

UNIVERSIDAD EL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE
PERSONAL DEL COLEGIO JARDIN DEL EDEN
DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE

GUSTAVO HERIBERTO GARCIA CIFUENTES.



GUATEMALA

1998

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE
PERSONAL DEL COLEGIO JARDIN DEL EDEN
DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE

GUSTAVO HERIBERTO GARCIA CIFUENTES

GUATEMALA

1998

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE
PERSONAL DEL COLEGIO JARDIN DEL EDEN
DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE

GUSTAVO HERIBERTO GARCIA CIFUENTES

Trabajo de graduación para optar al grado académico de
Maestría en Educación Especializada en Administración Educativa.

GUATEMALA

1998

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE
PERSONAL DEL COLEGIO JARDIN DEL EDEN
DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE


Vc.Bo.

(f)

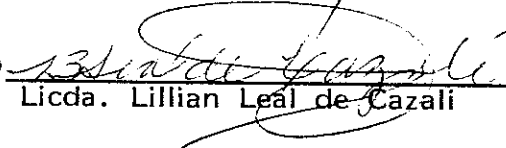

Lic. Julio Alfredo Díaz Caballeros
ASESOR

Tribunal:


(f)


Lic. Julio Alfredo Díaz Caballeros

(f)


Licda. Lillian Leal de Cazali

(f)


Licda. Edda Fabián

Guatemala, 20 de junio de 1998.

A G R A D E C I M I E N T O

Expreso mi agradecimiento sincero y afectuoso a todas las personas que me brindaron su apoyo para la realización de mis estudios en la Maestría.

Al Licenciado Elfego Rolando López García, quien de una forma desinteresada me brindó su ayuda incondicional para continuar mis estudios en la Universidad del Valle de Guatemala y a Mario Ernesto López García, quien colaboró en la realización del presente trabajo de tesis.

Mención especial merece la Decana de la Facultad de Educación, Lic. Jaqueline García de León, a la Directora de la Maestría Lic. María Eugenia Ramírez Mota y al Asesor de Tesis Lic. Julio Alfredo Díaz Caballeros, por la orientación para la realización del presente trabajo y durante mi estancia en la Universidad del Valle.

Al personal docente de la Maestría, Lic. María Eugenia Ramírez Mota, Lic. Jaqueline García de León, Lic. Lillian de Cazallí y al Lic. Julio Alfredo Díaz Caballeros.

Por último mi agradecimiento sincero a mis compañeros de la Maestría con quienes intercambié experiencias durante mi permanencia en la Universidad.

INDICE

	Páginas
RESUMEN	i
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION	3
III. MARCO CONCEPTUAL	5
A. Antecedentes del problema	5
B. Importancia del problema	9
C. Planteamiento del problema	10
D. Alcances y limitaciones del problema	12
IV. MARCO TEORICO	13
A. Administración de personal	13
1. Definición	13
2. Ventajas al aplicar las técnicas de administración de personal	14
3. Programa de administración de personal.	16
4. Teorías sobre administración de personal	33

	Páginas
5. Evaluación del desempeño	45
6. Calidad total en la educación	50
B. Diseño de puesto	57
1. Definición	57
2. Proceso de diseño	60
3. Análisis de puesto	63
V. MARCO METODOLOGICO	65
1. Objetivos Generales	65
2. Objetivos Específicos	66
VI. PROCEDIMIENTO	68
Diagnóstico administrativo	68
VII. PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES	72
VIII. CONCLUSIONES	106
IX. RECOMENDACIONES	107
X. BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	112

RESUMEN

Viendo la necesidad de obtener eficiencia total del trabajo del personal en el colegio Jardín del Edén, se llevó a cabo una investigación que permitió un panorama de la necesidad de reglamentos internos para la administración en sus cuatro funciones fundamentales que son: Planificación, Organización, Dirección y Control, dando, en este caso, énfasis a la función de dirección para el manejo de personal y evaluación del desempeño.

La dirección y personal docente del colegio Jardín del Edén están de acuerdo, en un alto porcentaje, en la necesidad de contar con procedimientos y manuales concretos de descripción de puestos.

Al mismo tiempo, se realizó una investigación bibliográfica para fundamentar el marco teórico, lo cual permitió obtener información sobre la elaboración de un manual de funciones para una institución y que se pueda utilizar para el manejo de personal y el buen desempeño del mismo.

Lo anterior incluye teorías modernas en administración de la educación, en lo referente a administración de personal, por ejemplo: Calidad Total en Educación, Reingeniería, Humanización de la institución, Enfoque de servicio al cliente y otras.

Una de las partes importantes que se encontró en la investigación fue la evaluación del desempeño que el personal debe

tener, para lograr el mejoramiento continuo de su trabajo y la opción a méritos que proporciona la institución educativa.

Se define en el planteamiento del manual de funciones, el proceso de diseño del mismo y el análisis de cada puesto.

La propuesta del manual de funciones podrá servir para otras instituciones similares que quisieran establecer lineamientos concretos para que exista eficiencia, eficacia y efectividad de personal.

Además, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones sobre el manual de funciones que se propone para ser utilizado, tanto en el colegio Jardín del Edén, como en otras instituciones educativas.

I. INTRODUCCION

En el presente trabajo se propone un Manual de Funciones para el personal del colegio Jardín del Edén, de la ciudad de Coatepeque. En el Manual, aparecen escritas las tareas y responsabilidades que le corresponde realizar al personal administrativo, docente y de servicio del colegio.

A la fecha, las instituciones educativas exigen a su personal docente un desempeño eficiente y efectivo, por lo que se hace necesario contar con un Manual de Funciones que oriente y guíe al director o administrador de un centro educativo para la toma de decisiones con respecto a personal.

Además, el Manual de Funciones se puede utilizar en el proceso de reclutamiento, selección, inducción de personal y evaluación del desempeño. A los profesores y a otros empleados les permitirá saber el nombre del puesto que ocupan dentro de la institución educativa para la cual trabajan, quién es su jefe inmediato y las tareas que les corresponde realizar.

Para el desarrollo de esta investigación se administraron dos instrumentos a muestras de población de centros educativos de la ciudad de Coatepeque; uno para determinar la existencia de problemas administrativos en todas sus funciones y, el otro, para determinar el puesto que ocupan, requisitos de instrucción y tareas que les corresponde desempeñar de acuerdo al puesto.

La presente investigación contiene un MARCO CONCEPTUAL en el capítulo III donde se anotan los antecedentes del problema así como la importancia, alcances y límites del mismo y su planteamiento.

EL MARCO TEORICO donde se sustenta científicamente la propuesta como solución al problema es el capítulo IV. EL MARCO METODOLOGICO, en el capítulo V, contiene los objetivos, sujetos que fueron afectados por la investigación, los instrumentos, propuesta, Conclusiones y Recomendaciones.

La propuesta en sí, está descrita en el capítulo VII, como un aporte a las instituciones que quieren mejorar el servicio que proporcionan a la población estudiantil.

Se trató de utilizar bibliografía actualizada para mantener la vigencia en el ámbito administrativo.

II. JUSTIFICACION.

En la actualidad las instituciones educativas requieren de una administración de personal efectiva y eficiente, para brindarle a la población un servicio educativo de calidad con el fin que a los usuarios les permita mejorar sus condiciones de vida.

Estas instituciones educativas juegan un rol de suma importancia en nuestra sociedad, puesto que ellas, con su personal técnico administrativo y docente, tienen el serio compromiso de brindar una educación ajustada a las necesidades, intereses y problemas de la población, del área en donde se encuentra ubicado el centro educativo. En estas instituciones la administración de personal es de suma importancia.

De acuerdo a lo anterior es necesario un manual de funciones que contribuya a realizar un proceso de administración de personal efectivo, que permita que cada empleado ocupe el puesto para el cual tenga preparación, habilidades y aptitudes, de manera que el cargo esté ajustado a sus características personales.

Actualmente la administración del Colegio Jardín del Edén se considera ineficaz porque falta el ingrediente primordial por medio del recurso humano que es el dinamismo. El proceso administrativo actual no es el adecuado y provoca problemas de insubordinación, duplicidad en la toma de decisiones y

tareas. No se sabe a quién reportarse, exponer problemas que ofrecen los alumnos y padres de familia al solicitar licencias, y no se cuenta con lineamientos para realizar la evaluación del desempeño. Lo anterior es preocupante, porque contribuye al rendimiento deficiente por parte del personal.

De acuerdo a la investigación realizada, se hace necesario tener un reglamento y un manual de funciones que pudiera orientar en los puestos a los maestros y resto de empleados, puesto que éstos tendrán delimitadas sus tareas a realizar diariamente, y conocerá quién es su jefe inmediato, de quién recibirá órdenes y a quién tendrá que reportarse.

III. MARCO CONCEPTUAL

A. Antecedentes del problema:

El colegio mixto Jardín del Edén, es una institución educativa privada, ubicada en la ciudad de Coatepeque que se dedica a brindar educación en los niveles de preprimaria, primaria y ciclo de educación básica.

Para ofrecer los servicios educativos antes mencionados, el colegio cuenta con la autorización respectiva. El número de acuerdo de creación es 789.

La filosofía del colegio es completamente cristiana, por lo que se cree que la educación de los estudiantes debe ser orientada hacia principios morales, con el fin de rescatar los valores humanos que se han perdido en la actualidad.

El colegio Jardín del Edén, consciente del rol que le toca desempeñar en cuanto a lo que requiere el proceso enseñanza aprendizaje, hace esfuerzos para que el nivel educativo sea de buena calidad, puesto que el estudiante a través de la realización de una serie de actividades educativas dirigidas por los profesores alcance un alto rendimiento académico, que

le permita un mejor desenvolvimiento en los años subsiguientes de escolaridad.

A la fecha, el colegio Jardín del Edén atiende estudiantes considerados de un sólo nivel social. No hay discriminación en lo concerniente a estrato social y trata de proporcionar el mejor servicio educativo ajustado a las necesidades, intereses y problemas de la población que se atiende.

El servicio educativo que proporciona el colegio Jardín del Edén en los niveles de preprimaria, primaria y ciclo de educación básica, está orientado hacia la población pudiente y también la de escasos recursos económicos. El enfoque educativo es humanista, puesto que se le da importancia al respeto, solidaridad y afectividad, aspectos de suma importancia que no deben ser olvidados en los programas educativos.

La organización del Colegio Jardín del Edén está integrada por un director, un subdirector, una secretaria, un contador, personal docente y de servicio y estudiantes.

Las instituciones educativas requieren de una administración efectiva y eficiente de recursos humanos, por lo que se presenta la necesidad de

establecer normas o manual de funciones que permitan manejar el recurso humano con eficiencia y efectividad.

En el colegio Jardín del Edén, por no contar con reglamentos internos, manual de funciones que dirijan el trabajo que le corresponde realizar a cada empleado o maestro se experimentan situaciones de deficiencia desde el punto de vista que requiere el proceso administrativo. Por lo que se darán a conocer: Duplicidad en la toma de decisiones, motivo por el cual el personal que labora en el colegio, no sabe a quién dirigirse cuando necesita información sobre sus obligaciones, evaluar su desempeño, presentar sugerencias para mejorar el trabajo, solicitar un permiso para ausentarse de sus labores, solicitar recursos para la realización de las mismas, exponer dificultades con estudiantes, padres de familia o compañeros de trabajo. Asimismo duplicidad de funciones o tareas, por lo que no se tienen claras las atribuciones específicas que le corresponde realizar a cada maestro o empleado en su puesto de trabajo.

No se respetan las líneas de mando establecidas, por lo que en determinadas ocasiones los maestros u

otros empleados se dirigen al director, evadiendo al subdirector. Además no se tiene un reglamento o Manual de Funciones que proporcione orientación en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, lo cual hace pensar en algunas opciones administrativas de personal que permitan un proceso administrativo eficiente, eficaz y efectivo.

No obstante, para poder elaborar la presente investigación fue pertinente evaluar la eficiencia administrativa del colegio, para lo cual se tuvo que realizar un Diagnóstico Administrativo del mismo, que permitiera detectar los problemas existentes en ese campo.

El diagnóstico administrativo se refiere a los aspectos de suma importancia que no se deben soslayar en la administración de un centro educativo.

El resultado del diagnóstico consistió en que el 100% de la población encuestada contestó que no se tiene una descripción y especificación de los puestos.

66.66% contestó que no se tienen manuales de políticas generales y operativas que normen la actividad de los profesores.

El 100% de la población encuestada contestó que no se tienen parámetros pre-establecidos para evaluar el desempeño del personal.

Además 86.67% de la población encuestada contestó que no se tiene un programa de capacitación para el personal del colegio Jardín del Edén.

En los centros educativos de la ciudad de Coatepeque, no se cuenta con lineamientos claros que dirijan el trabajo que corresponde desempeñar a cada empleado. Lo único que se conoce a la fecha son las responsabilidades o funciones propias de director, subdirector y maestros para centros educativos públicos, que están contempladas en la Ley de Educación Nacional decreto 12-91 Artículos 36, 37 y 38, por lo que algunas de estas responsabilidades y tareas se pueden tomar para enriquecer el Manual de Funciones de una institución educativa privada.

B. Importancia del problema.

El personal técnico, administrativo, docente y de servicio continúa sin tener claras las funciones que conciernen a sus puestos dentro de la Institución. Esto constituye margen para el surgimiento de problemas administrativos. Para

resolverlos se propone "Un Manual de Funciones para el personal del Colegio". Pero sobre todo, la investigación es importante porque contribuirá a que el personal del colegio tenga las funciones claras y explícitas de acuerdo al cargo que desempeñe dentro de la estructura organizacional.

C. Planteamiento del problema.

Efectuar un análisis de documentos legales del Colegio Jardín del Edén de la ciudad de Coatepeque, ha permitido establecer que, a pesar de que dispone de una organización integrada por un director, subdirector, secretaria, personal docente y de servicio, éste no tiene un documento en el cual aparezca escrito el nombre del puesto y delimitación de las tareas, responsabilidades y obligaciones que le corresponden. Cada empleado las realiza de acuerdo al cargo que se desempeña dentro de la institución, ya que solamente existen intenciones implícitas e improvisadas del quehacer respecto a la administración del personal en la toma de decisiones.

La problemática del colegio Jardín del Edén de la ciudad de Coatepeque, ofrece los siguientes aspectos:

1. Duplicidad en la toma de decisiones.
2. El personal docente desconoce a quien solicitar información sobre sus obligaciones o tareas a desempeñar.
3. El personal desconoce a quien presentar sugerencias para mejorar el trabajo.
4. El personal desconoce a quien dirigirse para solicitar: permiso, recursos para la realización de sus labores, exponer problemas con estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo, así como informarse sobre la evaluación del desempeño.
5. No se tiene un procedimiento explícito sobre el sistema de reclutamiento y selección de empleados y un horario específico para cada actividad.

Después de conocer la problemática, se plantea lo siguiente: Es necesario establecer lineamientos bien definidos para que el personal que labora en el colegio, conozca sus atribuciones, responsabilidades y tareas, para un desempeño eficiente, efectivo y eficaz de su trabajo?

D. Alcances y limitaciones del problema

La presente propuesta es para utilizarse en el colegio Jardín del Edén, y al mismo tiempo en otros centros educativos del nivel Pre-primario, Primario y Medio de la ciudad de Coatepeque, con características similares a éste.

Dentro de las limitaciones o restricciones referentes al Manual de Funciones propuesto, es que no puede utilizarse en otras instituciones que no sean educativas.

IV. MARCO TEORICO

A: Administración de Personal

1. Definición

La administración de personal es un sostén necesario dentro de la organización, puesto que el hombre es el recurso por medio del cual, se logra realizar las tareas de manera eficiente y así alcanzar los objetivos organizacionales previamente propuestos. Una empresa donde falte el recurso humano no podrá procesar al resto de recursos (materiales, financieros, etc...), motivo justificable por el que el hombre es considerado como factor vital y además se le considera un elemento en común, debido a que todas las empresas están formadas por personas, siendo éstas las encargadas de realizar las actividades laborales para alcanzar el éxito.

El recurso humano debe administrarse adecuadamente, es decir que las personas deben ser bien dirigidas, contar con suficientes alicientes, que las motiven para que la realización de sus atribuciones o funciones sean eficientes y efectivas. A ello se debe que el administrador de personal para no fallar en su tarea administrativa

11

debe llevar a cabo un buen proceso de planeamiento, reclutamiento, selección, inducción, compensación, capacitación y evaluación por lo que se hará un breve comentario de cada uno de los aspectos del proceso administrativo de personal, en el inciso 3 del mismo capítulo.

2. Ventajas al aplicar las técnicas de administración de personal.

a. Satisface necesidades del personal

Para ello se hace indispensable obtener información acerca de por qué trabajan las personas. Las personas al desempeñarse como empleados en una empresa tienen como expectativa la satisfacción de sus necesidades, para lo cual reciben un sueldo con el que pueden obtener ciertos bienes como comida, ropa, vivienda y todo lo que les permita vivir dignamente como personas.

Para que el trabajo le de satisfacciones al empleado se hace indispensable conocer sus intereses, habilidades, necesidades, aptitudes, etc. para lo cual Strauss, George y Sayles Leonard R. (1,994: 1) manifiestan:

“ Y para comprender a las personas necesitamos comprender al individuo como tal, su relación con el

empleo que desempeña, con los grupos informales a que pertenece y, en muchos casos, a su sindicato".

Por lo que partiendo de esa información se ajustarán las políticas a seguir en materia de personal.

b. Aumenta la productividad.

Al aplicar las técnicas de administración de personal de una manera eficiente se logrará mejorar el producto o prestar un buen servicio en el caso de una escuela. Se sugiere que las organizaciones pongan en practica las técnicas relacionadas con administración de personal, porque se consideran eficaces para el aumento de producción y mejoramiento del desempeño de los empleados.

El propósito primordial de la administración de personal es brindar información sobre cómo mejorar la motivación y el desempeño a través de técnicas, explicadas anteriormente.

El proceso de administración de personal o aplicación de técnicas, repercuten inevitablemente en los resultados de las organizaciones, porque la productividad o prestación de un servicio de calidad es el problema medular y el hombre es la parte decisiva para resolver el problema. Respecto a lo anterior Dessler, Gary (1.994:6) manifiesta:

"Este experto señala que las técnicas de administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. En el gobierno estadounidense, por ejemplo, los investigadores descubrieron que la utilización de una prueba de selección de personal para escoger a programadores de computadora con mayor potencial podría resultar un ahorro de millones de dólares por año."

3. Programa de administración de personal

Toda empresa, no importando la actividad laboral a la que se dedique, tiene la obligación de contar con un programa de personal. En éste se encontrarán explícitas las obligaciones y derechos a que está sujeta toda persona que preste servicios laborales dentro de la Organización. Esto constituye un plan General que orienta al director o supervisor en la toma de decisiones relacionadas con personal. Chruden (1,987:88) con respecto a lo anterior manifiesta:

"Los programas de administración de personal, sirven como fuente de orientación para resolver problemas y tomar decisiones relativas a las relaciones con los empleados de la organización".

El programa contiene políticas, objetivos y estrategias que hacen alusión a las funciones de recursos humanos que se tienen que ejecutar.

La responsabilidad de ejecutar o poner en práctica el programa de administración de personal recae directamente en directores, administradores o supervisores de una empresa o centro educativo.

Anteriormente se mencionaron políticas, estrategias y objetivos por lo que se dará una breve explicación de cada una.

Políticas: Se entiende por Políticas a un conjunto de normas de acuerdo a las cuales los administradores o directores de empresas o departamentos de las mismas, puedan tomar decisiones respecto del trabajo.

Si las políticas están bien estructuradas y explícitas, es lógico que dan margen para la toma de decisiones; puesto que las políticas guían y delimitan las actividades a realizar en determinada área de trabajo.

Cualquier decisión de poca importancia, que tome el administrador y aunque se repita, no se debe considerar como política, porque el administrador de una empresa o director de un centro educativo puede tomar una decisión por conveniencia, no porque sea una política de la organización.

Las políticas si se contrastan con los objetivos se encuentran diferencias establecidas; las políticas

son permanentes, mientras que los objetivos tienen las características de medibles y alcanzables, esto indica que se especifica el tiempo apropiado para su alcance.

Las políticas especifican cada aspecto determinado de personal, para que la toma de decisión sea acertada, y ésta tenga relación con los objetivos y contribuya al logro de los mismos. Con relación a lo anterior Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1,994: 123 y 169) dicen:

“Las políticas son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

“Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.”

Existen varios tipos de políticas. Por lo que se refiere al programa de personal se encuentran políticas de reclutamiento, selección, inducción, compensaciones, etc.. Como ejemplo hay políticas que especifican contratar sólo Profesores de Educación Media, en el caso de un centro educativo.

Las políticas tienen la característica de flexibilidad, de manera que quien tome la decisión debe poseer libertad e iniciativa para la interpretación y aplicación de las mismas.

De acuerdo a lo anterior el Lic. Della-Sera (1995: 1) manifiesta las características que deben tener las políticas de administración de recursos humanos:

“Estabilidad, o sea, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
consistencia, o sea, congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
flexibilidad, o sea, la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios; generalidad, o sea, la posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización; y claridad y simplicidad de definición de entendimiento.”

Respecto a lo anterior se redactan las siguientes políticas de administración de recursos humanos.

-Reclutamiento: Reclutar profesores de Educación Media de la localidad, dándole preferencia al reclutamiento interno.

-Selección: Seleccionar personal idóneo que se ajuste a los requerimientos del puesto y que se pueda aprovechar en un proceso de desarrollo.

-Capacitación: Proporcionar entrenamiento y perfeccionamiento a los empleados para un buen desempeño de sus funciones y desarrollo profesional.

-Inducción: Proporcionar orientación al nuevo empleado sobre la estructura organizacional y sus obligaciones respecto al puesto a desempeñar.

-Remuneración: Brindar un salario justo y equitativo de acuerdo al desempeño y escala salarial de otras empresas.

Objetivos: Se consideran enunciados que determinan lo que se debe hacer o sea que son los fines específicos hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa, por lo que manifiestan las responsabilidades con los clientes, empleados, accionistas, comunidad y sociedad en general. De acuerdo a lo anterior Koontz H. y Weihrich, H (1.994:121) dicen:

"Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad."

La administración de personal puede tener como objetivo, contratar personal calificado para los puestos, otorgarles incentivos económicos a los empleados, aumentar la producción en x porcentaje, o bien proporcionar un servicio de calidad.

Estrategias: Son las acciones que se realizan, haciendo uso de recursos para lograr los objetivos trazados en la programación de personal.

Las estrategias denotan una intención oculta respecto de lo que se pretende, puesto que a las empresas no les conviene describir de forma exacta cómo se lograrán previamente los objetivos trazados en los planes de trabajo, pero sí orientan el

pensamiento y la acción que se hace indispensable llevar a cabo. Según Karl Von Clausewitz, citado por el Instituto Centroamericano de Estudios Políticos INCEP(1.981:47) se entiende por estrategia:

“El arte de usar con habilidad los medios/... es el arte de hacer que la fuerza concorra para alcanzar las metas de la política.”

Koontz, H. y Weihrich H. (1.994:147) dice:

“Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios.”

De acuerdo a lo anterior, las estrategias surgen de la orientación que tengan las políticas, puesto que dependiendo de la problemática de la institución y las causas a que dan origen, se propugnan recomendaciones que al operacionalizarlas serán de beneficio para la empresa y los empleados. El plan de desarrollo 1.984-86 elaborado por el gobierno de Guatemala (1.984:13) dice al respecto de estrategia:

“... es el conjunto de criterios o lineamientos que constituyen el marco de referencia que orienta y determina el modo de operar, tomando en cuenta los factores organizacionales y sociales para lograr los objetivos identificados.”

Además de lo escrito anteriormente, el programa de personal contiene los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Compensación y Evaluación del Desempeño, aspectos que son

considerados de suma importancia para un desempeño eficiente por parte del personal que labora dentro de una empresa sea ésta industrial o de servicio como el caso de un centro educativo, los cuales se explicarán seguidamente:

El planeamiento, está considerado como una acción que tiene por objetivo prever las necesidades futuras de personal dentro de la empresa. Por lo que se considera de suma importancia porque anticipadamente se tiene información con respecto al número y categoría de empleados que tendrán demanda.

Se sugiere, que todo centro educativo u otra empresa debe identificar las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.

Reclutamiento, está considerado como proceso que tiene el propósito de atraer candidatos del mercado de recursos humanos, que llenen los requisitos intelectuales y físicos que son indispensables para desempeñar un puesto en una organización.

El proceso de reclutamiento tiene como finalidad interesar a candidatos que reúnan determinadas características indispensables para ocupar el puesto vacante, puesto que quien reúna las características requeridas, tiene opción a presentar su solicitud de

empleo, puesto que el proceso da inicio cuando se buscan los candidatos con las potencialidades indispensables para desempeñarse y se finaliza cuando los aspirantes a la vacante presentan sus respectivas solicitudes. Respecto a lo anterior Werther y Davis (1.991:90) manifiestan:

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se empieza con la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo."

Este proceso permite que la empresa logre un grupo de aspirantes al puesto. Este grupo está representado por las solicitudes de cada uno, posteriormente de ellos se logra el nuevo o nuevos empleados.

De acuerdo a Chiavenato (1.994:167,168) manifiesta que el proceso de reclutamiento surge de las necesidades actuales y futuras de personal en las empresas, para lo cual se hace indispensable hacer una investigación sobre recursos humanos disponibles tanto fuera de la empresa como dentro de ella, teniendo como objetivo la identificación de las fuentes que pueden aprovecharse para encontrar candidatos que llenen los requisitos deseables para el puesto vacante.

Las fuentes de reclutamiento se identifican por la investigación externa e interna.

Investigación Externa: ésta se realiza en el mercado de recursos humanos, por lo que el mercado de recursos humanos es indispensable clasificarlo en grupos, partiendo de las cualidades que exige la organización relacionadas con los candidatos que aspira reclutar. Para la clasificación del mercado de recursos humanos se presentan dos opciones:

1. Está formada por: candidatos que buscan mejores salarios, los que buscan mejores beneficios sociales, los que buscan mejores cargos, quienes buscan mejores condiciones de trabajo, candidatos desempleados y personas que están empleadas y no tienen interés por otras oportunidades.

2. Comprende: mano de obra: operarios y asistentes, Mano de obra calificada: vigilantes y porteros, mano de obra especializada: mecánicos y electricistas, técnicos: diseñadores, proyectistas, operarios: supervisores: encargados, jefes, directivos: ejecutivos: gerentes, consultores, asesores.

Investigación Interna: ésta se refiere a las necesidades que se presentan en la organización con relación a personal, por lo que esto significa:

- Elaborar políticas de reclutamiento, objetivos y estrategias.
- Organizar el reclutamiento y asignar responsabilidades.
- Establecer los requisitos requeridos para el puesto.
- Utilizar técnicas de reclutamiento.
- Evaluar el programa de reclutamiento en función de objetivos y resultados logrados.

El proceso de reclutamiento puede llevarse a cabo a través de dos modalidades: interna y externa.

Reclutamiento Interno, este se da cuando las vacantes, se llenan con personal que está laborando en la empresa, por lo que al presentarse la oportunidad, se reubica al empleado en un nuevo puesto de trabajo.

De acuerdo a Chiavenato (1.994:171-172) el reclutamiento interno implica:

- "transferencia de personal;
- ascensos de personal;
- transferencia con ascensos de personal;
- programa de desarrollo de personal;
- planes de "profesionalización (carreras) de personal."

Reclutamiento externo, consiste en llenar la vacante, con recursos humanos del mercado de recursos, que son atraídos por los siguientes procedimientos que propone Chiavenato (1,994:175)

- "Anuncios en periódicos.
- Carteles o afiches en la puerta de la empresa.
- Afiches en lugares públicos.
- Carteles en Universidades.
- Anuncios radiales;
- Contactos con oficinas de empleo;
- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales;
- Agencias de reclutamiento;
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;"

Lo descrito anteriormente se refiere a métodos de cómo las organizaciones dan a conocer la existencia de una plaza vacante a las fuentes de trabajo, haciéndose indispensable la comunicación para la divulgación.

Selección. consiste en seleccionar de un grupo de candidatos a la persona que llena los requisitos que exige el puesto vacante dentro de la empresa o en el centro educativo, con el objeto de lograr la eficiencia y eficacia. A este proceso se le considera como uno de los pasos más críticos en lo concerniente a tarea administrativa, puesto que al jefe inmediato del posible candidato le corresponde

tomar la decisión final respecto a seleccionar a la persona para ocupar el puesto. Por su parte Koontz H. y Weihrich H. (1,994:370) manifiestan:

“La selección es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o puestos futuros.”

Las organizaciones dentro de sus expectativas relacionadas con la administración de personal, está en aplicar un buen proceso de selección que permita no sesgar tal proceso. Para ello se hace indispensable contar con una descripción de puestos dentro de la organización.

La descripción de puestos se contrasta con las características propias de cada persona; como inteligencia, actitudes, experiencias, capacidades, motivación y cómo fué su desempeño en el trabajo anterior.

Si las características de cada persona son congruentes con lo que expone la descripción del puesto, es de suponer que esa persona será la seleccionada por ser la idónea para ocupar el cargo.

Al ser contratada la persona después del proceso de selección aplicado, se hace necesario comprobar el proceso, por medio de un período de prueba que puede durar un mes, tres meses y hasta un año. El empleado

que ha sido seleccionado y que ha pasado el tiempo de prueba programado por la empresa contratante, es difícil que abandone a la organización, puesto que pasa a ser empleado de planta o fijo.

Para hacer una buena selección de un grupo de aspirantes a un puesto o empleo CHIAVENATO, (1.994: 194) propone las siguientes técnicas de selección:

"Entrevista de Selección, Pruebas de conocimiento o de capacidad, Pruebas Psicométricas, Pruebas de Personalidad y Técnicas de Simulación".

a. Entrevista: De acuerdo con Koontz, H. y Weihrich (1.994:381) todo empleado contratado por una organización ha sido sujeto a la entrevista, la cual es realizada por una o más personas. Esta técnica no es considerada confiable y válida por lo que no se recomienda utilizarla en el proceso de selección de empleados, puesto que los entrevistadores le pueden dar el valor cuantitativo e interpretar los datos obtenidos de manera diferente. Los entrevistadores no presentan preguntas adecuadas, toman decisiones al iniciar la entrevista, considerándolo ilógico, pues se hace indispensable tener la información apropiada para opinar.

Se presentan técnicas, que se deben operacionalizar, para mejorar el proceso de

selección, siendo importante puntualizar en esto, porque contribuye a la contratación de personal competente.

- Capacitar a los entrevistadores.
- Al entrevistar se debe analizar y discutir su historial.
- Estudiar los resultados obtenidos. Koontz,

(1.994:381) propone las siguientes preguntas para una entrevista estructurada.

“¿Cuáles fueron sus tareas y responsabilidades específicas en su último empleo?
 ¿Cuáles fueron sus logros en este empleo y cómo se comparan con los resultados normales del mismo?
 ¿Con quién se pueden verificar estos logros?
 ¿Hasta qué grado estos logros se debieron a sus esfuerzos?
 ¿Cuáles fueron las contribuciones de otras personas?
 ¿Quiénes son ellas o ellos?
 ¿Qué le agradó y desagradó de su empleo?
 ¿Qué innovaciones hizo en su empleo?
 ¿Por qué quiere cambiar de empleo?”.

También existe la entrevista múltiple, en la cual participan varios entrevistadores, la información obtenida se le transfiere a los directores, administradores o gerentes, los que toman la decisión final referente a selección.

La información de la entrevista es complementada con los datos de la solicitud, resultados de pruebas y referencias proporcionadas por otras personas.

b. Pruebas de conocimiento o de capacidad: Chiavenato, I. (1.994:200) al respecto el autor manifiesta que estas pruebas tienen como objetivo fundamental medir el porcentaje de "nociones, conocimientos y habilidades" que adquirió el individuo durante el lapso de estudios, capacitación en servicio o experiencia que se tiene por haber desempeñado el trabajo anteriormente.

Estas pruebas se pueden aplicar de la siguiente manera:

- orales (la pregunta y la respuesta se hacen de manera verbal)
- escritas (se le pasa a la persona un instrumento con preguntas escritas y las respuestas las anota en el instrumento)
- de realización (al candidato se le pone a ejecutar una tarea relacionada con el puesto; prueba de taquigrafía, mecanografía, manejar determinados instrumentos, fabricar un producto o una clase modelo, etc.

c. Pruebas psicométricas. Chiavenato, I. (1.994:205) puntualiza que estas pruebas están preparadas para averiguar el comportamiento de la persona y prever con anticipación su actuación en el ámbito laboral.

Al aplicar este tipo de pruebas se descubren intereses, aptitudes que ya tiene la persona, así mismo el potencial que permitirá la adquisición de nuevas aptitudes, puesto que estos datos son de suma importancia para la toma de decisión de otorgarle el trabajo a uno de los candidatos que se sometieron al proceso de selección.

d. Pruebas de personalidad. Chiavenato, I. (1.994:209) también manifiesta que estas pruebas se aplican con la finalidad de tener información sobre los rasgos determinados por el carácter y por el temperamento, puesto que éstas aportan datos sobre aspectos específicos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, casos que deben ser analizados muy especialmente al tratar con niños o adolescentes en el caso de los centros educativos. Al respecto Koontz, H. (1.994:382) manifiesta:

"Las pruebas de personalidad buscan revelar las características personales de los candidatos y la forma en que estos pueden interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo."

Esto se considera de suma importancia, puesto que en una organización el hombre no va a estar solo, forma parte de un grupo, y cada empleado está obligado a mantener un comportamiento equilibrado, que permita una relación cordial con las otras personas que laboran para la institución.

El comportamiento de las personas en el ambiente laboral debe ser gratificante puesto que esto contribuirá al logro de la eficiencia y eficacia especialmente en la educación.

e. Técnicas de simulación, esta técnica de selección se refiere a la dramatización de alguna de las actividades que el empleado tiene obligación de llevar a cabo o bien la resolución de un problema, los cuales son comunes en la organización y a la persona que ocupe el puesto vacante le corresponderá resolverlo o bien tomar una decisión, puesto que se está simulando una situación que se hará realidad en determinado momento.

La importancia de esta técnica puntualiza en que viene a reforzar el informe que se ha logrado

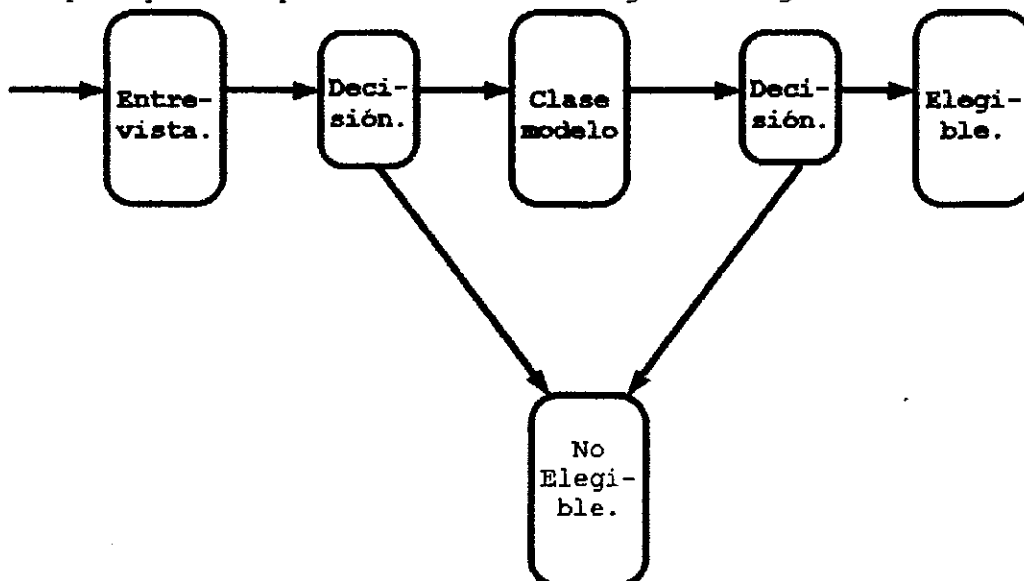
establecer por medio de la aplicación de la entrevista y otras pruebas a las cuales se ha sometido el candidato aspirante al puesto vacante dentro de la organización. Al respecto Chiavenato, I. (1.994: 210) dice:

“La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar.

Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas.”

De acuerdo a lo anterior la dramatización reflejará la forma de actuar de la persona o sea su comportamiento en las diferentes actividades que le corresponde realizar, como parte del trabajo, para el cual será contratado.

El proceso de selección que se propone es el de dos etapas y se representa con la siguiente gráfica:



La inducción, es una acción que consiste en que el nuevo empleado se adapte y conozca el ambiente y la cultura organizacional, este proceso es realizado por el jefe inmediato o bien por una persona que conozca bien la empresa, el servicio que se presta o producto que se elabora, así como las obligaciones y derechos que tiene el personal que labora para la empresa. Es más al empleado se le da a conocer el organigrama e información sobre las compensaciones, se le invita a conocer las instalaciones físicas, las diferentes oficinas, que es lo que se hace en cada una de ellas, quién es el responsable y se da a conocer su visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la institución.

La capacitación, consiste en capacitar a los empleados por medio de talleres, conferencias, seminarios, observando "in situ", a los que están trabajando, ocupando los puestos cuando los titulares se encuentran de vacaciones o bien con licencia, etc. con el fin de aumentar su potencial; esto permite que los individuos logren ascensos para ocupar los mejores puestos y con mayor responsabilidad dentro de una empresa.

Las compensaciones, estas se ofrecen a los empleados con la finalidad de atender sus necesidades, por lo que se consideran que son estímulos que motivan al trabajador a desempeñarse de manera eficiente y efectiva. A esto se debe que los empleados como recompensa a su trabajo obtienen su paga o salario, pero además del salario las empresas tienen contempladas otras, como: bonificaciones, vacaciones, períodos de descanso, seguro de vida y las que manda la ley.

Las compensaciones se consideran como un punto de atracción para los empleados, por lo que al conocer el paquete de compensaciones que ofrece la empresa se sienten motivados a trabajar para ella, si son llamativas.

4. Teorías sobre administración de personal.

Como es sabido por todos que las organizaciones están constituidas por personas, se hace indispensable el estudio de las personas para una mayor comprensión de lo que son las empresas y lo concerniente a la Administración de Personal.

El administrador de personal, debe contar con preparación apropiada para estudiar a las personas desde el punto de vista de su personalidad.

individualidad, expectativas, etc. así como también recabar información referente a lo que son habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad para llevar a cabo actividades laborales dentro de la organización.

El estudio de la persona es bastante complejo, puesto que el individuo percibe influencias tanto externas como internas, por lo que estas determinan su comportamiento. La comprensión del comportamiento de cada una de las personas que laboran para alguna empresa, surge de la aplicación de las teorías, que cita Chiavenato, I. (1,994:46) dice:

Teoría de campo de Lewin:

“Para Lewin la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

- a. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- b. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás.”

De acuerdo a lo anterior, se entiende que el comportamiento del individuo depende de la percepción e interpretación de esa influencia que ejerce el medio externo sobre él, puesto que en el individuo ejercen influencia positiva o negativa otras personas, objetos o situaciones. Para Lewin, la

influencia o fuerza que emiten las personas, objetos o situaciones les llama valencia desde el punto de vista del ambiente psicológico. Chiavenato, I. (1,994:46) las menciona:

“Valencia positiva tiende a atraer al individuo, por lo que puede satisfacer las necesidades. Valencia negativa, es cuando causa algún daño al individuo, por lo que causa repulsión o alejamiento.”

El comportamiento del individuo está determinado por la interacción de la persona y su ambiente, puesto que si un administrador ejerce una función equitativa y justa con sus empleados, estos serán atraídos, pero si sucede lo contrario sentirán rechazo hacia su persona y su desempeño será deficiente.

Teoría de la disonancia cognitiva

Respecto a esta teoría Chiavenato I. (1,994:47) cita a Festinger quien manifiesta que si una persona tiene conocimiento de sí misma y de su ambiente en el cual se desenvuelve y que no hay coherencia entre ambos aspectos, como resultado se obtiene la disonancia cognitiva que consiste en un comportamiento incoherente.

Al hacer referencia al aspecto cognitivo, se refiere a creencia, conocimiento u opinión que la

persona pueda tener de sí misma o del medio externo. De acuerdo a los aspectos cognitivos estos se relacionan de dos formas:

Relación disonante: Una persona con capacidades, habilidades y destrezas apropiadas desempeñando un puesto en una empresa con un salario y compensaciones muy escasas.

Relación consonante: persona capaz de realizar su tarea con eficiencia y con un salario de acuerdo a su capacidad y con un buen programa de compensaciones.

De acuerdo a lo anterior, esto conduce a una persona a tomar una decisión relacionada con la reducción de la disonancia, para lo cual surgen los problemas de comportamiento tal como ausentismo a sus labores, buscar otro trabajo que sea bien remunerado o renunciar al trabajo. Las gratificaciones motivan al empleado por lo que se reduce la disonancia. Al respecto Robbins (1,996:441) cita los estudio de Hawthorne.

“Los administradores generalizaron que si sus empleados estaban satisfechos con sus puestos transformarían su satisfacción en alta productividad.”

Teoría de las necesidades, según Robbins (1,996:490) cita a Maslow, quien es el creador de

esta teoría que se refiere a la motivación, basándose en la jerarquía de necesidades que ejercen influencia en el comportamiento de la persona. Maslow, considera al hombre como un ser con necesidades y que éstas nunca se terminan, porque conforme encuentra los satisfactores de algunas, otras aparecen y predominan su comportamiento, por lo que siempre estará luchando por resolver necesidades.

Jerarquía de necesidades de Maslow:

“Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, resguardo, impulsos sexuales y otras necesidades corporales.

Necesidades de seguridad: incluyen seguridad, y protección contra daños físicos y emocionales.

Necesidades sociales: incluyen cariño, pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, atención.

Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, crecimiento, , etc.”

Teoría de los dos factores de Herzberg. Para Herzberg, de acuerdo a Chiavenato (1.994:54.55) enfoca dos factores que orientan el comportamiento de las personas y que contribuyen a su motivación.

“Factores higiénicos, se refieren al ambiente que rodea al empleado dentro de una empresa, por lo que se toma en cuenta el salario, beneficios sociales y todo lo que tiene carácter preventivo, cuyo propósito es evitar la insatisfacción .”

Lo anterior puntualiza en tomar en cuenta las condiciones de trabajo, puesto que si éstas son favorables, que no representen ningún peligro e inseguridad, la aptitud del empleado será de motivación, por lo que su potencial lo encauzará en pro de las actividades que le corresponde desempeñar.

“Factores motivacionales, se refieren al contenido del cargo, siendo las tareas o deberes que el empleado desempeña. Estas pueden ser factores motivacionales que inducen al individuo a que se sienta satisfecho y que por lo tanto su desempeño lo lleve a cabo de forma efectiva y eficiente.”

Teoría de la Expectativa

Para Lawler, citado por Chiavenato, (1,994:60,61) considera que el dinero es de suma importancia en la vida del hombre, puesto que es un factor que motiva a los empleados para la realización de sus tareas con eficiencia; además se identifica con el resto de personal de la empresa como también demuestra interés y voluntad para llevar a cabo su trabajo.

“El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y dedicación.”

Por lo que se sugiere que los salarios deben estar acorde con el cargo que se desempeña dentro de una organización, ya que esto motivará, porque una de

las expectativas de las personas es ganar dinero y saben que por medio del trabajo lo pueden obtener.

Teoría X y Teoría Y

El creador de estas teorías es Douglas McGregor, quien es un famoso teórico del comportamiento en lo concerniente al campo administrativo de organizaciones, una de sus preocupaciones fué hacer comparaciones respecto al rol administrativo y concluyó con una serie de suposiciones, las cuales las clasificó en dos teorías, teoría X, la cual está basada en la teoría tradicional y la teoría Y, basada en concepciones modernas, donde se toma en cuenta el comportamiento del hombre.

Concepción administrativa de la teoría X

Chiavenato I. (1.994:97-98) hace referencia a la concepción administrativa de la teoría X, según McGregor:

a) La administración se responsabiliza por organizar los recursos con que cuenta la empresa (personas, dinero, materiales y equipo) para encauzarlos para el logro de objetivos financieros.

b) La administración es considerada como un proceso que le corresponde dirigir, motivar y

L2

controlar a las personas, con la finalidad de que su comportamiento sea efectivo para atender las necesidades empresariales.

c) La administración debe participar activamente, para evitar la pasividad o resistencia por parte de los empleados en relación al trabajo que se tiene que realizar para atender las necesidades de la empresa.

Los empleados deben ser: recomendados, sancionados, obligados y controlados; puesto que sus actividades deben estar explícitas y ser dirigidas en función de objetivos y necesidades de la empresa.

d) Las personas son motivadas por incentivos económicos (salario), por lo que la empresa debe tomar muy en cuenta la remuneración, como una recompensa, por lo que el empleado se dedicará

efectiva y eficientemente a la realización de su tarea.

Concepciones administrativas de la teoría Y.
La administración de acuerdo a la teoría Y tiene las siguientes concepciones:

a) La administración debe considerar que el hombre no es pasivo ni renuente por naturaleza, en cuanto a colaborar con las necesidades de la empresa.

esto surge por la falta de motivación, recompensas o experiencia que se trae de otros trabajos desempeñados anteriormente en otra empresa.

b) Las personas tienen las siguientes características: motivación, potencial, capacidad para asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento para el logro de objetivos organizacionales, puesto que la organización es la obligada a proporcionar las condiciones apropiadas con el propósito de que las personas desarrollen las características descritas anteriormente.

c) La administración tiene como tarea importante crear condiciones organizacionales y una metodología de trabajo que permita que las personas alcancen sus objetivos personales y encauzar sus esfuerzos para el logro de objetivos a nivel institucional.

La teoría X de acuerdo a su concepción, es un estilo de administración (autocrática, impositiva y autoritaria) por lo que se requiere de controles externos impuestos al individuo, para que éste cumpla con sus tareas laborales. Por otra parte la teoría Y, es moderna y consiste en otro estilo administrativo que tiene las características de ser participativo y democrático, puesto que se toman en

cuenta los valores humanos y sociales, donde todos tienen derecho de tomar la palabra y hacer propuestas para mejorar el desempeño. A la teoría Y se le considera una administración por objetivos donde resalta la iniciativa de cada uno de los empleados.

Modelo de sistemas para la Administración.

Siendo la administración de personal de suma importancia dentro de lo que es una Organización, Werther y Davis, (1.991:17) la consideran como un conjunto de actividades interdependientes y que conforman un sistema, esto quiere decir que cada actividad influye una sobre la otra, por lo cual el administrador o director de personal debe ser bastante cuidadoso en la toma de decisiones respecto de alguna situación que se esté dando en la empresa, puesto que si la decisión es inadecuada conduce a problemas en lo que concierne a la administración de personal y de la organización. Al respecto Werther y Davis, (1.991:17) dicen:

“Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen límites claros y precisos.”

De acuerdo a lo anterior, se encuentran empresas con diversos departamentos o subsistemas donde hay

un Director, Gerente de Recursos humanos, Gerente de contratación, Gerente de compensaciones, etc., administrador de reclutamiento, administrador de selección, por lo que cada departamento realiza sus actividades que se interrelacionan. Estas actividades están circunscritas a las políticas, objetivos y estrategias internas de la empresa. En el caso de que un administrador contrate más gente de la que se necesita y con un mal proceso de selección, esto acarrea problemas tal como desperdicio de recursos humanos, incapacidad de la gente para la realización de las actividades o sea desempeño deficiente y por lo tanto repercusión en el departamento financiero, porque debido al pago de sueldos el total de utilidades será muy reducido.

Al considerar a la administración de personal como un sistema, es fácil identificar las relaciones que se dan respecto a actividades de personal, por lo que desde el punto de vista de sistemas puntualiza que las actividades están delimitadas por el entorno externo, puesto que esto constituye un factor importante dentro de la teoría de sistemas, porque son considerados sistemas abiertos. Werther y Davis (1.991:18) manifiestan:

“Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno.”

Tomando en cuenta lo anterior, a las organizaciones hay que considerarlas como sistemas abiertos, puesto que son influidas por el entorno en donde están ubicadas. La administración de personal no está al margen de la influencia del entorno, ya que en el contexto de la administración de personal se identifican los siguientes desafíos “objetivos funcionales, objetivos personales, objetivos profesionales, objetivos organizacionales y objetivos sociales”.

5. Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Robbins S. (1996: 377) la evaluación del desempeño se utiliza para tomar decisiones respecto a recursos humanos. Las decisiones que se toman se refieren a: compensaciones (incremento salarial u otra recompensa como reconocimiento en público, etc.).

Capacitación para desarrollar habilidades que contribuyan a mejorar el desempeño.

Validación de los programas de selección y desarrollo de personal.

Así mismo la evaluación del desempeño permite tomar decisiones relacionadas a promoción, transferencia o bien terminación del contrato de trabajo de algún empleado.

A la evaluación del desempeño se le considera parte integral de un sistema de administración, por lo que al evaluar a un gerente o director de un centro escolar, esto permite conocer qué tan bien planifica, organiza, integra, dirige y controla o evalúa, puesto que este proceso permite asegurar si la acción administrativa es eficiente y eficaz.

La evaluación de desempeño satisface distintas necesidades tanto del centro educativo como de los maestros u otro tipo de empleados.

Robbins S. (1996: 377) manifiesta:

"La evaluación del desempeño es un proceso de evaluar a los individuos a fin de llegar a decisiones objetivas de personal".

Della-Sera (1995: 1) respecto a evaluación del desempeño da a saber que cada centro escolar debe contar con normas explícitas de rendimiento y resultados obtenidos, puesto que partiendo de esas normas u objetivos previamente establecidos, se realiza la evaluación del desempeño de cada maestro con el fin de averiguar los resultados del trabajo realizado.

Procedimiento de Evaluación

1. Escriba las normas u objetivos, logros y limitantes.
2. Escribale a cada norma u objetivo una F o una D, que indica si la norma u objetivo fue fuerte o débil en el rendimiento del maestro. Punto fuerte es una norma u objetivo cumplido. Punto débil es una norma u objetivo no cumplido.
3. Seleccione 3 normas u objetivos, considerados como los rubros más fuertes en el rendimiento del maestro.
4. Seleccione 3 normas u objetivos, considerados como los rubros más débiles del maestro.
5. Al terminar esta revisión, utilice el formulario de preparación para la evaluación y llene las primeras líneas.

6. En el rubro puntos fuertes escriba las 3 normas u objetivos fuertes, logros y limitantes.
7. En el rubro puntos débiles, escriba las 3 normas u objetivos más débiles del maestro, logros y limitantes.
8. Medidas correctivas: aquí se indican los lineamientos a seguir, para lograr el desarrollo del maestro en cuanto a los aspectos débiles.
9. Potencial: aquí se indica la capacidad del maestro o empleado, tanto en el puesto que desempeña como para el centro educativo.
10. Al terminar el formulario de preparación para la evaluación, debe ser revisado por el jefe superior. Pueden surgir cambios en las medidas correctivas, potencial del empleado, y hay que tomar en cuenta los cambios.
11. Se informa al maestro la fecha y hora de la entrevista de evaluación por lo menos con una semana de anticipación. Se debe seleccionar una hora y lugar que convengan al evaluando y evaluador. El lugar debe tener privacidad.
12. Realice la entrevista de evaluación. Debe emplear objetividad y franqueza con el maestro evaluando. Se discuten las 3 normas u objetivos fuertes. Discuta las 3 normas u objetivos débiles. Discuta las medidas correctivas y llegue a una decisión con el maestro

evaluando, en relación a las medidas correctivas que aplicarán para mejorar el desempeño. Por último se hace una revisión del potencial actual del maestro u otro empleado y se toman en cuenta las ideas que brinde el maestro u otro empleado.

13. Resultado de la entrevista, posibilidades de cambiar algunas normas u objetivos de rendimiento del maestro o empleado.

14. Llevar a cabo la decisión que se acordó durante la entrevista.

Evaluación del Desempeño

Nombre del Empleado: _____

Titulo del Puesto: _____

Lugar de la Entrevista: _____

Fecha de la Entrevista: _____

Hora de la Entrevista: _____

Puntos fuertes:

Norma u objetivo

Logros

Limitantes

Puntos débiles:

Norma u objetivo

Logros

Limitantes

Medidas correctivas:

Potencial:

6. Calidad Total en la Educación:

English y Hill (1995: 6) enfocan la Calidad Total en la educación partiendo de las teorías de Deming, por lo que éste la considera como una verdadera reforma, que insta a la escuela con sus maestros a aceptar el cambio, puesto que los actuales centros escolares afrontan el reto de renunciar a todas las estrategias tradicionales de enseñanza.

Deming propone que las escuelas se transformen en sitios de aprendizaje, en donde no se enmarque al estudiante en una cultura, al contrario debe darse una diversidad cultural en donde cada niño que asiste a la escuela la considere como un campo de juego, en donde la "cultura, lenguaje y ambiente" no contribuya a que los niños sean marginados, dándoles el calificativo "menos inteligentes", menos humanos o menos valiosos, con éste trato se perjudica al niño, por lo que en lugar de motivarlo surge la desmotivación.

El método de enseñanza que propone Deming es la "participación del niño en un núcleo de experiencia común" con esto se evitaría el predominio de un grupo sobre otro, por lo que la educación dejaría de ser elitista.

El maestro para realizar su trabajo de una forma eficiente y efectiva, utilizaría las experiencias de sus

compañeros de trabajo, técnicas de capacitación, estudio independiente, asesoría y trabajo en grupos pequeños, para contraponerse a las técnicas empleadas actualmente siendo: escuchar conferencias, leer documentos y por último proceder a una prueba escrita.

Las ideas de Deming sobre Calidad Total en la Educación tienen congruencia con las teorías de Hammer y Champy (1994: 34) sobre reingeniería, puesto que estos la consideran como una acción de "empezar de nuevo" las empresas, no aceptando enmiendas o cambios parciales que dejan las estructuras del negocio tal como se ha venido operando. En virtud de ello se sugiere que se abandonen los procedimientos o metodologías que han utilizado los maestros de los centros educativos, puesto que en la actualidad las escuelas tienen una demanda de brindar un servicio educativo de valor al cliente.

La reingeniería conduce a rediseñar de nuevo los centros escolares, puesto que los maestros y resto de empleados deben poseer las siguientes concepciones:

- Los clientes pagan nuestro salario, debo hacer lo que se necesita para complacerlo.
- El trabajo que se realiza en este centro educativo es importante, por lo tanto el mío es importante.

-El presentarme al centro escolar no es realización; a mi me pagan por el valor que creo que tiene la labor que realizo.

-La responsabilidad es mía, por lo que debo apropiarme de los problemas y buscarles solución.

-Soy parte de un equipo, o llevamos al éxito el centro escolar o fracasamos pero juntos.

-No sabemos lo que nos espera en el futuro, las experiencias de aprendizaje permanente son resultado del oficio que realizo diariamente.

Hammer y Champy (1994: 34) define a la reingeniería:

"Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

De acuerdo a Robbins, S. (1996: 264) Puntualiza que el rediseño del trabajo es de suma importancia en cualquier organización, puesto que se desvía de la persona hacia el trabajo en grupos por lo que es oportuno mencionar los círculos de calidad. Estos tuvieron su origen en los Estados Unidos y fueron exportados al Japón en 1,950, ya que desde entonces se identificaban los productos japoneses por ser de mala calidad.

De acuerdo al periódico Siglo XXI, del 10 de octubre (1,994: 12) manifiesta:

"En el año de 1,950, después de la Segunda Guerra Mundial, el Doctor Edwards Deming fue invitado al Japón para impartir una conferencia sobre la filosofía de Calidad Total.

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta filosofía de calidad y de servicio al cliente, no se admiten los errores repetitivos ni el negativismo.
3. En la capacitación, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.
4. Mejorar continuamente el sistema de producción y de servicio, por lo que la gerencia está obligada a buscar maneras de reducir desperdicios y de mejorar la calidad del producto o servicio.
5. Instituir la capacitación en el trabajo, hay que enseñarle al empleado cómo hacerlo.
6. Instituir el liderazgo, por lo que la función del jefe es orientar al empleado, ayudarlo a realizar mejor su trabajo".

Los japoneses hicieron acopio de la filosofía de Calidad Total y la llevaron a la práctica en sus empresas como una herramienta con la cual se puede lograr la eficiencia y la eficacia. A esto se debe que Japón logra el desarrollo económico e industrial que lo hacen pasar a ser uno de los países más ricos de nuestro sistema planetario, incluyendo la educación que es importantísima dentro del sistema japonés.

No obstante, las empresas en la actualidad tienen un reto y es el cambio, con el fin de mejorar el concepto que tiene la gente en relación al producto que se elabora o el

servicio que se presta, puesto que estos deben satisfacer los requerimientos del cliente.

Para poder proporcionar los productos de acuerdo a las demandas del cliente se sugiere que se formen los círculos de calidad, que tienen por finalidad discutir aspectos en relación con el producto o servicio, puesto que lo que se busca es mejorar la calidad de los mismos.

Koontz y Weihrich (1,994: 648) manifiestan:

"Los círculos de calidad son grupos de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para solucionar problemas que experimentan en su trabajo".

Estos grupos se reúnen con la finalidad de capacitarse de manera recíproca, por lo que se presentan los problemas del trabajo y de manera conjunta se les busca solución. Los grupos tienen la característica de estar formados por 6 o 12 miembros y además se reúnen con regularidad en el local de la compañía para discutir problemas de calidad, investigar las causas de algún problema, hacer recomendaciones para resolverlo y tomar medidas que corrijan el error.

Algunos autores mencionan que las técnicas de personal pueden impulsar el rendimiento; por lo que una de las técnicas que recomienda son los círculos de calidad.

En relación a Círculos de Calidad en Educación se encuentran en el Módulo No. 1 de materiales de auto formación para maestros y maestras los siguientes objetivos:

1. Apoyar el quehacer pedagógico, didáctico y sociocultural de los y las docentes en el aula.
2. Dinamizar acciones educativas que promuevan la atención individual de niños y niñas en el aula.
3. Compartir actividades exitosas que resuelvan problemas y necesidades específicas del alumnado.
4. Promover la unidad y apoyo mutuos en las comunidades educativas con el fin de mejorar la calidad de la educación".

Como puede notarse, El Ministerio de Educación actualmente hace esfuerzos por lograr la calidad en la educación que se está brindando en el país, para lo cual se están poniendo en práctica los círculos de calidad, puesto que esto conduce a mejorar la calidad de la educación que brindan los maestros en sus comunidades donde se discuten problemas relacionados con su escuela y se trata de dar solución a los mismos y se autocapacitan por otros medios.

Los círculos de calidad docente le proporcionan al maestro herramientas: "Técnicas y Estrategias", que al operacionalizarlas en el campo laboral de la docencia,

lograrán un desarrollo del pensamiento, habilidades y destrezas por parte de los estudiantes.

Por lo tanto la Calidad Total en Educación se refiere a una actitud de mejoramiento continuo de todos los procesos que requiere la enseñanza.

El documento técnico de Asesoría Integral (1,996: 1) manifiesta que la calidad debe incluir:

Mejora de los recursos
Capacitación docente
Claridad en el perfil del egresado
Atención a las demandas y necesidades de la sociedad
Centrarse en los procesos y procedimientos
Trabajo en equipo y Comunicación
Estrategias para el mejoramiento
Respuesta a los cambios".

B. Diseño de Puestos.

1. Definición:

Es un proceso a través del cual se delimitan las tareas y responsabilidades que le corresponde llevar a la ejecución a cada empleado, de acuerdo a la posición que ocupe dentro de la estructura organizacional. Para una mayor comprensión de la definición anterior se presenta un ejemplo de la descripción de puesto, de acuerdo a lo anterior Koontz (1,994:231) dice:

"Descripción de puesto indica todas las responsabilidades del titular del mismo, se determinan los requisitos de los candidatos."

Por lo anteriormente indicado, se procede a la elaboración de un diseño de puestos, a manera de ejemplo:

Diseño de puesto:

Dependencia Administrativa: Dirección del colegio
 Título del puesto: Secretaria Oficinista
 No. de empleados en el Puestos: Uno (1)
 Supervisa a: Ninguno
 Responsable ante: Director del Colegio.

Función genérica: Tendrá a su cargo tomar dictados, archivar documentos, atender al público y preocuparse por el mantenimiento del equipo que tiene a su cargo.

Descripción del cargo:

1. Tomar y transcribir dictados del jefe inmediato superior con otras personas.
2. Recibir todo tipo de documentación dirigida a la Dirección, clasificándolos debidamente en el registro correspondiente.
3. Archivar toda documentación generada por la sección.
4. Transcribir a máquina oficios y correspondencia dirigida a los padres de familia.
5. Atender al público personalmente o por teléfono, acordar entrevistas con el Director y proporcionar información para la cual esté autorizada.
6. Velar por el uso adecuado y mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina.
7. Llevar control de los documentos que se encuentran en trámite.
8. Realizar otras tareas relacionadas con el puesto.

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

título profesional de: secretaria Oficinista;

Experiencia mínima: dos años;

Tener habilidad para tratar con el público.

Responsabilidad:

Realizar todas las funciones concernientes a su cargo y ante el director del colegio.

Condiciones de trabajo:

Ambiente agradable, con ventilación y suficiente claridad, el empleado goza de prestaciones laborales y otras de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, cada organización para poder funcionar con eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia tiene que estar estructurada en departamentos y puestos. Por ésto los empleados que se asignen en cada cargo, tienen designadas las tareas específicas, las cuales son realizadas, para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la organización.

CHRUDEN, (1.987: 39) arguye:

"La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto".

2. Proceso de diseño:

El proceso de diseño de puesto consiste en describir con claridad las tareas o atribuciones específicas de un puesto de trabajo.

Las atribuciones difieren en relación a las de otros puestos, dentro de la estructura empresarial. La ventaja de esta descripción de puestos repercute en el desenvolvimiento de los empleados, ya que estos no vacilan en cuanto a las atribuciones que tienen que cumplir.

Las actividades o atribuciones propias del cargo se han enunciado con anticipación.

CHIAVENATO. (1.994:239) dice:

"Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos".

El quehacer de los empleados son las tareas o responsabilidades, que tienen la obligación de ejecutar, porque son propias del puesto que ocupan en la empresa.

Los puestos creados en una empresa desde el inicio, fueron diseñados partiendo de las necesidades de carácter técnico. Se consideraba que para aumentar la producción era indispensable estructurar los puestos en tareas sencillas y de repetición constante.

Las tareas sencillas, representan una desventaja para el hombre y la empresa, éstas no retan a que se desarrolle la creatividad, motivo por el cual pueda surgir el aburrimiento, apatía al trabajo al considerar que su trabajo es monótono y que por lo tanto no se está produciendo.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que no basta con poner énfasis en las necesidades de carácter técnico, es menester reconocer que el elemento humano es el eje motriz en todas las actividades organizacionales. Y las empresas que estén elaborando su desempeño de puestos, no debe quedar aislado del tema de las consideraciones humanas.

Dentro de las consideraciones humanas se mencionan las necesidades psicológicas tales como deseo de pertenencia, de ser reconocido, de ser estimulado, de ser escuchado y tener libertad para propugnar mejoras relacionadas con el trabajo.

El hombre necesita bienestar, por lo que es indispensable que en un trabajo tenga un salario justo y que haya medidas de seguridad (no ser removido con facilidad del cargo, seguridad contra

accidentes, indemnización, jubilación y otras prestaciones).

El diseño de puestos requiere anteponer al hombre, él es el sujeto activo, quien encausa todas sus potencialidades intelectuales y físicas que contribuyen a un buen desempeño.

Por otra parte hay que tomar en cuenta, que los puestos estén diseñados, para que los empleados tengan satisfacción de las tareas que realicen y como consecuencia de esa satisfacción se logre la identificación recíproca de empleado y empresa.

Un maestro que se identifica con el centro educativo para el cual labora, es aquel que se siente motivado para llevar a cabo las actividades propias de su cargo de la mejor forma. El empleado motivado actúa en su puesto con mucha energía y capacidad, esto redundará en beneficio del puesto que ocupa y no se diga para la organización, lográndose la eficiencia y eficacia.

CHRUDEN, (1.987: 43) dice:

"El diseño de puesto ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo puede ser desde un punto de vista humano, ya que los empleados se aburren y desarrollan

menos esfuerzos, con el resultado de que son menos productivos".

3. Análisis de puestos:

El análisis de puestos es el proceso por medio del cual se conocen los requisitos, responsabilidades y condiciones indispensables, que se le exigen a la persona que ocupará un cargo en la organización.

Por su parte CHIAVENATO (1,994: 240) manifiesta:

"el análisis de puesto pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera eficiente".

El análisis de cargo está conformado por elementos extrínsecos, que se mencionarán a continuación:

- "Requisitos intelectuales;
- Requisitos físicos;
- Responsabilidades incluidas;
- Condiciones de trabajo".

Llevar a cabo un análisis de puestos no es una tarea unilateral, se requiere de la participación activa y responsable de jefes, supervisores y empleados, de la empresa o departamento, en donde se esté realizando el análisis.

Para obtener información sobre los puestos se pueden aplicar los siguientes métodos: entrevista,

cuestionario, observación o bien un diario, puesto que son indispensables en la descripción y análisis de puestos.

V. MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico se refiere a los objetivos generales y específicos que se pretende alcanzar con esta investigación. Además se informa sobre los sujetos que conformaron la muestra a quienes se les preguntó sobre las tareas que realizan en su labor, asimismo se hace una descripción del instrumento que se les administró a los sujetos.

1. Objetivos Generales:

1.1 Identificar los problemas que existen en el sistema administrativo de personal y que repercuten negativamente en la eficiencia de los servicios educativos que proporciona el colegio Jardín del Edén.

1.2 Propiciar una administración de personal eficiente y efectiva, en el Colegio Jardín del Edén.

1.3 Contribuir al alcance de objetivos institucionales, mediante el Manual de Funciones.

1.4 Proponer a las autoridades del colegio Jardín del Edén, un Manual de Funciones, como alternativa para mejorar la eficiencia del personal que labora en el mismo.

2. Objetivos Específicos:

2.1 Identificar los cargos dentro de la estructura administrativa de los centros educativos.

2.2 Identificar las responsabilidades o funciones del personal que labora en los centros educativos.

2.3 Establecer los requisitos intelectuales y físicos, requeridos para ocupar los cargos dentro de los establecimientos educativos.

2.4 Elaborar el manual de funciones; para el personal que labora en el colegio Jardín del Edén.

3. Sujetos

La presente investigación tuvo como sujetos al personal docente, administrativo y de servicio que laboran en diferentes centros educativos de la ciudad de Coatepeque. Por lo que a ellos se les preguntó acerca de las tareas o funciones que realizan en su cargo, así mismo qué requisitos intelectuales y físicos, requiere el puesto para desempeñarlo. Ya que esto permitió conocer puestos, tareas, requisitos físicos e intelectuales que se utilizaron para elaborar el Manual de Funciones, del colegio Jardín del Edén. La muestra estuvo integrada por 104 profesores, 15 directores, 10 subdirectores, 10 contadores, 12 secretarias y 18 conserjes, que

laboran en diferentes centros educativos de la ciudad de Coatepeque.

4. Instrumento

El instrumento que permitió recabar la información pertinente en este trabajo de investigación fué un cuestionario escrito de respuesta abierta, que se distribuyó al personal que labora en distintos centros educativos de la ciudad de Coatepeque.

La validación del instrumento se realizó por medio de un ensayo preliminar de la investigación con personal Técnico, Administrativo docente y de servicio, ajenos a la población en estudio para determinar la validez del mismo y así mejorar el instrumento y reducir los errores que se dieron.

Además el instrumento es confiable, puesto que los resultados fueron consistentes, en vista de que cada vez que se aplicó se obtuvieron los datos de suma utilidad para elaborar el Manual de Funciones para el personal que labora en el Colegio Jardín del Edén, de la ciudad de Coatepeque.

VI. PROCEDIMIENTO

Diagnóstico Administrativo del Colegio.

Para poder elaborar la presente investigación fué pertinente evaluar la eficiencia administrativa del colegio, para lo cual se tuvo que redactar un instrumento de Diagnóstico Administrativo, que permitiera detectar, los problemas existentes en ese campo, dando como resultado la necesidad de un Manual de Funciones que orientara los puestos de trabajo de personal.

El diagnóstico administrativo se refiere a aspectos de suma importancia que no se deben soslayar en la administración de un centro educativo, tal como planificación, organización, dirección y evaluación del desempeño.

1. Instrumento

Previo a la aplicación del instrumento de diagnóstico administrativo al personal que labora en el colegio Jardín del Edén, se validó administrándose a 10 profesores de otro centro educativo, ajenos a la población en estudio para determinar la validez del

mismo, puesto que la aplicación del instrumento tiene por objeto proporcionar al personal responsable de la dirección del colegio Jardín del Edén, datos sobre la eficiencia con que se está operando, así mismo permite determinar las deficiencias que representan limitaciones para la operatividad del colegio.

2. Sujetos

La población a la cual se le aplicó el instrumento, estuvo compuesta por 15 personas, entre ellas el personal docente y técnico administrativo, que labora en el colegio Jardín del Edén.

3. Aplicación

Para poder aplicar el cuestionario de Diagnóstico Administrativo, fue necesario darle información al personal sobre la necesidad y objetivo que se persigue al realizar la investigación.

Posteriormente se procedió a entregarles el cuestionario al personal docente del colegio, haciéndoles la salvedad de que la información que se necesita, será veraz y de uso confidencial.

Al obtener la información, se procedió a hacer un análisis de cada instrumento, para detectar los problemas administrativos.

4. Resultados

La información que se logró recabar después del diagnóstico administrativo fué el siguiente:

Al preguntarles, si el colegio tenía un manual de políticas generales y operativas que normen la actividad de los profesores el 66.66% de los profesores contestó que no y el 33.33% contestó sin evidencia. También se les preguntó si el colegio tenía parámetros establecidos para una evaluación de personal e institucional, el 100% de la población encuestada contestó que no.

Al preguntarseles, si el colegio tenía un programa de capacitación para el personal el 86.67% contestó que no. También se les preguntó si el colegio cuenta con un manual en donde estén descritas las funciones y atribuciones de cada puesto, el 100% de la población contestó que no.

De acuerdo a los porcentajes anteriores, se detectan las necesidades administrativas, lo que se hace imposible darle tratamiento a todas. Se procede a priorizar y se decide resolver la falta de Descripción de puestos del personal que labora en el colegio, para lo cual se le da inicio a la elaboración del Manual de Funciones en donde

aparezcan explícitas las tareas y los requisitos intelectuales y físicos que debe reunir quien ocupe los puestos en la institución.

VII. PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Con esta propuesta se está empezando de nuevo, por lo que cada maestro o empleado del Colegio tiene asignado su puesto de trabajo y delimitadas las funciones que le corresponde realizar y el tiempo estipulado que empleará en cada una de ellas. Con este cambio se está haciendo acopio a los principios teóricos de reingeniería puesto que esto significa "empezar de nuevo"

De acuerdo a la información que se obtuvo de la investigación realizada, se elaboró la propuesta de un Manual de Funciones para el personal que labora en el colegio Jardín del Edén, de la ciudad de Coatepeque.

Se entiende que el Manual de Funciones es de suma importancia para el personal técnico administrativo, docente y de servicio que se desempeña dentro de la institución educativa, debido a que en este documento se encontrarán explícitas las tareas que le corresponde realizar a cada empleado de acuerdo al cargo o puesto que ocupa.

Las autoridades del colegio al aplicar el Manual de Funciones, lograrán un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, que permitirá

un desempeño eficiente y eficaz por parte del personal contratado.

Descripción del proyecto:

En vista de lo anterior el Manual de Funciones para el personal que labora en el colegio Jardín del Edén de la ciudad de Coatepeque, contiene el título de los puestos creados en la organización del colegio, las tareas y responsabilidades que le corresponde realizar a cada maestro u otro empleado, de acuerdo al puesto que se ocupa, así mismo aparece escrita la preparación académica que se requiere para poder desempeñar el cargo, requisitos físicos, aptitudes, habilidades que se necesitan para un buen desempeño laboral.

Además, el manual de funciones señala los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la institución, lo cual permite saber ante quién se es responsable y ante quién se tendrá que reportar.

El Manual de Funciones contiene explícitas las condiciones laborales tales como compensaciones a las cuales tiene derecho el profesor, también aparecen escritas las condiciones físicas del lugar de trabajo: amplitud, ventilación e iluminación o si se

presenta algún peligro, prever las medidas apropiadas que eviten cualquier accidente.

De acuerdo a la descripción que antecede con respecto al Manual de Funciones de personal del colegio Jardín del Edén, la utilidad es múltiple tanto para el director o administrador del centro escolar como para los maestros, puesto que proporciona lineamientos claros y específicos con respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Del Manual de Funciones se pueden extraer datos para elaborar un anuncio respecto a la necesidad de recursos humanos para llenar una vacante, se puede seleccionar personal porque previamente están establecidos los parámetros sobre preparación intelectual, aspectos físicos de la persona, habilidades y aptitudes necesarias para un buen desempeño.

Se puede utilizar en la inducción, porque aparece escrito el nivel jerárquico y ante quién se es responsable.

Objetivos:

El Manual de Funciones, para el personal que labora en el colegio Jardín del Edén de la ciudad de Coatepeque tiene los siguientes objetivos:

1. Establecer lineamientos para que exista eficiencia, eficacia y efectividad en el rol administrativo que deben desempeñar las autoridades del colegio.
2. Propiciar un desempeño eficiente por parte del personal.
3. Identificar los puestos existentes en la estructura organizacional del colegio Jardín del Edén.
4. Identificar las líneas de mando existentes en la estructura organizacional.
5. Identificar las tareas que le corresponde realizar a cada empleado.
6. Orientar sobre las etapas que requiere el proceso de reclutamiento.
7. Identificar los requisitos necesarios en el proceso de selección de personal.

**MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA
EN EL COLEGIO JARDIN DEL EDEN.**

El colegio mixto JARDIN DEL EDEN, es una institución educativa privada, ubicada en la ciudad de Coatepeque que se dedica a brindar educación preprimaria y primaria completa.

Para ofrecer los servicios educativos antes mencionados, el Colegio cuenta con su autorización respectiva, por lo que el número de acuerdo de creación es 789.

Los niveles de educación que ofrece el colegio son: Pre-Primaria, Primaria y ciclo de Educación Básica.

La filosofía del colegio es completamente cristiana, por lo que se cree que la educación de los niños debe ser orientada hacia principios morales, con el fin de rescatar los valores humanos que se han perdido en la actualidad.

La educación es una parte vital en la vida del hombre, puesto que ella debe contribuir al desarrollo integral del mismo.

Objetivos:**La Familia:**

Contribuir en la restauración del hogar, como institución formativa básica, en la que los padres tomen conciencia del rol que les toca desempeñar en pro de la educación de sus hijos, por lo que son responsables de brindarles una sólida educación cristiana, para las próximas generaciones.

El Maestro:

Capacitar a quienes comprenden que tienen vocación para dedicar su vida a la enseñanza de los niños.

El profesor debe tener una instrucción académica efectiva y estar en disposición de continuar capacitándose.

El Estudiante:**Espiritualmente:**

Ayudar a los estudiantes para que su actuación sea de acuerdo a los principios que el Señor

80

Jesucristo establece en la Biblia, servicio, amor y respeto a los padres y al prójimo.

Académicamente:

Contribuir en la adquisición de conocimientos y que su aprendizaje sea eficiente y efectivo para poder desenvolverse en cualquier campo de la vida.

Social y físicamente:

Lograr que las personas le sirvan a Dios y que alcancen un desarrollo físico y social estable, actuando de acuerdo a los principios establecidos por Jesucristo.

MANUAL DE FUNCIONES:

Dependencia: Técnica Administrativa
 Título del puesto: Director
 No. de empleados en el puesto: Uno (1)
 Supervisa a: Sub-Director, Maestros
 y estudiantes
 Responsable ante: Junta directiva

Función Genérica:

El director, es la máxima autoridad técnica del colegio, es responsable de comunicar y ejecutar las leyes y disposiciones emanadas del Ministerio de Educación. Es el encargado de desarrollar el proceso administrativo docente: planeamiento, organización, integración, dirección y control.

Descripción del cargo:**1.Planeamiento:****HORAS****Actividades anuales**

1.1 Elaborar el plan anual y el plan estratégico a largo plazo de actividades del ciclo escolar siguiente. en

25

colaboración con el sub-director y personal docente.

1.2 Aprobar el presupuesto para el ciclo escolar siguiente, relacionado a los aspectos docentes y administrativos del colegio.

20

1.3 Desarrollar y aplicar políticas y estrategias del colegio.

20

1.4 Proponer normas y procedimientos necesarios que considere adecuados con el fin de optimizar el funcionamiento técnico y administrativo del colegio.

25

2. Organización:

Actividades anuales

2.1 Desarrollar políticas de recursos humanos.

20

2.2 Asignar el trabajo entre el personal, de acuerdo a las atribuciones fijadas en su puesto.

10

2.3 Organizar en comisiones al personal docente.

5

2.4 Determinar los requerimientos de personal futuro.

15

Actividades eventuales

2.5 Representar oficialmente al establecimiento.

30

3. Integración:**Actividades eventuales**

3.1 Reclutar personal calificado para cada vacante.

5

3.2 Seleccionar al personal para laborar en el colegio.

15

3.3 Llevar a cabo el proceso de familiarizar al nuevo personal con el trabajo (inducción)

5

4. Dirección:**Actividades anuales**

4.1 Dirigir el proceso de inscripción de alumnos.

50

4.2 Orientar el registro estadístico de estudiantes y archivo de los profesores.

9

Actividades eventuales

4.3 Dirigir las sesiones que se lleven a cabo con el personal docente.

30

4.4 Conceder los permisos al personal.

5

4.5 Comunicar disposiciones e inquietudes de la junta directiva.

2

4.6 Realizar sesiones con padres de familia.	6
4.7 Supervisar el inventario de materiales de consumo e insumos de funcionamiento.	20
4.8 Promover programas de perfeccionamiento para el personal a su cargo.	15
4.9 Presidir la comisión de evaluación.	6
4.10 Asistir a sesiones o cursillos que convoque la supervisión educativa del sector.	50
4.11 Informar al personal docente y administrativo sobre las disposiciones emitidas por el MINEDUC.	10
Actividades diarias	
4.12 Atender a los estudiantes.	1
4.13 Atender a padres de familia.	1
4.14 Coordinar todas las actividades del personal a su cargo.	0.30

5. Control:**Actividades anuales**

5.1 Preparar, elaborar formatos de evaluación del desempeño y administrar la evaluación del desempeño.

9

Actividades eventuales

5.2 Control periódico sobre ingresos financieros.

40

5.3 Revisar periódicamente la asistencia y puntualidad del personal.

5

5.4 Autorizar la compra de algún material.

3

5.5 Control sobre existencias en bodega.

10

5.6 Revisar y autorizar los anteproyectos de evaluación de estudiantes.

25

Actividad diaria

5.7 Supervisar el trabajo del contador y secretaria.

0.15

Análisis del puesto:**Requisitos intelectuales:**

- Instrucción: ser graduado de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

- Experiencia: mínimo 5 años de experiencia educativa y administrativa.

- Aptitudes: con iniciativa, creativo, discreto, capacidad de comunicación, don de mando, liderazgo.

Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico: caminar dentro del colegio, dar ordenes.

- Habilidades: creatividad, fluidez verbal, coordinación mental, para planificar, organizar, dirigir, persuadir, imaginar, auto control para escribir y emitir juicios.

- Responsabilidad: lograr la cooperación de todo el personal en las actividades, equipo de su oficina y de todo lo que hay en el colegio.

Condiciones de trabajo: ambiente agradable, oficina amplia, con ventilación e iluminación suficiente, no hay riesgo de peligro o accidente.

Manual de Funciones:

Dependencia : Técnica Administrativa
 Título del puesto: Sub-director
 No. de empleados en el puesto: Uno (1)
 Supervisa a: maestros y alumnos
 Responsable ante: Director del colegio.

Función Genérica:

El subdirector, es la segunda autoridad técnica del colegio, en su nivel académico. Es responsable de la planificación, programación y coordinación de las actividades de enseñanza-aprendizaje. Es la persona encargada de la orientación y el seguimiento tanto del personal docente como de los estudiantes de su nivel. Debe coordinar esfuerzos y colaborar con la dirección en los aspectos docentes y administrativos. Asume las funciones de la dirección, en caso de ausencia, cuando sea designado.

Descripción del cargo:**1. Planeamiento:****Actividades anuales****HORAS**

1.1 Diseñar horarios de clases en coordinación con el Director.

15

1.2 Revisar y aprobar los planes anuales y de unidad de las asignaturas presentadas por los profesores y archivar copias de los planes.

15

Actividades eventuales

1.3 Elaborar en coordinación con los de la comisión de evaluación la calendarización de las evaluaciones periódicas y los exámenes de recuperación o de nivelación.

9

1.4 Calendarizar, establecer y ejecutar horarios para las reuniones con el personal a su cargo.

10

1.5 Planificar seminarios, conferencias y otras actividades que tiendan a la superación del personal.

15

1.6 Elaborar y Proponer procedimientos técnicos para llevar a cabo la evaluación de alumnos.

10

1.7 Planificar programas remediales para estudiantes con problemas de rendimiento, conducta o ambos.

50

2. Organización:**Actividades anuales**

2.1 Colaborar con el director, para determinar los requerimientos de personal futuro.

6

2.2 Nombrar maestros guías y asignarles grado.

3

Actividades eventuales

2.3 Colaborar con las comisiones en la organización de sus actividades específicas.

20

2.4 Ocupar el puesto de director en ausencia del mismo.

30

3. Integración:**Actividades eventuales**

3.1 Participar con el director en la selección técnica del personal para llenar las vacantes.

15

3.2 Realizar el proceso de familiarización del nuevo empleado contratado (inducción).

15

3.3 Orientar al personal para mejorar los conocimientos, las habilidades y actitudes de éstos.

20

4. Dirección:**Actividades anuales**

4.1 Tomar parte en el proceso de inscripción de alumnos.

25

4.2 Ejecutar procedimientos de selección de estudiantes.

5

Actividades eventuales

4.3 Actualizar archivos de resultados de las evaluaciones de estudiantes y anteproyectos de pruebas aplicadas.

10

4.4 Coordinar la comisión de cultura.

20

4.5 Supervisar el desarrollo de las unidades didácticas.

10

4.6 Citar a padres de familia, cuyos hijos presentan problemas de bajo rendimiento, inasistencia e indisciplina.

20

4.7 Revisar los informes de calificaciones obtenidas en evaluaciones periódicas.

9

4.8 Coordinar y promover el perfeccionamiento del personal docente.

15

4.9 Asistir a sesiones que realice la directiva de padres de familia.

10

4.10 Realizar funciones docentes con los alumnos, en ausencia de algún maestro.

50

Actividades diarias

4.11 Orientar a los alumnos con problemas de bajo rendimiento e indisciplina.

2

5. Control:

Actividades anuales

5.1 Revisar conjuntamente con el director los expedientes de alumnos.

25

Actividades eventuales

5.2 Evaluar los planes de clase elaborados por los docentes.

35

5.3 Registrar las licencias y permisos otorgados al personal docente.

5

5.4 Elaborar gráficas sobre rendimiento escolar de estudiantes y población inscrita por grado.

20

5.5 Visitar salones de clases para evaluar el desempeño del docente e informar al director (observación).

60

Actividad diaria

5.6 Controlar la asistencia y puntualidad del personal del colegio y rendir informe mensual al director.

0.30

Análisis del puesto:**Requisitos intelectuales:**

- Instrucción: Profesor de Enseñanza Media, de preferencia Lic. en Pedagogía y Ciencias de la Educación.
- Experiencia: mínima 5 años de ejercer docencia.
- Aptitudes: con iniciativa, discreto, creativo, capaz de afrontar situaciones nuevas o problemáticas, capacidad de comunicación, don de mando, liderazgo.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico: movilizarse dentro del colegio, hablar, ejercer autoridad.
- Habilidades: creativo, imaginativo, fluidez verbal, persuasión, coordinación mental, capacidad para planificar, conocimientos sobre metodología y evaluación educativa.
- Responsabilidad: lograr la cooperación de los profesores con facilidad y el equipo de su oficina.
- Condiciones de trabajo: ambiente agradable, oficina amplia, ventilación e iluminación, trato adecuado, el trabajo no representa peligro o accidente.

Manual de Funciones:

Dependencia: Sección de Administración
 Título del puesto: Secretaria
 No. de empleados en el puesto: Uno (1)
 Supervisa a: Ninguno
 Responsable ante: Director del colegio.

Función Genérica:

La secretaria, toma nota de las instrucciones que reciba del director, redactar notas, elaborar agendas de trabajo, elaborar programas, orientar a los padres de familia y encargarse de los archivos.

Descripción del cargo:**Actividades anuales****HORAS**

1. Levantar acta de inicio y cierre de labores de cada ciclo escolar.

5

Actividades eventuales

2. Guardar documentos en archivos.

80

3. Mantener en orden los documentos archivados, expedientes de estudiantes.

50

4. Guardar los cuadros de calificaciones de estudiantes.

5

92

5. Recordarle los compromisos adquiridos al director. 5

6. Solicitar todo lo necesario en el cargo, material de oficina. 4

7. Gestionar todos los documentos como certificados, cuadros e impresión de diplomas. 5

8. Levantar el acta de cualquier sesión que se realice dentro del colegio. 40

9. Actualizar continuamente el listado de alumnos del colegio. 10

10. Realizar otras actividades relacionadas con su cargo cuando sean solicitadas por el director. 30

11. Enviar circulares a los padres de familia. 5

Actividades diarias

12. Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, informes, folletos. 1

13. Pasar la correspondencia a la dirección. 0.20

14. Tomar dictados de cartas y textos y escribirlos a máquina. 1.15

15. Atender a padres de familia, alumnos u otras personas que soliciten información.

1

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción: título de Secretaria Comercial.
- Experiencia: mínima dos años de haberse desempeñado como secretaria.
- Aptitudes: personalidad atrayente y cortés, con ética, carácter discreto y responsable, buena memoria para recordar.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico: utilización de brazos y manos para redactar y escribir a máquina, diálogo constante con padres de familia.
- Habilidad: rapidez digital, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres de alumnos, padres de familia, capacidad de síntesis de desarrollo, coordinación mental y excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptabilidad a ellas.

Responsabilidad: ser discreta, lograr la cooperación con facilidad, sobre equipo de su oficina.

95

Condiciones de trabajo: ambiente agradable. su oficina es amplia, con ventilación e iluminación, no representa peligro o accidente el trabajo en el colegio.

Manual de Funciones:

Dependencia: Sección de Administración
 Título del puesto: Secretario Contador
 No. de empleados en el puesto: Uno (1)
 Supervisa a: Ninguno
 Responsable ante: Director del colegio.

Función Genérica:

El secretario contador, envía notas de cobros a los padres de familia, hacer los asientos de contabilidad en los libros respectivos, clasificar y ordenar las facturas, recibos y archivarlos.

Descripción del cargo:

Actividades anuales	HORAS
1. Prepara el presupuesto de gastos para el próximo ciclo escolar, juntamente con el director.	40
2. Elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General al finalizar el ciclo escolar.	50
3. Elaborar el presupuesto de ingresos para el próximo ciclo escolar.	25

4. Realizar el inventario anual de existencia en el colegio. 10

5. Informar al director del colegio sobre el estado Financiero. 5

Actividades eventuales

6. Elaborar listado de padres de familia, que deben cancelar colegiatura. 20

7. Realizar cobros a los padres de familia. 40

8. Elaborar listado de clientes morosos. 25

9. Hacer depósitos en el banco. 50

10. Anotar los egresos en el libro caja. 40

11. Realizar pagos autorizados por el director del colegio. 20

12. Entregar cheques de pago al personal del colegio. 10

13. Solicitar al director la compra de útiles de oficina. 6

Actividades diarias

14. Anotar los ingresos en libro caja. 1

15. Extiende recibos por pago de colegiatura u otros ingresos. 2

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción: Perito Contador y Mecnógrafo.
- Experiencia: mínimo dos años de haber ejercido su profesión.
- Aptitudes: personalidad amable, discreto y responsable, con excelentes relaciones humanas, buena memoria, capaz de adaptarse a nuevas situaciones.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico: utilizar brazo y manos para escribir, caminar.
- Habilidad: escribir en manuscrito, buena letra, escribir a máquina, interpretar cuentas, construir la contabilidad, redactar y creatividad.

Responsabilidad: es responsable de tener los asientos contables al día, sistema de cobros al día, mejorar el sistema de contabilidad,discreción de asuntos contables del colegio, sobre el equipo de oficina.

Condiciones de trabajo: ambiente agradable, afectivo. La oficina de trabajo es amplia con ventilación e iluminación suficiente, no hay riesgo de peligro o accidente.

Manual de Funciones:

Dependencia: Sección preprimaria y primaria.

Título del puesto: Maestro de grado

No. de empleados en el puesto: nueve (9)

Supervisa a: ninguno

Responsable ante: Director del colegio.

Función Genérica:

El maestro de grado, es encargado del aprendizaje de los estudiantes, elaborar planes educativos, comunicación sincera con padres de familia y alumnos, preocupación por su preparación profesional, encargado del material didáctico de su grado.

Descripción del cargo:**Actividades anuales****HORAS**

1. Elaborar plan de comisión.

3

2. Llenar cuadros finales de calificaciones de estudiantes al terminar el ciclo escolar.

2

3. Organizar el acto de clausura del ciclo escolar.

5

Actividades eventuales

- | | |
|--|-------------|
| 4. Planificar y preparar sus clases con anticipación. | 10 |
| 5. Asistir con puntualidad a sus clases y sesiones que convoque la dirección del colegio. | 10 |
| 6. Llevar registro de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa del estudiante. | 12 |
| 7. Participar y colaborar en todas las actividades culturales, deportivas y sociales programadas por el colegio. | 10 |
| 8. Cumplir las comisiones asignadas por la dirección del colegio. | 3 |
| 9. Participar en seminarios, cursillos programados por la dirección y supervisión escolar. | 20 |
| 10. Elaborar y aplicar instrumentos de evaluación. | 10 |
| 11. Llenar tarjeta de calificaciones de alumnos trimestralmente. | 3 |
| 12. Entregar a secretaría los cuadros de calificaciones trimestrales. | 0.45 |

13. Atender a los padres de familia dentro de la jornada de trabajo, para hacerle entrega de la tarjeta de calificaciones de los exámenes que se realizan trimestralmente.

5

Actividades diarias

14. Organizar la clase.

0.10

15. Calificar las tareas que realiza diariamente el estudiante.

0.20

16. Asignar tareas en clase.

0.15

17. Explicar temas de la clase.

2

18. Resolver dudas.

n 30

19. Calificar las tareas que se asignaron el día anterior.

0.20

20. Fomentar la práctica de valores en los estudiantes.

0.15

21. Proporcionarle atención al niño que presente problemas de bajo rendimiento escolar.

0.30

22. Registrar diariamente la asistencia de los estudiantes de su clase.

0.05

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción: maestro especializado en educación pre primaria, primaria urbana o bien Profesor de Enseñanza Media.
- Experiencia: mínima dos años debidamente comprobados.
- Aptitudes: responsable, capacidad para motivar e incentivar al estudiante, alto grado de comprensión, observador, alto grado de análisis y síntesis, expresión clara y con iniciativa.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo: capaz de ponerse de pie, utilizar brazos y manos para escribir, hacer dinámicas de aprestamiento y capacidad de dirigir juegos con los alumnos.
- Habilidad: flexibilidad en el cuerpo, coordinación mental, visual y auditiva, buena letra, capacidad de asociar y ser creativo.

Responsabilidad: el maestro es responsable de los alumnos que tiene a su cargo, y el equipo que está en su salón de clase.

104

Condiciones: ambiente agradable, con relaciones humanas excelentes, afectividad. Aulas amplias con suficiente ventilación e iluminación, el estar en el colegio no representa ningún peligro o accidente.

Manual de Funciones:

Dependencia: Sección de administración
 Título del puesto: Conserje
 No. de empleados en el puesto: Dos (2)
 Supervisa a: Ninguno
 Responsable ante: Director del colegio.

Función Genérica:

El conserje, está bajo la autoridad del colegio, hace mandados, limpieza del colegio, realiza trabajo no calificado.

Descripción del cargo:**Actividades eventuales****HORAS**

1. Llevar correspondencia.

20

2. Colaborar en la ejecución de tareas sencillas de oficina como: sellar documentos, compaginar trabajos y ordenar correspondencia.

30

Actividades diarias

3. Hace labores de limpieza: barrer, trapear y sacudir muebles y equipo de las oficinas.

3

4. Vigilar la puerta principal, controlar la entrada y salida de personas.

1

5. No permitir la salida de alumnos de las instalaciones del colegio en horario de clases, solamente con autorización del director.

1

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción: sexto grado de educación primaria.
- Experiencia: haber trabajado anteriormente en puestos similares, por lo menos un año.
- Aptitudes: responsable, amable, cortés, buen carácter, tener destrezas para la realización del trabajo.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo: permanecer de pie, caminar, movimiento de brazos y manos.
- Habilidad: hacer el trabajo con precisión, manejar los instrumentos de limpieza.

Responsabilidad: mantener limpias las instalaciones del colegio, informar al director de cualquier situación adversa a su cargo.

Condiciones: ambiente agradable, el trabajo en el colegio no representa ningún peligro o accidente.

VIII. CONCLUSIONES

1. Con el Manual de Funciones propuesto, se espera que la administración de personal en el colegio Jardín del Edén, sea eficiente y efectiva ya que se aprovechará al máximo el recurso humano con que se cuenta, dentro de la organización, para lograr que las tareas se realicen de la mejor manera posible.
2. El Manual de Funciones, implica tener explícitas las tareas u obligaciones que se tienen que realizar en el cargo, así como los requisitos pertinentes que debe llenar el personal para poder ocupar el cargo.
3. La administración de personal de un establecimiento educativo es de suma importancia por lo que se hace indispensable tener un diseño de puestos, que refleje anticipadamente cuáles son las tareas, los deberes y responsabilidades.
4. Un Manual de Funciones debe responder a las necesidades de personal calificado para ocupar los nuevos puestos que surjan en un establecimiento educativo.

IX. RECOMENDACIONES

1. El Manual de Funciones propuesto para el colegio Jardín del Edén, debe ser ejecutado en la misma institución educativa. El modelo podría utilizarse en otras instituciones similares haciéndole los ajustes pertinentes.
2. Que las autoridades del colegio Jardín del Edén, al iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se necesita, tomen en cuenta lo descrito en el Manual de Funciones de personal.
3. Que se utilice el proceso de inducción, para dar información sobre quién es el jefe inmediato, quiénes son los subordinados y qué tareas tiene la obligación de ejecutar.
4. Que el Manual de Funciones sea revisado constantemente de acuerdo a la división del trabajo, con la finalidad de que se tengan explícitos los requisitos intelectuales, físicos, así como las

110

tareas peculiares al nuevo puesto que surja dentro de la estructura organizacional.

X. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Hu-
1994 manos. Editorial Presencia Ltda. Santafé de
Bogotá, Colombia.
- Chruden, H y Sherman, Arthur. Administración de per-
1987 sonal. Editorial Continental, México.
- Della-Sera, Luis. Documento Técnico sobre Administra-
1995 ción del Recurso Humano, Basic, Guatemala.
- Della-Sera, Luis. Documento Técnico sobre Selección
1995 de Personal, Basic, Guatemala.
- Della-Sera, Luis. Documento Técnico sobre Evaluación
1995 del Desempeño, Basic, Guatemala.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial
1994 Hispanoamericana S.A. México.
- English, F y Hill, J. Calidad Total en la Educación,
1995 Editorial Edamex, México D.F.

Guadamuz S. L. J. La Administración Educativa y su
1979 Relación con la Administración Pública. Edi-
torial Universidad Estatal a Distancia San
José de Costa Rica. 1.979.

Hammer M. y Champy J. Reingeniería. Editorial Norma.
1994 S.A. Bogotá, Colombia.

Hurtado R. Documento Técnico Sobre Supervisión Esco-
1995 lar. Universidad de San Carlos de Guatemala.
Facultad de Humanidades. 1.995.

Koontz, H y Wehrich, Heinz. Administración una pers-
1994 pectiva global. Editorial Interamericana de
México S.A. México.

Ministerio de Educación. Círculos de Calidad Docente.
1997 Módulo No. 1. Guatemala.

Ministerio de Educación. Ley de Educación Nacional.
1977 Editores Jiménez y Ayala. Guatemala.

Robbins, Stephen P. Administración Teoría y Práctica.
1996 Impresora Roma, S.A. México.

ANEXOS

Strauss, George y Sayles, Leonard. Los Problemas Hu-
1994 manos de la Dirección. Editorial Interconti-
nental, S.A. México D.F.

Sherman, A y Bohlander, George. Administración de los
1994 Recursos Humanos. Editorial Iberoamérica
S.A. México, 1.994.

Werther, W y Davis Keith. Administración de Personal
1991 y Recursos. Editorial Interamericana S.A.

**NORMAS DE PERSONAL DEL COLEGIO
"JARDIN DEL EDEN".**

El Colegio Mixto Jardín del Edén, espera que su personal cumpla con las normas que aparecen a continuación, puesto que con ellas se logrará un mejor desempeño de las actividades dentro de la organización.

1. Desempeñar con eficiencia, cuidado y dedicación el trabajo para el cual han sido contratados.
2. El personal del Colegio Jardín del Edén debe cumplir con el horario de trabajo: docentes de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:30 p.m. Administrativos de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
3. Respeto y cordialidad entre colegas y superiores.
4. Cuidar de su presentación personal, en cuidado de su imagen personal y del colegio Jardín del Edén.
5. Evitar el trato de asuntos personales dentro del horario de trabajo.
6. Utilizar el teléfono para asuntos personales únicamente en caso de emergencia.
7. Mantener y cuidar la limpieza de su aula u oficina y áreas próximas, mobiliario y equipo, materiales y útiles a los que tiene acceso.

- 8.No ausentarse del trabajo en horas hábiles sin causa justificada o licencia previa.
- 9.No trabajar en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o estupefacientes de cualquier forma.
- 10.No emplear útiles, equipo, herramientas, etc. de la institución para usos personales.
- 11.No portar armas de cualquier clase dentro del colegio.
- 12.No ingerir bebidas alcohólicas en el colegio.
- 13.No fumar cigarrillos en el colegio.
- 14.Emplear un vocabulario acorde a principios morales y éticos en el colegio.
- 15.Velar por el fiel cumplimiento de estas normas en todo momento.
- 16.Recurrir al director o subdirector para la presentación de sugerencias, quejas, permisos u otros que considere perjudiciales a los intereses del colegio Jardín del Edén.

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO

Respetuosamente ruego a usted se sirva responder el presente cuestionario, cuya finalidad es realizar un diagnóstico administrativo del colegio Jardín del Edén. Sus respuestas serán muy valiosas porque contribuirán a detectar la existencia de problemas, para dar el tratamiento adecuado. Anticipadamente y de manera especial agradezco su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X), escribiéndola sobre la línea.

PLANIFICACION

1. Tiene el colegio un manual de políticas generales y operativas que normen la actividad de los profesores.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

2. Cuenta el colegio con una planificación anual de actividades.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

3. Considera que la dirección del colegio, toma en cuenta a maestros y padres de familia en la elaboración del plan anual de actividades.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

4. Considera que las actividades que contiene el plan anual están acordes a los objetivos del colegio.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

5. Las diferentes comisiones organizadas en el colegio, planifican sus actividades.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

6. La dirección del colegio, solicita planificación de sus clases a los profesores.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

ORGANIZACION

7. Cuenta el colegio con un organigrama .

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

8. Indique los puestos que tiene la organización del colegio.

Director	_____
Subdirector	_____
Director Administrativo	_____
Secretaría	_____
Contador	_____
Coordinador Académico	_____
Maestros	_____
Conserje	_____
Guardián	_____
Otros	_____

9. Tiene el colegio un reglamento interno para estudiantes.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

10. Tiene el colegio, explícitas las descripciones y especificaciones de los puestos.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

11. En el colegio, se distribuyen las actividades entre el personal, de acuerdo a las atribuciones fijadas a cada quien.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

12. El personal docente del colegio, está organizado en comisiones, para la realización de actividades programadas.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

DIRECCION

13. El director del colegio, dirige las sesiones que se realizan con padres de familia.

Si ____ No ____ in Evidencia ____

14. Las peticiones presentadas por los alumnos a la dirección del colegio, son resueltas.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

15. Influye el director del colegio en las actividades docentes.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

16. El director del colegio, motiva al personal docente, para que su trabajo sea eficiente.

Si____ No____ Sin Evidencia ____

17. Las relaciones interpersonales entre el personal docente y director del colegio son cordiales.

Si____ No____ Sin Evidencia____

18. La dirección del colegio, implementa programas de capacitación para los profesores.

Si____ No____ Sin Evidencia ____

RECURSOS

19. Tiene el colegio, contratado todo su personal docente previo al inicio del ciclo escolar.

Si____ No ____ Sin Evidencia ____

20. La cantidad de alumnos del colegio, está acorde con el número de profesores.

Si ____ No ____ Sin Evidencia ____

21. Las aulas del colegio son amplias con suficiente claridad y ventilación.

Si____ No____ Sin Evidencia ____

22. El colegio, le proporciona servicio de biblioteca a los estudiantes.

Si____ No____ Sin Evidencia ____

23. Considera que el colegio, posee los fondos para la realización de las actividades contempladas en el plan anual.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

24. El colegio, ha determinado las fuentes para agenciarse de recursos económicos.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

CONTROL

25. La dirección del colegio, verifica el correcto desarrollo de las actividades programadas para el ciclo escolar.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

26. En el colegio se lleva registro de asistencia y rendimiento académico del estudiante.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

27. Controla el colegio, la asistencia y puntualidad del profesor para iniciar sus labores.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

28. En el colegio se evalúa el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

29. En el colegio, se realiza evaluación a nivel de institución.

Si___ No___ Sin Evidencia ___

30. En el colegio, se observa la permanencia de profesores por varios años.

Si_____

No_____

Sin Evidencia _____

CUESTIONARIO

PRESENTACION:

Es interesante conocer las funciones que desempeña el Personal Administrativo, Docente y de Servicio de los centros educativos.

Por ésto se solicita su colaboración, en el sentido de responder este cuestionario, el cual proporcionará datos de suma importancia para el trabajo que se realiza.

Puesto de trabajo:

Se entiende como conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que dentro de ciertas condiciones de trabajo constituyan la labor regular de una persona.

Tarea:

Es la actividad más o menos compleja que tiene un fin y uso, que exige la dedicación de un tiempo importante para quien la desempeña.

Operación:

Consiste en las partes en que se divide una tarea.

7. Ponga una X a la derecha en las habilidades que se requieren para optimizar el desempeño de su cargo.

- 1. Creatividad _____
- 2. Fluidez verbal _____
- 3. Planificar _____
- 4. Organizar _____
- 5. Dirigir _____
- 6. Persuasión _____
- 7. Auto control _____
- 8. Rapidez digital _____
- 9. Escritura manuscrita _____
- 10. Coordinación mental _____
- 11. Capacidad de síntesis _____
- 12. Razonamiento abstracto _____
- 13. Prever situaciones futuras _____
- 14. Escribir a máquina _____
- 15. Redactar _____
- 16. Construir Contabilidad _____
- 17. Interpretar cuentas _____
- 18. Flexibilidad corporal _____
- 19. Coordinación mental, visual y
auditiva _____
- 20. Matemática _____
- 21. Lectura _____
- 22. Asociar _____
- 23. Precisión para hacer el trabajo _____
- 24. Manejo de instrumentos _____

Otras:

8. De acuerdo a su desempeño, ¿Cuáles son los requisitos de instrucción y experiencia necesarios para desempeñar el Cargo que ocupa?:

9. Describa el esfuerzo físico, requerido para desempeñar su cargo.

10.Cuál es la responsabilidad de mayor peso con respecto a su cargo.

11. Describa las condiciones físicas del inmueble y relaciones humanas, necesarias para un mejor desempeño de su cargo.

12. Describa las circunstancias peligrosas que representa este cargo.

13. En orden de prioridad, indique las sugerencias que pueden mejorar su desempeño:

Muchas Gracias por su valiosa colaboración.

Lic. Gustavo García Cifuentes

