

**Propuesta de implementación de un Manual  
de organización para un centro educativo**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

**Casta Elena Mijangos Urizar (Estudiante)**

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez (Asesora)**

**Licda. Alba Girón de Castillo (Revisora)**

**Guatemala, julio 2014**



**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Coordinador

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

**M.Sc. Isabel Osorio de Chang**

**Examinadora**

**Lic. Walter de Jesús Urrutia Villeda**

**Examinador**

**Lic. Hugo A. Perla**

**Examinador**

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez**

**Asesor**

**Licda. Alba Girón de Castillo**

**Revisor**

**REF.:C.C.E.E.15-2014-ADMÓN**

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

**GUATEMALA, 16 DE JUNIO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

**De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ingrid de Núñez, tutora y Licenciada Alba Consuelo Girón de Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UN CENTRO EDUCATIVO”. Presentada por la estudiante Casta Elena Mijangos Urizar, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00793, de fecha 09 de abril de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 22 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de implementación de un manual de organización para un centro educativo”** presentado por la estudiante **Casta Elena Mijangos Urizar**, 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 95/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid de Núñez  
Asesora  
Colegiado No. 10652

**Alba Consuelo Girón Marroquín**  
**Licenciada en Administración Educativa**  
**Colegiado No. 9625**

**Guatemala, 24 de marzo de 2014**

**Señores**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar (Decano)**

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)**

**Universidad Panamericana**

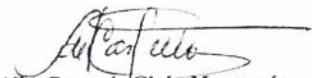
**Ciudad.**

**Señores:**

**En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Propuesta de implementación de un Manual de organización para un centro educativo", realizado por Casta Elena Mijangos Urizar, Carné No. 201303882, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.**

**De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.**

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

  
**Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín**

**c.c. archivo**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 875.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Casta Elena Mijangos Urizar** con número de carné 201303882, aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día nueve de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Cmar L  
cc: Archivo

## Contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	6
1.3 Planteamiento del problema	10
1.3.1 Justificación	11
1.3.2 Objetivos	12
1.3.2.1 Objetivo general	12
1.3.2.2 Objetivos específicos	12
1.3.3 Alcances y Límites:	12
1.3.3.1 Alcances	12
1.3.3.2 Límites	12
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Metodología	13
2.2 Sujetos de la investigación	13
2.3 Instrumentos	14
2.4 Aportes	14
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados y análisis de la investigación	15
3.2 Análisis de resultados	31
<b>Capítulo 4</b>	
Propuesta de Mejora	33
Manual de organización y funciones	34



<b>Objetivo</b>	34
<b>Introducción</b>	35
4.1. Descripción y funciones de puestos	37
4.1.1 Funciones de las comisiones	50
4.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal	53
4.2.1 Procedimiento para el reclutamiento de personal docente	56
4.2.2 Procedimiento para el reclutamiento de personal administrativo	60
4.2.3 Procedimiento para la selección de personal docente	64
4.2.4 Procedimiento para la selección de personal administrativo	67
4.2.5 Tipos de pruebas	68
4.2.6 Proceso de inducción	69
4.3 Plan de capacitación para el centro educativo ciclo escolar 2014	69
4.3.1 Antecedentes	69
4.3.2 Justificación	70
4.3.3Objetivos	70
4.3.4 Planificación de los cursos de capacitación	70
4.3 5 Preparación de la logística	70
4.3.6 Estructura del plan de capacitación para el ciclo escolar 2014	71
4.3 7 Gestión económica	72
4.3.8 Evaluación y seguimiento	72
4.3.9 Beneficios de la propuesta	72
4.4.1 Marketing interno	73
4.4.2 Marketing externo	75
4.5 Costo de la propuesta	80
4.5.1 Beneficios	82
4.6 Análisis de Viabilidad	83
<b>Conclusiones</b>	86
<b>Recomendaciones</b>	87
<b>Referencias bibliográficas</b>	88
<b>Anexos</b>	89

## Contenido de Gráficas

Gráfica No. 1 ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?	15
Gráfica No.2 ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?	16
Gráfica No.3 ¿Han habido cambios significativos en la organización en los últimos tres años?	17
Gráfica No.4 ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	18
Gráfica No. 5 ¿Existe duplicidad de funciones?	19
Gráfica No.6 ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?	20
Gráfica No.7 ¿Se requiere de reformas para funcionar adecuadamente dentro de la organización?	21
Gráfica No.8 ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?	22
Gráfica No. 9 ¿Se le dio inducción cuando entró a laborar a la empresa en relación al puesto que va a desempeñar?	23
Gráfica No. 10 ¿Ha recibido capacitación?	24
Gráfica No. 11 ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal?	25
Gráfica No. 12 ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los colaboradores?	26
Gráfica No.13 ¿Considera que es necesario implementar un manual de organización (documento que contenga la información general de la empresa)?	27
Gráfica No.14 ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?	28
Gráfica No. 15 ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo con sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?	29
Gráfica No.16 ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo a sus programas y proyectos?	30

## **Contenido de Tablas**

Tabla No.1 Análisis FODA	5
Tabla No. 2 Diagrama de proceso: Reclutamiento de personal docente	58
Tabla No. 3 Diagrama de proceso: Selección de personal docente	66
Tabla No. 4 Estructura del plan de capacitación	71
Tabla No. 5 FODA de ventas	76
Tabla No. 6 Acciones Publicitarias	77
Tabla No. 7 Análisis de la competencia	79

## **Contenido de Figuras**

Figura No.1 Organigrama	36
Figura No.2 Modelo de publicidad	78

## **Contenido de Cuadros**

Cuadro No.1 Costo de la inversión inicial	80
Cuadro No. 2 Costo de la operación mensual de capacitación	81
Cuadro No. 3 Costo de implementación del Plan de Marketing	82
Cuadro No. 4 Costos Totales	85

## **Resumen**

Para que una institución funcione adecuadamente debe estar bien organizada teniendo claros y detallados los objetivos a alcanzar, la misión, visión para que así los colaboradores tengan una idea clara de lo que se espera de ellos y lograr mayor rendimiento dentro de la organización.

Es por ello que el objetivo principal de este trabajo de investigación fue elaborar un manual de organización que describa la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada recurso humano de un centro educativo.

Así también establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de reducir la rotación de personal y diseñar un plan de capacitación para mantener actualizados a los docentes.

La investigación está conformada por los siguientes capítulos:

El capítulo 1 da a conocer los antecedentes de la empresa, la cual se dedica a la enseñanza en educación pre-primaria, primaria, básica y diversificada, también se describe el marco teórico, el cual detalla temas relacionados con la elaboración de manuales de organización, de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente se encuentra el planteamiento del problema, en el que se describe la situación que se observa al analizar el objeto de estudio, hechos que se producen por la existencia de los problemas identificados, así también los objetivos de la investigación, alcances y límites encontrados al realizar el trabajo.

El capítulo 2 presenta la metodología aplicada, así como los sujetos de la investigación, los instrumentos que se utilizaron para obtener la información y los aportes de dicho trabajo.

El capítulo 3 presenta los resultados y análisis alcanzados en la investigación de campo, en donde se puede observar la falta de organización de los colaboradores en el centro educativo.

En capítulo 4 describe la propuesta con el objetivo de dar una solución a la problemática encontrada en el centro educativo.

Y por último se incluye las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada durante el proceso de investigación y los anexos que fueron necesarios para la recopilación de la información.

## Introducción

Dentro de toda empresa es muy importante la organización que permita guiar, regular e identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la institución y con esto poder influir en el buen rendimiento de sus actividades, es por ello que el objetivo principal del presente trabajo de investigación, fue elaborar un manual de organización y funciones para un centro educativo.

La institución se dedica a la prestación del servicio de enseñanza en educación pre-primaria, primaria, básica y diversificada, desde su inicio se ha observado la falta de organización, falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal así como de un plan de capacitación, la falta de interés de los directivos de informar a los colaboradores sobre la institución y el puesto que va a desempeñar ha ocasionado una serie de conflictos en el personal tanto docente como administrativo.

El estudio comprendió un análisis acerca del conocimiento de los colaboradores sobre el centro educativo y el puesto a desempeñar, dentro del cual se dieron a conocer diversos problemas, áreas de mejora, percepciones del personal, entre otros, el mismo fue realizado a 36 colaboradores abarcando directores, coordinaciones, personal docente de los diferentes niveles que representaron el universo de los encuestados por medio de cuestionarios utilizando los métodos inductivo y deductivo.

Luego de analizar la problemática encontrada en base a los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que la falta de un manual de organización ha producido incertidumbre en los colaboradores por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones.

Derivado de lo anterior se sugiere un manual de organización y funciones así también el proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de reducir la rotación de personal. Asimismo un plan de capacitación para mantener actualizados al personal docente para mejorar el nivel de enseñanza aprendizaje.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

La institución educativa fue fundada en Villa Nueva, su principal actividad es la enseñanza en educación pre-primaria, primaria, básica y diversificada.

Fue constituida el 31 de julio de 1991, inscrita en el Registro Mercantil como categoría única y expediente de nacionalidad guatemalteca.

Cuenta con dos instalaciones para los niveles de pre primaria y primaria, y otro edificio para alumnado de básicos y diversificado, ambos ubicados en el municipio de Villa Nueva.

### Aspectos de la organización

La empresa cuenta con visión y misión las cuales se detallan a continuación:

#### Visión

Trabajar en forma conjunta toda la comunidad educativa, trazando objetivos y rutas con un fin común, para lograr un proceso de enseñanza aprendizaje basado en valores de amor, respeto y esperanza. Así como la formación de profesionales de nivel medio dispuestos a trabajar por el progreso de su comunidad.

#### Misión

Somos un centro educativo comprometido a formar ciudadanos críticos, reflexivos, solidarios y comprometidos con su comunidad para así fortalecer su identidad. Con la convivencia educativa despertar en el educando las habilidades necesarias para su participación integral en la sociedad guatemalteca.

La mayoría de los empleados no conocen la misión y visión ya que éstas no se encuentran en un lugar visible de la organización.

## Control interno

La institución educativa, trabaja su información financiera contable mediante un control manual para lo cual cuenta con los libros habilitados por las instituciones gubernamentales correspondientes para su manejo y control.

El reglamento de control interno se da a conocer a los empleados a través de memorando.

## Información financiera y contable

La institución cuenta con capital propio para su funcionamiento, se realizan estados financieros en períodos mensuales elaborados por el contador de la empresa y revisados y aprobados por la propietaria de la organización.

## Datos del personal

La institución educativa, funciona con mano de obra calificada, el personal está conformado por setenta y tres trabajadores. Actualmente están distribuidos así:

- ✓ Director general 1
- ✓ Director administrativo 1
- ✓ Coordinadores 4
- ✓ Coordinador de disciplina 1
- ✓ Atención Psicológica 1
- ✓ Maestras del área de pre-primaria 9
- ✓ Maestras del área de primaria 18
- ✓ Maestros de áreas especiales 7
- ✓ Catedráticos de básicos y diversificado 20
- ✓ Secretarías 3
- ✓ Policías 2
- ✓ Conserjes 6

La institución, no cuenta con un organigrama. Sí posee contrato de trabajo indefinido para los empleados, lleva un control de registro en el libro de salarios debidamente autorizado por el

Ministerio de Trabajo. Cumple con las obligaciones patronales, IGSS, IRTRA y prestaciones para todo el personal.

## Clientes

La institución educativa tiene como mercado objetivo las familias de clase media que residen en Villa Nueva, Amatitlán, San Miguel Petapa y sus colonias, dirigida a padres de familia que buscan una educación integral para sus hijos, seguridad y cercanía sin las dificultades de transporte y el tráfico vehicular característicos de la ciudad capital.

## Diagnóstico general

La institución educativa dedicada a la enseñanza en los niveles pre-primaria, primaria, básica y diversificada.

Inició sus labores como una empresa pequeña únicamente brindaba sus servicios para el nivel pre primario teniendo un cupo limitado de estudiantes por aula lo que facilitaba el proceso de enseñanza aprendizaje, y lo que lo llevó a ganarse el reconocimiento a nivel municipal como uno de los mejores establecimientos educativos del área.

Con los años el colegio ha crecido tanto abarcando otros niveles siendo necesario ampliar sus instalaciones separando en un local para pre primaria y primaria y otro para básico y diversificado. Actualmente trabaja con un número considerable de estudiantes aproximadamente 1100 alumnos, teniendo tres secciones de cada grado de 30 a 35 niños/as en preprimaria y primaria, asimismo ha ampliado su mercado abriendo las carreras de diversificado en Bachillerato en Computación, Diseño Gráfico, Dibujo Técnico, Perito Contador y Secretariado Bilingüe todos con orientación en computación, lo que ha provocado que las instalaciones sean insuficientes para atender adecuadamente las necesidades académicas y de recreación de los alumnos.

Debido a su rápido crecimiento se han detectado varios problemas por la falta de una adecuada organización y planificación, afectando el buen desarrollo de las actividades académicas tanto del personal docente como del alumnado.

Los directivos del colegio no tienen una adecuada organización, metas y objetivos definidos lo que ha provocado un descontrol de las actividades, a nivel del alumnado y del personal.



Cada nivel académico cuenta con un coordinador así como las áreas de inglés y computación pero estos no logran ejercer un liderazgo efectivo ya que sus funciones no están bien delimitadas, ejecutando tareas que no les corresponden además que los propietarios de la empresa no les delegan responsabilidad, ocasionando duplicidad de funciones.

El personal está conformado por setenta y tres colaboradores, entre los cuales existe mala comunicación, además de estar desmotivados ya que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta. Entre los catedráticos del área de básico y diversificado existe rotación de personal, ya que no existen perfiles de puestos, y se les han asignado demasiadas cátedras para impartir.

Con el fin de aminorar estos problemas se hace necesario elaborar un manual de organización que presente, en forma ordenada y sistemática, la información sobre historia, organización, política y procedimientos, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

En el ámbito de acción será el instrumento de trabajo, y consulta en el que se registre y actualice la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, objetivo, estructura orgánica, organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que la integran, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, que esquematiza y resume la organización.

Con el presente trabajo de campo, aplicado al centro educativo, se pretende dotar de una herramienta básica, que permita tener una visión global de la organización, asimismo despertar el interés tanto de las autoridades como del personal por mejorar, con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla No. 1

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Reconocimiento como uno de los establecimientos líderes en educación del área.</p> <p>Recursos financieros, cuenta con ingresos y presupuesto propio.</p> <p>Buenas habilidades competitivas, personal calificado.</p>	<p>Cuenta con un mercado objetivo amplio debido a que Villa Nueva es el segundo municipio más poblado del departamento de Guatemala, teniendo en su mayoría niños y jóvenes.</p> <p>Cuenta con terrenos aledaños a sus instalaciones que son de su propiedad para ampliar y así brindar un mejor servicio.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de organigrama.</p> <p>No cuenta con manuales de organización y funciones.</p> <p>Mala comunicación.</p> <p>No tiene definidos los objetivos y estrategias.</p> <p>La falta de interés y colaboración del personal, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta.</p> <p>No cuenta con medios electrónicos que permitan trabajar de manera óptima.</p> <p>Rotación de personal por inestabilidad laboral.</p>	<p>Depende del Ministerio de Educación y las disposiciones que este imponga.</p> <p>Alta Competencia, en la actualidad se han conformado muchos colegios privados en el área.</p>

Fuente: Elaboración propia, año 2013

## 1.2 Marco Teórico

El siguiente marco teórico intenta dar a la investigación, un sistema coordinado y relacionado de conceptos que permitan abordar el problema.

### Centro educativo

Un centro educativo es el espacio físico que permite la reunión de personas, en donde se ofrece el servicio de enseñanza.

### Manual de organización

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, el manual de organización es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información o las instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Según Louis A. Allen el manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

En el ámbito de acción se define como una herramienta o instrumento de trabajo, y consulta en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, objetivo, estructura orgánica, organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran una unidad administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, que esquematiza y resume la organización de una unidad responsable.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia,

enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

### Ventajas

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

### Lineamientos generales para la elaboración del manual de organización

- La Dirección de la organización, proporcionará la asesoría necesaria a las unidades administrativas correspondiente para la elaboración de su manual de organización específico.
- El manual de organización deberá ser aprobado por el responsable de la unidad administrativa de que se trate y contará con la aprobación de la dirección de la organización.
- La actualización, de cada manual se realizará cuando se operen cambios en la nomenclatura o estructura orgánica por: modificación, crecimiento o compactación; distinta distribución de funciones entre las áreas que integran a la unidad administrativa de que se trate; así como por modificaciones al reglamento interior.
- La actualización, modificación o cambios que sufra el manual de organización deberán de ser supervisados y avalados por la dirección de la organización.

- La dirección de la organización, será la encargada de tramitar la autorización de los manuales de organización, para su validez oficial.

Los manuales de organización, una vez autorizados deberán ser implantados en un período máximo de un mes.

### Responsables de elaborar el manual de organización:

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el manual de organización todas las unidades que tienen la responsabilidad de realizar las funciones.

### Guía técnica para la elaboración de manuales de organización:

Los elementos que integran el manual de organización son de identificación y de contenido.

#### 1. De identificación

La identificación o portada se refiere a la carátula del manual de organización la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- a) Nombre de la dependencia, entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual.
- b) Logotipo de la dependencia o entidad.
- c) Fecha de elaboración o actualización del manual de organización.

#### 2. De contenido

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describen a continuación.

- Introducción
- Antecedentes históricos
- Marco jurídico - administrativo
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigramas (estructural y por puestos plazas y unidades)
- Objetivo y funciones

## Reclutamiento

Según Idalberto Chiavenato (2009) Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para ocupar un puesto dentro de la organización. El reclutamiento puede ser a nivel interno o externo de la organización

## Análisis de puestos

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla (Idalberto Chiavenato 2009)

## Cargo

Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo (Idalberto Chiavenato 2009)

## Descripción del puesto

Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen (Idalberto Chiavenato 2009)

## Función

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva (Robbins y Coulter 2005)

## Responsabilidades

Obligación o conjunto de obligaciones específicas que deben realizarse en una situación dada.

**Estructura organizacional:** Es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos dentro de una organización.

## Comunicación

Acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

## Proceso de integración y organización de personas

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. (Robbins y Coulter 2005)

## Inducción

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo (Mondy, 2010).

### 1.3 Planteamiento del problema

La organización es trascendental en las empresas ya que permite conducir al recurso humano a la consecución de los objetivos planteados y a desarrollar sus funciones correctamente y sin conflictos.

En el caso específico del centro educativo objeto de análisis, desde su fundación hasta la fecha de realizada la presente investigación, no cuenta con un instrumento que le permita guiar y regular e identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la organización. Esto ha producido incertidumbre en los trabajadores por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones.

La falta de conocimiento en nuevas herramientas y tecnologías por parte de directivos y maestros provoca que los procedimientos sean lentos y obsoletos, y que no se logren los resultados deseados.

La inadecuada administración en el proceso de reclutamiento y selección de personal ha provocado alta rotación de personal principalmente en los niveles de básico y diversificado; afectando el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos así como en el prestigio del establecimiento. Asimismo existe duplicidad de funciones debido a que no existen descripciones de puestos que establezcan las atribuciones que le corresponden a cada uno.

Es importante que el personal conozca claramente la estructura orgánica, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo, con el objetivo de ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Dicha problemática se ve reflejada en todas las áreas de la organización y la falta de interés por parte de los altos directivos por mejorar ha ocasionado la poca participación del personal.

Como consecuencia al problema anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué instrumento administrativo describe la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada recurso humano en una organización?

### 1.3.1 Justificación

La importancia de la organización en una empresa se ve reflejada en el logro de los objetivos trazados lo cual se alcanza diseñando e implementando, una estructura de jerarquización necesaria y adecuada, conociendo de forma detallada y precisa cuales son las responsabilidades y actividades que tiene cada uno de los colaboradores de la institución

Cabe destacar que el manual de organización integrará en un solo documento escrito, la información básica relativa a los antecedentes, estructura organizativa, los objetivos, las funciones de la empresa, así como también la misión y visión; contribuyendo favorablemente a la orientación del personal tanto de nuevo ingreso y el actual de la empresa, facilitando su incorporación y desempeño a las distintas unidades de trabajo

Mediante la realización de dicho manual se podrá garantizar el correcto suministro de información a los colaboradores del centro educativo, solucionando los problemas existentes de



desorganización tanto a nivel docente como administrativo, beneficiando que dichas actividades y responsabilidades se realicen de la forma óptima y a través de ello, lograr principalmente un desarrollo eficiente en la institución, así como también el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores en el ambiente de trabajo.

Finalmente ayudará al desarrollo organizacional de la empresa, ya que con el trabajo individual definido de cada uno de los colaboradores que conforman la organización, se guiará en el cumplimiento de las actividades que conllevan al logro de los objetivos organizacionales planteados previamente

### 1.3.2 Objetivos de la investigación

#### 1.3.2.1 Objetivo general

Determinar el nivel de conocimiento que los colaboradores tienen respecto a las atribuciones del puesto que desempeñan.

#### 1.3.2.2 Objetivos específicos

- a) Conocer cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal del centro educativo para reducir la rotación de personal.
- b) Determinar si la comunicación y relación entre los colaboradores permite una adecuada coordinación.
- c) Determinar el nivel de conocimiento que los colaboradores tienen sobre los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridas para el funcionamiento organizacional.
- d) Establecer si la capacitación que reciben los colaboradores esta acorde a las necesidades de la institución.

### 1.3.3 Alcances y límites

#### 1.3.3.1 Alcances

El estudio se realizó a nivel de todo el centro educativo.

#### 1.3.3.2 Límites

Las autoridades del centro educativo no permitieron acceso a la información financiera.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología

El tipo de investigación realizada fue descriptiva, la cual detalló de modo sistemático las características de una población, la situación o área de interés. El investigador recabó los datos sobre la base de una hipótesis o teoría.

Su objetivo fue llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los sujetos investigados.

### 2.2 Sujetos de la investigación

Se hizo un censo poblacional con todos los colaboradores del centro educativo.

#### Censo poblacional

Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

Derivado de lo anteriormente descrito, los colaboradores que participaron en la investigación fueron un total de 36:

✓ Director general	(1)
✓ Director administrativo	(1)
✓ Coordinadores de cada área	(1)
✓ Coordinador de disciplina	(1)
✓ Maestras del área de pre primaria	(4)
✓ Maestras del área de primaria	(13)
✓ Maestros de áreas especiales	(4)
✓ Catedráticos de básicos y diversificado	(10)
✓ Secretarías	(1)

## 2.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron los siguientes:

- **Entrevista:** Proceso de comunicación, entre dos o más personas que interactúan, tiene una estructura particular organizada y con un objetivo determinado para la toma de decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. Está dirigida al director general y administrativo.
- **Cuestionario:** Instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa. Está dirigida al personal docente y administrativo.
- **Observación:** Es una técnica de investigación, que consiste en ver y oír los fenómenos que se desea estudiar, y que se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivo.

## 2.4 Aportes

- **Al país**

Proporcionar un documento que pueda ser utilizado como guía para profundizar en los temas de organización, proceso de reclutamiento y selección de personal, así también capacitación de los colaboradores dentro de las organizaciones.

- **Empresa**

Brindar una propuesta para mejorar la organización dando a conocer la descripción y funciones de los puestos, el proceso de reclutamiento y selección de personal, un plan de capacitación para que dicho centro educativo funcione adecuadamente.

- **Universidad**

Facilitar un documento que enriquezca la bibliografía disponible, dentro de la institución.

- **Estudiantes**

Proporcionarles una guía y apoyo en el proceso de investigación de los temas relacionados con organización, proceso de reclutamiento y selección de personal y capacitación.

### Capítulo 3

#### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

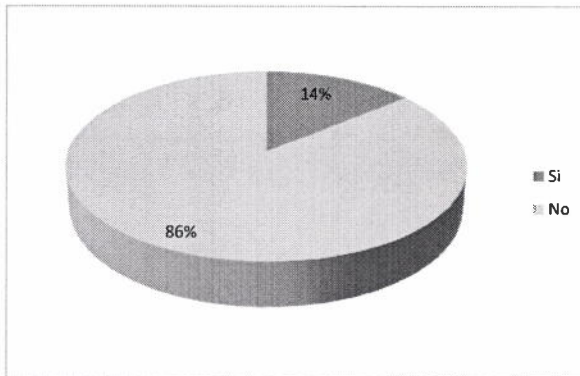
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en el centro educativo, a través de encuesta aplicada al personal docente y administrativo.

##### Encuesta

Se aplicó la encuesta a 36 colaboradores que trabajan en los diferentes niveles pre primario, primario, básicos y dentro del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración No 1.

Gráfica No. 1 ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?



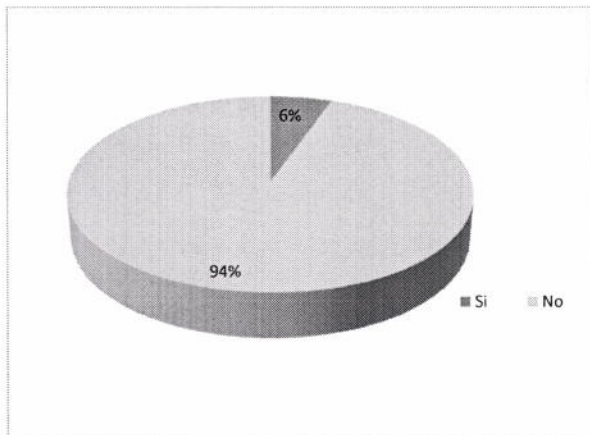
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Base: 36 personas

De los colaboradores encuestados 31 personas manifestaron no conocer la misión y visión de la organización debido a que ésta no está en un lugar visible o no se le ha dado mayor importancia mientras que 5 personas afirmaron que sí las conocen.

Ilustración No 2.

Gráfica 2 ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?

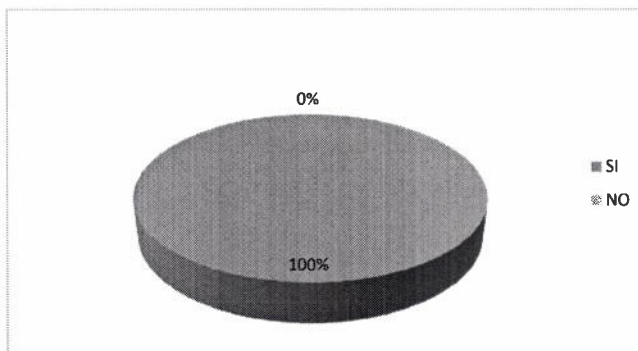


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

De los directivos 2 afirman que sí hay un organigrama que indique los puestos requeridos para la empresa, mientras que 34 colaboradores del personal docente y administrativo afirma que no existe.

Ilustración No 3.

Gráfica 3 ¿Ha habido cambios significativos en la organización en los últimos tres años?

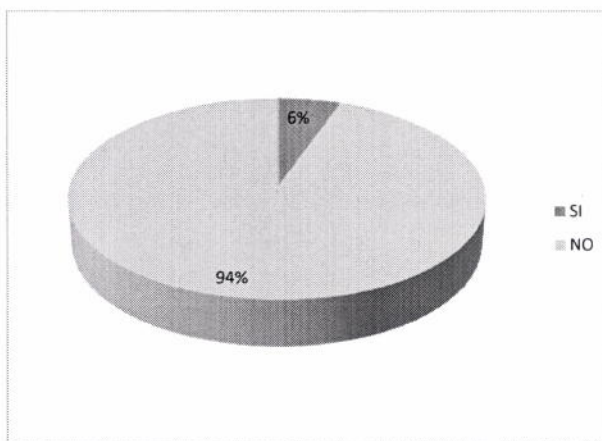


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

Los 36 colaboradores encuestados afirman que la organización ha cambiado significativamente en los últimos tres años, debido a que hay mayor población estudiantil ya que se han abierto nuevas carreras en el área de diversificado lo que ha generado mayor número de personal docente y administrativo, así como la ampliación de la infraestructura.

Ilustración No 4.

Gráfica 4 ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

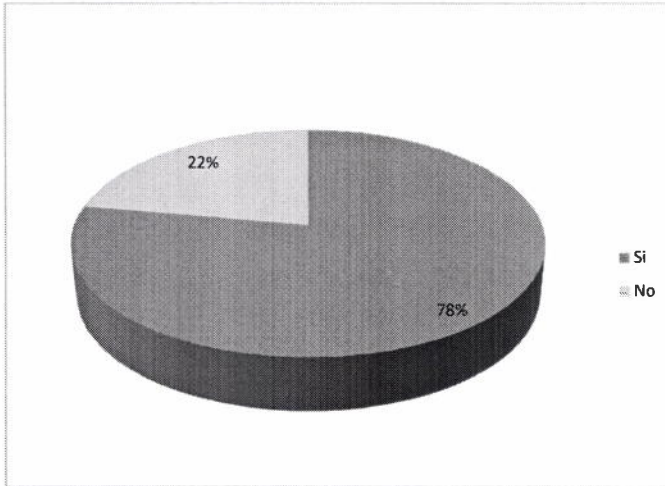


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

De los colaboradores encuestados 34 manifestaron que no están definidas las funciones, responsabilidades de los puestos, autoridad y niveles jerárquicos lo que ocasiona conflictos y discusiones mientras que 2 personas afirman que sí están claramente detalladas.

Ilustración No 5.

Gráfica 5 ¿Existe duplicidad de funciones?



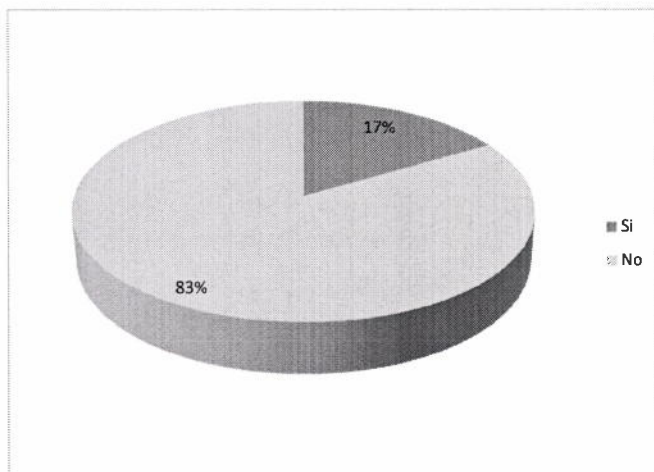
Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

La gráfica indica que 28 colaboradores manifestaron que sí existe duplicidad de funciones sobre todo a nivel directivo y de coordinación mientras que 8 personas afirman que no existe.



### Ilustración No 6

Gráfica 6 ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?



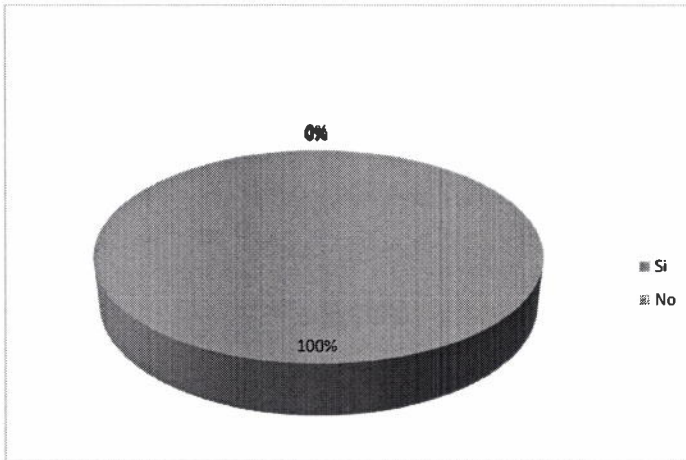
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Base: 36 personas

De los encuestados 30 personas manifiestan que no existe equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad sobre todo a nivel directivo en cuanto a resolución de conflictos con el alumnado y padres de familia, mientras que 6 colaboradores afirman que sí existe.

**Ilustración No.7**

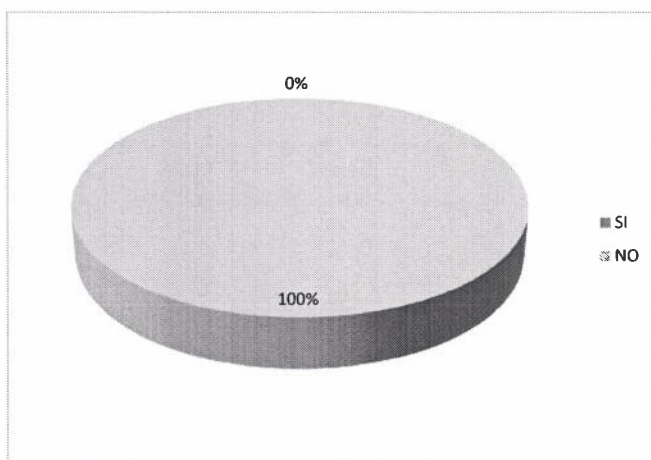
**Gráfica 7 ¿Se requiere de reformas para funcionar adecuadamente dentro de la organización?**



Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

**El total de los encuestados coinciden en que es necesario implementar reformas para funcionar adecuadamente y así mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.**

Ilustración No. 8  
Gráfica 8 ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?

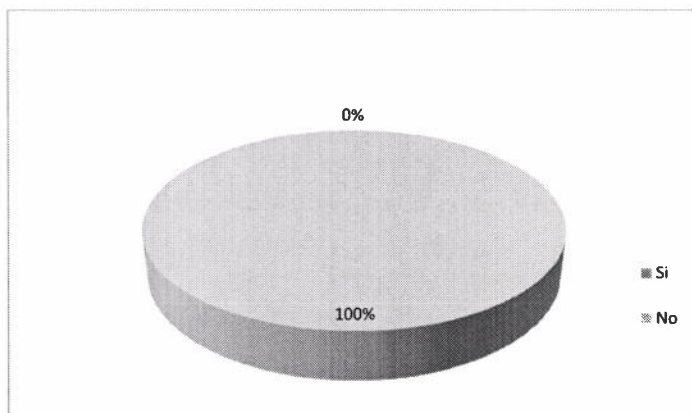


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

La totalidad de los encuestados afirman que la infraestructura es insuficiente para satisfacer las necesidades de los alumnos tanto a nivel educativo como recreativo y por ende el logro de los objetivos institucionales.

Ilustración No. 9

Gráfica 9 ¿Se le dio inducción cuando ingresó a laborar a la empresa en relación al puesto que va a desempeñar?

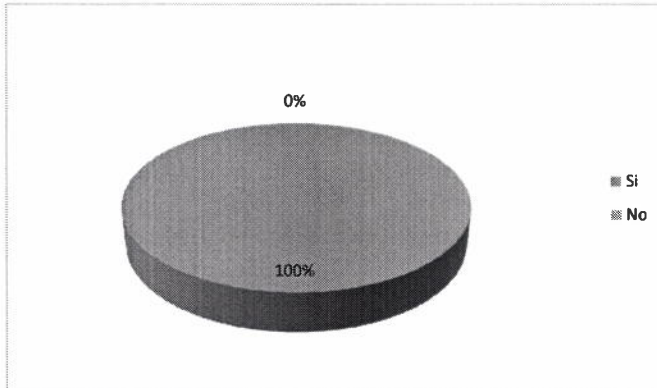


Fuente: Elaboración propia, año 2013

Base: 36 personas

El total de encuestados manifestaron que no recibieron ninguna inducción referente al puesto en el momento de entrar a laborar al centro educativo.

Ilustración No 10.  
Gráfica 10 ¿Ha recibido capacitación?

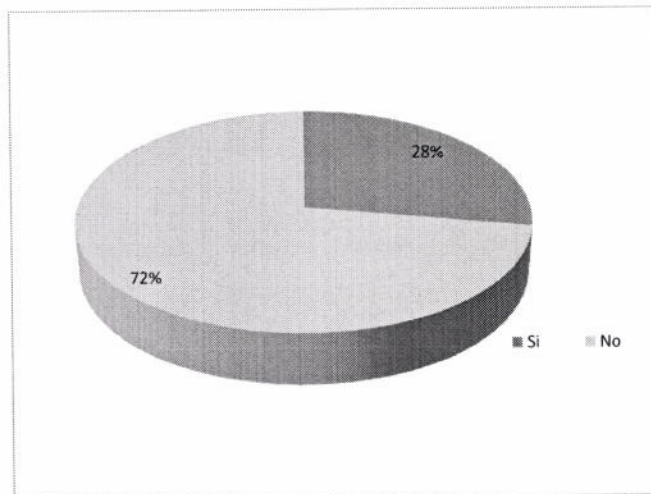


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

La totalidad de colaboradores confirman que han recibido capacitaciones en el transcurso del año escolar, pero manifiestan que ésta no tiene una secuencia lógica de temas que contribuyan al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

Ilustración No. 11

Gráfica 11 ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal?



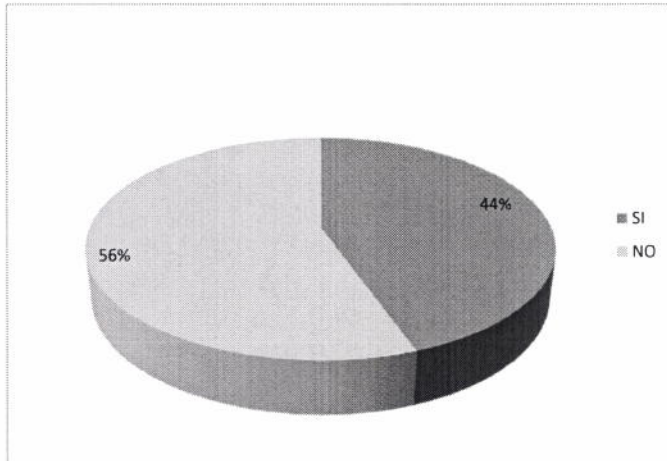
Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

De la encuesta realizada se determinó que 26 de los colaboradores afirman que la comunicación entre personal y la dirección no es adecuada lo que ha generado conflictos, mientras que 10 personas afirman que sí existe buena comunicación.



Ilustración No 12.

Gráfica 12 ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los colaboradores?

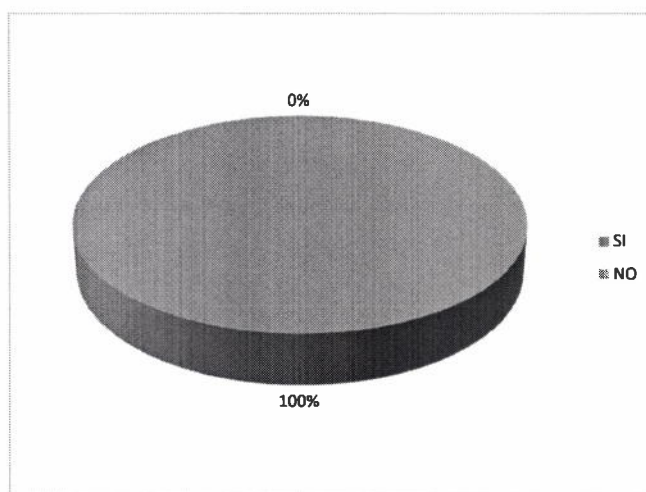


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

De los colaboradores encuestados 20 afirman que la comunicación entre coordinaciones y personal es adecuada mientras que un 16 manifiestan que no lo es.

Ilustración No.13

Gráfica 13 ¿Considera que es necesario implementar un manual de organización (documento que contenga la información general de la empresa)?



Fuente: Elaboración propia, año 2013

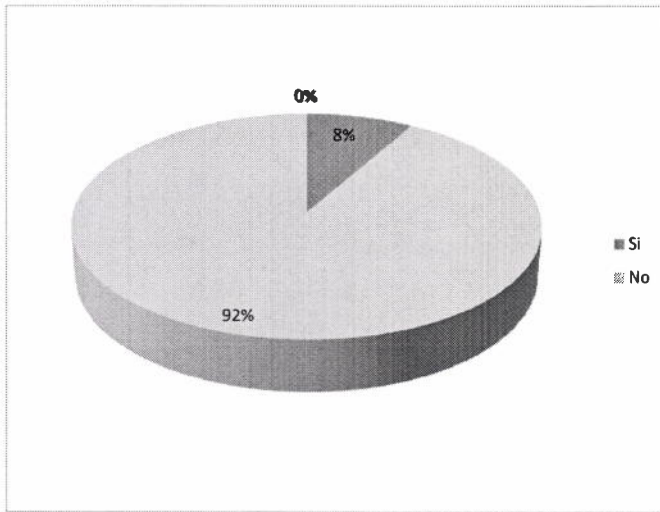
Base: 36 personas

Un total de 36 colaboradores encuestados consideran que implementar el manual de organización beneficiaría al personal docente, administrativo, asimismo a la dirección del centro educativo y contribuiría a mejorar el funcionamiento de la institución.



Ilustración No. 14

Gráfica 14 ¿Existe un programa establecido para el Reclutamiento y selección de personal?

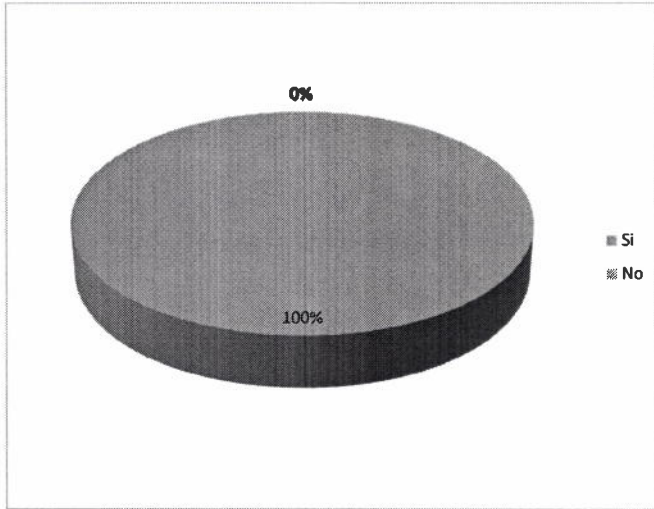


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

De la encuesta realizada se determinó que 33 empleados afirman que no existe un programa para el reclutamiento y selección de personal mientras que 3 personas manifiesta que sí.

Ilustración No. 15

Gráfica 15 ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigue sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

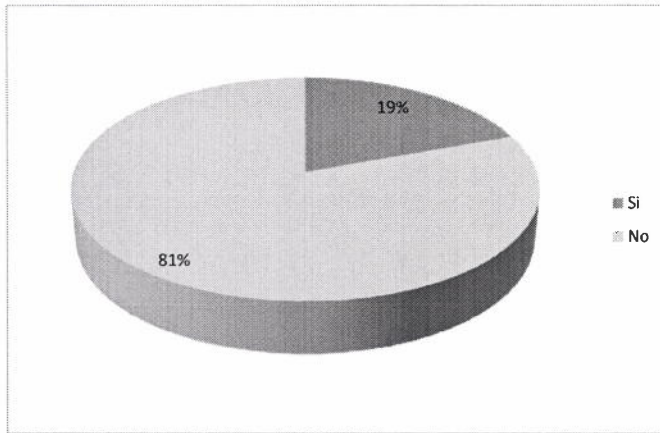


Fuente: Elaboración propia, año 2013  
Base: 36 personas

La totalidad de 36 personas encuestadas afirman que si llenan una solicitud de empleo que contenía información relevante acerca de su persona.

Ilustración No. 16

Gráfica 16 ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo a sus programas y proyectos?



Fuente: Elaboración propia, año 2013

Base: 36 personas

De los colaboradores que participaron en la encuesta 29 manifiestan que el personal es insuficiente para cubrir las necesidades funcionales de la organización, de acuerdo a los programas educativos sobre todo en el área de básicos y diversificado, mientras que 7 personas afirman que sí son suficientes.

### 3.2 Análisis de resultados

En este capítulo se analizan de forma general los resultados de la información obtenida a través del cuestionario del que fueron sujetos de estudio los docentes y personal administrativo del centro educativo.

Según Idalberto Chiavenato (2009) la estrategia organizacional es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión, visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. La misión representa la razón de la existencia de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Y la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es por eso que es tan importante que los colaboradores conozcan tanto la misión como la visión ya que si desconocen para que existe la organización y a dónde pretende ir jamás sabrán cuál es el mejor camino para alcanzar las metas trazadas.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo se puede determinar que la mayoría de los colaboradores no conocen la misión y visión de la organización no las interiorizan y debido a esto desconocen cuál es su función y con esto contribuir a la eficacia de la organización.

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Derivado de esto se aplica el término especialización laboral o división del trabajo para definir el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo y las funciones que cada uno debe realizar.

En resumen en el centro educativo no existe un documento que detalle los puestos y funciones así como los niveles jerárquicos, ni una estructura organizacional todo esto ocasiona duplicidad de funciones entre los colaboradores.

También indicaron que es importante para ellos que la empresa les presente una planificación y metas claras sobre el trabajo que tienen que realizar, para que la organización llegue en su conjunto a la visión propuesta.

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización, representan la puerta de entrada abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. El reclutamiento consiste en divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen ciertas características deseadas. Mientras que la selección es el proceso mediante el cual se elige entre una lista de candidatos a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un cargo disponible.

En dicho centro educativo no se lleva a cabo un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personas lo que provoca rotación de personal sobre todo a nivel de básico y diversificado, dando poca importancia a este proceso y por ende a que la empresa mejore cada día más por la nueva adquisición de personal.

Los empleados no son competentes para siempre. Las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas, por esta razón las organizaciones deben invertir en capacitación formal que abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectoescritura, técnicas de relaciones interpersonales y de solución de problemas hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo.

En las respuestas de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario se pudo observar que aunque si reciben capacitación consideran que los temas impartidos no tiene una secuencia y tampoco se da seguimiento sobre los avances y aplicación en la práctica por lo que consideran que solo es tiempo perdido.

Según David (2003), las necesidades de relación implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Por su parte Blanco (2004), manifiesta, las relaciones interpersonales entre individuos o entre individuos y grupos producen efecto fundamental de "Influencia", que es la base de la vida social.

En el centro educativo no existe buena relación interpersonal entre directores y colaboradores, se observa que existe mala comunicación, no tomando en cuenta sus opiniones lo que ocasiona que el personal esté desmotivado.

**Propuesta administrativa**  
**Manual de organización y funciones**

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

La presente propuesta tiene como objetivo dar a conocer al personal la estructura orgánica y las funciones asignadas de cada elemento del centro educativo, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada colaborador de la institución.

Para que la institución funcione adecuadamente es necesario que su personal tenga conocimiento de cómo está integrada para lograr los objetivos trazados.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir información, respecto a la organización, y el funcionamiento de la dependencia; es decir, contiene en forma ordenada y sistemática, la información o las instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

A continuación se presenta una propuesta que tiene como fin principal proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de las unidades responsables como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Elaborar un manual de organización para el centro educativo.

##### **Objetivos específicos**

- a) Determinar los canales de comunicación y relación que permitan una adecuada coordinación.
- b) Diseñar la estructura orgánica del centro educativo, mediante la descripción de puestos

## **Introducción**

El presente manual pretende dar a conocer las funciones que desempeñan los equipos protagónicos dentro del centro educativo tomando en cuenta las jerarquías que existen según el organigrama funcional de la institución, objetivos, aplicación, propósitos, beneficios para que cada colaborador conozca las funciones que debe desempeñar.

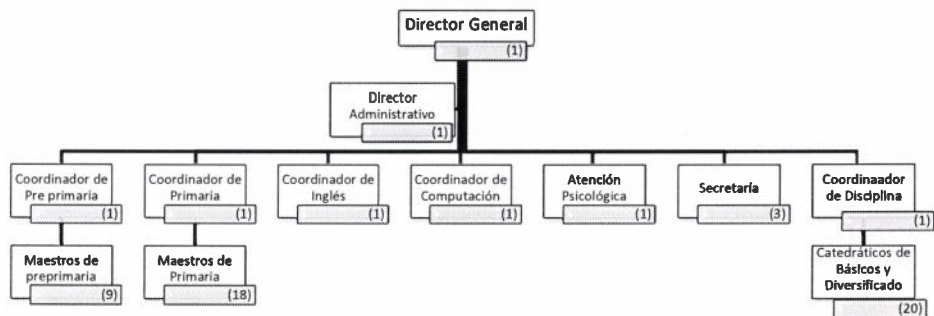
Es necesario que el centro educativo cuente con un instrumento administrativo, útil y práctico para los colaboradores conozcan su estructura orgánica y funcionamiento, por tal motivo se presenta un manual de organización que oriente hacia el logro de los objetivos propuestos al inicio del ciclo escolar.

Dicho documento está elaborado sistemáticamente exponiendo con detalle la descripción de los puestos así como las funciones, con simples lineamientos, para que sea la guía en la realización del trabajo institucional; señalando estructura organizacional, relación jerárquica existente entre subordinados, funciones asignadas y representación gráfica.



## Ilustración No.17

Figura No.1 Organigrama general



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

El centro educativo no cuenta con un organigrama, por lo que se diseñó el tipo de organigrama vertical en donde cada puesto es subordinado a otro a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Es muy importante que los colaboradores conozcan cómo está integrada la organización y el papel que desempeñan dentro de la misma para alcanzar los objetivos institucionales

## 4.1 Descripción general de puestos y funciones del personal del centro educativo

### Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Director general

Ubicación Administrativa: Dirección

Jefe Superior: Supervisor departamental

Subalternos: Coordinadores, maestros, catedráticos, secretarías y conserjes.

Es la autoridad máxima en la institución, depende directamente del supervisor departamental, de quien recibe asesoría técnica administrativa, siendo su jefe inmediato superior con el que debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de trámites legales, de consultas y discutir problemas que trascienden de su capacidad técnica administrativa siempre y cuando repercutan directamente en el personal y alumnado del centro educativo, así mismo de la comunidad.

La dirección ejerce su autoridad tanto técnica como legal sobre el director administrativo y todo el personal de su institución: profesores titulares, auxiliares, profesores de áreas especiales como educación física, hogar, música, danza, y personal de servicio, administrativo, secretaría, conserje, vigilancia, etc.

### Atribuciones

1. Elaborar el anteproyecto de plan general de trabajo de la institución en base a un diagnóstico, socioeconómico y educativo, después de haber hecho la evaluación del trabajo técnico administrativo realizado el año anterior, en su respectivo establecimiento.
2. Presentar el anteproyecto de plan de trabajo al claustro de profesores para la sincronización de actividades y su debida aprobación
3. Evaluar el trabajo técnico administrativo del año anterior
4. Reorganizar al personal docente y administrativo de la institución
  - a. Reorganizar la ubicación de grados en la planta física
  - b. Distribuir grados a los maestros.

c. Distribuir funciones entre los maestros.

Esta actividad deberá ser bien planificada y no realizarse solo por cumplir con un requisito administrativo sino que de acuerdo a estudios hechos al personal, tanto en su desempeño profesional como personal, (socioeconómico, pedagógico, psicológico, biológico, etc.)

5. Reorganizar las comisiones de profesores.

6. Coordinar la realización de las diferentes actividades técnicas administrativas de la institución educativa.

7. Preparar y enviar informes estadísticos al técnico de enlace y demás dependencias del Ministerio de Educación.

8. Programar mensualmente las actividades a realizar por todas las funciones.

9. Entrevistar a los candidatos en el proceso de Selección de personal

10. Distribuir entre personal docente las fechas cívicas, completadas en el calendario escolar cívico, para su debida celebración.

11. Orientar a los maestros en su trabajo docente

12. Supervisar a los maestros en el desarrollo de su trabajo docente.

13. Tratar problemas disciplinarios de los docentes

14. Colaborar efectivamente con las autoridades locales en el desarrollo de actividades en el Municipio.

15. Participar conjuntamente con su personal docente y alumnos en el desarrollo de todo evento programa por el Ministerio de Educación.

16. Elaborar cuadros resúmenes de evaluación final, con datos fehacientes

17. Elaborar la memoria de labores de fin de año, según lo solicitado por el Ministerio de Educación.

18. Llevar control sistemático de las inasistencias de profesores.

19. Contestar correspondencia y llevar control de la misma tanto de entrada como salida.

20. Asistir a cursos o sesiones de asesoramiento y de otra índole, promovidos por el supervisor u otra autoridad del Ministerio de Educación.

21. Legalizar documentos de los alumnos

22. Legalizar documentos de los maestros

23. Extender constancias de rendimiento escolar y de conducta cuando le sea solicitado

24. Proporcionar toda información, cuando se le solicite cualquier autoridad del Ministerio de Educación u otra legalmente constituida
25. Realizar visitas técnicas administrativas a los grados según objetivos e itinerarios
26. Evaluar el trabajo anual de los maestros, en base a lo observado, a los resultados estadísticos de rendimiento de los alumnos y a la calidad y cantidad de las actividades realizadas.
27. Organizar y coordinar reuniones generales de los padres de familia
28. Tratar problemas disciplinarios de los estudiantes, cuando el personal docente ya no sea competente para solucionarlos.
29. Organizar y reorganizar la junta directivo escolar.
30. Poner en vigencia, según normas establecidas, los acuerdos tomados en Claustro de Profesores
31. Fomentar la armonía entre el personal docente y ser el mejor ejemplo de ello.
32. Fomentar entre el personal docente excelente conducta tanto pública como privada
33. Promover el empleo de métodos activos en la orientación del proceso enseñanza-aprendizaje
34. Velar porque se cumplan circulares, reglamentos, leyes escolares vigentes.

### Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Director administrativo

Ubicación Administrativa: Dirección

Jefe Superior: Director general

Subalternos: Coordinadores, maestros y catedráticos.

Es la segunda autoridad máxima de la institución después del director a quien sustituye automáticamente en su ausencia, asumiendo las funciones técnicas administrativas, más las atribuidas a este cargo.

Deberá constituir con el director un equipo técnico capaz de afrontar todo problema y buscarle solución conjuntamente. Es el responsable de la disciplina escolar, aunque de esta función responderán todos y cada uno de los miembros de la institución en sus respectivos cargos (profesor de aula y en las respectivas zonas de recreo, rutas de retirada lo mismo que en formaciones generales) etc. Ejerce su autoridad sobre todo el personal docente profesores

titulares de clase, auxiliares, maestros de áreas especiales, música, educación física, hogar, etc., personal de servicio, administrativo, secretaria, conserje, y alumnado en general.

### Atribuciones

1. Elaborar el Programa y Proyectos referentes a la función disciplinaria, cuya responsabilidad asume automáticamente al recibir este cargo.
2. Discutir con el Director y el Claustro de Profesores su anteproyecto de Programa para su debida aprobación.
3. Sustituir al director en ausencia de éste.
4. Desarrollar el proceso de reclutamiento de personal.
5. Organización de la logística de los eventos de capacitación.
6. Organizar y distribuir zonas de recreo a los maestros.
7. Controlar la vigilancia de las zonas de recreo por parte de los maestros
8. Sustituir a maestros de aula en ausencia de éstos (si no tiene grado a su cargo).
9. Organizar la despedida de fin de año para alumnos graduandos.
10. Elaborar el proyecto de reglamento interno de maestros y alumnos.
11. Tratar problemas disciplinarios de los alumnos que trascienden del control del profesor de aula.
12. Organizar o reorganizar la junta directiva de alumnos.
13. Tratar problemas específicos disciplinarios de los alumnos con los padres de familia, mediante entrevistas y otros procedimientos.
14. Promover y coordinar actividades de la Junta Directiva Escolar.
15. Tratar asuntos disciplinarios en reuniones generales de padres de familia.
16. Organizar campañas tendientes a mejorar el comportamiento de los estudiantes.
17. Llevar control de asistencia diaria de los maestros (si lo delega el director)
18. Integrarse en equipo de trabajo con el director.

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de Pre primaria

Ubicación Administrativa: Coordinación

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos: maestros de nivel pre primario

Depende del director administrativo siendo su jefe inmediato superior con el que debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de consultas y discutir problemas relacionados con el desempeño de los maestros y alumnos. Su acción está orientada a mejorar las prácticas educativas utilizando el proceso de reflexión crítica.

Coordina las actividades docentes y recreativas de los maestros de pre primaria, planificando, supervisando, orientando y ejecutando acciones para garantizar el desarrollo integral de los niños y cumplir con los programas del Ministerio de Educación.

## Atribuciones

1. Planificar, coordinar y orientar las actividades docentes de acuerdo al programa de educación pre primario.
2. Supervisar y coordinar las actividades docentes del personal a su cargo.
3. Velar por el cumplimiento de las actividades planificadas.
4. Suministrar y controlar los recursos necesarios para la realización de actividades.
5. Elaborar y organizar planes de orientación educativa para la familia cuyos niños lo requieran.
6. Planificar y desarrollar programas de actividades especiales, deportivas, culturales, y recreativas para los niños y el personal.
7. Atender y orientar a padres de familia.
8. Determinar necesidades de actualización y capacitación de docentes a su cargo.

9. Mantener informado al Director sobre las actividades realizadas por el personal.
10. Supervisar y controla el personal a su cargo.
11. Evaluar el personal a su cargo.
12. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

### Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de Primaria

Ubicación Administrativa: Coordinación

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos: maestros de nivel primario

El director administrativo es su jefe inmediato superior con el que debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de consultas y discutir problemas relacionados con el desempeño de los maestros y alumnos. Su acción está orientada a mejorar las prácticas educativas utilizando el proceso de reflexión crítica.

Coordina el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de la mayor calidad posible, orientado hacia el logro de los objetivos de la institución.

### Atribuciones

1. Coordinar y controlar las actividades del personal docente, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la dirección de la institución.
2. Mantener informado al personal docente de la coordinación a su cargo sobre las disposiciones administrativas que norman las labores de la institución.
3. Informar al director sobre el desarrollo de las actividades encomendadas al personal a su cargo.
4. Coordinar el desarrollo de las actividades docentes del área académica en sus aspectos teóricos y prácticos de acuerdo con el plan y los programas de estudio vigentes.
5. Presentar a la dirección el programa anual de trabajo para el desarrollo educativo encomendado a la coordinación a su cargo.

6. Orientar al personal docente en la selección y aplicación de los métodos y auxiliares didácticos que apoyen al desarrollo de los contenidos programáticos.
7. Supervisar que el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se realice conforme al plan y los programas de estudio vigentes.
8. Fomentar entre el personal docente de la coordinación a su cargo la participación en los cursos y actividades de actualización y mejoramiento profesional.
9. Informar a la dirección sobre las necesidades de cursos de refuerzo y recuperación de conocimientos para los alumnos que por diversas causas se vean afectados en su situación escolar.
10. Supervisar que el personal docente del área académica cumpla con lo establecido en el instructivo de evaluación del aprendizaje vigente.
11. Difundir entre el personal docente a su cargo los calendarios establecidos por la dirección para la realización de las actividades de control escolar.
12. Atender y orientar a padres de familia.

#### Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de Inglés

Ubicación Administrativa: Coordinación

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos: maestros y catedráticos de inglés de todos los niveles

Depende del director administrativo siendo su jefe inmediato superior con el que debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de consultas y discutir problemas relacionados con el desempeño de los maestros y alumnos. Su acción está orientada a mejorar las prácticas educativas utilizando el proceso de reflexión crítica.

Evalúa el avance de los procesos pedagógicos de los maestros del área de inglés en el centro educativo y emite juicios de valor para proponer mejoras.



## Atribuciones

1. Revisar y sugerir mejoras a las metodologías de enseñanza propia del área de conocimiento.
2. Revisar los exámenes parciales y finales de los profesores con el objetivo de asegurar una evaluación justa y congruente con los contenidos respecto del programa de materia.
3. Dar seguimiento y retroalimentar a los profesores en su desempeño docente con base en las evaluaciones y procedimientos respectivos.
4. Coordinar la revisión y actualización de los programas de materia de acuerdo con los procedimientos respectivos.
5. Coordinar la revisión y actualización del material didáctico del área, con base en las necesidades detectadas.
6. Planear y coordinar las actividades extracurriculares vinculadas con su área.
7. Apoyar a los profesores en la mejora de su práctica docente a fin de obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos.
8. Mantener una comunicación efectiva, cordial y permanente con los docentes del área.

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de Computación

Ubicación Administrativa: Coordinación

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos: maestros de computación de todos los niveles

Depende del director administrativo siendo su jefe inmediato superior con el que debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de consultas y discutir problemas relacionados con el desempeño de los maestros y alumnos. Su acción está orientada a mejorar las prácticas educativas utilizando el proceso de reflexión crítica.

Evalúa el avance de los procesos pedagógicos de los maestros del área de computación en el centro educativo y emite juicios de valor para proponer mejoras.

## Atribuciones

1. Revisar y sugerir mejoras a las metodologías de enseñanza propia del área de conocimiento.
2. Revisar los exámenes parciales y finales de los profesores con el objetivo de asegurar una evaluación justa y congruente con los contenidos respecto del programa de materia.
3. Dar seguimiento y retroalimentar a los profesores en su desempeño docente con base en las evaluaciones y procedimientos respectivos.
4. Coordinar la revisión y actualización de los programas de materia de acuerdo con los procedimientos respectivos.
5. Coordinar la revisión y actualización del material didáctico del área, con base en las necesidades detectadas.
6. Planear y coordinar las actividades extracurriculares vinculadas con su área, como la feria tecnológica.
7. Apoyar a los profesores en la mejora de su práctica docente a fin de obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos.
8. Mantener una comunicación efectiva, cordial y permanente con los docentes del área.

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Coordinador de disciplina

Ubicación Administrativa: Coordinación

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos: Catedráticos de básicos y diversificado

Se encarga de velar por la disciplina de la institución y la manera de cómo dar soluciones.

Depende directamente del director administrativo, siendo su jefe inmediato superior con el que debe establecer toda clase de comunicación para tratar consultas y discutir problemas relacionados con la disciplina tanto del personal docente como del alumnado.

## Atribuciones

1. Elaboración del plan de acción.
2. Ejecución del plan de acción.
3. Control de la disciplina en general.
4. Controlar los niños indisciplinados.
5. Velar por la disciplina del alumno y maestros.
6. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y el manual de funciones de los docentes

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Atención Psicológica

Ubicación Administrativa: Depto. de Psicología

Jefe Superior Director Administrativo

Subalternos: Alumnado

Está a cargo de la Psicóloga de la institución a la cual son remitidos los alumnos de los diferentes niveles que presentan problemas de aprendizaje, de disciplina o de integración al grupo. Depende directamente del director administrativo, el cual es su jefe inmediato superior con el que debe mantener comunicación relacionada con alumnos referidos de asesoría psicológica.

## Atribuciones

1. Brindar atención psicológica a los alumnos de la institución que le sean remitidos por los maestros.
2. Realizar evaluación en base a sesiones con los alumnos.
3. Elaborar un tratamiento individual para cada alumno
4. Llevar registrado los adelantos que están teniendo los alumnos que son tratados.
5. Hacer un horario de atención de acuerdo a la necesidad de cada alumno.
6. Planificar reuniones con los padres de los alumnos para el desarrollo del tratamiento y mostrar los avances alcanzados.
7. Desarrollar las pruebas psicométricas del proceso de selección

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Maestra de Pre primaria

Ubicación Administrativa: Nivel Pre primario

Jefe Superior Coordinador de nivel Pre primario

Subalternos: Alumnado

El maestro pre primaria ayudará con la planificación y enseñanza para niños de 3 a 6 años, depende directamente del coordinador del nivel Pre primario, de quien reciben asesoría pedagógica, siendo éste su jefe inmediato con quien debe mantener y establecer toda clase de comunicación para tratar consultas y discutir problemas relacionados con el desarrollo enseñanza aprendizaje.

## Atribuciones

1. Planificar y dictar clases a niños de 3 a 6 años en un ambiente activo.
2. Desarrollar, administrar actividades y planes de clases que incluyen: música, juegos, arte, artesanías, escritura básica, disponibilidad de lectura, ciencia, matemáticas e historias.
3. Responsable de la seguridad de los niños en todo momento, incluyendo procedimientos de emergencia según sea necesario.
4. Realizar la evaluación integral de los niños a su cargo.
5. Elaborar la documentación que se requiera de acuerdo a la programación.
6. Organizar y ambientar el aula, y preparar el material educativo.
7. Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa a su cargo.
8. Integrar las diversas comisiones y colaborar con la dirección de la institución educativa.
9. Detectar y derivar problemas que afectan el desarrollo del niño y su aprendizaje.
10. Velar por el buen estado de conservación de los bienes de su aula y de la institución.
11. Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia.
12. Participar en la capacitación que requiera la institución.

## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Maestra de Primaria

Ubicación Administrativa: Nivel Primario

Jefe Superior Coordinador de primaria

Subalternos: Alumnado

El maestro primaria ayudará con la planificación y enseñanza para niños de entre 7 a 13 años, depende directamente del coordinador del nivel Primario, de quien reciben asesoría pedagógica, siendo éste su jefe inmediato con quien debe mantener y establecer toda clase de comunicación para tratar consultas y discutir problemas relacionados con el desarrollo enseñanza aprendizaje.

## Atribuciones

1. Organizar, planificar y coordinar las actividades previstas en el proceso de aprendizaje.
2. Impartir enseñanza teórico-práctica a los alumnos.
3. Evaluar y calificar a los alumnos, según los criterios técnicos.
4. Registrar y llevar el control de las actividades y resultados obtenidos según la planificación.
5. Desarrollar actividades dirigidas a estimular y fomentar habilidades, destrezas y aptitudes en el alumno.
6. Citar y atender a los padres de familia, cuando sea necesario y dejar constancia escrita de lo tratado.
7. Dirigir actividades complementarias a los alumnos tales como: dinámicas de grupos, exposiciones, trabajos de investigación, actividades recreativas, deportivas, etc.
8. Elaborar el material de apoyo necesario para el aprendizaje.
9. Detectar problemas de aprendizaje y remitir al especialista de ser necesario.
10. Organizar y desarrollar actividades extra-cátedra para los alumnos.
11. Participar de los procesos relacionados con el inicio, desarrollo y culminación del año escolar.

12. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

13. Participar en la capacitación que requiera la institución.

### Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Catedrático de Básicos y diversificado

Ubicación Administrativa: Nivel de enseñanza media

Jefe Superior Director administrativo

Subalternos: Alumnado

El catedrático de básicos y diversificado se encarga de la planificación y enseñanza para jóvenes de entre 13 a 18 años, depende directamente del director administrativo, de quien recibe asesoría pedagógica, siendo éste su jefe inmediato con quien debe mantener y establecer toda clase de comunicación para tratar consultas y discutir problemas relacionados con el desarrollo enseñanza aprendizaje.

### Atribuciones

1. Coordinar sus acciones para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados, y presentarlo a la dirección en el inicio del periodo escolar.
2. Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda.
3. Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto.
4. Mantener al corriente y presentar oportunamente a la dirección de la institución, los registros de control de asistencia y de evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo.
5. Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecidos, tanto los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final como los exámenes de recuperación.
6. Informar sobre el resultado de las evaluaciones del aprendizaje, con la oportunidad que se requiera.
7. Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos.

8. Colaborar con la junta directiva de alumnos únicamente en asuntos académicos y culturales, previa autorización de la Dirección de la institución
9. Colaborar con dirección y el resto del personal docente para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.
10. Acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas, que se realicen fuera del plantel.
11. Colaborar en la organización y realización de actividades demostrativas que realice la escuela y promover la participación de los alumnos.
12. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
13. Participar en la capacitación que requiera la institución.

#### 4.1.1 Funciones de las comisiones

Detalle de las diferentes comisiones que estarán integradas por maestros de todos los niveles educativos, y que ayudarán en la planificación y ejecución de las actividades programadas durante el ciclo escolar.

##### Comisión cultural

Se encargara de promover valores culturales y participaciones en eventos de la misma naturaleza.

Está integrado por maestros de los diferentes niveles.

Se caracteriza por orientar a los educandos en la formación de valores por medio de charlas, durante la presentación de actos cívicos dos veces al mes.

##### Atribuciones

1. Elaborar un plan de acción.
2. Ejecutar el plan de acción.
3. Fomentar valores.
4. Organizar a los alumnos para que participen en eventos culturales dentro de la institución.
5. Organizar el desarrollo de los lunes cívicos.
6. Organizar mensualmente el periódico mural.

7. Promover el arte

8. Organizar las celebraciones del día de la familia, día del maestro y fiestas de independencia.

### Comisión deportiva

Está orientado a promover la participación deportiva y desarrollo de habilidades motrices para una buena participación eventos deportivos, fomentando la práctica de la misma.

### Atribuciones

1. Elaborar un plan de acción.
2. Ejecutar el plan de acción.
3. Dirigir la práctica de la educación física.
4. Evaluar las habilidades de los alumnos para su participación en eventos deportivos institucionales departamentales y nacionales.
5. Organizar los alumnos para la participación en eventos institucionales departamentales y nacionales.
6. Junto con la comisión cultural organizar la bienvenida, despedida y día del niño.

### Comisión de evaluación

Participan en las decisiones sobre evaluación de los aprendizajes de los alumnos/as y sus resultados, cuando sea necesario, tomando en cuenta los lineamientos del Ministerio de Educación.

### Atribuciones

1. Planificar, coordinar y darle cohesión a la práctica evaluativo de los aprendizajes.
2. Facilitar el proceso de aplicación de la evaluación de los aprendizajes.
3. Analizar y presentar soluciones a problemas.
4. Apoyar al docente en la toma de decisiones
5. Brindar asistencia a los docentes en las decisiones referidas a la evaluación.



## Descripción técnica del puesto

Nombre del puesto: Secretaria

Ubicación Administrativa: Secretaría

Jefe Superior: Director administrativo

Subalternos:

Se encarga de la atención a padres de familia referente a trámites de inscripciones, papelería como cierres de pensum, certificaciones, etc. Depende directamente del director administrativo, de quien recibe asesoría técnica administrativa, siendo su jefe inmediato superior con el que debe mantener comunicación para efecto de trámites legales, de consultas y discutir problemas que trascienden de su capacidad técnica administrativa.

## Atribuciones

1. Atención a padres de familia referente a inscripciones, papelería de los alumnos o pagos de cualquier otra índole.
2. Elaboración de papelería actualizada de los alumnos.
3. Levantar y registrar las actas de inicio y cierre de labores.
4. Preparar con el director, la agenda a desarrollar en las reuniones con los docentes.
5. Organizar y mantener al día el archivo del centro educativo.
6. Manejar copia del inventario actualizado de los recursos existentes en el centro educativo
7. Recibir, registrar y archivar la correspondencia de la institución.
8. Preparar la correspondencia de la institución y notificar a quienes corresponda los acuerdos tomados.

## 4.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal para el centro educativo

Se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de la institución.

### Importancia

Es importante porque define los pasos a seguir para que la institución pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

### Objetivo general

Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal para el centro educativo con el objetivo de reducir la rotación de personal.

### Objetivos específicos

Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.

Proporcionar guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

### Ámbito de aplicación

El proceso de reclutamiento y selección de personal se ha elaborado para que lo utilicen el director general conjuntamente con el director administrativo con la colaboración de los coordinadores de los diferentes niveles.

### Instrucciones para el uso del proceso

La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el director general en coordinación con su equipo de trabajo.

El director general debe dar a conocer la información del proceso a las partes interesadas.

### Instrucciones para la actualización del proceso

Este documento debe ser actualizado cuando el director general y su equipo de trabajo consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

### Reclutamiento de personal

Es el proceso por medio del cual se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen al centro educativo para calificarles como empleados potenciales de la institución.

### Planificación de los recursos humanos

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de colaboradores que tendrá la institución para determinar el número y que tipos serán necesarios; y se pueda prever las labores de: reclutamiento, selección y otras.

### Fuentes de reclutamiento

Son los diferentes lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares o fuentes pueden ser internas o externas.

### Fuentes internas

Será el medio de reclutamiento más idóneo para cuando exista una vacante dentro de la institución para brindarle al personal docente y administrativo la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social.

### Fuentes externas

Utilizarla únicamente cuando los medios de reclutamiento interno no llenen las expectativas de personal requerido para una vacante tanto en cantidad, como en calidad del perfil del candidato.

## Medios de reclutamiento de personal

Los medios de reclutamiento de personal que debe utilizar el centro educativo son:

- Uso de medios electrónicos (Internet)
- Utilizar al personal docente y administrativo, como portavoz para dar a conocer la existencia de una vacante.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

## Requisición de empleados

Al surgir una vacante se hace necesario que los coordinadores de los diferentes niveles comuniquen formalmente y lo solicite al director administrativo, para que éste inicie el proceso de reclutamiento y determine si en la planificación de personal ya está contemplada la vacante.

## Proceso de reclutamiento de personal

Son los pasos que el director administrativo desarrolla con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos a concursar por una vacante siempre y cuando reúna los requisitos mínimos.

## Política de reclutamiento para el personal docente

- Que el aspirante a un puesto de docente, para ser reclutado deba contar con una experiencia de un año como mínimo.
- Que se reclute a profesionales graduados con buen rendimiento académico.
- Que se reclute un número suficiente de candidatos de tipo interno como externo para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección.

## Normas de reclutamiento para el personal docente

- Los docentes que no cuenten con una experiencia mínima de un año no deben reclutarse.
- Que ningún docente sea tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento de personal.

- Todo profesional para que pueda formar parte del proceso de reclutamiento de personal docente deberá contar con títulos legalizados.
- Que cada coordinador, envíe los perfiles de docentes a reclutar, detallando la especialidad y la experiencia con la que debe contar en ciertas áreas o materias a impartir.
- El número de candidatos que deben pasar a la fase de selección para docente lo debe determinar el director general.

#### 4.2.1 Procedimiento para el reclutamiento de personal docente

##### Requisición de personal docente

La necesidad de realizar el proceso de reclutamiento se da cuando a la dirección administrativa llega una requisición de personal docente procedente de los diferentes coordinadores.

##### Revisión del banco de datos

Revisar los archivos de solicitudes de empleo y curriculums de candidatos existentes.

##### Verificación y contacto con candidatos.

Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la institución.

##### Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se puede acudir para atraer candidatos en el área docente son las siguientes:

- Fuentes internas (banco de datos) y empleados actuales de la institución.
- Fuentes externas (agencias de empleo de alto prestigio, colegios).

##### Medios de reclutamiento

Publicar las ofertas de empleo utilizando los siguientes medios de reclutamiento de personal:

- Utilizar al personal docente y administrativo como portavoz para dar a conocer la vacante fuera del centro educativo.

- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

### Entrega de solicitudes

La entrega de solicitudes de empleo y recepción de curriculums vitae se hará por el dirección administrativo en las fechas establecidas.

### Recepción de Currículum Vitae y solicitudes de empleo

Al recibir los curriculum y solicitudes durante las fechas de recepción. Investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para cada uno de los puestos que solicitan.

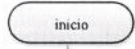
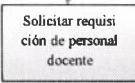
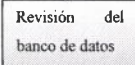
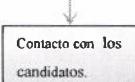
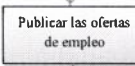
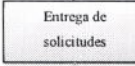
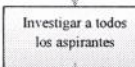
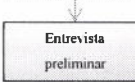
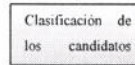
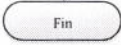
### Entrevista preliminar

Realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

### Clasificación de los candidatos que pasaran a la fase de selección

Ordenar los curriculums de los aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, dependiendo de la demanda de trabajo, así será el número de candidatos que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y diferentes tipos de pruebas.

Tabla No. 2 Diagrama de proceso  
Reclutamiento de personal docente

Encargado	Diagrama de flujo	Descripción
Coordinador de nivel académico		1. Los coordinadores de los diferentes niveles comuniquen formalmente que existe una vacante.
Director administrativo		2. Revisar los archivos de solicitudes de empleo y curriculums de candidatos existentes.
Director administrativo		3. Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la institución.
Director administrativo		4. Publicar las ofertas de empleo utilizando los diferentes medios de reclutamiento de personal
Director administrativo		5. La entrega de solicitudes de empleo y recepción de curriculums vitae se hará en las fechas establecidas
Director administrativo		6. Investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para cada uno de los puestos que solicitan.
Director administrativo		7. Realizar una depuración de candidatos que permita descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige
Director administrativo		8. Ordenar los curriculums de los aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y diferentes tipos de pruebas
		
		

Fuente: Elaboración propia, año 2013

## Políticas de reclutamiento para el personal administrativo.

- Que los aspirantes a ocupar una vacante para ser reclutados deben poseer los conocimientos y experiencias que el puesto exige.
- Cuando exista una vacante se debe tomar en cuenta el personal que labora en la institución, ya sea de forma permanente, interino sometiéndose éste al proceso de reclutamiento que se desarrollará a través de la dirección general.
- Cuando una vacante no pueda ser cubierta por un empleado del centro educativo por medio del sistema de ascensos y promociones se debe proceder a reclutar de tipo externo teniendo definido el perfil del candidato a cubrir dicha vacante.
- Cuando el reclutamiento se haga de tipo externo, las fuentes de las cuales se puede requerir personal son:  
Centros de capacitación técnico – profesional  
Bolsa de trabajo
- Que se reclute un número suficiente de candidatos de tipo interno como externo para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección

## Normas de reclutamiento para el personal administrativo

- Todo empleado del centro educativo que desee concursar por una vacante para mejorar su posición actual, éste debe someterse al proceso de reclutamiento.
- Todo aspirante a cubrir una vacante debe contar con los conocimientos afines.
- Se deberá reclutar de tipo externo, para cubrir una vacante, cuando dentro del personal de la institución, no se pueda promocionar a alguien a dicho puesto.
- Como fuentes externas de reclutamiento para personal administrativo se deben considerar:  
Centro de capacitación técnico – profesional  
Bolsa de Trabajo
- Reclutar un número suficiente de candidatos de tipo interno como extern para preseleccionar los que pasaran a la fase de selección.



## 4.2.2 Procedimientos para el reclutamiento de personal administrativo

### Requisición de personal administrativo

La necesidad de realizar el proceso de reclutamiento se da cuando se desea cubrir una requisición de personal administrativo de la organización.

### Revisión del banco de datos

Revisar los archivos de solicitudes de empleo y curriculums de candidatos existentes.

### Verificación y contacto con candidatos.

Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la institución.

### Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se puede acudir para atraer candidatos en el área docente son las siguientes:

- Fuentes internas (banco de datos ) y colaboradores actuales de la institución.
- Fuentes externas (colegios, institutos, universidades).

### Medios de reclutamiento

Publicar las ofertas de empleo utilizando los siguientes medios de reclutamiento de personal:

- Utilizar al personal docente y administrativo como portavoz para dar a conocer la vacante fuera del centro educativo.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

### Entrega de solicitudes

La entrega de solicitudes de empleo y recepción de curriculums vitae se hará por el director administrativo en las fechas establecidas.

### Recepción de currículum vitae y solicitudes de empleo

Al recibir los currículum y solicitudes durante la época de recepción, investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para cada uno de los puestos que solicitan.

### Entrevista preliminar

Realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar, que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

### Clasificación de candidatos que pasaran a la fase de selección

Ordenar los currículums de los aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, dependiendo de la demanda de trabajo así será el número de aspirantes que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y diferentes tipos de pruebas.

### Identificación de una vacante

Es prever con anticipación una vacante que se pueda presentar en el centro educativo ya sea por desvinculación, renuncias, ascensos, traslados, jubilaciones, fallecimientos, o creación de un nuevo puesto.

### Especificación del puesto

El reclutador debe obtener las características generales y específicas del puesto que se necesita llenar.

### Requerimientos del puesto

Son las cualidades y capacidades mínimas que el puesto exige a los candidatos a ocupar dichos puestos.

### Determinación de los candidatos que pasaran al proceso de selección

Una vez que se tenga un número suficiente de candidatos reclutados pasaran al proceso de selección aquellos que en la entrevista inicial llenaron los requisitos mínimos que el puesto exige,

la cantidad de candidatos debe estar prescrita en las políticas de reclutamiento del centro educativo.

### Selección de personal

Es el proceso por el cual se elige entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

### Guía de entrevista

Es la que el entrevistador utiliza para conocer más de cerca la opinión del candidato en cuando a su historial y perspectivas que pretende.

### Políticas de selección para el personal docente

- Que los evaluadores tengan los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para hacer una excelente elección.
- Todo docente para formar parte en la fase de selección deberá ser sometido a los diferentes tipos de pruebas (Psicométricas, de conocimientos y de prácticas), que la institución exige.
- No se debe considerar para formar parte de la terna, aquellos candidatos cuyos datos del curriculum no coincidan con los datos obtenidos en la investigación de referencias.
- Que el candidato a un puesto de docente para ser seleccionado desarrolle una clase a criterio del comité evaluador.
- Un docente para formar parte de la terna debe obtener resultados aceptable en los pruebas y entrevistas
- El Director al no optar por ningún miembro de la terna presentada, puede solicitar que se le envíe un nueva terna.
- Los candidatos que se seleccionen estos deberán adaptarse a las exigencias de la institución, tales como reglamento interno y estatutos.

### Normas de selección para el personal docente

Será responsabilidad del director administrativo, presentar al director general, al menos tres candidatos para la vacante.

Para poder seleccionar al personal docente se debe tomar en cuenta la coordinación interesada la cual deberá detallar el perfil del candidato que cubrirá la vacante.

Que los evaluadores manejen los resultados de las pruebas con mucha ética y discrecionalidad.

El director general es quién tomará la decisión del docente que llenará la vacante.

Todo aspirante a llenar una vacante, que no acuda a las entrevistas y administración de pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedaran fuera del proceso; al menos que presente una justificación de peso, para considerarle una nueva oportunidad.

Todo profesional que aspire a llenar una vacante de docente, deberá desarrollar una clase la cual será determinada por el coordinador que requiera el recurso ante una comisión evaluadora.

## Políticas de selección para el personal administrativo

Que los evaluadores tengan los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para hacer una excelente elección.

- Todo candidato para formar parte en la fase de selección deberá ser sometido a los diferentes tipos de pruebas (Psicométricas, de conocimientos y de prácticas), que la institución exige.
- No se debe considerar para formar parte de la terna, aquellos candidatos cuyos datos del curriculum no coincidan con los datos obtenidos en la investigación de referencias.
- Para que un candidato pueda formar parte de la terna debe contar con resultados aceptables en las pruebas y entrevistas.
- El director administrativo al no optar por ningún miembro de la terna presentada, puede solicitar que se le envíe una nueva terna.
- Los candidatos que se seleccionen deberán adaptarse a las exigencias de la institución, tales como reglamento interno y estatutos.

## Normas de selección de personal administrativo

Se deben presentar a la dirección general al menos tres candidatos para la vacante.

Antes de presentar la terna al director general deberá sondear a los candidatos para determinar si éstos están o no de acuerdo con las condiciones que la organización ofrece.

Para poder seleccionar al personal administrativo se deberá detallar el perfil del candidato que cubrirá la vacante.

Que los evaluadores manejen los resultados de las pruebas con mucha ética y discrecionalidad.

Todo aspirante a cubrir una vacante, que no acuda a las entrevistas y administración de pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedaran fuera del proceso; al menos que presente una justificación de peso, para considerarle una nueva oportunidad.

#### 4.2.3 Procedimientos para la selección de personal docente

El director administrativo llama a los mejores aspirantes al puesto según clasificación de la investigación a través de: entrevista preliminar, currículum vitae y otros.

Le señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto, para la realización de la entrevista inicial, y aplicación de las pruebas.

La entrevista tiene como propósito, verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Dicha entrevista deberá realizarse a los candidatos que pasaron del proceso de reclutamiento a la fase de selección, se sugiere que la entrevista se lleva a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Comodidad del mobiliario
- Adecuada iluminación
- Libre de distractores
- Ambiente agradable

La aplicación de las pruebas se sugiere programarlas de forma individual o colectiva de acuerdo al tipo de pruebas que se les administren.

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que debe realizarlas el encargado de atención psicológica.

El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna las siguientes características:

- Que cuenten con un mobiliario adecuado
- Debe contar con recursos didácticos y tecnológicos (carteleras, rotafolios, pizarrón, computadora, cañonera, televisión, etc.)
- Ambiente libre de distractores.

Los tipos de pruebas que se deben de aplicar al personal docente se determinan de acuerdo a los requisitos y exigencias del puesto a cubrir.

- Conocimientos y manejo de tecnología de punta
- Fluidez verbal oral y escrita
- Relaciones humanas
- Liderazgo
- Capacidad para trabajar en equipo
- Excelente presentación

Las pruebas que se sugieren para los docentes son las siguientes:

- Psicométricas: pruebas de personalidad
- Aptitudes motivación: test de aptitudes de e intereses
- Test de razonamiento numérico
- Test de fluidez verbal escrita
- Conocimientos: cultura general
- Ortografía y caligrafía
- Pedagogía general, didáctica general
- Prácticas: manejo de recursos tecnológicos (Word, Excel, Power Point)
- Manejo de recursos didácticos, práctica docente.

Realizadas las entrevistas y las pruebas se clasifican nuevamente los candidatos según la nueva opinión que se ha hecho de ellos por los resultados obtenidos en las pruebas.

El encargado de atención psicológica envía los mejores candidatos calificados a la coordinación de donde provino la requisición.

Se llama a los tres mejores calificados para la entrevista con el director general.

El director general elegirá a su criterio el que mejor le parezca, puede consultar con el director administrativo y coordinación para aclarar detalles y definir quien se seleccionará (él director puede realizar preguntas puntuales, generales y actualización de la o las materias que va a impartir)

Tabla no. 3  
Diagrama de proceso  
Selección de personal docente

Encargado	Diagrama de flujo	Descripción
Atención Psicológica	Inicio	1. LOS candidatos que pasaron a la fase de selección, se someterán a diferentes pruebas psicométricas y de conocimiento
Atención Psicológica	Aplicación de las pruebas.	2. La psicóloga envía los mejores candidatos calificados a la coordinación de dónde provino la requisición
Atención Psicológica	Resultados de pruebas	3 Se llama a los tres mejores calificados para la entrevista con el director general.
Director administrativo	Contacto con los candidatos.	4 El director general elegirá a su criterio el que mejor le parezca, puede consultar con el director administrativo y coordinación para aclarar detalles y definir quien se seleccionará
Director general	Entrevista con los seleccionados	5 Se informa al colaborador que ha sido seleccionado para el puesto
Director general	Elección final del colaborador	
	Fin	

Fuente: Elaboración propia, año 2013

#### 4.2.4 Procedimientos para la selección de personal administrativo

El director administrativo llama a los mejores aspirantes al puesto según clasificación de la investigación a través de: entrevista preliminar, currículum vitae y otros.

Le señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto, para la realización de la entrevista inicial, y aplicación de las pruebas.

La entrevista tiene como propósito, verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Dicha entrevista deberá realizarse a los candidatos que pasaron del proceso de reclutamiento a la fase de selección, se sugiere que la entrevista se lleva a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Comodidad del mobiliario
- Adecuada iluminación.
- Libre de distractores
- Ambiente agradable

La aplicación de las pruebas se sugiere programarlas de forma individual o colectiva de acuerdo al tipo de pruebas que se les administren.

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que debe realizarlas el encargado de atención psicológica.

El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna las siguientes características:

- Que cuenten con un mobiliario adecuado
- Debe contar con un equipo de oficina en buen estado para realizar las pruebas.
- Ambiente libre de distractores.



Los tipos de pruebas que se deben de aplicar al personal administrativo se determinan de acuerdo a los requisitos y exigencias del puesto a cubrir

Las pruebas que se sugieren para que se apliquen a candidatos a ocupar puestos administrativos son los siguientes:

- Psicométricas: personalidad
- Aptitudes motivación: test de aptitudes de e intereses
- Test de razonamiento numérico
- Test de fluidez verbal escrita
- Conocimientos: Cultura general
- Ortografía y caligrafía
- Prácticas de computación (Word, Excel, etc)
- Manejo de: Máquina de escribir, Fotocopiadora, Fax.

Realizadas las entrevistas y las pruebas se clasifican nuevamente los candidatos según la nueva opinión que se ha hecho de ellos por los resultados obtenidos en las pruebas.

Se llama a los tres mejores calificados para la entrevista con el director general.

El director general elegirá a su criterio el que mejor le parezca, puede consultar con el director administrativo para aclarar detalles y definir quien se seleccionará.

#### 4.2.5 Tipos de pruebas

##### Pruebas psicométricas (ver anexo 6)

Con la aplicación de ésta se evaluarán indicadores de personalidad como: carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional; aptitudes como: habilidad, nivel de organización, servicio social, liderazgo que la persona posee; y de inteligencia.

##### Pruebas de conocimientos: (ver anexo 3, 4, 5)

Con esta se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

## **Pruebas de práctica**

Este tipo de prueba se administrará para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: equipos, herramientas y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto.

### **4.2.6 Proceso de Inducción**

Al haber realizado la selección del nuevo colaborador, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, integrándolo a la empresa. En el proceso de inducción se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Presentación general de la empresa a través de medios audiovisuales, se dará a conocer la historia de la empresa, misión, visión, etc. (se le dará un manual de organización).
- Se presentará al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato debe llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
- Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa.
- Se deja al colaborador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo.

## **4.3 Plan de capacitación para el centro educativo ciclo escolar 2014**

### **4.3.1 Antecedentes**

Frente a la problemática socioeconómica que trae consigo la globalización a nivel mundial, se buscan alternativas de solución a través de la capacitación a docentes y personal administrativo interesado en innovar, descubrir y generar nuevos conocimientos.

El avance vertiginoso de la ciencia y tecnología, obliga a todas las personas a prepararse de mejor manera, en el caso del centro educativo los responsables del desarrollo son los docentes quienes a través de la formación educativa acreditan a la institución, y constituyen un aporte significativo para elevar el nivel académico.

La capacitación es considerada como base fundamental para conocer el manejo de nuevas herramientas metodológicas que ayudan a optimizar los recursos.

#### 4.3.2 Justificación

Para orientar todos sus recursos humanos hacia un proceso transformador e innovador, es imprescindible la capacitación continua a todos los actores involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje. Para lo cual es necesario elevar el nivel académico en todos los niveles, por medio de un plan de capacitación orientado al cumplimiento de los objetivos trazados.

#### 4.3.3 Objetivos

##### Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación para mantener actualizados a los docentes.

##### Objetivos específicos

- Impulsar la formación, práctica y profesional de los docentes y personal administrativo priorizando los problemas que tiene la institución.
- Seleccionar el tipo de capacitación, acorde a las necesidades de la institución.
- Buscar la formación de líderes profesionales y técnicos en áreas específicas.

#### 4.3.4 Planificación de los cursos de capacitación

Aprobada la propuesta de capacitación por el director general para el ciclo escolar 2014, se procederá a organizar y ejecutar cada uno de los cursos de capacitación, formalizando la presencia de expertos, en temas previamente seleccionados quienes actuarán como facilitadores del evento, contribuyendo así al desarrollo del personal docente y administrativo.

#### 4.3.5 Preparación de la logística

Todo lo relacionado a la logística, preparación de documentos y certificación corresponderá al director administrativo, dependiendo de la cantidad de asistentes a cada evento de capacitación se procederá a solicitar el uso de:

- La sala de conferencias o el gimnasio del edificio de básicos y diversificado.
- Gestión de materiales y audiovisuales: computadora, cañonera, pizarrón conforme a los requerimientos de los expositores del evento.
- Material bibliográfico, copias de documentos, etc.

Tabla No. 4

4.3.6 Estructura del plan de capacitación para el ciclo escolar 2014

No.	Contenidos Temáticos	Responsables	Facilitadores	Participantes	Duración	Fecha	Costo por persona	Costo Total
1.	Relaciones interpersonales	Coordinador de primaria	Psicóloga Raquel Veliz	60 docentes	5 hrs.	Enero 2014	Q50.00	Q3000.00
2.	Trabajo en equipo	Coordinador de preprimaria	Psicóloga Evelin Santiago	60 docentes	5 hrs.	Enero 2014	Q50.00	Q3000.00
3.	Liderazgo	Atención psicológica	Por definir y contactar facilitador	60 docentes	5 hrs.	Abril 2014	Q50.00	Q3000.00
4.	Inteligencias Múltiples	Coordinador de Primaria	Ingeniero. Alex Guzmán	60 docentes	5 hrs.	Junio 2014	Q50.00	Q3000.00
5.	Dinámicas grupales	Coordinador de preprimaria	Por definir y contactar facilitador	60 docentes	5 hrs.	Junio 2014	Q50.00	Q3000.00
6.	Estimulación del pensamiento	Atención Psicológica	Por definir y contactar facilitador	60 docentes	5 hrs.	Agosto 2014	Q50.00	Q3000.00
7.	Alimentando el espíritu del éxito	Director administrativo	Por definir y contactar facilitador	60 docentes	5 hrs.	Octubre 2014	Q50.00	Q3000.00
								Q21000.

Fuente: Elaboración propia, año 2013

#### 4.3.7 Gestión económica

Previo a la aprobación de la planificación sobre el evento de capacitación, se detallará el costo de organización de cada uno de los cursos y/o seminarios taller.

#### 4.3.8 Evaluación y seguimiento

Todos los eventos de capacitación tendrán su respectiva evaluación y seguimiento, lo cual garantizará la calidad y el nivel del curso.

#### 4.3.9 Beneficios de la propuesta

- Contar con conocimientos sólidos y actualizados en los temas pertinentes a su labor.
- Realizar la adecuada conducción de los procesos de aprendizaje, actuando como facilitador, promotor de la autonomía estudiantil y del trabajo en equipo.
- Acompañar a los estudiantes en sus aprendizajes, a través de actividades de tutoría individual o en grupos y asesoría académica.
- Comunicarse efectivamente y de manera empática con las personas con las que interactúa.
- Desarrollar un pensamiento reflexivo en relación con su práctica pedagógica.
- Articular sus capacidades de investigación con la función docente, contribuyendo con ello a la formación de profesionales de calidad y con espíritu científico.

#### 4.4.1 Marketing interno como técnica organizativa del centro educativo

Se propone la implementación de un plan de marketing interno en el cual se realicen una serie de técnicas organizativas que van a permitir un funcionamiento fluido y coherente de la institución, lo que a su vez se va a traducir en la proyección de una imagen positiva, consistente y fiable al público.

El equipo de trabajo debe estar conformado por personas motivadas y fidelizadas con la marca, para mejorar el rendimiento, la atención y la eficiencia. Involucrando a los colaboradores en los proyectos de la institución, trabajando en un sentido de pertenencia con todos los que forman parte del centro educativo

##### Objetivos

- Comprender la relación directa entre la satisfacción del colaborador y la apreciación positiva del cliente final.
- Determinar los factores de clave para definir y aplicar un plan de Marketing interno de la organización del centro educativo.
- Diseñar y desarrollar un plan de marketing interno para vender la importancia de la organización en el centro educativo.

El plan se desarrollará en las siguientes fases:

- Conocer la situación actual.
- Definir los objetivos del plan de marketing interno a implementar.
- Definir y puesta en marcha de los planes de acción de marketing interno.
- Determinar los recursos para el desarrollo del plan de marketing interno.
- Evaluar el impacto de las acciones de marketing interno como resultado de la organización del centro educativo.

El plan estará dirigido a:

1) La dirección, quien marca el estilo y la cultura interna del colegio. Es la responsable de motivar a todo el personal, fijando estrategias de marketing y compartiéndolas con todo el centro

educativo. El responsable principal de estas acciones es el Director general, quien debe estar visible en la institución, construyendo la reputación del centro.

2) Los coordinadores quienes son los encargados de transmitir a su equipo de trabajo es decir los maestros a su cargo la importancia de estar comprometidos con la institución y la consecución de los objetivos propuestos.

3) Los maestros quienes se convierten en los principales responsables de la imagen del colegio. Es vital que ellos interioricen el estilo del centro y se les debe capacitar en cómo debe ser el trato hacia los padres y a los estudiantes.

4) El personal administrativo como las secretarías, quienes son el primer contacto directo y frecuente con los clientes es decir los padres de familia.

El plan de Marketing Interno a realizar deberá programar acciones tales como:

- Crear un sistema de comunicación interna

Realizar reuniones periódicas en las que se analice la situación y se propongan mejoras, poner en marcha un boletín interno para que todo el personal conozca las actividades que se desarrollarán y los logros obtenidos puede hacerse por vía email con un costo muy reducido.

- Establecer objetivos alcanzables y coherentes

Definir los objetivos en coordinación con las personas implicadas en ellos y dotarles de los medios necesarios para realizar de manera efectiva su trabajo, ya que la falta de planificación ocasiona conflictos entre el personal lo que crea una mala imagen de la institución.

- Invertir en formación

Para que los colaboradores estén preparados, que den respuestas efectivas a los cambios y necesidades del entorno, se realizará anualmente un plan de formación, con cursos externos o

internos, desde atención al cliente o nuevas tecnologías, hasta cursos específicos de las materias que imparten en clase.

- Evitar la rotación laboral y general un ambiente confortable.

Es importante obtener una plantilla estable con la que se desarrollen acciones a largo plazo, por lo tanto se debe generar un buen ambiente de trabajo, implicar al personal en otras funciones del centro educativo y sobre todo la posibilidad de promoción creciendo en nuevos puestos de responsabilidad.

- Crear un sistema de recompensas/incentivos.

Se implementará un sistema basado en salario, regalos, reconocimiento, etc. que premie y estimule el hacer las cosas bien y el esfuerzo.

- Aumentar la motivación del personal

Brindar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución, facilitando los medios, las herramientas y el ambiente adecuado para conseguir empleados motivados y con capacidad de renovarse.

El plan se implementara a través de capacitaciones para que conozcan la organización del centro educativo, y serán realizadas por el director administrativo.

#### 4.4.2 Marketing externo para posicionar el centro educativo en la mente de los Consumidores

Objetivo general

- Posicionar la marca del centro educativo, destacando una oferta educativa de calidad y prestigio.

Objetivos específicos

- Incrementar el número de alumnos inscritos en las carreras de diversificado para el proceso de admisión del año 2015



- Promover los servicios que presta principalmente las nuevas carreras de diversificado.

#### Concepto de campaña

Para el periodo 2015 se propone una campaña que motive a descubrir un mundo de oportunidades siendo parte de las carreras de diversificado que ofrece el centro educativo.

"Descubre un mundo de oportunidades, se parte de nuestras carreras"

#### Estrategia de marketing

- Segmentación:

Las familias de clase media que residen en Villa Nueva, Amatitlán, San Miguel Petapa y sus colonias, dirigida a padres de familia que buscan una educación integral para sus hijos, seguridad y cercanía.

- Diferenciación:

Enfocando nuestro mensaje y comunicación en nuestras fortalezas.

#### Plan de ventas

Desarrollar una estrategia que vaya de la mano con las exigencias del mercado y que tengan como fin incrementar la demanda de la oferta educativa de la institución.

- Objetivo general

Incrementar los índices de ventas de la oferta educativa del centro educativo.

- Objetivos específicos

Superar el porcentaje de los ingresos en los procesos de admisión.

Tabla No. 5

#### FODA de ventas

Fortalezas Prestigio institucional Oferta educativa competitiva basada en competencias laborales	Oportunidades Mercado potencial interesado en estudiar. Oferta educativa variada.
Debilidades Insuficiente difusión de la oferta educativa. Facilidades logísticas para el desarrollo de las actividades del área.	Amenazas Competencia agresiva

#### Estrategia de ventas

- Elaboración de un manual procedimientos de atención al cliente.
- Elaboración de trifoliales de información a brindar.
- Coordinación y ejecución de charlas informativas en centro educativo.

#### Plan de publicidad

Según las encuestas aplicadas en el centro educativo los canales a través de los cuales los alumnos se enteraron de los servicios que presta fueron:

- Recomendaciones de familia y amigos
- Llamadas telefónicas

Sin embargo, se sugiere realizar adicionalmente acciones publicitarias para lograr mayor impacto. Dichas acciones publicitarias se focalizan en:

Tabla No. 6  
Acciones publicitarias

Vallas publicitarias	Colocación de vallas en puntos de alta circulación.
Internet	Publicidad en redes sociales
Material Gráfico	Trifoliales
Publicidad al interior del Centro educativo.	Publicidad en ambientes externos y oficinas del centro educativo.

#### Presupuesto

La inversión se sostendrá en recursos propios de la institución, habiéndose asignado un presupuesto para las labores propias de marketing, publicidad, y comunicación en Q24500.00

### Metas

Actualmente la institución educativa cuenta alrededor con 1100 alumnos. Basada en las estrategias de marketing y ventas se proyecta como meta inicial para los procesos de admisión un incremento del 20% es decir 220 estudiantes.

### Evaluación de resultados

Posterior a cada proceso de admisión y/o campaña se realizará el informe respectivo de evaluación donde se indique el índice de efectividad de las actividades realizadas y las recomendaciones pertinentes.

### Procedimiento administrativo

- Contar con la disponibilidad presupuestal para llevar a cabo las campañas publicitarias y acciones promocionales requeridas.
- Contratación del servicio de publicidad acorde con las necesidades de la institución.

Figura No. 2

Modelo de valla publicitaria



Tabla No. 7

Análisis de la competencia

Se analizan los colegios que se encuentran en la misma zona del centro educativo objeto de estudio porque se considera que éstos son su mayor competencia.

Lugar que ocupa en el mercado	Competidor	Ubicación	Estrategia	Fortaleza	Debilidad
1.	Colegio Asunción de María	3era. ave. zona 1	Precio	Precios de colegiaturas accesibles Horario funciona en dos jornadas.	Aulas saturadas con más de 45 estudiantes por sección.
2.	Liceo Valle del Sol	4ta. calle 10-69 zona 1	Promoción Producto/servicio	Promoción continúa del establecimiento Ofrecer variedad de carreras en diversificado Horario funciona en dos jornadas.	Ofrecer carreras para las cuales no tienen infraestructura adecuada
3.	Colegio Esmeralda	3ave. 4-33 zona 1	Producto/ servicio	Personal calificado Reconocimiento como establecimiento líder en el área	Mala comunicación. Rotación de personal por inestabilidad laboral.
4.	Colegio Nuestra Patria	3era. calle 3-78 zona 1	Precio	Colegiaturas accesibles Horario funciona en dos jornadas.	Mala calidad en Instalaciones
5.	Liceo Técnico	6 ave. 6-54 zona 1	Precio	Instalaciones amplias tanto para las necesidades educativas como recreativas.	Mala reputación Baja calidad del servicio

#### 4.5 Costo de la propuesta

Los costos de los requerimientos necesarios para la implementación del manual de organización y el plan de capacitación en el Centro educativo objeto de estudio son:

a) Costos de inversión inicial

Cuadro No. 1  
Costo de la Inversión inicial  
diciembre 2013  
Cifras en Quetzales

Mobiliario		Q2250.00
75 sillas	Q30.00	
Equipo de cómputo /audiovisual		Q8800.00
1 computadora portátil	Q 5000.00	
1 impresora	Q 300.00	
1 cañonera	Q3500.00	
Total del costo de la inversión		Q11050.00

Fuente: Investigación de Campo PED 2013.

#### Descripción de los costos de inversión inicial:

- Área física: la empresa cuenta con un salón de conferencias y un gimnasio donde se llevarán a cabo las capacitaciones.
- Mobiliario: Se utilizaran 75 sillas.
- Equipo de cómputo: se requiere de 1 computadora, 1 impresora y la cañonera para proyectar las capacitaciones.



Cuadro No. 2  
 Costo de operación mensual en los  
 meses de capacitación  
 diciembre 2013  
 Cifras en Quetzales

Insumos y útiles de oficina	Q500.00
Salario de facilitadores	Q2000.00
Otros gastos (Coffee break)	Q500.00
<b>Total de costo de operación</b>	<b>Q3000.00</b>

Fuente: Investigación de Campo PED 2013

Descripción de los costos de operación

- Insumos y útiles de oficina: se requiere de lapiceros, marcadores, pliegos de papel bond, resmas de papel tamaño carta y oficio, tinta para impresora (impresión del manual de organización), entre otros.
- Salario de los facilitadores y/o capacitadores.

**Cuadro No. 3**  
**Costo de implementación del Plan de Marketing**  
 diciembre 2013  
 Cifras en Quetzales

Diseño de publicidad		Q500.00
Elaboración/ colocación de 4 valla publicitaria	Q6000.00	Q24000.00
<b>Total</b>		<b>Q24500.00</b>

Fuente: Investigación de Campo PED 2013.

#### 4.5.1 Beneficios

Los beneficios a obtener al implementar el manual de organización y plan de capacitación serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que su funcionamiento no generará productos.

- a) Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- b) Contratación de personal calificado.
- c) Personal motivado, a través de capacitación.
- d) Identificación del personal con la empresa.
- e) Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña.
- f) Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

## 4.6 Análisis de Viabilidad

### Datos básicos de la propuesta

Nombre: Implementación de un Manual de organización para un centro educativo

Fecha prevista de inicio de la actividad: Enero 2015

No. de empleados: setenta y tres

### Objetivo

Proporcionar en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

### Características

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

### Viabilidad de Recurso Humano

- El centro educativo objeto de estudio cuenta con personal que es capaz de asumir de forma adecuada sus atribuciones pero es preciso que inicialmente se les den a conocer a través del manual de organización para su aplicación precisa.



- Es necesario que se capacite y forme a los colaboradores como parte del proceso de inducción acerca de la importancia del manual y su correcta utilización con el fin de reducir la duplicidad de funciones.
- La carga de trabajo de los empleados será suficiente para que puedan realizar sus labores sin problema, mediante una previa planificación.

### Viabilidad de Infraestructura

- Se dispone de la infraestructura necesaria para realizar la implementación del manual de organización así como la capacitación dirigida a personal docente y administrativo. Cuenta con un gimnasio o un salón de conferencias para llevar a cabo el plan de capacitación.

### Viabilidad Administrativa

- La dirección del centro educativo está interesada en implementar el manual de organización así también considera de suma importancia mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal para conformar un equipo de trabajo con un alto compromiso en la consecución de los objetivos propuestos.
- La dirección manifestó su compromiso por hacer un análisis exhaustivo de las necesidades más urgentes que tienen como organización para planificar la capacitación idónea que aporte un cambio significativo a la institución.

### Viabilidad Financiera

- Para poner en marcha la propuesta se hará uso de fondos propios.

- Los beneficios a obtener al implementar el manual de organización y plan de capacitación serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que su funcionamiento no generará productos.

Cuadro No. 4  
Costos Totales  
Cifras en Quetzales

Inversión inicial	Q11050.00
Costo de operación	Q3000.00
Costo total	Q14050.00

Fuente: Investigación de Campo PED 2013

## Conclusiones

Para que una institución funcione adecuadamente debe existir una organización que abarque las funciones, autoridad, responsabilidad de los puestos así como niveles jerárquicos, todos estos claramente definidos y dados a conocer a todos los colaboradores con el fin de todo este orientado hacia un mismo objetivo.

1. De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo se determina que, aunque sí existen misión y visión en el centro educativo, la mayoría de los colaboradores no las conocen ya que los directivos no se han preocupado por difundirlas y dar a conocer la importancia que éstas tienen para la organización. También indicaron que es importante para ellos que la empresa les presente una planificación y metas claras sobre el trabajo que tienen que realizar, para que la organización llegue en su conjunto a la visión propuesta

2. Los colaboradores manifiestan que no existe un programa de reclutamiento y selección del personal derivado de ello existe personal no calificado que no realiza adecuadamente sus funciones y que ocasiona rotación de personal sobre todo para el área de básicos y diversificado.

3. Los colaboradores manifestaron que la comunicación entre los directivos y personal docente no es la más adecuada sobre todo para los maestros del nivel primario y pre primario ya que se ejerce demasiado control, sus opiniones no son tomadas en cuenta y en ocasiones se les ha dado un trato negativo e irrespetuoso, creando un ambiente laboral tenso y una baja motivación para trabajar.

4. Derivado a la inexistencia de un organigrama, no están asertivamente las funciones, y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos lo que ha provocado duplicidad de funciones y una serie de conflictos entre el personal. En resumen los colaboradores consideran que la elaboración de un manual de organización para la institución beneficiaría en gran medida la manera de funcionar y así poder alcanzar los objetivos propuestos

5. De acuerdo a lo manifestado por los colaboradores del centro educativo sí reciben capacitación durante el ciclo escolar en curso pero consideran que no es de forma planificada ya que los temas son aislados y no tienen una relación ni secuencia por lo que el objetivo no se alcanza.

## **Recomendaciones**

1. Se sugiere crear un manual de organización y funciones para que los colaboradores se sientan identificados con la institución, conozcan las funciones del puesto que ocupan y así puedan desarrollar mejor sus labores.

2. Se recomienda a los directivos de la institución desarrollar un programa de reclutamiento y selección del personal con el objetivo de que los colaboradores estén calificados y se desempeñen adecuadamente evitando la rotación de personal sobre todo para el área de básicos y diversificado.

3. Se recomienda un ambiente laboral propicio para trabajar, creando y elevando compromiso en los colaboradores, así como realizar reuniones mensuales en las cuales se le dé a conocer a los empleados el nivel de desempeño de cada uno.

4. Con la creación de un organigrama, se proyectan las líneas de autoridad y niveles jerárquicos eliminado la duplicidad de funciones y una serie de conflictos entre el personal lo que beneficiaría en gran medida la manera de funcionar y en el logro de los objetivos propuestos.

5. Se recomienda la implementación de un plan de capacitación tanto para el personal docente como administrativo que constituya un aporte significativo para elevar el nivel académico de los colaboradores, así como el conocimiento en el manejo de nuevas herramientas metodológicas que ayudan a optimizar los recursos.

## Referencias bibliográficas

1. Bernal Torres, C.A. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
2. Blanco, A. (2004). "Psicología y Derechos Humanos". España: Icaria Editorial Volumen 202.
3. Davis, K. y Newstrom, J. (2003). "Comportamiento Humano en el Trabajo". (11ª. Ed.) México: McGraw Hill.
4. Dessler, G. (2001). "Administración de Personal". (8ª. Ed.) México: Prentice-Hall.
5. Dessler, G. (2004). "Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano". (2ª. Ed.) México: Prentice-Hall.
6. Gómez, M. M. (2006). "Introducción a la metodología de la investigación científica". (1ª. Ed.) Argentina: Editorial Brujas.
7. Mondy, R. W. (2010). "Administración de Recursos Humanos". (11ava. Ed.) México: Pearson Prentice Hall.
8. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). "Administración". (8ava. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
9. Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). "Fundamentos de Administración". (3ra. Ed.). México: Pearson Educación.
10. Rodríguez Moguel, E.A. (2005), "Metodología de la Investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito". (5ta. Ed.). México: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
11. Universidad Panamericana. (2006). Instituto de Investigaciones Sociales. Manual de estilos de trabajos académicos.
12. Universidad Panamericana. (2008). Facultad de Ciencias Económicas. Procedimiento para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Encuesta para el personal docente y administrativo

**Objetivo:** Evaluar la situación actual del centro educativo con el fin de proponer la creación de un manual de organización para la institución.

**Instrucciones:**

Responda a los siguientes cuestionamientos de manera objetiva, marcando con una X, la respuesta que considere aplicable a cada situación planteada y ampliando su respuesta en donde se le solicita.

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_
4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Existe duplicidad de funciones? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Existen normas de funcionamiento interno? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa? Sociales \_\_\_\_\_  
Económicos \_\_\_\_\_  
Servicio \_\_\_\_\_
12. ¿Se adaptan los objetivos a las demandas del medio? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Participan en su formulación los mandos medios y superiores? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Existe área específica responsable del control interno? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
18. ¿Qué tipo de controles existen? \_\_\_\_\_
19. ¿Es necesario modificar controles para que funcionen mejor? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
20. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
21. ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
22. ¿Se le dió inducción cuando ingresó a laborar a la empresa acerca del puesto que va a desempeñar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
23. ¿Ha recibido capacitación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
24. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?  
\_\_\_\_\_
- 
25. Cuando ingreso a la empresa se le proporcionaron los elementos necesarios para que tener un conocimiento suficiente de la organización y un buen desempeño de su puesto, tales como:
- a) Manuales de bienvenida
  - b) Manuales de organización
  - c) Instructivos específicos
26. ¿Las relaciones entre el personal son buenas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
28. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los colaboradores?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
29. ¿Considera que es necesario implementar un Manual de organización (documento que contenga la información general de la empresa)? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



## Anexo 2

### Encuesta para el personal de nivel directivo

**Objetivo:** Evaluar la situación actual del centro educativo con el fin de proponer la creación de un manual de organización para la institución.

**Instrucciones:** Responda a los siguientes cuestionamientos de manera objetiva, marcando con una X, la respuesta que considere aplicable a cada situación planteada y ampliando su respuesta en donde se le solicita.

1. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_
3. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿Existe duplicidad de funciones? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿Son sometidas a un nivel superior solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Existen normas de funcionamiento interno? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Existe un marco legal que justifique las funciones de la dirección?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



- Universidades.
- Otros.

26. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

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

27. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?

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

28. ¿Qué prácticas se realizan para los aspirantes al cargo?

- a) Examen médico
- b) Pruebas psicométricas
- c) Pruebas prácticas

29. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

\_\_\_\_\_

30. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

- a) Capacidad teórica
- b) Experiencia
- c) Habilidad
- d) Integridad
- e) Dinamismo

31. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la empresa como al puesto que van a desempeñar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. ¿Se capacita al personal? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33. ¿Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

34. ¿Son revisados periódicamente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

35. ¿Quién es el encargado de revisarlos? \_\_\_\_\_

36. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

37. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto, tales como:

- a) Manuales de bienvenida
  - b) Manuales de organización
  - c) Instructivos específicos
38. ¿Existen en los expedientes de personal, antecedentes y justificación de su contratación?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
39. ¿Contienen los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas del IGSS, etcétera?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
40. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
41. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
42. ¿Las relaciones con el personal son buenas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
43. El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
44. ¿Cómo se controla el registro de: a) Inasistencias  
b) Faltas  
c) Incapacidades  
d) Otros
45. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, cambios, tiempos extras, faltas, retardos o permisos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
46. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los colaboradores?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
47. ¿Considera que es necesario implementar un Manual de organización (documento que contenga la información general de la empresa)?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### Anexo 3

#### Test de razonamiento verbal

1. Dinamarca es a danés como España a...

\_\_\_ Hispano    \_\_\_ Español    \_\_\_ Íbero    \_\_\_ Hebreo

2. La Meca es a cubo como las pirámides de Keops a...

\_\_\_ Egipto    \_\_\_ Cleopatra    \_\_\_ Pirámide    \_\_\_ Imperio

3. Flor es a pistilo como mujer es a...

\_\_\_ Útero    \_\_\_ Vagina    \_\_\_ Abdomen    \_\_\_ Ano

4. 3 es a 9 como 2 es a...

\_\_\_ 7    \_\_\_ 5    \_\_\_ 1    \_\_\_ 6

5. Letra es a -grama como cara es a...

----- -edro    \_\_\_ - cara    \_\_\_ -pedro    \_\_\_ -ista

6. Deca es a 10 como duodeca es a...

\_\_\_ 11    \_\_\_ 22    \_\_\_ 32    \_\_\_ 12

7. Oyente es a receptor como locutor es a...

\_\_\_ Medio    \_\_\_ Emisor    \_\_\_ Canal    \_\_\_ Interferencia

8. Pictograma es a dibujo como histograma es a...

\_\_\_ Código    \_\_\_ Línea    \_\_\_ Barra    \_\_\_ Gama

9. Kilobyte es a Kb como red es a...

\_\_\_ RDSI    \_\_\_ R    \_\_\_ Internet    \_\_\_ NET

10. Ecuador es a paralelos como polos es a...

\_\_\_\_\_ Altitud      \_\_\_\_\_ Meridianos      \_\_\_\_\_ Latitud      \_\_\_\_\_ Foco

11. Terreno es a topógrafo como hierro es a...

\_\_\_\_\_ Herrero      \_\_\_\_\_ Férrico      \_\_\_\_\_ Ferroso      \_\_\_\_\_ Ferrallista

12. Muerte es a tanato- como enfermedad es a...

\_\_\_\_\_ pato-      \_\_\_\_\_ - itis      \_\_\_\_\_ noso -      \_\_\_\_\_ sono-

13. Femenina es a progesterona como masculina es a...

\_\_\_\_\_ Andrógeno      \_\_\_\_\_ Progesterona      \_\_\_\_\_ Testosterona      \_\_\_\_\_ Esteroides

14. Escaleno es a uno como isósceles es a...

\_\_\_\_\_ Tres      \_\_\_\_\_ Cuatro      \_\_\_\_\_ Seis      \_\_\_\_\_ Dos

15. Rectángulo es a cilindro es a como semicírculo es a...

\_\_\_\_\_ Círculo      \_\_\_\_\_ Cuadrado      \_\_\_\_\_ Esfera      \_\_\_\_\_ Triángulo

16. Mantequilla es a lípidos como arroz es a...

\_\_\_\_\_ Grasas      \_\_\_\_\_ Carbohidratos      \_\_\_\_\_ Complejos      \_\_\_\_\_ Azúcares

17. Gusano es a anélido como estrella de mar es a...

\_\_\_\_\_ Paquidermo      \_\_\_\_\_ Hermafrodita      \_\_\_\_\_ Estrellada      \_\_\_\_\_ Equinodermo

18. Tejido nervioso es a neuronas como músculos es a...

\_\_\_\_\_ Miofibrillas      \_\_\_\_\_ Fibra muscular      \_\_\_\_\_ Sinopsis      \_\_\_\_\_ Fortaleza

19. Ronca es a troncar como oda es a...

\_\_\_\_\_ Modal      \_\_\_\_\_ Ova      \_\_\_\_\_ Oval      \_\_\_\_\_ Moda

20. Ordenador es a bit como ser vivo es a...

\_\_\_\_\_ órgano      \_\_\_\_\_ Dedo      \_\_\_\_\_ Piel      \_\_\_\_\_ Célula

## Anexo 4

### Test de Ortografía

---

1. Los conejos se alimentan de ...

\_\_\_\_\_ hierva      \_\_\_\_\_ hierba

2. Para presentar el plato puedes....queso

\_\_\_\_\_ rayar      \_\_\_\_\_ rallar

3. Me ...el coche con una navaja

\_\_\_\_\_ rayaron      \_\_\_\_\_ rallaron

4. Explicamelo cuando .....llegado

\_\_\_\_\_ hayas      \_\_\_\_\_ hallas

5. Debes buscarlo hasta que lo ...

\_\_\_\_\_ hayes      \_\_\_\_\_ halles

6. En el colegio vas a ...a leer

\_\_\_\_\_ aprehender      \_\_\_\_\_ aprender

7. ....la caja que se estaba cayendo

\_\_\_\_\_ aprhendió      \_\_\_\_\_ aprendió

8. No pienses con ....

\_\_\_\_\_ maldad      \_\_\_\_\_ maldaz

9. Están estudiando la composición del ...humano

\_\_\_\_\_ genoma      \_\_\_\_\_ jenoma

10. Hay que estudiar más cosas sobre las células....

\_\_\_\_\_ germinales      \_\_\_\_\_ jerminales

11. En el Portal de Belén hay un ... y una mula

\_\_\_\_\_ buei      \_\_\_\_\_ buey

12. En el caso práctico no actuó con ...

\_\_\_\_\_ lógica      \_\_\_\_\_ lójica

13. Lo que afirmas es un poco ...

\_\_\_\_\_ paradójico      \_\_\_\_\_ paradógico

14. Puedes añadir....a tus platos para darles un mejor aroma.

\_\_\_\_\_ jengibre      \_\_\_\_\_ jengibre

15. Cuando....la aguja, corta el hilo

\_\_\_\_\_ enhebres      \_\_\_\_\_ enebres

16. Avisamos al .....para poder abrir la puerta

\_\_\_\_\_ cerragero      \_\_\_\_\_ cerrajero

17. Este postre es muy .....para cenar

\_\_\_\_\_ lijero      \_\_\_\_\_ ligero

18. Si vas al supermercado compra papel ...

\_\_\_\_\_ hijiénico      \_\_\_\_\_ higiénico

19. Si no vas a la Patagonia, no podrás ver a los ...

\_\_\_\_\_ pinguinos      \_\_\_\_\_ pingúinos

20. Hoy comeremos....

\_\_\_\_\_ gûisantes      \_\_\_\_\_ guisantes



## Anexo 5

### Test numérico

1. ¿Qué número ha de completar este 12\_456409 para que sea divisible por 3?:

\_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 1 \_\_\_ 0

2. En el siguiente cuadro, haciendo una operación aritmética, dos de los números de cada fila horizontal o vertical dan como resultado un tercero. ¿Cuál es el número que falta?

6	2	4
2	?	0
4	0	4

\_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 9 \_\_\_ 4

3. Complete esta analogía con una palabra de ocho letras que termine en E. «Potencial es a real como futuro es a

\_\_\_ entrante \_\_\_ saliente ----- instante

4. En el siguiente cuadro, haciendo una operación aritmética, dos de los números de cada fila horizontal o vertical dan como resultado un tercero. ¿Cuál es el número que falta?

8	2	12
4	5	20
24	10	?

\_\_\_ 200 \_\_\_ 160 \_\_\_ 180 \_\_\_ 240 \_\_\_ 120

5. ¿Qué número nos resulta de sumar 4 con su mitad y con su doble?

\_\_\_ 8 \_\_\_ 14 \_\_\_ 10 \_\_\_ 12

7. ¿Qué número sumado al 19 da 85?

\_\_\_ 76 \_\_\_ 65 \_\_\_ 66 \_\_\_ 69

8. Jesús compra 1 archivador y 2 CDs. y paga un total de 18 euros. Más tarde Luis paga 39 euros por 3 archivadores y 1 CD. ¿Cuánto cuestan entonces 2 archivadores?:

\_\_\_ 23 euros \_\_\_ 23 euros \_\_\_ 25 euros \_\_\_ 14 euros

9. ¿Cuál es el resultado de multiplicar 6 por su doble?:

\_\_\_ 72 \_\_\_ 12 \_\_\_ 36 \_\_\_ 216

10. ¿Cuál es el resultado de sumar 6 con su tercera parte y su triple?:

\_\_\_ 21 \_\_\_ 27 \_\_\_ 26 \_\_\_ 28

11. ¿Cuál es el número primo que antecede al 11?:

\_\_\_ 7 \_\_\_ 10 \_\_\_ 12 \_\_\_ 9

12. ¿Qué número dividiremos por 3 para obtener 19?:

\_\_\_ 47 \_\_\_ 57 \_\_\_ 39 \_\_\_ 69

13. ¿Cuántos números impares encontraremos entre 30 y 40?:

\_\_\_ 4 \_\_\_ 7 \_\_\_ 6 \_\_\_ 5

14. ¿Cuáles son los factores primos resultantes de la descomposición de 150?:

\_\_\_  $5 \times 5 \times 3 \times 2$  \_\_\_  $5 \times 5 \times 5 \times 3$  \_\_\_  $25 \times 6$  \_\_\_  $25 \times 6 \times 2$

15. ¿A qué número le hemos sumado 315 para obtener tras dividirlo entre dos, 175?:

\_\_\_ 35 \_\_\_ 45 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40

## Anexo 6

### Cuestionario de resolución de conflictos

Instrucciones: señala entre las opción (A o B) con la que te sientas identificado

1	A veces dejo a los otros que asuman la responsabilidad de resolver el conflicto	A
	Más que negociar las cosas en las que no estamos de acuerdo, intento dar importancia a las cosas en las que los dos estamos de acuerdo.	B

2	Busco una situación de compromiso	A
	Intento tener en cuenta todo lo que concierne a mí y al otro	B

3	En general soy firme en lo que atañe a la consecución de mis objetivos	A
	Suelo intentar calmar nuestros sentimientos y preservar nuestra relación	B

4	Busco la ayuda de los otros para que funcione una solución	A
	Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles	B

5	Cuando negocio, intento tener en cuenta los puntos de vista de la otra persona	A
	Siempre tiendo a plantear una discusión directa sobre el problema	B

6	Intento posponer el problema hasta que he tenido cierto tiempo para pensarlo otra vez	A
	No insisto en algunos puntos a cambio de conseguir otros	B

7	Generalmente soy firme al perseguir mis objetivos	A
	Intento obtener todos mis objetivos y solucionar todo lo que me preocupa inmediatamente después que se plantea	B

8	Siento que las diferencias entre la gente no siempre merecen que uno se preocupe por ellas	A
	Hago algunos esfuerzos por hacer las cosas a mi manera	B

9	Intento conseguir todo lo que concierne a la solución de los problemas, inmediatamente después que se plantea	A
	Suelo intentar calmar los sentimientos de los otros y calmar la relación	B

10	A veces evito tomar posiciones que crean controversia	A
	Le dejo al otro mantener algunas de sus posiciones, si él me deja mantener algunas de las mías	B
11	Propongo una posición intermedia	A
	Presiono para que se haga lo que yo quiera	B

12	Yo le digo mis ideas y pregunto por las suyas	A
	Explico la lógica y los beneficios de mi posición	B

13	Suelo intentar cambiar los sentimientos de los otros y preservar nuestra relación	A
	Hago todo lo necesario para cortar las tensiones	B

14	Procuro no herir los sentimientos de los demás	A
	Hago lo posible por convencer a la otra persona de las ventajas de mi postura	B

15	Me esfuerzo por encontrar una solución justa de pérdidas y ganancias para ambos	A
	Procuro solucionar inmediatamente nuestras diferencias	B