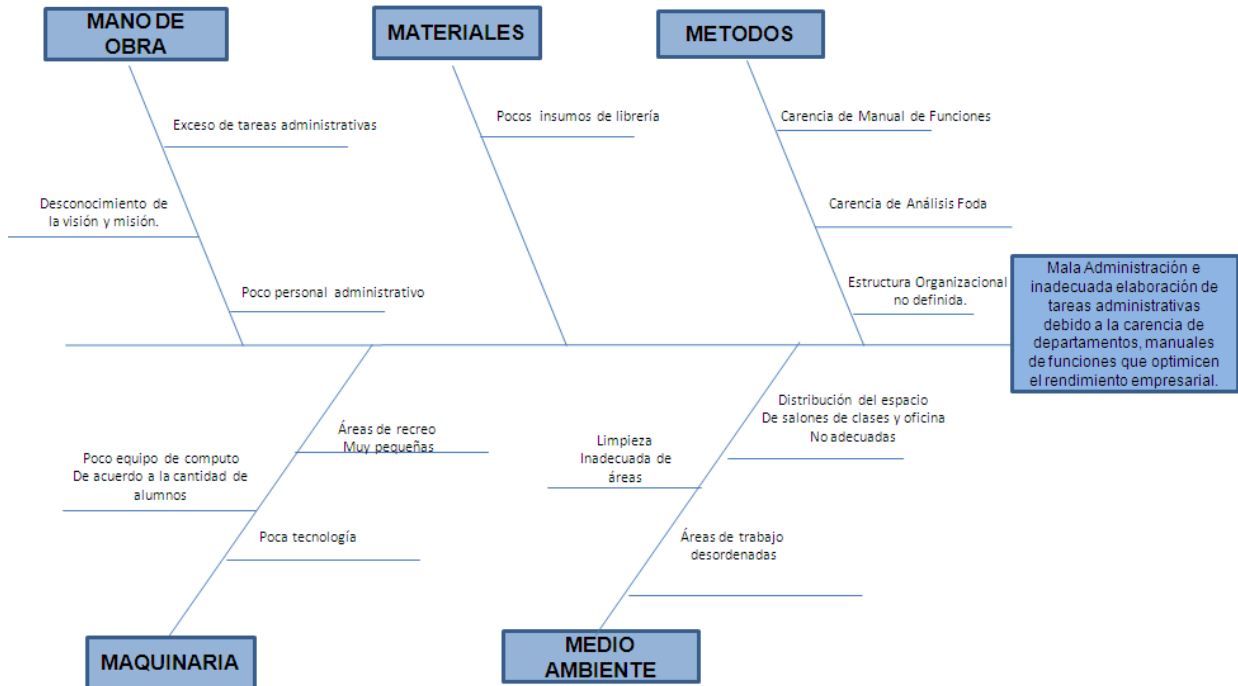
Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

## ANEXO No. 4

### DIAGRAMA DE ISHIKAWA

COLEGIO "CARITAS FELICES"



Este documento nos permite conocer la problemática central, el cual consiste en una mala administración e inadecuada elaboración de tareas administrativas debido a la carencia de departamentos, manuales de funciones que optimicen el rendimiento empresarial, también se dan a conocer sus causas y efectos y ayuda a tener un panorama del medio ambiente, maquinaria, mano de obra, materiales, métodos con los que cuenta la institución.

**ANEXO No. 5**

**CÁLCULO DE PRESTACIONES LABORALES  
AÑO 2013**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>BONIFICACION</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>BONO 14</b>	<b>AGUINALDO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
ADMINISTRADOR	Q4,000.00	Q250.00	Q166.40	Q333.20	Q333.20	Q5,082.80	Q60,993.60
CONTADOR	Q3,171.00	Q250.00	Q131.91	Q264.14	Q264.14	Q4,081.20	Q48,974.43
NIÑERA	Q2,171.00	Q250.00	Q90.31	Q180.84	Q180.84	Q2,873.00	Q34,476.03
COCINERA	Q2,171.00	Q250.00	Q90.31	Q180.84	Q180.84	Q2,873.00	Q34,476.03
CONSERJE	Q2,171.00	Q250.00	Q90.31	Q180.84	Q180.84	Q2,873.00	Q34,476.03
CHOFER	Q2,171.00	Q250.00	Q90.31	Q180.84	Q180.84	Q2,873.00	Q34,476.03
<b>TOTAL</b>	<b>Q15,855.00</b>	<b>Q1,500.00</b>	<b>Q659.57</b>	<b>Q1,320.72</b>	<b>Q1,320.72</b>	<b>Q20,656.01</b>	<b>Q247,872.13</b>

**CÁLCULO DE CUOTAS PATRONALES IGSS**

	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
CUOTA PATRONAL IGSS	Q1,691.73	Q20,300.74
INTECAP	Q158.55	Q1,902.60
IRTRA	Q158.55	Q1,902.60
<b>TOTAL</b>	<b>Q2,008.83</b>	<b>Q24,105.94</b>

## ANEXO No. 6

### FLUJO DE CAJA ACUMULADO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA ESTIMACION FLUJO DE CAJA ACUMULADO (CANTIDAD EXPRESADA EN QUETZALES) PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2013												
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
<b>INGRESOS</b>												
Inscripciones	Q 13,650.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Colegiaturas	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q 11,100.00	Q -	Q -
Cuidado Diario	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Tutorías	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q -
Bus	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q 5,625.00	Q -
Cursos de Vacaciones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 10,000.00	Q -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>Q 36,875.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 23,225.00</b>	<b>Q 22,125.00</b>	<b>Q 1,500.00</b>
<b>EGRESOS</b>												
Renta	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Agua	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00
Energía Eléctrica	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00
Teléfono e Internet	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00
Sueldos	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 3,000.00	Q -
Honorarios	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q -
Nueva Plaza Administradora	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Gastos de Publicidad	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 690.00	Q 690.00	Q -	Q -
<b>TOTAL EGRESOS NO FINANCIEROS</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 13,500.00</b>	<b>Q 14,190.00</b>	<b>Q 14,190.00</b>	<b>Q 6,500.00</b>	<b>Q 3,400.00</b>
<b>PRESTAMOS FINANCIEROS</b>												
Pago a Capital Ptm. Micoope	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00	Q 800.00
Capital Ptm. Micoope para cálculo de Int.	Q 13,500.00	Q 12,700.00	Q 11,900.00	Q 11,100.00	Q 10,300.00	Q 9,500.00	Q 8,700.00	Q 7,900.00	Q 7,100.00	Q 6,300.00	Q 5,500.00	Q 4,700.00
Intereses Ptm. Micoope	Q 229.32	Q 194.85	Q 202.14	Q 182.47	Q 174.96	Q 156.16	Q 147.78	Q 134.19	Q 116.71	Q 107.01	Q 90.41	Q 79.84
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>Q 1,029.32</b>	<b>Q 994.85</b>	<b>Q 1,002.14</b>	<b>Q 982.47</b>	<b>Q 974.96</b>	<b>Q 956.16</b>	<b>Q 947.78</b>	<b>Q 934.19</b>	<b>Q 916.71</b>	<b>Q 907.01</b>	<b>Q 890.41</b>	<b>Q 879.84</b>
<b>GRAN TOTAL EGRESOS</b>	<b>Q 14,529.32</b>	<b>Q 14,494.85</b>	<b>Q 14,502.14</b>	<b>Q 14,482.47</b>	<b>Q 14,474.96</b>	<b>Q 14,456.16</b>	<b>Q 14,447.78</b>	<b>Q 14,434.19</b>	<b>Q 15,106.71</b>	<b>Q 15,097.01</b>	<b>Q 7,390.41</b>	<b>Q 4,279.84</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>Q 22,345.68</b>	<b>Q 8,730.15</b>	<b>Q 8,722.86</b>	<b>Q 8,742.53</b>	<b>Q 8,750.04</b>	<b>Q 8,768.84</b>	<b>Q 8,777.22</b>	<b>Q 8,790.81</b>	<b>Q 8,118.29</b>	<b>Q 8,127.99</b>	<b>Q 14,734.59</b>	<b>Q (2,779.84)</b>
<b>FLUJO DE CAJA REAL</b>	<b>Q 22,345.68</b>	<b>Q 31,075.84</b>	<b>Q 39,798.70</b>	<b>Q 48,541.23</b>	<b>Q 57,291.27</b>	<b>Q 66,060.11</b>	<b>Q 74,837.33</b>	<b>Q 83,628.14</b>	<b>Q 91,746.42</b>	<b>Q 99,874.41</b>	<b>Q 114,609.00</b>	<b>Q 111,829.16</b>
Tasa MICOOPE	20%											

#### PARAMETROS INGRESOS

Inscripciones se reciben unicamente durante el mes de Enero, por un monto de Q.350.00 por alumno. La institución actualmente tiene 39 alumnos.

El pago de colegiaturas se reciben de enero a octubre, el costo es de Q300.00 por alumno, actualmente tienen 37 alumnos en los niveles de pre primaria y primaria.

El pago de cuidado diario se recibe de enero a diciembre, el costo es de Q.750.00 por alumno. Actualmente solo tienen 2 alumnos.

Actualmente se otorga tutorías a 4 alumnos durante el mes. El costo es de Q50.00 la hora.

El costo del servicio de bus es de Q.225.00 mensuales, se les presta el servicio a 25 niños de enero a noviembre.

El costo del curso de vacaciones es de Q500.00, aproximadamente se reciben 20 niños en el mes de noviembre.

#### PARAMETROS EGRESOS

La pago de la renta se realiza de enero a diciembre por un monto de Q3,000.00

El pago del servicio de Agua Potable se realiza de enero a diciembre por un monto de Q150.00 mensuales

El servicio de energía eléctrica se realiza de enero a diciembre por un monto de Q150.00 mensuales.

El pago de servicio de telefonía e internet se realiza en los meses de enero a diciembre por un monto de Q.100.00

El salario corresponde a Q.1250.00 mensuales por docente (5), Q750.00 personal de servicio, Q3,000.00 Directora del plante.

Los honorarios del Contador (outsourcing) corresponde a Q100.00 mensuales.

En los meses de Septiembre y Octubre habrá un gasto de publicidad por la suma de Q690.00 cada mes.

#### PARAMETROS FINANCIEROS

Realizan pagos de Q1,029.00 mensuales correspondiente a un préstamo que actualmente tienen en Micoope.

#### ANALISIS IMPLEMENTACION PROPUESTA

El Analisis financiero indica que la propuesta es viable ya que se estima que la institución tiene un superavit de Q111,829.16 al cierre del año. La propuesta se implementará a corto plazo la contratación de la Administradora, mediano plazo contratación de contador y niñera y largo plazo contratación de conserje y chofer.

## ANEXO No. 7 CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS																				
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL										
1	Primera reunión Directora	■																				
2	Segunda reunión Directora	■	■																			
3	Tercera reunión Directora		■	■																		
4	Planeación de la Evaluación integral		■	■	■																	
5	Diagnostico Integral		■	■	■	■																
6	Propuesta de solución			■	■	■																
7	Informe final Ped preliminar			■	■	■	■															
8	1ra Revisión Analisis Preliminar			■	■	■	■															
9	2da Revisión			■	■	■	■															
10	Reunión Asesora				■	■	■															
11	3ra. Revisión				■	■	■	■														
12	4a. Revisión				■	■	■	■	■													
13	5a. Revisión					■	■	■	■	■												
14	Cuarta Entrevista Directora									■	■											
15	6a. Revisión									■	■	■										
16	7a. Revisión											■	■									
17	8a. Revisión y entrega final											■	■	■								
18	1ra. Corrección Revisora																		■			
19	2da. Corrección Revisora																		■	■	■	
20	3ra. Corrección Revisora																				■	