



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
JUAN23 S.A. JUANSA**

**TUTOR**

**DAVILA MEDINA FERNANDO, M.B.A.**

**AUTORAS**

**BONILLA RIVAS CINTHYA DE JESÚS  
BURGOS CALLE KEISY JOAN**

**GUAYAQUIL  
2021**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>  Plan de diseño organizacional para la empresa JUAN23 S.A. JUANSA.	
<b>AUTOR/ES:</b>  Bonilla Rivas Cinthya de Jesús Burgos Calle Keisy Joan	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  Dávila Medina Fernando, M.B.A.
<b>INSTITUCIÓN:</b>  Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b>  Ingeniero Comercial
<b>FACULTAD:</b>  ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b>  INGENIERÍA COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2021	<b>N. DE PAGS:</b>  135
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Administración, organización, gestión, manual.	
<b>RESUMEN:</b>  La presente investigación se realizó con la finalidad de brindarle a la empresa JUAN23 SA JUANSA una guía para mejorar la manera de administrar los procesos establecidos en cada área y disminuir los inconvenientes provocados por la falta de importantes herramientas. El marco teórico se presentó con la exposición de investigaciones referenciales sobre la implementación de diseños organizacionales en Instituciones Educativas. La metodología implementada fue descriptiva y el enfoque de la investigación es cualitativo, usando la técnica de la entrevista, y el instrumento fue un cuestionario de 7 preguntas en donde la población y la muestra fueron el gerente y la presidenta de la Organización. Los resultados obtenidos fueron que tanto el gerente general y la presidenta de la organización consideran que es necesario elaborar un manual de funciones para que cada colaborador conozca su rol dentro de la organización; un manual de procesos para que sepan los procesos que se deben cumplir y el manual de procedimientos para que sepan cómo hacerlo; de	

esta manera se podrá mejorar la productividad de la organización, ya que se considera de vital importancia todo lo nombrado anteriormente, además se estaría solucionando la duplicidad de funciones que se generaban y entorpecían la eficiencia y la eficacia del trabajo realizado por cada colaborador dentro de la organización. Al realizar el análisis de costo beneficio se encontró un cargo que duplica funciones y no genera un aporte real dentro de la organización, por lo que se sugirió desvincular al colaborador a cargo de dicho cargo.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>		<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Bonilla Rivas Cinthya de Jesús Burgos Calle Keisy Joan	<b>Teléfono:</b> 0959759526 0999052175	<b>E-mail:</b> bonillacinthya88@gmail.com kburgosc15@gmail.com	
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Decano:</b> MAE. Oscar Paul Machado Álvarez Econ. <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec <b>Director/a:</b> Phd. William Quimí Delgado <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203		

# CERTIFICADO ANTIPLAGIO ACADÉMICO

---

## DISEÑO ORGANIZACIONAL JUAN23

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 5%

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**0**%

INDICE DE SIMILITUD

**0**%

FUENTES DE  
INTERNET

**0**%

PUBLICACIONES

**0**%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

### FUENTES PRIMARIAS

---

Excluir bibliografía

Activo



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Cinthya De Jesús Bonilla Rivas, Keisy Joan Burgos Calle, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de diseño organizacional para la empresa Juan23 SA Juansa, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



Keisy Joan Burgos Calle

C.I. 0952240323

Firma:



Cinthya de Jesús Bonilla Rivas

C.I. 0930521455

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de diseño Organizacional para la empresa Juan23 SA Juansa, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de diseño organizacional para la empresa Juan23 SA, presentado por los estudiantes Cinthya de Jesús Bonilla Rivas y Keisy Joan Burgos Calle como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma: 

Fernando Dávila Medina M.B.A

C.C.

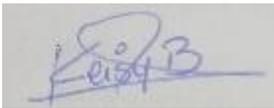
## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por la oportunidad que me brindó de poder cumplir una de mis metas y por permitirme sentir su presencia en cada paso. A mis padres por ser el apoyo incondicional tanto en lo moral, lo ético, lo emocional y lo económico; ellos han sido el pilar de todos mis logros y el motor que me ayuda a levantarme cada día.

A mi papa gordo (abuelito) porque siempre que llegaba tarde de la universidad él me esperaba en la puerta y me preparaba un cafecito.

A mis hermanos por la paciencia infinita en días de total locura, por apoyarme y recordarme que no podía rendirme o desistir de mi meta por que ellos estaban siguiendo mis pasos.

Agradezco a mi mejor amiga y mis compañeras porque ellas han sido parte de este proceso el cual muchas veces fue llevadero porque ellas estuvieron ahí.



Keisy Burgos Calle.

## **AGRADECIMIENTO**

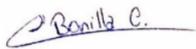
Agradezco a Dios por haberme brindado la mayor bendición que son mis padres, ya que ellos han sido los que me guiaron toda la vida para llegar a este gran logro.

A mi tía Cintya que ha sido como mi segunda mamá y me ha ayudado en muchas cosas desde que nací y gracias a ella pude tener a un primo que es como mi hermano.

A mi abuela por haberme ayudado desde que nací para que no me falte nada y siempre se preocupó por el bienestar de su familia.

A mis amigas por ser mis compañeras en todo el lapso que estuve en la universidad y darme todo su apoyo y confianza.

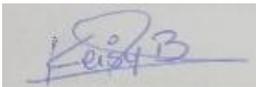
Cinthya de Jesús Bonilla Rivas



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los pilares de mi vida: mis padres, mis hermanos y  
mi papa gordo.

Dedico también este proyecto a mis abuelos, Antonio Burgos y Cervinia  
Moreira quienes desde el cielo celebran este logro con nosotros.



Keisy Burgos Calle.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que han sido mi guía toda mi vida que  
son mis padres.

A mi abuela y mi tía que también fueron pilares importantes para ser la  
persona que hoy soy.

Cinthy de Jesús Bonilla Rivas



## Contenido

CERTIFICADO ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
DEDICATORIA .....	IX
DEDICATORIA .....	X
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	2
1. Diseño de la investigación.....	2
1.1. Tema.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.1.1. Formulación del problema .....	2
1.1.2. Sistematización del problema .....	3
1.2. Objetivos de la Investigación .....	3
1.2.1. Objetivo General .....	3
1.2.2. Objetivos Específicos .....	3
1.2.3. Justificación De La Investigación .....	3
1.3. Delimitación o alcance de la investigación.....	4
1.3.1. Delimitación de la investigación.....	4
1.4. Idea a defender .....	5
1.5. Línea de investigación.....	5
CAPITULO II.....	6
2. Marco Teórico.....	6
2.1. Marco referencial histórico .....	6
2.2. Fundamentación teórica.....	12
2.2.1. Administración:.....	12
2.2.2. Funciones de la Administración según Henri Fayol .....	12
2.2.3. Manuales .....	14
2.2.4. Tipos de manuales .....	14
2.2.5. Manual de procedimientos .....	15
2.2.6. Proceso administrativo .....	15
2.2.7. Productividad.....	16
2.2.8. Evaluación de desempeño .....	17
2.2.9. Comunicación interna .....	18

2.2.10.	Tipos de diseño .....	19
2.2.11.	Diseño funcional:.....	19
2.2.12.	Diseño de cliente:.....	19
2.2.13.	Estructuras Organizacionales.....	19
2.2.14.	Proyecto Organizacional .....	21
2.2.15.	Reingeniería de procesos: .....	22
2.2.16.	Gestión por procesos .....	23
2.3.	Bases Teóricas.....	24
2.3.1.	Meta organizacional .....	24
2.4.	Diseño organizacional .....	25
2.4.1.	Manual.....	25
2.5.	Marco Conceptual.....	25
2.5.1.	Diseño organizacional: .....	25
2.5.2.	Gestión del Talento Humano:.....	26
2.5.3.	Competencias Transversales: .....	26
2.5.4.	Clima Organizacional: .....	26
2.6.	Marco legal .....	26
2.6.1.	Código de trabajo.....	26
2.6.2.	Constitución de la republica del ecuador 2008.....	27
2.6.3.	ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A .....	28
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>30</b>
3.	Marco Metodológico.....	30
3.1.	Tipo de investigación.....	30
3.2.	Enfoque De La Investigación.....	30
3.3.	Técnicas de Investigación .....	31
3.3.1.	Técnicas de entrevista.....	31
3.4.	Población .....	31
3.5.	Análisis de resultados.....	31
3.5.1.	Encuestas realizadas.....	31
3.5.2.	Análisis de la entrevista .....	35
3.6.	Evaluación de factores internos .....	35
3.6.1.	Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos .....	36
3.7.	Evaluación de factores externos .....	37
3.7.3.	Matriz FODA .....	40
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>42</b>
4.1.	Título de la propuesta .....	42

4.1.1.	Justificación de la propuesta .....	42
4.1.2.	Desarrollo de la propuesta.....	42
4.1.3.	Objetivo general de la propuesta .....	42
4.1.4.	Objetivos específicos de la propuesta.....	43
4.1.5.	Misión .....	43
4.1.6.	Visión .....	43
4.1.7.	Valores .....	43
4.1.8.	Organigrama propuesto de la distribución .....	44
4.2.	Manual de procesos, procedimientos y políticas.....	45
4.3.	Manual de funciones.....	88
	Gerente General.....	88
	Coordinador Administrativo Financiero .....	90
	Contador.....	95
	Asistente Contable .....	97
	Colector .....	101
	Secretaria.....	103
	Conserje.....	105
	Inspector .....	108
	Psicóloga académica.....	110
4.4.	Análisis Costo-Beneficio .....	111
4.4.1.	Costos pre operacionales e incurridos.....	111
4.4.2.	Cronograma de capacitaciones.....	112
4.4.3.	Cálculos.....	113
	Recomendaciones.....	117
	Bibliografía .....	118

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 Marco referencial histórico.....	10
Tabla 2 Matriz de evaluación estratégica de los factores internos .....	36
Tabla 3 Matriz de evaluación de los factores externos .....	38
Tabla 4 Manual de proceso de limpieza general de la institución.....	45
Tabla 5 Procedimiento de limpieza general de la institución.....	46
Tabla 6 Políticas de limpieza general de la institución .....	46
Tabla 7 Manual de proceso de manejo de redes Sociales .....	47
Tabla 8 Procedimiento de manejo de redes sociales .....	48
Tabla 9 Políticas de manejo de redes sociales .....	48
Tabla 10 Manual de proceso de Atención al cliente .....	49
Tabla 11 Procedimiento de atención al cliente .....	50
Tabla 12 Políticas de atención al cliente.....	50
Tabla 13 Manual de procesos de recepción de pagos de los clientes .....	51
Tabla 14 Procedimiento de Recepción de pagos de los clientes .....	52
Tabla 15 Políticas de recepción de pagos de los clientes .....	52
Tabla 16 Manual de proceso de socialización de cartera vencida.....	53
Tabla 17 Procedimiento de socialización de cartera vencida.....	54
Tabla 18 Políticas de la socialización de cartera vencida .....	54
Tabla 19 Manual de proceso de Gestión de Cobranza .....	55
Tabla 20 Procedimiento de gestión de cobranza.....	56
Tabla 21 Políticas de la socialización de gestión de cobranza .....	56
Tabla 22 Manual de proceso de Pago a proveedores .....	57
Tabla 23 Procedimiento de pago a proveedores .....	58
Tabla 24 Políticas del pago a proveedores.....	58
Tabla 25 Manual de proceso de Pago a empleados .....	59
Tabla 26 Procedimiento pago a empleados .....	60
Tabla 27 Políticas del pago a empleados .....	61
Tabla 28 Manual de proceso Obligaciones tributarias.....	62
Tabla 29 Procedimiento de Obligaciones tributarias .....	63
Tabla 30 Políticas de obligaciones tributarias .....	63
Tabla 31 Manual de proceso de Almacenamiento de documentos .....	64
Tabla 32 Procedimiento del almacenamiento de documentos .....	65
Tabla 33 Políticas del almacenamiento de documentos.....	65
Tabla 34 Manual de proceso de Preparación de informes contables y financieros a Gerencia ...	66
Tabla 35 Procedimiento de preparación de informes contables y financieros a Gerencia .....	67
Tabla 36 Políticas de preparación de informes contables y financieros a Gerencia .....	67
Tabla 37 Manual de proceso de Reclutamiento del personal: Área Administrativa.....	68
Tabla 38 Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Administrativa .....	69
Tabla 39 Políticas para el reclutamiento del personal: Área Administrativa .....	69
Tabla 40 Manual de proceso de Reclutamiento del personal: Área Académica .....	70
Tabla 41 Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Académica .....	71
Tabla 42 Política para el reclutamiento del personal: Área Académica .....	71
Tabla 43 Manual de proceso de Rotación del personal: Mutuo Acuerdo .....	72
Tabla 44 Procedimiento para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo .....	73
Tabla 45 Políticas para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo .....	74

Tabla 46 Manual de proceso de Rotación del personal: Renuncia.....	75
Tabla 47 Procedimiento para la rotación de personal: Renuncia .....	76
Tabla 48 Políticas para la rotación de personal: Renuncia .....	77
Tabla 49 Manual de proceso de Pago de obligaciones anuales.....	78
Tabla 50 Procedimiento para el pago de obligaciones anuales .....	79
Tabla 51 Políticas para el pago de obligaciones anuales .....	79
Tabla 52 Manual de proceso de Plan de capacitaciones para el personal .....	80
Tabla 53 Procedimiento del plan de capacitaciones para el personal .....	81
Tabla 54 Políticas del plan de capacitaciones para el personal .....	81
Tabla 55 Manual de proceso de Compra de suministros .....	82
Tabla 56 Procedimiento compra de suministros .....	83
Tabla 57 Políticas de la compra de suministros.....	83
Tabla 58 Manual de proceso de Coordinación de mantenimiento a equipos de cómputo .....	84
Tabla 59 Procedimiento de coordinación de manteniendo a equipos de computo .....	85
Tabla 60 Políticas de coordinación de manteniendo a equipos de computo .....	85
Tabla 61 Manual de proceso de Coordinación de mantenimientos generales.....	86
Tabla 62 Procedimiento de coordinación de manteniendo general.....	87
Tabla 63 Políticas de coordinación de manteniendo general .....	87
Tabla 64 Manual de funciones: Gerente General .....	88
Tabla 65 Manual de funciones: Coordinador Administrativo Financiero .....	90
Tabla 66 Manual de funciones: Asistentes Administrativos .....	93
Tabla 67 Manual de funciones: Contador.....	95
Tabla 68 Manual de funciones: Asistente Contable.....	97
Tabla 69 Manual de funciones: Coordinador Académico.....	99
Tabla 70 Manual de funciones: Colector.....	101
Tabla 71 Manual de funciones: secretaria .....	103
Tabla 72 Manual de funciones: Conserje .....	105
Tabla 73 Manual de funciones: Rector .....	106
Tabla 74 Manual de funciones: Inspector.....	108
Tabla 75 Manual de funciones: Psicóloga académica .....	110
Tabla 76 Costos pre operacionales .....	111
Tabla 77 Costos Incurridos.....	111
Tabla 78 Cronograma de capacitaciones .....	112
Tabla 79 ESCENARIO #1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%) .....	113
Tabla 80 ESCENARIO #1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%) con tasa de descuento del 10%.....	113
Tabla 81 ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%) .....	114
Tabla 82 ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%) con tasa de descuento del 10%.....	114
Tabla 83 ESCENARIO #3 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%) .....	115
Tabla 84 ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%) con tasa de descuento del 10%.....	115

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso Administrativo .....	16
Ilustración 2 Matriz FODA .....	41

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa JUAN23 S.A. JUANSA .....	5
Figura 2 Evolución de los principios y herramientas de gestión.....	24
Figura 3 Organigrama propuesto de la distribución.....	44

## **Introducción**

La empresa JUAN23 S.A. JUANSA se ha destacado durante 20 años en cumplir con su principal actividad que es la enseñanza, y en realizar mejoras continuas impulsando a que tenga un creciente volumen de estudiantes los cuales se encuentran muy satisfechos por la calidad de servicio que ésta ha ofrecido, no obstante, el manejo interno de los procesos se ha realizado por inercia más no por un diseño organizacional previamente establecido, debido a esto hemos realizado la presente investigación con la finalidad de brindarle a la empresa una guía para mejorar la manera de administrar los procesos para cada área y disminuir los inconvenientes como duplicidad de funciones, entorpecimiento de las actividades diarias, provocados por la falta de importantes herramientas como: manual de funciones, manual de procesos y manual de procedimientos.

Con esta propuesta se quiere demostrar que la implementación de este diseño no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal.

## **CAPITULO I**

### **1. Diseño de la investigación**

#### **1.1.Tema**

Plan de diseño organizacional para la empresa JUAN23 S.A. JUANSA

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

La empresa JUAN23 S.A. JUANSA se ha destacado durante 20 años en cumplir con su principal actividad que es la enseñanza de educación básica elemental, media y superior desde hace 10 años de bachillerato, y en realizar mejoras continuas impulsando a que tenga un creciente volumen de estudiantes los cuales se encuentran muy satisfechos por la calidad de servicio que ésta ha ofrecido, no obstante, se ha observado que:

Primero, no existe un manual de funciones que permita llevar un control de las tareas que desempeñan los colaboradores de la empresa, ocasionando la duplicidad de funciones y provocando que el personal termine haciendo tareas que no les corresponde y que no son compatibles en su cargo. Como consecuencia, esto afecta el clima laboral de la organización y deriva en un decrecimiento de la productividad.

En segundo lugar, no existe un manual de procedimientos que pueda orientar las secuencias de los pasos organizacionales y las secuencias de las actividades de los colaboradores y el buen manejo de los recursos; Como consecuencia de esto impera el desorden de las actividades, provocando un caos laboral que trae desmotivación a los integrantes de la organización, lo que conlleva a una alta rotación del recurso humano.

Paralelamente, no cuenta con un organigrama actualizado que permita ver gráficamente la estructura de la organización, impidiendo que el personal tenga conocimiento sobre las principales funciones que existen en la organización y la relación que hay entre ellos.

Por estas razones las investigadoras proponen la elaboración del diseño organizacional que coadyuve al buen funcionamiento de la organización de tal manera que asegure su supervivencia, su éxito y competitividad.

##### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué manera se podrán administrar adecuadamente las metas organizacionales, las actividades y tareas del talento humano?

### **1.1.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los problemas organizacionales que presenta la empresa JUAN23 S.A. JUANSA?
- ¿Cómo se ordenará los flujos de las actividades, tareas y recursos de la organización?
- ¿Cuál será la manera de identificar los pasos a seguir en cada una de las actividades que la empresa JUAN23 S.A. JUANSA realiza?
- ¿De qué manera determinar la conveniencia de implementar un diseño organizacional en la empresa JUAN23 S.A. JUANSA para su correcto y adecuado control administrativo?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Juan23 S.A. JUANSA

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio situacional de la empresa JUAN23 S.A. JUANSA en relación a su estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos.
- Diseñar un mapa de los procesos organizacionales para la empresa JUAN23 S.A. JUANSA
- Realizar un manual de procedimientos para JUAN23 S.A. JUANSA
- Elaborar un análisis costo-beneficio de la conveniencia de la propuesta.

### **1.2.3. Justificación De La Investigación**

El diseño organizacional dentro de una empresa ha incrementado su importancia; A medida que pasa el tiempo, la competencia es cada vez mayor y no sólo se necesita de recursos económicos y tecnológicos para poder tener una ventaja competitiva, sino que en su lugar, se necesita la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de

los objetivos de la organización, que son todos los colaboradores que laboran dentro de ésta y dan un valor agregado a la empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos. Por lo tanto, es necesario que la empresa JUAN23 S.A. JUANSA implante un diseño organizacional mediante la aplicación de una estructura adecuada, mejorando la gestión administrativa de la organización permitiéndole tener un buen clima laboral, ya que de esto dependerá que tengan éxito y lo puedan utilizar como una fortaleza; además, podrán tener, atraer y retener al personal calificado que le permita desarrollar una competitividad y eficiencia en sus procesos, y así ganar ventaja en el mercado y lograr cumplir con sus objetivos y metas.

Por otra parte, le permitirá tener mayor definición en el personal docente, técnico y administrativo que labora en la empresa JUAN23 S.A. JUANSA, y podrá realizar mejor las actividades como diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones y mejoramiento en el desempeño, logrando que se genere un mayor compromiso por parte de los colaboradores lo cual se verá reflejado en la práctica de sus funciones, haciendo que la organización se consolide más en el mercado educativo.

Con esta propuesta se quiere demostrar que la implementación de este diseño no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal.

Adicional a esto, las autoras esperan contribuir con el presente estudio a otras personas que estén interesadas en implantar un diseño organizacional, y de manera especial que sea utilizado en la biblioteca de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte como material de referencia.

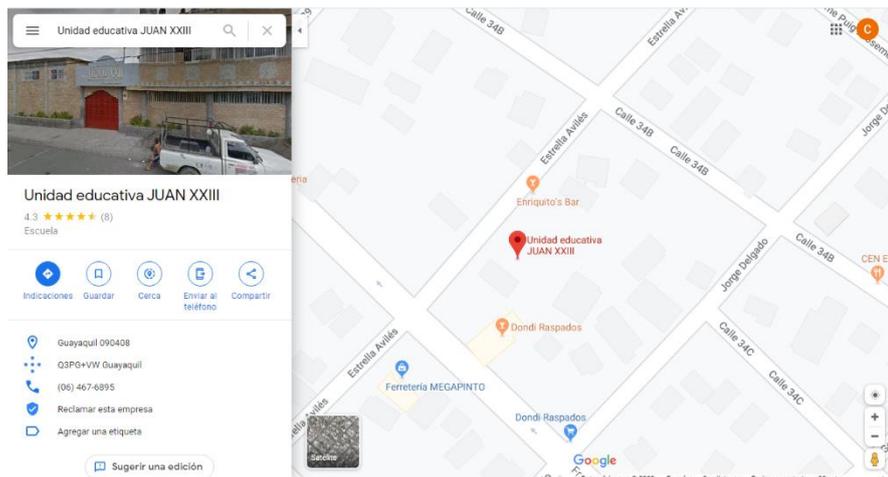
### **1.3.Delimitación o alcance de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación de la investigación**

A continuación, se establece la siguiente delimitación del proceso de investigación que se realizará en la empresa JUAN23 S.A. JUANSA:

- Campo: Administración
- Aspecto: Diseño organizacional
- País: Ecuador
- Provincia: Guayas
- Cantón: Guayaquil

- Espacio: Unidad Educativa Juan XXIII



*Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa JUAN23 S.A. JUANSA  
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)*

#### **1.4. Idea a defender**

El diseño organizacional para la empresa JUAN23 S.A. JUANSA permitirá administrar de mejor manera los procesos de reclutamiento, las actividades de selección y los recursos.

#### **1.5. Línea de investigación**

- **Línea institucional.** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de facultad.** Desarrollo empresarial y del talento humano.

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Marco referencial histórico

En cuanto al marco referencial histórico se puede citar algunos trabajos que se orientan a la elaboración y aplicación de un plan organizacional:

De acuerdo con Canteral, J., & Moran, Claudia. (2019). En su trabajo denominado “Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Hiromental S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.”, propusieron como objetivo general elaborar un plan de diseño organizacional que buscara mejorar la gestión administrativa de esta organización, concluyendo que la implementación de este permitirá que el personal logre realizar sus actividades de manera sistemática, metódica y organizada a fin de evitar incurrir en fraudes o errores que perjudiquen su permanencia en el sector.

García, X. (2015) en su proyecto "Diseño Organizacional para la Escuela de Educación Básica El Vigía de la parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. (*Tesis de titulación*). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.", Propusieron como objetivo general elaborar una estructura organizacional adecuada mediante la aplicación de herramientas metodológicas que faciliten la elaboración del diseño organizacional para fortalecer la Gestión Administrativa y Académica de esta institución, concluyendo que la elaboración del diseño organizacional ha permitido establecer un direccionamiento estratégico en base a una estructura organizacional adecuada que se sustenta en la misión, visión y objetivos institucionales, acorde a las necesidades de la institución, en consecuencia, si la Escuela de Educación Básica “El Vigía” busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno, debe considerar el diseño organizacional como punto clave para su afirmación en lo educativo, ya que es un pilar fundamental para facilitar los procesos de dirección,

Hernández N. (2017) en su proyecto “Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A.” (*Tesis de grado*). Universidad de Chile, Santiago. Establecieron como objetivo general proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida, concluyendo que frente a la negatividad del nivel corporativo de realizar un cambio formal de estructura comercial, fue posible detectar desmotivación en el equipo comercial, especialmente en quienes

habian cambiado de cargo y quienes habian sido ascendidos. Los involucrados plantearon la falra de compromiso y reconocimiento de la casa matriz frente al intento de aportar con el cambio al cumplimiento de la nueva estrategia, y consideraron que para el buen funcionamiento del area comercial de la empresa, debe tener a una persona a cargo, de esta forma, podra direccionar de mejor forma a los gerentes de cada segmento.

Cabrera M. (2019) en su proyecto “Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi” (Tesis de titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Propusieron como objetivo general Diseñar una estructura organizacional para desarrollar procesos eficientes y eficaces para la Unidad Educativa 19 de Mayo del cantón La Maná que permita alcanzar los objetivos de la institución, concluyendo que los directivos de la Unidad educativa mostraron total apertura desde el inicio hasta el final de este proyecto, dando pauta a que se defina los procesos y subprocesos, identificando las relaciones y determinando la clasificacion según el nivel de valor agregado que aporta a la gestion del servicio educativo, de manera que facilitará la definicion de los cargos y perfiles necesarios.

Zavaleta (2017) en su proyecto “Diseño organizacional de la escuela de educación superior técnico profesional PNP, San Bartolo, 2016.” (Tesis de titulación). Universidad César Vallejo, Lima, Propusieron determinar las diferentes percepciones en el nivel del diseño organizacional por secciones en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP, San Bartolo, concluyendo, que al elaborar un modelo de diseño organizacional con una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de la escuela de educacion superior tecnico profesional PNP San Bartolo, con la finalidad de que a traves de la estrategias establecidas garantizar el uso eficiente de los recursos que dispone la Eestp- PNP San Brtolo para mejorar la calidad en la formacion de las alumnas PNP y por ende la calidad en el servicio policial que se presta a la ciudadanía.

(Pérez Elizabeth, 2018) en su aporte al Centro de Educacion Inicial Martín Luterio de Quito con “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial” (Tesis de Maestría en Administración de Empresas en la Universida Andina Simón Bolivar) plantea que las empresas son dinamicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y finciones que el presonal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los

objetivos y metas planteadas. En este tipo de organización la estructura es planteada por jerarquias y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, estos se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc.

(Fernández, 2018) expone en su “Propuesta de diseño de una estructura organizacional para la coordinación zonal 5 de educación” (Proyecto de titulación de la ESPOL) expresa que el diseño organizacional es más que una mera estructura, es la integración de estructura, procesos, recursos humanos, cultura, sistemas y tecnología. Además, contar con un diseño organizacional coherente con los objetivos estratégicos se vuelve esencial para las empresas. La estructura de cargos y procesos debe apoyar la estrategia del negocio.

La claridad y la responsabilidad son factores clave para un adecuado diseño organizacional. Cuando los recursos humanos de la organización saben qué, cómo y cuándo hacer, y se responsabilizan de sus acciones dentro de un grado de libertad apropiado, es muy probable que se obtengan los resultados esperados.

(Gracia, 2015) en su proyecto de titulación “ Diseño Organizacional para la Escuela de Educación básica “El Vigía” de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena” en su justificación expresa que actualmente el desarrollo organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevancia e importancia estratégica. Por otra parte el clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, por ello, es necesario tener presente cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: ¿Quién es?, ¿Qué se merece? Y ¿Qué es capaz de realizar?, ¿Hacia dónde debe marchar la organización?.

El ámbito de la gestión debe ser considerado como prioridad para impactar desde la implementación curricular hasta las competencias de los participantes para sacar a flote las habilidades que posee la Institución y adaptarse a un mundo tan cambiante.

(Torres, 2004) al preparar su tesis “El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización” para Pontificia Universidad Católica del Perú nos comenta sobre el conflicto en la organización escolar e indica que no es un tema que haya sido considerado importante en los estudios de organización escolar. Sin embargo, ya se ha llegado a la conclusión que debe ser considerado para estudiar el comportamiento organizativo... Cada enfoque teórico sobre organización escolar plantea una diferente posición frente al conflicto. Las teorías clásicas omiten cualquier referencia al conflicto

o lo caracterizan como algo disfuncional. Para ellas, se trata de evitar a toda costa, el conflicto... Desde la perspectiva crítica, el conflicto se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y elemento necesario para el cambio social. Interesa afrontar el conflicto para mejorar el funcionamiento de la organización, para crear un buen clima organizativo, y especialmente para favorecer los procesos colaborativos de la gestión escolar.

De acuerdo con Soto. (2008). En su trabajo denominado “Diseño de una estructura organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA.” (*Tesis de titulación*). Universidad del Bio-Bio, Chile., propusieron como objetivo general diseñar una estructura organizacional en TURBOMECANICA INGENIEROS, concluyendo que la principal ventaja de esta empresa es la comunicación entre los niveles altos y bajos de la organización, por lo que la mantención de ella es la clave para la estabilidad en el tiempo.

De acuerdo con Salcedo. (2016). En su trabajo denominado “Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A.” (*Tesis de titulación*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil., propusieron como objetivo general diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita mejorar el desarrollo de la empresa, ya que al contar con un modelo de estructura organizacional, tendrá esta herramienta como apoyo dándole valor agregado al desenvolvimiento de sus procesos y lograr rentabilidad, generando un eficaz y eficiente aprovechamiento de los recursos financieros, físicos y humanos para optimizar la gestión administrativa, y por ende un crecimiento organizacional.

Estos proyectos expuestos tienen relación con la presente investigación debido a que la empresa Juan23 S.A. requiere implementar un plan organizacional en el que se defina los puestos organizacionales, perfiles, funciones y procedimientos que ayuden a mejorar la efectividad de las actividades que se realicen en la institución, a fin de poder reducir los riesgos existentes al no tener una guía adecuada.

Tabla 1 *Marco referencial histórico*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tema</b>	<b>Fuente</b>	<b>Sitio Web</b>
<b>2019</b>	Cabrera M.	“Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi”	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil,	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13653/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-540.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13653/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-540.pdf</a>
<b>2019</b>	Canteral, J., & Moran, Claudia	“Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Hiromentalisa S.A.”	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	<a href="http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3156">http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3156</a>
<b>2018</b>	Elizabeth Pérez	“La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial”	Universidad Simón Bolívar	Andina <a href="http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf">http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf</a>
<b>2018</b>	Carla Fernández	“Propuesta de diseño de una estructura organizacional para la coordinación zonal 5 de educación”	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/44578/D-CD288.pdf?sequence=-1&amp;isAllowed=y">http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/44578/D-CD288.pdf?sequence=-1&amp;isAllowed=y</a>
<b>2017</b>	Zavaleta	“Diseño organizacional de la escuela de educación superior técnico profesional PNP, San Bartolo, 2016.”	Universidad Vallejo, Lima,	César <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9134">http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9134</a>
<b>2017</b>	Hernández N.	“Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A.”	Universidad de Santiago,	Chile, <a href="http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hernandez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hernandez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
<b>2016</b>	Salcedo, Silvia	“Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A.”	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf</a>
<b>2015</b>	Xiomara García	“Diseño Organizacional para la Escuela de Educación básica “El Vigía” de la parroquia	Universidad Estatal Península de Santa Elena	<a href="https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/2652/UPSE-TAE-2015-0024.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/2652/UPSE-TAE-2015-0024.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

---

<b>2008</b>	Raúl Concha	Soto	José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena” “Diseño de una estructura organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA.”	Universidad del Bio-Bio, Chile	<a href="http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf">http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf</a>
<b>2004</b>	María Torres	Garcia	“El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”	Pontificia Universidad Católica del Perú	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/121/GARCIA_TORRES_MARIA_DISE%c3%91O_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/121/GARCIA_TORRES_MARIA_DISE%c3%91O_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

---

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## **2.2.Fundamentación teórica**

Para agregar un sustento teórico a la investigación en curso, detallaremos las teorías de administración, en donde encontraremos conceptos y principios del diseño organizacional siguiendo un enfoque clásico.

(Fayol, 1987) Define en su libro “Administración Industrial y General” a la administración y la divide en seis grupos:

### **2.2.1. Administración:**

Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

### **2.2.2. Funciones de la Administración según Henri Fayol**

- 1. Función técnica:** El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas...todo contribuye a dar a la función técnica, y en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redundará en detrimento de las otras capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas.
- 2. Función comercial:** Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.
- 3. Función financiera:** Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos... Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.
- 4. Función de Seguridad:** Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación.
- 5. Función de contabilidad:** Constituye el órgano de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, en cualquier momento, dónde se está y a donde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.
- 6. Función administrativa:**

(Stephen P. Robbins, 2002) En su libro “Fundamentos de Administración” Plantean la pregunta ¿Cuáles son las tres características que tienen en común todas las organizaciones? Respondiendo a esto con lo siguiente: Toda organización suele estar expresando en términos de una meta o un conjunto de metas. Por ejemplo, Richard

McGinn, presidente de Lucent Technologies, tiene como meta captar la mayor parte del mercado de las telecomunicaciones, que tiene un valor de \$600.00 millones, mientras que Rick Thoman, el CEO (director general) de Xerox, espera que los ingresos de su compañía registren “un crecimiento de dos dígitos”. En segundo lugar, los propósitos o las metas no se logran solos. Las personas deben tomar decisiones para establecer el propósito y realizar una serie de actividades para convertir la meta en una realidad. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros. Para desarrollar una estructura habría que, por ejemplo, crear reglas y reglamentos, conferir a algunos miembros el control de supervisión sobre otros, formar equipos de trabajo o preparar descripciones de puestos, de forma tal que los miembros de la organización sepan que se espera que hagan. Así pues, el término organización se refiere a una entidad que tienen un propósito claro, consta de personas o miembros y posee una estructura sistemática.

De acuerdo con lo expresado por los autores toda organización está compuesta por:

- Toda organización suele estar expresando en términos de una meta o un conjunto de metas.
- Los propósitos o las metas no se logran solos.
- Todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Es decir, desde los primeros tiempos, en la época clásica e inclusive en la moderna toda organización necesita un líder o gerente que tenga el criterio y la habilidad de cumplir y hacer cumplir las 4 funciones básicas de todo administrador: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Según (Welsch, 2005) en su libro “Presupuesto: planificación y control” indica que existen cinco fases para hacer una correcta planificación directiva y son:

- Establecer objetivos y metas empresariales
- Desarrollar premisas del medio en que opera la entidad
- Tomar decisiones respecto a cursos de acción
- Empezar acciones que tiendan a activar planes
- Evaluar la retroalimentación del desempeño para replanificación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para poder realizar de manera correcta una planificación se debe seguir ciertos pasos y hemos escogido lo expresado por el autor puesto que consideramos que es muy acertado y puede ser aplicado en cualquier tipo de

empresa ya que todo negocio, independientemente de la actividad comercial que desempeñe, necesita de un buen manejo administrativo para poder surgir, sobrevivir y perdurar exitosamente.

Si la primera función es cumplida correctamente las 3 faltantes se realizarán de manera más sencilla.

### **2.2.3. Manuales**

Según (Royo, 2013) en su libro “Manual práctico de control Interno: Teoría y aplicación práctica” menciona que un manual es la herramienta que permite administrar cualquier negocio, estableciendo condiciones de aplicación de políticas y procedimientos de la organización, coordinando con todos los cargos y recursos humanos las actividades.

Poseen una característica que es la disposición de datos que facilitan al personal el seguimiento de las instrucciones requeridas para la ejecución de sus funciones, enfatizando los puntos de control y evaluación de la productividad. (Gan & Berbel, 2011)

Los manuales permiten que el colaborador pueda estar informado sobre las actividades que debe realizar en un determinado periodo de tiempo, además se podrá evaluar el desempeño del trabajador.

### **2.2.4. Tipos de manuales**

Según (Barquero, 2013) En el ámbito administrativo se puede diferenciar los siguientes manuales:

- **De tipo organizacional:** Maneja la compañía a través de la descripción de funciones, establecimiento de una estructura y desempeño de roles de cada departamento que tenga la empresa. Se enfoca en los perfiles que debe tener una persona para formar parte de la compañía, evitando la capacitación del personal o retrasos en los procesos.
- **De tipo departamental:** En este manual se plasma la manera en que se debe realizar las tareas y actividades. A través de este manual se puede identificar los inconvenientes que existan en los departamentos para poder darles un seguimiento y buscar una solución.
- **De tipo político:** En este manual se encontrará un conjunto de leyes que regulan a la dirección de la compañía, sirven como guía para evaluar la gestión de la toma de decisiones.

- **De tipo de procedimientos:** Se establecen procesos que servirán como guías para el personal que deba aplicarlos, además se puede evidenciar cuales son los empleados que han seguido correctamente los procedimientos establecidos.
- **De tipo de técnicas:** Este manual se utiliza en empresas que se dedican a fabricar productos o dar servicios técnicos, ya que ayuda a establecer los procedimientos según los estudios previos, con finalidad de que el empleado pueda realizar correctamente su trabajo a pesar que no tenga un estudio sobre el tema.
- **De tipo bienvenida:** Tiene la finalidad de dar una guía a los empleados para que puedan informar sobre la empresa a los clientes o a los nuevos trabajadores.
- **De tipo puesto:** Este tipo de manual especifica las labores de todos los cargos que existan dentro de la empresa, asignando responsabilidades, tareas, perfiles del empleado, con los cuales el departamento de talento humano deberá basarse al momento de cubrir una vacante.
- **De tipo finanzas:** Su finalidad es describir el manejo de los bienes que son propios de la empresa.
- **De tipo calidad:** Consiste en utilizar políticas en función a la calidad de una determinada actividad, la ausencia de este tipo de políticas podría impedir dar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

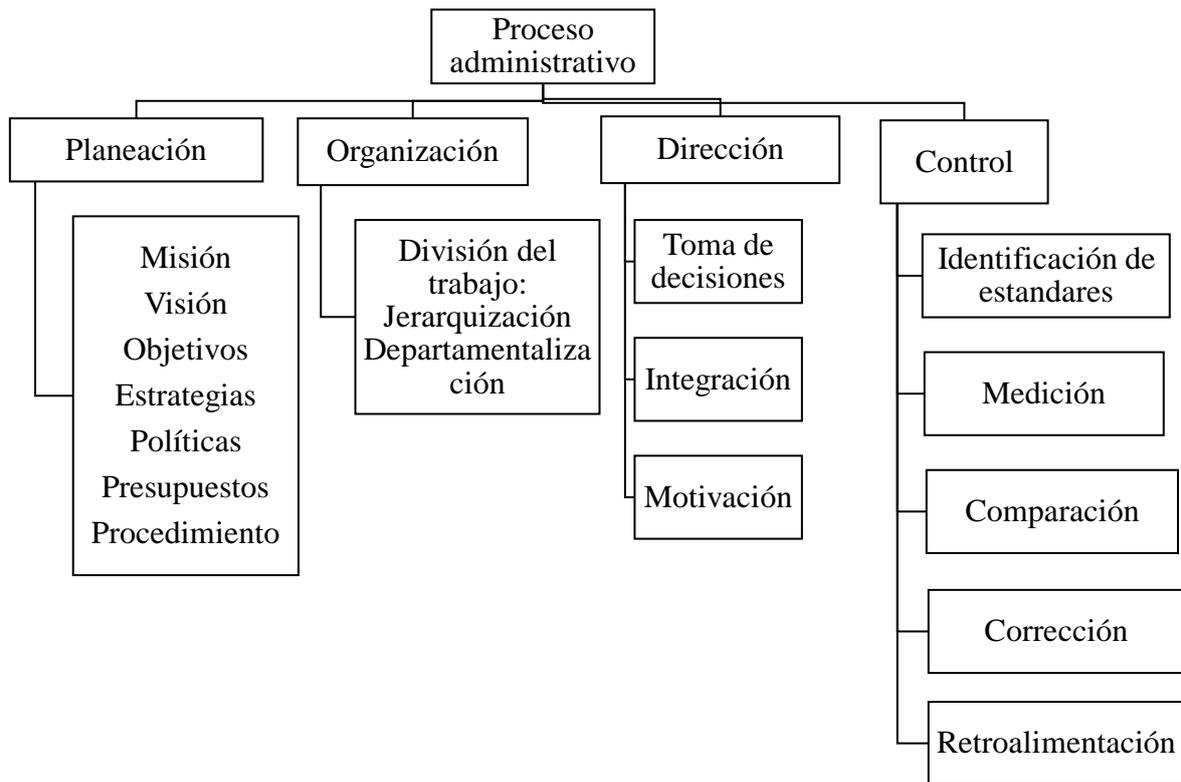
#### **2.2.5. Manual de procedimientos**

Según (Himmelblau & Bischoff, 2004) Es considerado como una herramienta para el control, basado en estudios previos, describiendo operaciones, actividades, pasos que forman parte en un conjunto de funciones, atribuidas a un departamento en particular.

#### **2.2.6. Proceso administrativo**

Según (Hernández, Cipriano, & Ventura, 2014) es importante que una organización implemente este proceso para que funcione adecuadamente, también es fundamental tener una comunicación fluida y así se podrá tomar decisiones correctamente.

Las etapas del proceso administrativo son:



*Ilustración 1* Proceso Administrativo  
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

### 2.2.7. Productividad

(Mutio, Harsdof, & Divecha, 2016) En su libro “El Recurso Humano y la Productividad” Plantean Es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios.

Para mejorar la productividad de la organización se puede reducir los costos de los recursos utilizados en el negocio, sin embargo, no es un trabajo sencillo porque se debe pensar cual es la mejor forma de reducir los insumos de entrada y/o aumentar la producción sin consecuencias negativas. Se tiene que elegir las áreas adecuadas a intervenir y realizar los siguientes pasos:

- Identificar los factores que influyen en la productividad
- Seleccionar las áreas específicas en las que se puede hacer mejoras.

### **2.2.8. Evaluación de desempeño**

(Juárez, 2018) en su libro “Administración y evaluación del desempeño del personal” indica que la evaluación del personal es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto.

Es una herramienta gerencial que sirve para orientar los conocimientos, energía, tiempo, recursos y acciones de los empleados, jefes y supervisores, y lleguen hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso.

El desempeño es un proceso que debe planearse, dirigirse, controlarse y, en su momento, rediseñarse para que responda a las exigencias de los objetivos, las metas y los resultados que contempla la estrategia del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Estructurar un proceso de evaluación del desempeño en la organización es un proceso continuo de aprendizaje, en el que hay que ir incorporando nuevos elementos que condicionan o impulsan el desempeño del personal y en el que hay que ir descartando aquellos elementos que la experiencia nos va demostrando que tienen poca utilidad para promover el propósito que se persigue con el proceso de evaluación del desempeño que es enfocar al personal en los resultados que la organización espera de sus puestos.

Los principales elementos estratégicos de una organización que se deben considerar al momento de diseñar y/o revisar un proceso de administración del desempeño del personal son los siguientes:

- **Contexto Organizacional: Misión, Estrategia Y Estructura:**

Se requiere clarificar la misión y los fines organizacionales y revisar cómo estos se reflejan en la estrategia de negocio y en la estructura organizacional. Es importante porque nos exige precisar qué áreas funcionales y puestos debe integrar la estructura organizacional, así como las interrelaciones que deben existir entre las diferentes áreas y puestos de la organización.

- **Planeación Del Desempeño: Estructura De Metas Y Estándares Puesto/Persona**

Se debe especificar la estructura de metas con la que se va a medir el desempeño de cada uno de los puestos de organización y, por la otra los estándares específicos que serán utilizados en la evaluación del desempeño de sus ocupantes. La clave de esta tarea son las responsabilidades de los puestos, ya que es la posibilidad que tiene el puesto de

responder por una acción y por las consecuencias de esa acción en los fines y resultados de la empresa.

Es importante que el procedimiento de evaluación del desempeño promueva la participación de los evaluados y los evaluadores en la definición y especificación de los objetivos, indicadores, prioridades y metas con que será evaluado el desempeño del personal en la organización.

- **Gestión Del Desempeño: Seguimiento, Orientación (Coaching) Y Acompañamiento**

Con frecuencia el equipo gerencial le presta poca atención debido a que tienen tareas más urgentes y relevantes que atender, pero este elemento es importante ya que es una de las tareas críticas de los puestos gerenciales, porque consiste en despertar el interés y animar a sus colaboradores para que, voluntariamente, enfoquen su conocimiento, energía, tiempo, recursos y acciones en aquellos resultados que contribuyen a que la organización logre eficazmente sus objetivos y metas estratégicas y consoliden su misión y fines organizacionales en corto, mediano y largo plazo.

- **Evaluación Del Desempeño: Medición, Evaluación Y Reconocimiento**

La organización debe contar con un procedimiento que le permita recolectar sistemáticamente la información que será necesaria para medir y evaluar los indicadores considerados en los diferentes esquemas de desempeño del personal. Se debe procurar que la relación costo/beneficio de recolectar y sistematizar la información que se requiere en la medición de los indicadores del desempeño se realice ágilmente, económico y efectivo.

### **2.2.9. Comunicación interna**

Según (Xifra & Ferran, 2009) La excelencia en gestión empresarial se puede medir por la calidad de comunicación entre la dirección y los empleados.

Con una buena comunicación se pueden conseguir los siguientes objetivos:

- Lograr que los empleados adopten las conductas deseadas por la dirección.
- Permitir que el trabajador prefiera trabajar en nuestra organización que con la competencia.
- Conseguir que los empleados participen activamente.
- Recibir más feedback de los trabajadores en los procesos de comunicación interna de la compañía para mejorar las relaciones de la dirección con ellos.

### **2.2.10. Tipos de diseño**

Según (McNamara, 2006) el diseño organizacional da forma a los empleados y las posiciones de la compañía en varias estructuras. Cuando las compañías son pequeñas carecen o tienen estructuras pequeñas en su comienzo. Un diseño organizacional impulsa la comunicación y mejora el empleo de los recursos de una compañía.

A continuación se explicará algunos tipos de diseño organizacional:

### **2.2.11. Diseño funcional:**

Es aquella que se centra en funciones básicas, incluyendo contabilidad, ingeniería, finanzas y talento humano. Un ejecutivo comienza contratando gerentes en cada área que exista en la compañía, y a medida que pase el tiempo los gerentes contratarán subordinados.

### **2.2.12. Diseño de cliente:**

Posiciona a los empleados o a los departamentos de forma que puedan servir mejor a los clientes.

### **2.2.13. Estructuras Organizacionales**

Entendemos por estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

Según (Mintzberg, s.f.) En su modelo de Estructura organizacional expresa que desde inicios de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Sin embargo, el gran número de fracasos, hace evidente que las organizaciones difieren en que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías, pero no para otras. Por lo consiguiente, la teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de “una mejor forma” hacia el enfoque de “todo depende de” formalmente conocido como la “teoría de la contingencia”. La estructura debe reflejar la situación de la complejidad, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

Por esta razón establece seis partes básicas de la organización:

- **La adaptación mutua:** Lograr la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal.
- **La supervisión directa:** En la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
- **La estandarización del proceso de trabajo:** Es la especificación (programación) del contenido de trabajo.
- **La estandarización de los resultados:** Es la especificación, no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados.
- **La estandarización de las habilidades:** Aquí lo que se estandariza es al trabajador más que el trabajo o los resultados.
- **La estandarización de las normas:** Significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como elementos básicos de una estructura.

(Adafrancys, 2005)

Tipos de estructuras organizacionales:

- **Estructura Lineal:** Utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado.
- **Estructura Matricial:** Consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que se asignan de manera temporal acorde al proyecto que se va a ejecutar.
- **Estructura por departamentalización:** Se basa en la creación de grupos o equipos de trabajo para el desempeño de las actividades, por lo general estos se agrupan de acuerdo a las funciones a cumplir.
- **Estructura Circular:** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa y a su alrededor los diferentes niveles que conforman la organización.
- **Estructura Híbrida:** Este tipo de estructuras es más utilizada por empresas que crecen constantemente y que producen o crean varios productos o para varios mercados.

- **Estructura Monofuncionales:** Se concentra la autoridad en una sola persona o un grupo de personas que por lo general son quienes toman las decisiones y velan por el funcionamiento de la empresa.
- **Estructura Jerárquica:** También se la conoce como “departamentalización funcional” o “tradicional” ya que predomina en la mayoría de las empresas.
- **Estructura Descentralizada:** Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico ya que las decisiones se toman bajo la confianza de pluralidad.
- **Estructuras no piramidales:** Su estructura se basa en matrices las cuales se forman con líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre algún proyecto específico.

#### 2.2.14. Proyecto Organizacional

Un proyecto es una planificación o conjunto de actividades relacionadas entre sí con la finalidad de conseguir un objetivo.

##### Clasificación de proyectos:

Según su grado de dificultad

- Simples
- Complejos

Según la procedencia del capital

- Públicos
- Privados
- Subvencionados o mixtos

Según el contenido del proyecto:

- Construcción
- Informática
- Empresarial
- Producción de productos o servicios

Según los involucrados en la organización

- Por departamento
- Interno
- Matricial
- Subcontrarado o externo

Según su finalidad

- Producción

- Sociales
- Comunitarios
- De investigación

### **2.2.15. Reingeniería de procesos:**

(ALARCON) En su libro Reingeniería de los procesos empresariales indica que la reingeniería de procesos puede definirse como: Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costas, calidad, servicio, productividad, rapidez...) modificando al mismo tiempo el postico del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.

La reingeniería de los procesos empresariales siempre se ha realizado, aunque quizá no de una manera consciente como tal. La propia división de tareas y posteriormente de las unidades de negocio era en sí misma una reingeniería.

Las razones por las que dichas compañías acometían dicho proceso eran:

- Se encontraban en graves dificultades, no tienen otro remedio.
- Detectaban que se avecinaban grandes problemas.
- Oportunidad de avance espectacular respecto a la competencia.

A partir de la segunda guerra mundial y sobre todo a partir de los 50 cuando desarrollan las siguientes características del mercado:

- Gran demanda de bienes y servicios
- Mercado masivo
- Impersonalización de los clientes
- Competencia estable
- Estabilidad en la demanda
- Previsión de la demanda.

Y a partir de los 80 cuando se establecen las nuevas condiciones del mercado:

- Fragmentación del mercado
- Los clientes toman el control
- La información se generaliza
- La competencia se intensifica

- Globalización.
- Establecimiento de competencia de nicho
- Cada cliente se individualiza y es irremplazable
- Desaparecen barreras comerciales
- Insuficiencia del concepto satisfactorio
- Normalización del cambio
- Previsión de la demanda solo a corto plazo
- Se acorta la vida de los productos

### **2.2.16. Gestión por procesos**

(Fernández, 2010) La base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha ido cambiando con el tiempo de la forma siguiente:

- Los presupuestos de tesorería tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50. La toma de decisiones se basa exclusivamente en la previsión del gasto.
- En la década de los 60 se desarrolló en EE.UU la técnica del marketing. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de ganancias estrechas de productos estandarizados.
- Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad, hemos asistido al protagonismo de la estrategia con varias connotaciones.
- Las empresas reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.

La secuencia descrita está sintetizada en el cuadro.

## EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

PERÍODO	TECNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	E → O Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección Estratégica	E ←→ O Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
95	Gestión de Calidad (Excelencia)	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: <b>cliente</b> Participación de las <b>personas</b> Mejora continua procesos. Valor Añadido (Cliente y empresa). "Lo único constante es el cambio" Aprendizaje. Gestión del cambio Innovación. Gestión del conocimiento

Figura 2 Evolución de los principios y herramientas de gestión

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

### 2.3.Bases Teóricas

#### 2.3.1. Meta organizacional

Las metas organizacionales definen el estado futuro que desean tener, además dan una razón para la existencia de la compañía y justifican las actividades que se realiza dentro de la organización. El autor Daft (2011) menciona:

“Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben

dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.” (Daft, 2011)

Según lo expuesto se puede deducir que para realizar un adecuado diseño organizacional se debe tener clara las metas y estrategias que tenga la institución para lograr el fin deseado.

## **2.4. Diseño organizacional**

En el diseño organizacional se ve reflejada la forma de dividir, organizar y coordinar todas las actividades de una empresa. Para ello, las organizaciones deben tener una estructura que sea funcional. El autor Chiavenato (2009) menciona:

“El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: Hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y hacia dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.” (Chiavenato, 2009)

### **2.4.1. Manual**

Un manual es un documento técnico normativo donde se describe y establece todas las relaciones de autoridad, dependencia y funciones básicas y específicas. Además, están los requisitos que se necesitan en los puestos de trabajo. El autor Barquero (2013) menciona:

“Un manual es la herramienta que permite administrar cualquier negocio, estableciendo condiciones de aplicación de políticas y procedimientos de la organización, coordinando con todos los cargos y recursos humanos las actividades” (Barquero, 2013)

## **2.5. Marco Conceptual**

### **2.5.1. Diseño organizacional:**

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y

componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido, el diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización.

### **2.5.2. Gestión del Talento Humano:**

La gestión del talento humano es considerada una ciencia, e incluso una estrategia de la empresa, ya que se encarga de seleccionar a un personal que esté apto para cada puesto de trabajo que requiera la institución y así ir incrementando la competitividad empresarial, reteniendo personas con alto rendimiento e identificando talentos nuevos dentro de la organización, por lo tanto, se necesita realizar estudios y tener dedicación para que sea óptima.

### **2.5.3. Competencias Transversales:**

Son las habilidades y aptitudes que poseen los trabajadores, que les permite realizar eficazmente su trabajo, algunas competencias transversales que pueden desarrollar dentro de una organización son:

- Iniciativa
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

### **2.5.4. Clima Organizacional:**

Es el ambiente donde el recurso humano de la empresa desempeña sus actividades, según el clima organizacional que se tenga se podrá obtener un vínculo positivo o un obstáculo que impida el buen desempeño del personal, algunos de los elementos que lo conforma son: la relación entre empleados, el trato del jefe con su equipo de trabajo y la relación con proveedores y clientes.

## **2.6. Marco legal**

### **2.6.1. Código de trabajo**

En lo relacionado al código de trabajo, se mencionará los siguientes artículos que tienen relación con el desarrollo de la siguiente investigación:

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

### **2.6.2. Constitución de la república del Ecuador 2008**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

### **2.6.3. ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**

Artículo 3.- Políticas para la selección de personal. - Los promotores y representantes legales de las instituciones educativas fiscomisionales y particulares deberán ejecutar las siguientes políticas en la selección y contratación de personal directivo, docente y administrativo:

- 1.- Elaborar manuales de selección de personal en los que se establezca procedimientos claros que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad;
- 2.- Conformar comisiones para la selección de personal integrada con personas de reconocida solvencia moral, y por representantes de las madres, padres de familia y/o representantes legales quienes como observadores puedan verificar que se garanticen procesos de selección rigurosos y transparentes;
- 3.- Observar, para la contratación de personal directivo y docente los requisitos de profesionalización y experiencia determinados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI y su Reglamento General;
- 4.- Observar, para la contratación de personal administrativo, en la medida de lo posible, los requisitos y los mecanismos de selección de personal determinados en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP;
- 5.- De forma específica, al momento de seleccionar el personal cumplir con lo siguiente:
  - a) Definir el perfil del puesto, cargo o función, de acuerdo a la necesidad institucional;
  - b) Realizar la convocatoria pública a través de los medios de comunicación que la institución educativa considere necesario, a fin de garantizar un proceso concurrente y competitivo, garantizando esta manera una adecuada selección del personal;
  - c) Receptar y verificar la veracidad de la documentación presentada por los postulantes, esta debe cumplir con lo establecido en el perfil del puesto y este instrumento; y,
  - d) La Institución Educativa, como parte del proceso de selección del personal, deberá aplicar evaluaciones psicológicas (personalidad), la misma que será realizada por personal especializado.

- 6.- Verificar obligatoriamente los datos del postulante, sus referencias personales y laborales, así como todos los datos que evidencien su idoneidad profesional y moral;
- 7.- Comprobar en la selección y contratación del personal directivo del establecimiento que, la persona postulante, tenga título de cuarto nivel académico legalmente registrado en la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología-SENESCYT; y, para los docentes, que acrediten título de tercer nivel, igualmente registrado en la SENEYCIT.
- 8.- Confirmar, a través de medios idóneos, que los postulantes para ejercer funciones directivas, docentes y/o administrativas, no registren antecedentes judiciales, especialmente en temas de violencia física, sicológica y/o sexual, protegiendo siempre el interés superior del niño establecido en el artículo 44 de la Constitución de la República;
- 9.- Entrevistar, previo a su contratación, a cada uno de los postulantes. Esta entrevista la realizará el promotor, la autoridad del establecimiento educativo y/o su delegado en presencia del coordinador del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE).
- 10.- Establecer como requisito previo a la contratación del personal docente, la realización de una clase demostrativa con aquellos estudiantes con los cuales el profesional va a trabajar en el aula para conocer su desempeño e interrelación con el grupo.
- 11.- Evaluar permanente al personal directivo, docente y administrativo con el fin de verificar su idoneidad técnica, profesional, sicológica y ética. Esta evaluación se realizará al menos dos veces al año con la participación de profesionales especializados, las mismas que serán registradas por escrito en los expedientes individuales de los evaluados. Los expedientes estarán a disposición de los Directores Distritales del Ministerio de Educación, cuando estos los requieran.
- 12.- Realizar el seguimiento periódico al desempeño profesional de los directivos, docentes y personal administrativo contratado.
- 13.- Crear mecanismos de observancia de las madres, padres de familia y/o representantes legales de los estudiantes, de los procesos de evaluación del personal del establecimiento educativo.

## **CAPITULO III**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se aplicó para esta investigación es la descriptiva, según (Tamayo, 2003) sostiene que esta investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.

Mientras tanto Arias, F. (2016). En su libro “El Proyecto de Investigación. “Dice que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2016)

#### **3.2. Enfoque De La Investigación**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Mientras tanto el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Si en ambos casos se utilizan los dos enfoques se convierte en un enfoque mixto, para (Barrentes, 2014) puede ser comprendido como un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio.

Después de revisar los conceptos planteados, se decidió utilizar el enfoque cualitativo debido a que la técnica de la entrevista se adapta mejor a las necesidades del presente Plan de Diseño Organizacional.

### **3.3. Técnicas de Investigación**

#### **3.3.1. Técnicas de entrevista**

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de la interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. (Daniel, 2008)

Se formuló un cuestionario para poder realizar una entrevista que estuvo dirigida para el Gerente y la Directora del plantel; Se involucraron a estas dos personas debido a que están encargadas de aprobar todo lo que se quiera implementar en la organización.

### **3.4. Población**

La población de estudio que proporciono información fue el gerente y la directora de la institución. Esta información se recolectó por medio de una entrevista que se les efectuó a los miembros de la población.

### **3.5. Análisis de resultados**

#### **3.5.1. Encuestas realizadas**

##### **Entrevista realizada al Gerente**

- **¿Por qué razón se ha generado una duplicidad de funciones dentro de su organización?**

Las organizaciones en general van creciendo con forme pasa el tiempo y esto genera algún desorden, en nuestro caso no hemos tenido escrito o de una manera formal determinada las funciones de todo el personal, y eso hace que en algunas ocasiones hayan ocurrido duplicidad de funciones.

- **¿Por qué razón no hay un control adecuado en las actividades que realizan los colaboradores?**

Es un poco por la misma razón, si no tenemos bien definidas las funciones de todo el personal se necesitan tener mecanismos de control que nos ayuden a controlarlas, y si el personal no tiene claro cuáles son sus roles o hasta donde deben llegar sus funciones el control no se puede hacer de una manera eficiente.

- **¿Considera usted, que existe una buena comunicación dentro de los departamentos que existen en la empresa?**

De una manera informal sí, porque entre la camarería que hay entre el personal les permite poderse comunicar, sin embargo la comunicación no solamente es informal sino también formal y en eso si tenemos alguna falencia, se han ido tomando pasos para que existan coordinadores por área para que pueda haber un mejor esquema de comunicación pero todavía nos falta, creo que el clima organizacional de la empresa está basado en la buena comunicación que haya y todavía nos falta un poco, no está completamente bien.

- **¿A qué se debe que los docentes y administrativos no identifiquen los pasos que deben realizar para dar a conocer una petición?**

En principio los docentes y administrativos por su experiencia personal traen sus formas de hacer las cosas basadas en su experiencia, sin embargo cada organización tiene su propia manera de funcionar y por eso siempre es necesario que se los inserte no solamente en la cultura, sino en la forma de hacer las cosas de cada institución que en general terminan siendo las mismas, pero a veces es necesario que haya procesos bien definidos, en mi institución aun no existen manuales de procedimientos que nos permitan definir el alcance, la responsabilidad, cuáles son los elementos de control que podamos tener, creo que eso incide en que a veces no tenga muy claro hasta donde puedan llegar con sus funciones.

- **¿Por qué cree usted, que el personal ha cometido algunos errores en las actividades que realizan a diario y en su socialización?**

Porque efectivamente no ha habido una socialización de cuáles son las funciones y procedimientos que deben realizar cada persona, esto se hace más por cotidianidad donde resolvemos cosas de la manera en que nuestro mejor criterio nos dé, sin embargo, no está probablemente socializado y habría que mejorarla.

- **¿Cuál considera usted que ha sido la causa de la rotación que ha existido en su organización?**

En realidad las causas de la rotación del personal son variadas, algunas tienen que ver con las necesidades que cada familia tiene, otras con el grado de profesionalización que va teniendo el personal e inclusive con temas de migración, pero efectivamente el personal que no tiene claro cuáles son sus funciones y procedimientos a veces se sienten descontentos y este descontento causa que decida migrar, que decida retirarse de la institución, a pesar de que acá se pretende hacer las cosas bien a veces el personal termina descontento y existe la rotación, esperamos ir mejorando para que haya menor rotación cada vez y poder tener personal más fiel a la institución.

- **¿Cómo se podría ser más eficiente sobre el personal tanto en capacitaciones, medición de rendimientos y rotación de personal?**

Definitivamente se requiere tener procesos definidos, un proceso que en un momento del año permita que los coordinadores, los jefes de área puedan hacer una recolección de las necesidades del personal y luego esto se pueda presupuestar para el siguiente año consiguiendo que se pueda ejecutar un plan de capacitación que pudiera permitir que las personas crezcan no solamente en conocimientos, sino que aporten a la empresa de una manera más efectiva, en el fondo lo que se debe armar es un proceso más adecuado de planificación y ejecución, y luego de medición porque una vez que el personal está capacitado se debe ir midiendo el rendimiento, que aquello que esperábamos en base a la capacitación que se esté dando.

#### **Entrevista realizada a la directora**

- **¿Por qué razón se ha generado una duplicidad de funciones dentro de su organización?**

Dentro de la organización al haber crecido también se aumentaron nuevos puestos, pero estas funciones se creían que estaban bien distribuidas, con el paso el tiempo se ve que hay cosas que se pueden hacer de mejor manera.

- **¿Por qué razón no hay un control adecuado en las actividades que realizan los colaboradores?**

En cuanto al control adecuado de las actividades de los colaboradores esto es también porque son cada día más empleados, no significa que sea un pretexto,

pero debemos tener algo por escrito, entonces las personas trabajan muchas veces de buena fe e incurrir a esto porque no se les ha especificado sus funciones.

- **¿Considera usted, que existe una buena comunicación dentro de los departamentos que existen en la empresa?**

En cuanto clima organizacional en sí creo que falta bastante porque como amistad las personas somos bastante empáticas, pero en cuanto a resultados de trabajo a veces observamos a finales de mes que pudimos haber hecho más, lo que eso significa que realmente nos falta tener claro lo que debe hacer cada empleado.

- **¿A qué se debe que los docentes y administrativos no identifiquen los pasos que deben realizar para dar a conocer una petición?**

Pienso que entre docentes administrativos hay una pequeña diferencia en el sentido en cuanto al personal mismo, porque el docente muchas veces cree que es suficiente con comunicarse con el coordinar y el coordinador a su vez con su jefe máximo, a veces se separa del administrativo porque se cree que el administrativo solamente ve la parte financiera y la parte material del edificio, entonces yo creo que eso también se debe a que no hay un manual de procedimientos porque como que docentes administrativos son dos oficinas paralelas.

- **¿Por qué cree usted, que el personal ha cometido algunos errores en las actividades que realizan a diario y en su socialización?**

Yo creo que esto se da porque no tenemos un manual de procedimientos en donde podamos evaluar el trabajo y evaluarnos de una mejor manera.

- **¿Cuál considera usted que ha sido la causa de la rotación que ha existido en su organización?**

Creo que esto es casi un aspecto que se da en todas las empresas e instituciones, porque las personas en algún momento piensan que su plazo o su periodo de trabajo en esa institución ya fue suficiente, ahora si vemos desde otro punto de vista las personas realmente responden a los intereses personales, administrativos, intelectuales, y muchas veces económicos porque hay otras instituciones que pueden ofrecer un mejor sueldo.

Yo creo que estos son diferentes conceptos que se podrían dar a nivel como una escala en las empresas, sin embargo, considero que falta tal vez atraer mas al personal para que se quede.

- **¿Cómo se podría ser más eficiente sobre el personal tanto en capacitaciones, medición de rendimientos y rotación de personal?**

Creo que se podría ser más eficiente capacitándonos de manera individual y como empresa, porque el rendimiento de las personas depende mucho de cómo puede enfrentar la posición en la que se encuentra, realmente nos falta distribuir de mejor manera el tiempo para dar capacitaciones dentro de la empresa y esto se debe a que tal vez no tenemos realmente distribuido o debemos prepararnos mas sino es en el año que se cursa para el siguiente año, porque debemos tener distribuido a manera tal vez presupuestaria como abarcar hasta que el personal se sienta satisfecho con sus estudios y con sus proyectos de vida.

### **3.5.2. Análisis de la entrevista**

Mediante las entrevistas efectuadas al Gerente y Directora de la institución se comprobó que es necesario elaborar un manual de procesos, un manual de procedimientos y un manual de funciones, ya que se considera de vital importancia que los colaboradores tengan claro cuáles son las funciones a realizar dentro de su puesto de trabajo y cuáles son los pasos a seguir para realizarlo correctamente. Con ello se estaría solucionando también la duplicidad de funciones que se ha generado por no tener claras las funciones que deben realizar.

### **3.6. Evaluación de factores internos**

#### **Fortalezas**

F1: Personal con la suficiente experiencia y experticia profesional.

F2: Infraestructura adecuada del plantel.

F3: Excelente atención a los clientes de la institución.

F4: Precios competitivos en relación a otras instituciones que están en el sector.

#### **Debilidades**

D1: Desconocimiento de ciertos procesos a cumplir dentro de la institución.

D2: Bajo cumplimiento del uniforme del plantel y normas básicas de la institución.

D3: Poco respeto por los bienes de la institución.

D4: Ingresos insuficientes para ofrecer un plan de incentivos al personal.

Con estas variables se diseñó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en donde se colocó un porcentaje de peso para cada uno de los factores, así como una calificación que fue entre 1 y 4, siendo 1 la más baja y 4 la más alta. Los resultados se analizaron para determinar si existieron más puntos débiles y fuertes.

### 3.6.1. Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos

Tabla 2 *Matriz de evaluación estratégica de los factores internos*

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Personal con la suficiente experiencia y experticia profesional.</b>	<b>4</b>	<b>0,20</b>	<b>0,48</b>
<b>Infraestructura adecuada del plantel.</b>	<b>3</b>	<b>0,10</b>	<b>0,45</b>
<b>Excelente atención a los clientes de la institución.</b>	<b>3</b>	<b>0,08</b>	<b>0,40</b>
<b>Precios competitivos en relación a otras instituciones que están en el sector.</b>	<b>3</b>	<b>0,12</b>	<b>0,24</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Desconocimiento de ciertos procesos a cumplir dentro de la institución.</b>	<b>4</b>	<b>0,15</b>	<b>0,30</b>
<b>Bajo cumplimiento del uniforme del plantel y normas básicas de la institución.</b>	<b>3</b>	<b>0,11</b>	<b>0,21</b>

<b>Poco respeto por los bienes de la institución por parte de los trabajadores al momento de utilizarlos.</b>	<b>3</b>	<b>0,12</b>	<b>0,30</b>
<b>Ingresos insuficientes para ofrecer un plan de incentivos al personal.</b>	<b>3</b>	<b>0,12</b>	<b>0,20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,58</b>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

La calificación obtenida fue 2.58, lo que determinó que las oportunidades y amenazas se encontrarían casi a la par, por lo que deberían aplicarse estrategias que mitiguen estos factores externos, ya que existió un alto grado de amenazas que podrían afectar al desarrollo de la compañía, sino se toman los correctivos adecuados.

### **3.7. Evaluación de factores externos**

#### **Oportunidades**

- O 1: Cambio de proceso en la admisión de estudiantes en los colegios fiscales.
- O 2: Adaptación a la nueva forma de comunicación mediante redes sociales.
- O 3: Integración de Plataformas educativas virtuales.
- O 4: Establecimiento de derechos a las Instituciones Educativas Privadas en la LOEI.

#### **Amenazas**

- A 1: Crisis económica del país limita a las empresas a contratar nuevos servicios.
- A 2: Inestabilidad de procedimientos por el constante cambio de los funcionarios en la dirección Distrital.
- A 3: Inestabilidad por los cambios e incremento de prohibiciones establecidas por la Secretaría Técnica del Plan toda una vida.

### Matriz de evaluación de los factores externos.

Tabla 3 *Matriz de evaluación de los factores externos*

<b>Factores</b>	<b>Tendencias</b>	<b>Cambios en relación a grupos de interés</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
<b>Político</b>	Inestabilidad de procedimientos por el constante cambio de los funcionarios en la dirección Distrital.	Retraso en los procesos de cada departamento del distrito.	Aplazamiento en el tiempo de espera para el cumplimiento de las obligaciones ministeriales.	Amenaza
	Cambio de proceso en la admisión de estudiantes en los colegios fiscales.	Incremento de estudiantes sin posibilidad de educación.	Incremento de demanda por cupos limitados en las instituciones fiscales.	Oportunidad
<b>Económico</b>	Incremento de la inflación	Incrementaran los precios de los servicios.	Representará una retracción en la capacidad de consumo de la ciudadanía y disminuirá proporcionalmente el nivel de adquisición de servicios.	Amenaza
	Según el BCE, en el primer trimestre la economía ecuatoriana experimentó un decrecimiento de 2,4% con respecto a igual periodo del 2019.	Consumidores contarían con menor poder adquisitivo	Caiga del gasto de consumo final de los hogares.	Amenaza
<b>Social</b>	Redes sociales	Captar clientes por medio de redes sociales es cada vez más fuerte. Facebook, está potenciando y fomentando esta comunicación más profesional.	Mejorar la forma de llegar a nuestros potenciales clientes seleccionando el grupo de interés.	Oportunidad
	Aceptación del establecimiento por parte de la sociedad	Fomenta el marketing de boca a boca, debido a que las buenas referencias incrementarían el ingreso de estudiantes.	Incremento de alumnos en la institución.	Oportunidad

<b>Tecnología</b>	Plataformas educativas virtuales.	Las personas tienen acceso a toda su información académica.	Proporcionar información actualizada y mejorar la comunicación con los estudiantes y padres de familia.	Oportunidad
	Falta de habilidades tecnológicas de los docentes y estudiantes.	El escaso entendimiento tecnológico por las personas que forman parte en la institución produce estancamiento al momento de querer innovar en la forma de enseñar.	Ofertar nuevos servicios por medio de la plataforma virtual.	Amenaza
<b>Jurídico</b>	Inestabilidad por los cambios e incremento de prohibiciones establecidas por la Secretaría Técnica del Plan toda una vida.	Los representantes y padres de familia tienen apertura para el incumplimiento de sus obligaciones de pago.	Incremento de la cartera vencida en las Instituciones Educativas privadas.	Amenaza
	Establecimiento de derechos a las Instituciones Educativas Privadas en la LOEI.	Base legal para cumplir y hacer cumplir los derechos institucionales.	La institución educativa puede tomar decisiones a su beneficio dentro del marco legal.	Oportunidad
<b>Ambiental</b>	Excesivo uso de papel	La actividad comercial implica el uso excesivo de papel impreso por lo cual se debe crear políticas de impresión y ahorro del mismo.	Ofrecer otras alternativas para el reemplazo de impresión mediante la nube, Pen drive entre otros.	Amenaza

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

La calificación obtenida fue 2.60, lo que determinó que las oportunidades y amenazas se encontrarían casi a la par, por lo que deberían aplicarse estrategias que mitiguen estos factores externos, ya que existió un alto grado de amenazas que podrían afectar al desarrollo de la compañía, sino se toman los correctivos adecuados.

### 3.7.3. Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Personal con la suficiente experiencia y experticia profesional.	1 Desconocimiento de ciertos procesos a cumplir dentro de la institución.
2	Buena aceptación de la comunidad, barrio.	2 Poco conocimiento en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas debido a la falta de capacitación.
3	Crecimiento de la matrícula en los últimos años.	3 Poco respeto por los bienes de la institución.
4	Precios competitivos en relación a otras instituciones que están en el sector.	4 Ingresos insuficientes para ofrecer un plan de incentivos al personal.

OPORTUNIDADES	F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS	D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
a Cambio de proceso en la admisión de estudiantes en los colegios fiscales.	(c,2) Mejoramiento continuo de la calidad para la competitividad zonal.	(a,4) Implementar un plan de incentivos al personal presupuestado bajo el posible incremento de los estudiantes que no puedan ingresar en los colegios fiscales.
b Adaptación a la nueva forma de comunicación mediante redes sociales.	(b,4,2) Ofertar el servicio a través de las diferentes herramientas electrónicas lo cual nos ayudará a tener un mayor posicionamiento.	(c,b,2) Establecer un cronograma de capacitaciones sobre actualizaciones y usos de las TICS para todas las áreas de la institución.

<p><b>c</b> Integración de Plataformas educativas virtuales.</p>	<p>(c,1) Aprovechar al personal que posee conocimientos previos en el manejo de las plataformas educativas virtuales.</p>	
<p><b>d</b> Establecimiento de derechos a las Instituciones Educativas Privadas en la LOEI.</p>	<p>(d,1) Utilizar la experiencia de los docentes para cumplir y hacer cumplir lo establecido por los entes reguladores.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b></p>	<p><b>D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</b></p>
<p><b>a</b> Crisis económica del país limita a las empresas a contratar nuevos servicios.</p>	<p>(a,b,1) Explotar la experiencia que tienen ciertos integrantes de la institución para cubrir las necesidades que se presentarían y así evitar contratar nuevos servicios que incrementen los gastos presupuestados.</p>	<p>(a,1,4) Implementar un plan de capacitación para el personal de la institución que no tenga conocimiento que pueda cubrir alguna necesidad que se presente en el plantel.</p>
<p><b>b</b> Inestabilidad de procedimientos por el constante cambio de los funcionarios en la dirección Distrital.</p>	<p>(c,2,3) Aprovechar la buena aceptación de la institución por parte de los padres de familia del barrio que apoyan y aprueban los derechos que tiene la institución.</p>	
<p><b>c</b> Inestabilidad por los cambios e incremento de prohibiciones establecidas por la Secretaría Técnica del Plan toda una vida.</p>		

*Ilustración 2* Matriz FODA

*Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)*

**Después de haber elaborado las matrices PESTEL y EFI hemos podido tener un conocimiento amplio y detallado del contexto en el que se está desarrollando la institución, lo que nos ha permitido elaborar la matriz FODA obteniendo estrategias para poder responder adecuadamente a las tendencias futuras que existan.**

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA JUAN23 S.A. JUANSA**

#### **4.1. Título de la propuesta**

Plan de diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JUAN23 S.A. JUANSA.

##### **4.1.1. Justificación de la propuesta**

La empresa JUAN23 S.A. JUANSA no cuenta con un diseño organizacional que contribuya con el control de las tareas que se desarrollan, dando como resultado el mal uso de los recursos, tanto financiero, humanos y material. Considerando esta necesidad el beneficio de realizar esta investigación es conveniente, ya que se estaría mejorando el rendimiento e incrementaría los beneficios.

La propuesta de realizar el diseño organizacional es con la finalidad de mejorar la gestión administrativa dentro de la organización, con el propósito de que se realicen óptimamente las actividades laborales en cada área de trabajo. Adicionalmente se pretende mejorar la relación entre el jefe y sus colaboradores para que se pueda evaluar el desempeño de una mejor manera, y así dar soluciones factibles siguiendo un modelo estructural definido para cumplir con los objetivos pensados que puedan modificar en el futuro y poder obtener mejores resultados.

La delimitación de funciones de cada uno de los trabajadores creará responsabilidades que contribuirán al desarrollo efectivo de una sólida estructura funcional. Implementando este diseño organizacional tendrán la capacidad de poder proyectarse y avanzar frente a los cambios que se generarán a medida que pase el tiempo por el desarrollo de las sociedades, potencializando la gestión administrativa, el sistema de enseñanza y la atención al cliente.

##### **4.1.2. Desarrollo de la propuesta**

El diseño organizacional de esta propuesta tiene como finalidad lograr el correcto desempeño de los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo logrando obtener mejores resultados que favorecerán a la empresa JUAN23 S.A. JUANSA.

##### **4.1.3. Objetivo general de la propuesta**

Crear un manual de procesos y de funciones para mejorar la gestión administrativa y académica de JUAN23 S.A. JUANSA mediante la implementación del diseño

organizacional en creación de funciones, obligaciones y procesos para lograr la coordinación efectiva, el desarrollo y buen desempeño de funciones.

#### **4.1.4. Objetivos específicos de la propuesta**

- Implementar un diseño organizacional que ayude a la empresa JUAN23 S.A. JUANSA a mejorar su gestión administrativa.
- Incrementar la comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la organización con el fin de mejorar el resultado de los procesos.
- Realizar un seguimiento adecuado a las actividades laborales, mediante la aplicación de herramientas técnicas que midan la efectividad de los resultados.
- Socializar la proyección estratégica a toda la comunidad de la institución con el fin de que estos se sientan comprometidos.

#### **4.1.5. Misión**

Juan23 S.A. Juansa co-educar junto a las familias, niños y jóvenes como hijos de Dios con la capacidad y disposición de ser personas responsables, protagonistas de una nueva sociedad.

#### **4.1.6. Visión**

Juan23 S.A. Juansa, será una institución de calidad, líder en el sector educativo basándonos en fe, honestidad, responsabilidad y sencillez; formando niños y jóvenes espirituales, de voluntad firme, con un gran sentido social y apostólico.

#### **4.1.7. Valores**

- **Honestidad:**

Tener comportamientos transparentes como la honradez, sinceridad e integridad.

- **Respeto:**

Respetar a los demás, entre funcionarios de la empresa, así como hacia los usuarios que son el factor principal del objetivo de la institución.

- **Paz:**

Fomentará las relaciones con los demás, dando como resultado que los trabajadores reaccionen con calma, firmeza y serenidad frente a los posibles problemas que vayan a surgir.

- **Responsabilidad:**

Cumplimiento de los compromisos adquiridos por y para la institución.

- **Lealtad:**

Ser fiel a la institución, ofreciendo el mejor rendimiento personal en beneficio de la sociedad.

- **Trabajo en equipo:**

Es un valor fundamental para el cumplimiento de las funciones y fortalecer las bases con que se origine una actividad a realizar logrando relacionarse con todos sin que existan inconvenientes entre compañeros.

#### 4.1.8. Organigrama propuesto de la distribución

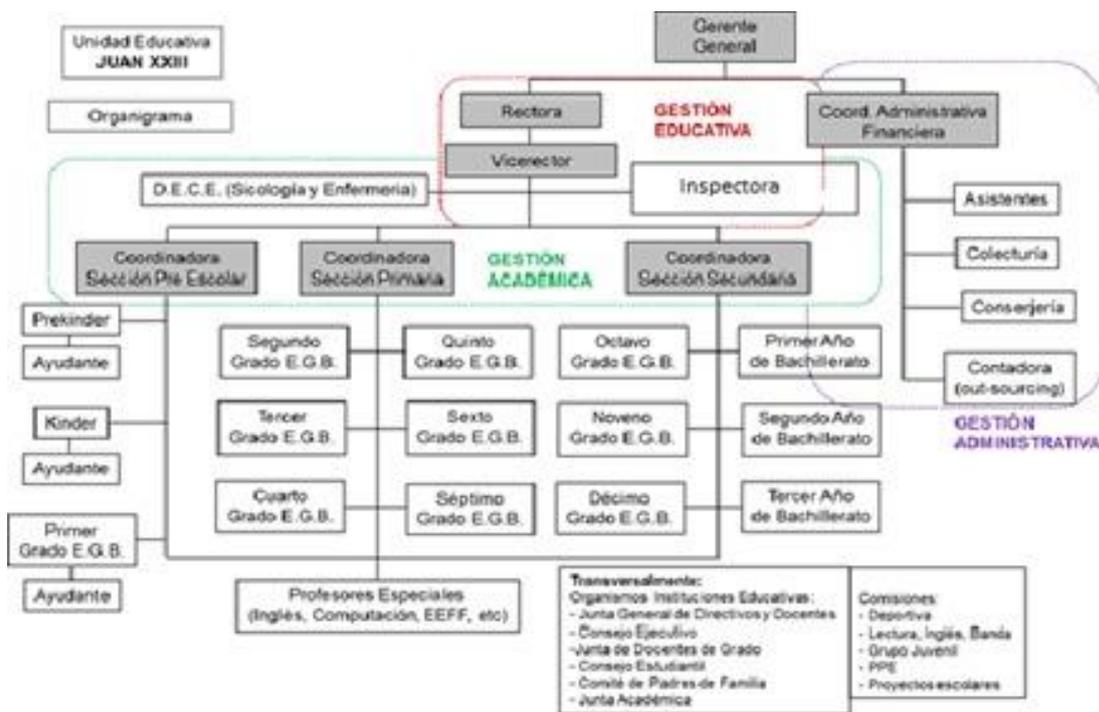


Figura 3 Organigrama propuesto de la distribución

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

**4.2. Manual de procesos, procedimientos y políticas.**

*Tabla 4 Manual de proceso de limpieza general de la institución*

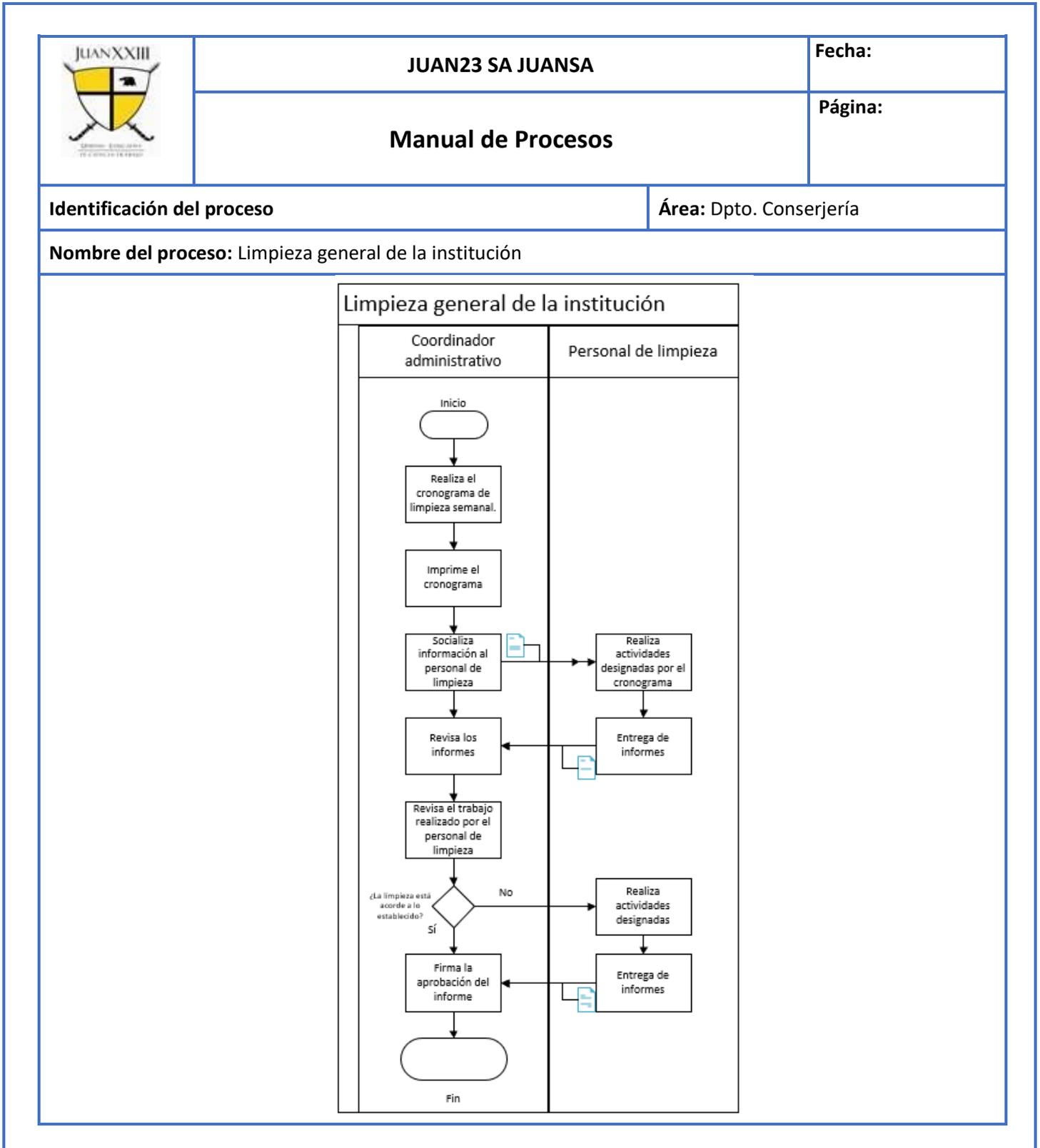


Tabla 5 *Procedimiento de limpieza general de la institución*

<b>Procedimiento de limpieza general de la institución</b>
<p>El procedimiento para la limpieza general de la institución es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El coordinador administrativo se encarga de realizar el cronograma de limpieza semanal.</li><li>• Se imprime el cronograma y se lo socializa con el personal de limpieza.</li><li>• El personal de limpieza realiza las actividades establecidas según el cronograma.</li><li>• El personal de limpieza procede a entregar los informes diarios al coordinador administrativo para su respectiva revisión.</li><li>• El coordinador procede a revisar el trabajo realizado del personal de limpieza.</li><li>• Si la limpieza está acorde a lo establecido en el cronograma del día se firma en aprobación del informe, y termina la actividad. Caso contrario, se comunica con el personal de limpieza para que procedan a limpiar y se emita un nuevo informe.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 6 *Políticas de limpieza general de la institución*

<b>Políticas de limpieza general de la institución</b>
<p>Cómo políticas internas de limpieza general de la institución tenemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa conozca cada área de la Institución para poder realizar un cronograma de limpieza semanal</li><li>• Éste cronograma es entregado 1 vez al año a los conserjes encargados de la limpieza, se entregará nuevamente sólo si hay cambios en los horarios preestablecidos.</li><li>• El personal de limpieza se deberá cumplir a cabalidad el cronograma entregado ya que el no hacerlo podrá ser tomado como incumplimiento a las labores encomendadas y podrá ser sancionado de acuerdo al reglamento interno.</li><li>• La coordinadora deberá delegar a una persona de limpieza para que sea la encargada de informar las novedades presentadas semanalmente.</li><li>• La coordinadora o su superior tendrá completa libertad de supervisar aleatoriamente el cumplimiento del cronograma.</li><li>• La coordinadora deberá guardar correctamente los informes recibidos para llevar un control histórico de las novedades presentadas.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 7 Manual de proceso de manejo de redes Sociales

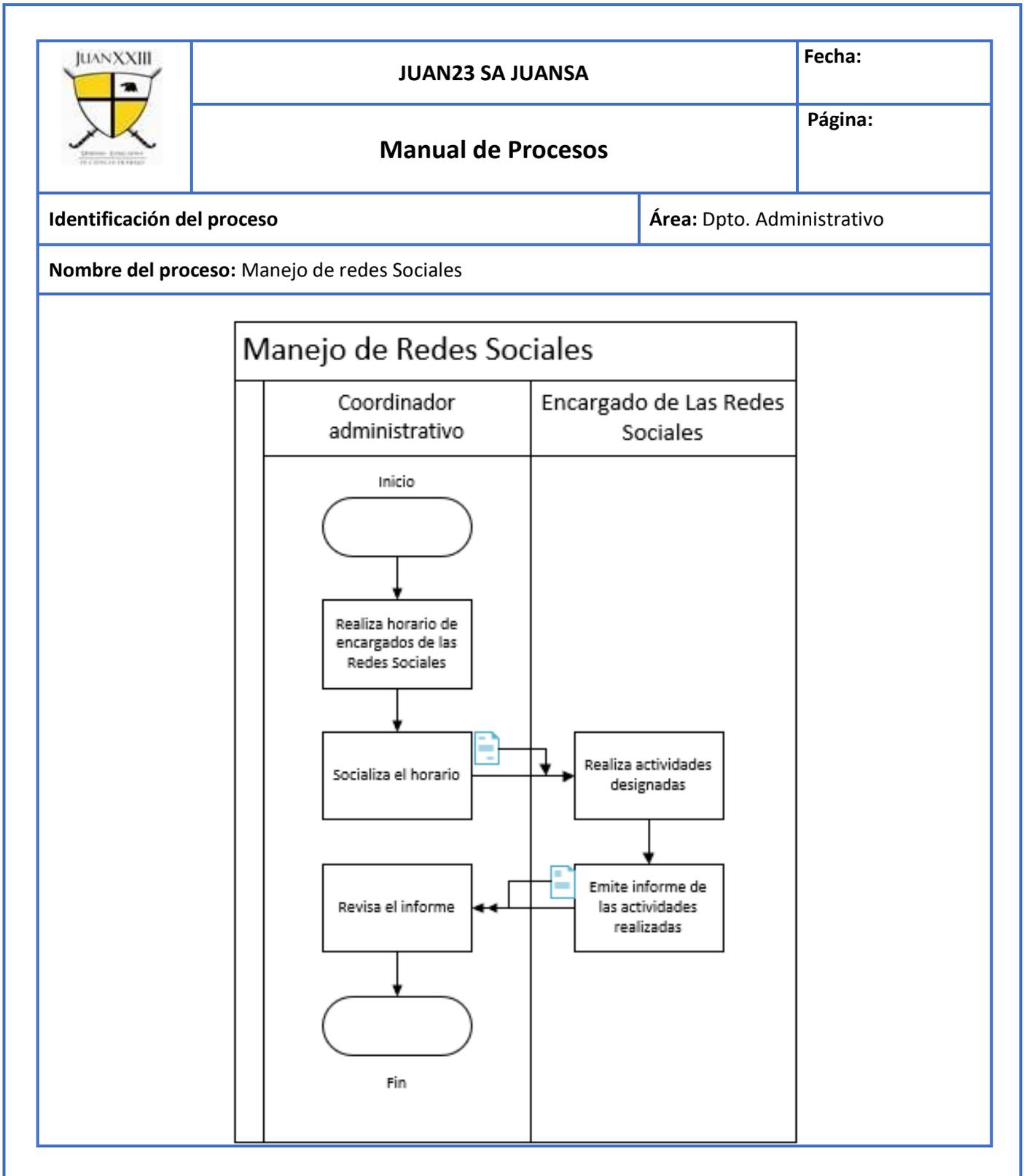


Tabla 8 *Procedimiento de manejo de redes sociales*

<b>Procedimiento de manejo de redes sociales</b>
<p>El procedimiento para el manejo de las redes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El coordinador realiza un horario especificando las personas que se encargarán del manejo de las redes sociales.</li><li>• Se socializa el horario con las personas que han sido seleccionadas.</li><li>• Los encargados de las redes contestan las preguntas emitidas por los clientes en la página y cuando existen eventos en la institución proceden a tomar fotografías para luego publicarlas.</li><li>• Se emite un informe mensual de las actividades realizadas y se entrega a coordinación administrativa.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 9 *Políticas de manejo de redes sociales*

<b>Políticas de manejo de redes sociales</b>
<p>Cómo políticas internas del manejo de redes sociales tenemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora establece, de acuerdo a las capacidades de cada persona del equipo administrativo, un horario de atención a las necesidades de las redes sociales de la institución.</li><li>• La misma socializa el horario establecido y detalla las funciones a cumplir.</li><li>• La coordinadora establece un Speech con las respuestas a las posibles preguntas recibidas por parte de los clientes.</li><li>• El personal del servicio al cliente online deberá apegarse al speech, en el posible caso de no poseer información sobre algún requerimiento en particular, deberá consultar a la coordinadora antes de responder.</li><li>• Cada delegado deberá emitir un informe a la coordinadora administrativa reportando todas las novedades presentadas y recibidas por las diferentes redes.</li><li>• El personal deberá cumplir a cabalidad el cronograma entregado ya que el no hacerlo podrá ser tomado como incumplimiento a las labores encomendadas y podrá ser sancionado de acuerdo al reglamento interno.</li><li>• La coordinadora o su superior tendrá completa libertad de supervisar aleatoriamente el cumplimiento de dichas funciones.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 10 Manual de proceso de Atención al cliente

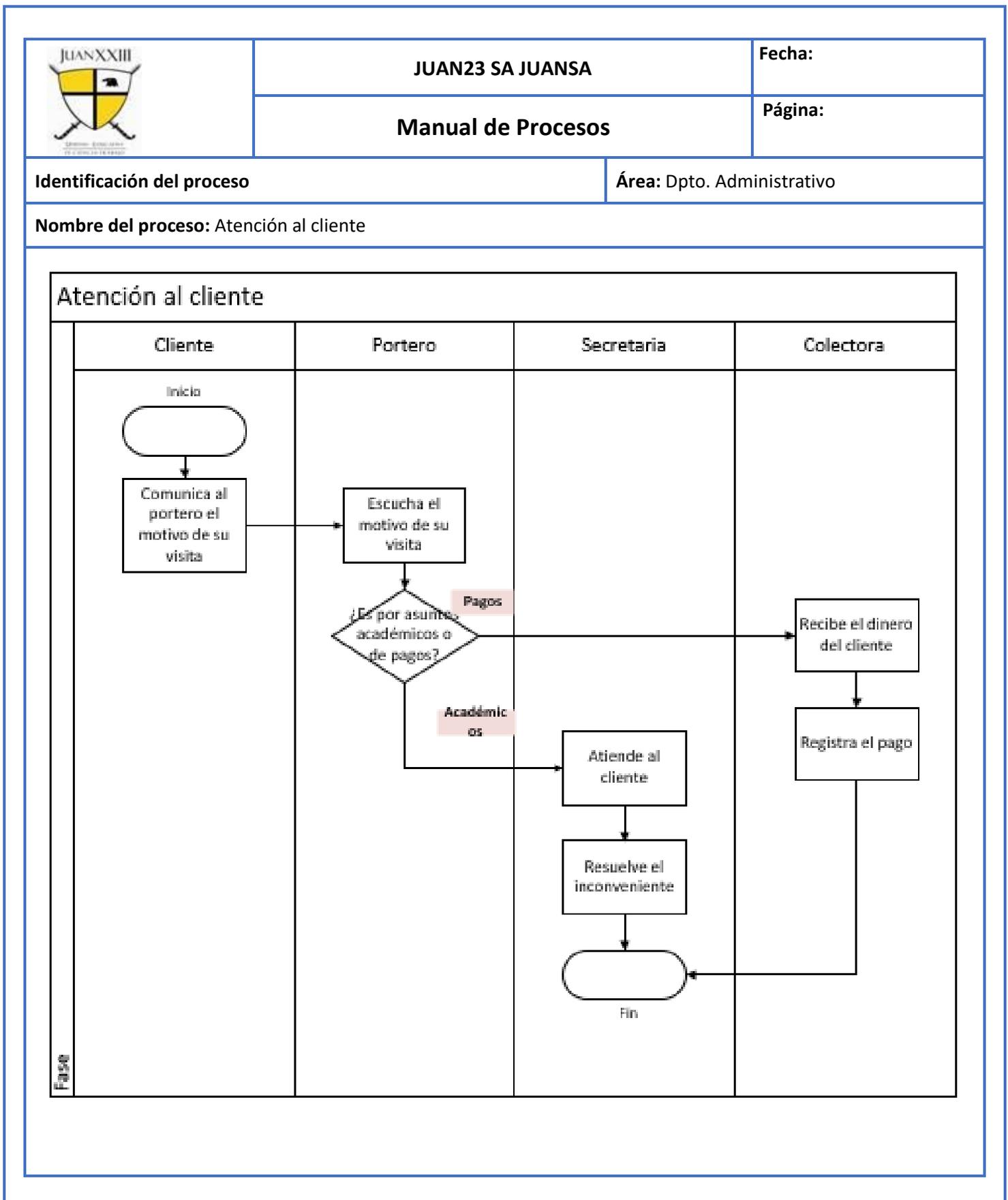


Tabla 11 *Procedimiento de atención al cliente*

<b>Procedimiento de atención al cliente</b>
<p>El procedimiento para la atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente se acerca a la institución y le comunica al portero sobre el motivo de su visita, si es por asuntos académicos se lo dirige al departamento de secretaria, si es por pagos de pensiones se lo dirige al departamento de colecturía.</li><li>• Si el cliente se dirige a secretaria, la secretaria lo atiende, resuelve el inconveniente que presenta el cliente y termina el proceso.</li><li>• Si el cliente se dirige al departamento de colecturía, entrega el dinero a la colectora, la colectora registra el pago, emite la factura, se la entrega al cliente y termina el proceso.</li></ul>

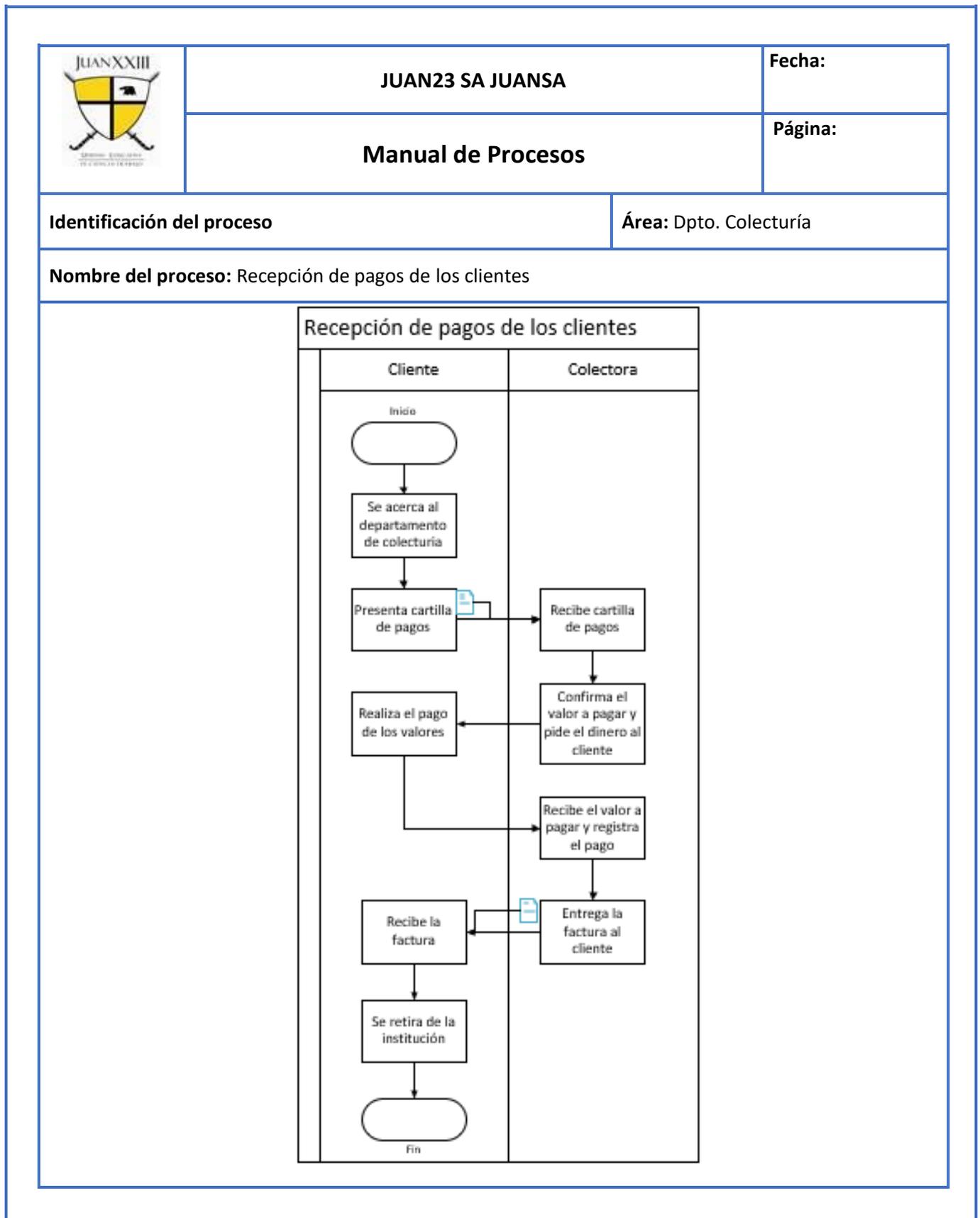
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 12 *Políticas de atención al cliente*

<b>Políticas de atención al cliente</b>
<p>Cómo políticas internas la atención al cliente tenemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El portero deberá solicitar la información relevante al cliente como: asunto de su visita, identificarse como representante o padre de familia de algún estudiante o ex estudiante, etc.</li><li>• La secretaria o persona encargada del departamento deberá atender siempre con cordialidad y agilizar los procesos de búsqueda de solución.</li><li>• Si el cliente se exalta al expresar su requerimiento, la secretaria deberá llamar a la calma y comunicar a un superior de ser necesario.</li><li>• Es y será obligación de la secretaria agilizar todos los trámites y solicitudes presentadas por los clientes.</li><li>• El cliente deberá acatar las indicaciones de la secretaria para el correcto cumplimiento y desarrollo de la solicitud.</li><li>• Ningún requerimiento deberá tomar más de 2 días máximo en resolverse a menos que sea un proceso que esté vinculado a la disponibilidad de entidades externas a la Institución como por ejemplo la Dirección distrital.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 13 *Manual de procesos de recepción de pagos de los clientes*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 14 *Procedimiento de Recepción de pagos de los clientes*

<b>Procedimiento de Recepción de pagos de los clientes</b>
<p>El procedimiento para la recepción de pagos de los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente se acerca al departamento de colecturía y presenta la cartilla de pagos.</li><li>• La colectora recibe la cartilla de pagos, confirma el valor a cancelar y le pide el dinero al cliente.</li><li>• El cliente entrega el dinero.</li><li>• La colectora recibe el dinero, registra el pago, emite la factura.</li><li>• Entrega la factura y la cartilla de pago al cliente.</li><li>• El cliente retira su comprobante de pago, se retira de la institución y se termina.</li></ul>

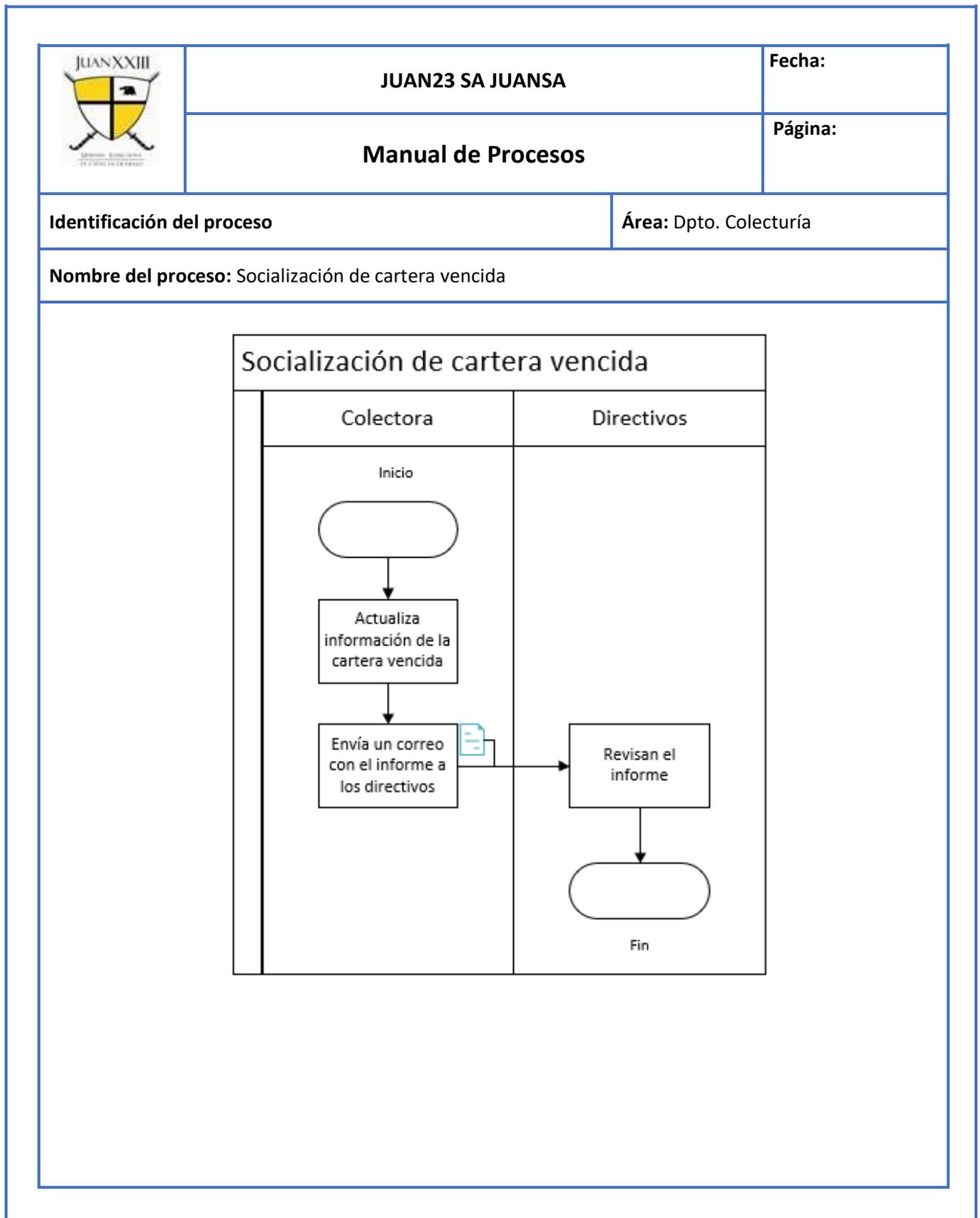
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 15 *Políticas de recepción de pagos de los clientes*

<b>Políticas de recepción de pagos de los clientes</b>
<p>Cómo política interna la recepción de pagos de los clientes tenemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La colectora deberá siempre revisar la veracidad y validez del dinero y la cartilla de pago facilitada por el cliente.</li><li>• La colectora o la persona a cargo no deberá, por ninguna razón, recibir un billete de la siguiente nominación sin su respectivo respaldo. (\$50.00 o \$100.00)</li><li>• Los billetes de \$50 y \$100 deberán receptarse con la copia del mismo y la firma del cliente que lo entrega, caso contrario, la colectora podrá ser sancionada y en el posible caso de ser falso o producirse algún daño ésta deberá reponerlo.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 16 *Manual de proceso de socialización de cartera vencida*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 17 *Procedimiento de socialización de cartera vencida*

<b>Procedimiento de socialización de cartera vencida</b>
<p>El procedimiento para la socialización de cartera vencida:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La colectora actualiza la información de la cartera vencida al final del día de acuerdo a todos los cobros recibidos.</li><li>• Envía un correo semanal con el archivo de cartera a los directivos comentando novedades en caso de ser necesario y termina el proceso.</li></ul>

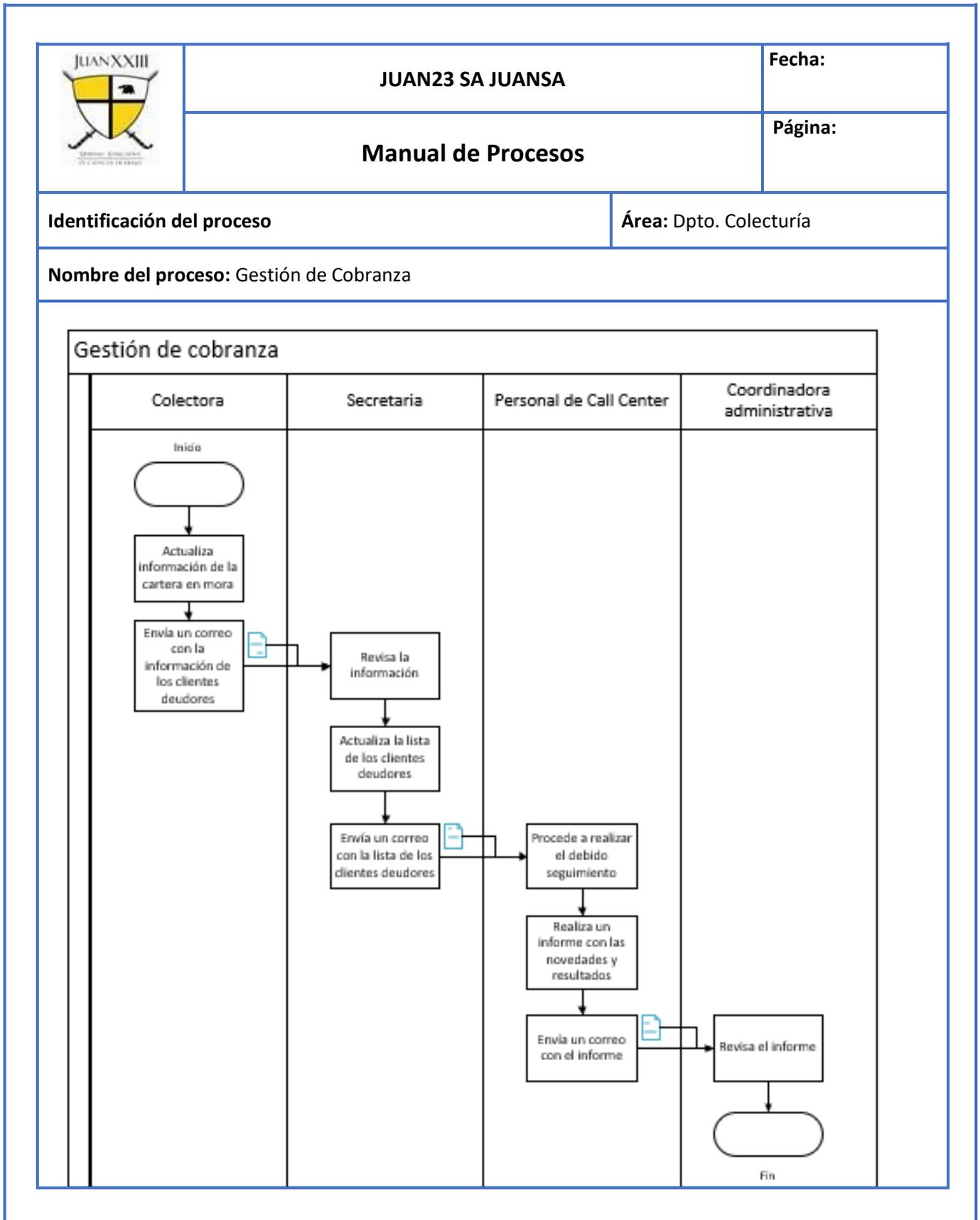
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 18 *Políticas de la socialización de cartera vencida*

<b>Políticas de la socialización de cartera vencida</b>
<p>Cómo políticas internas de la socialización de cartera vencida tenemos las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa debe socializar el cronograma de entrega de cartera de acuerdo a la necesidad.</li><li>• La colectora debe actualizar correctamente la información de la cartera vencida luego de la recepción de cada pago en el sistema y en los registros del equipo.</li><li>• La colectora deberá socializar el registro de cartera vencida a la coordinadora y el gerente de acuerdo al cronograma establecido.</li><li>• La información se socializa por correo electrónico con el detalle de la fecha en el asunto y los comentarios respectivos de ser el caso.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 19 *Manual de proceso de Gestión de Cobranza*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 20 *Procedimiento de gestión de cobranza*

<b>Procedimiento de gestión de cobranza</b>
<p>El procedimiento para la gestión de cobranza:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La colectora actualiza la información y la cartera en mora.</li><li>• Envía un correo al departamento de secretaría para que agreguen a la lista los datos de contacto de cada deudor y actualice el formato del archivo para el seguimiento.</li><li>• Luego de que el archivo esté correctamente actualizado, la secretaria envía un correo al personal de call center para ejecutar el seguimiento.</li><li>• El personal de call center realiza el seguimiento en un periodo determinado y emite un informe de las novedades y resultados a la coordinadora administrativa.</li><li>• La coordinadora revisa el informe, confirma los resultados y termina el proceso.</li></ul>

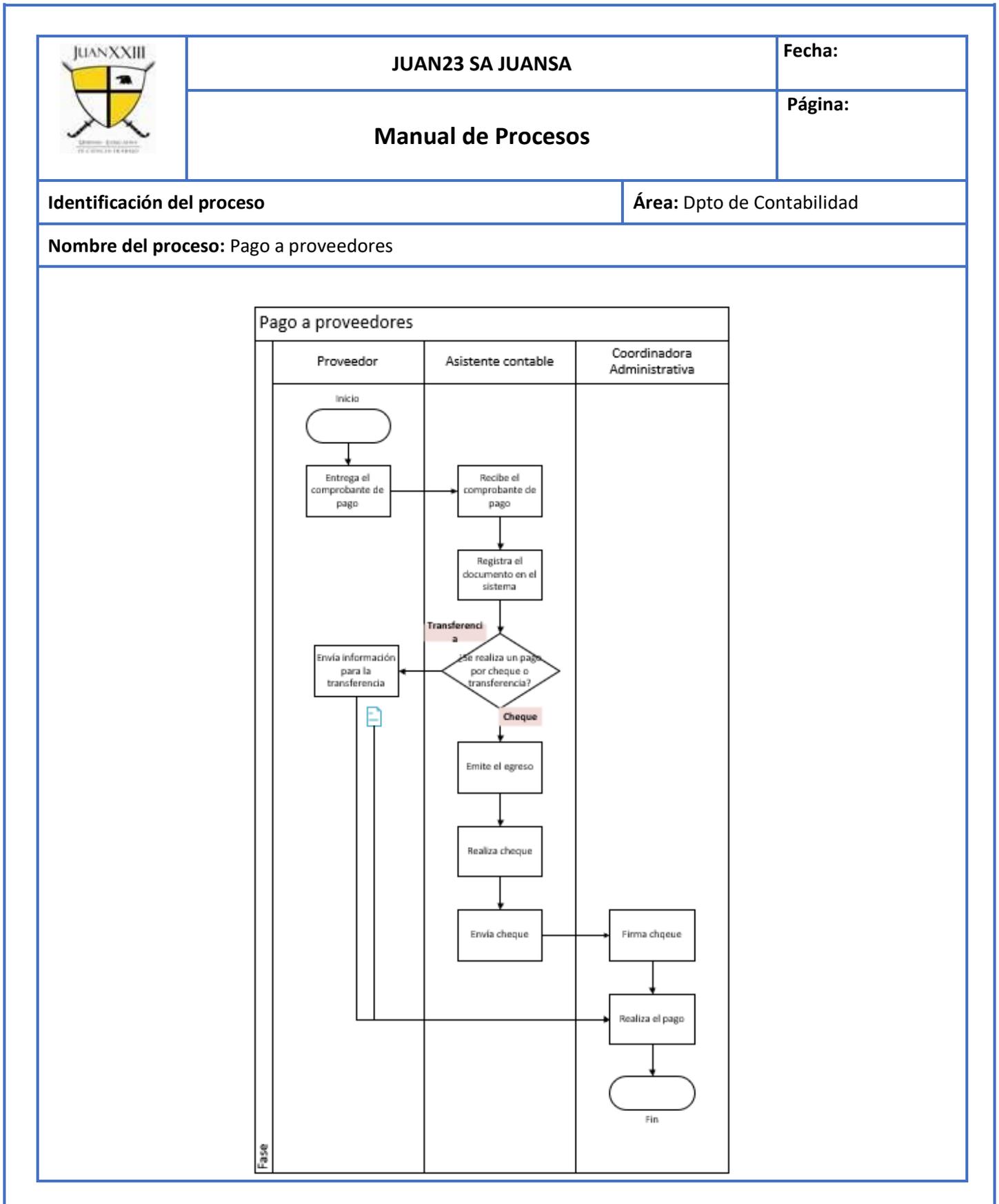
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 21 *Políticas de la socialización de gestión de cobranza*

<b>Políticas de la socialización de gestión de cobranza</b>
<p>Cómo política interna de la gestión de cobranza tenemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa debe establecer un equipo de Call Center dentro del personal administrativo. Este equipo de trabajo será escogido de acuerdo a las habilidades evaluadas previamente por la coordinadora administrativa.</li><li>• La coordinadora administrativa deberá designar un líder de equipo de unifique los informes de cada persona.</li><li>• Luego de la creación del equipo y la elección del delegado, la coordinadora administrativa debe realizar un cronograma que contenga: fechas de ejecución de las llamadas, fecha de entrega de informes individuales al delegado y la fecha de entrega del informe final.</li><li>• La coordinadora deberá realizar y socializar un speech para las llamadas a realizar de acuerdo a la necesidad, que contenga: speech, posibles objeciones y repuestas a las mismas.</li><li>• Los integrantes del equipo del call center deberán comunicar cualquier novedad urgente que deba ser resuelta en un lapso de tiempo menor a la fecha de entrega del informe individual.</li><li>• El incumplimiento de estas actividades será sancionado de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la institución.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 22 Manual de proceso de Pago a proveedores



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 23 *Procedimiento de pago a proveedores*

<b>Procedimiento de pago a proveedores</b>
<p>El procedimiento para el pago a proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El proveedor entrega el comprobante de pago al departamento contable.</li><li>• El departamento contable registra el documento en el sistema contable.</li><li>• Si el pago se realiza por cheque el departamento contable emite el egreso y realiza el cheque para posteriormente enviarlo a la coordinadora administrativa para la respectiva firma caso contrario se solicita al proveedor la información para realizar una transferencia y se entrega la misma a la coordinadora administrativa para que realice el pago.</li><li>• Si el pago se realizó por transferencia, la coordinadora administrativa descarga el comprobante y se envía por correo electrónico al proveedor y al departamento contable como respaldo del mismo y termina el proceso.</li></ul>

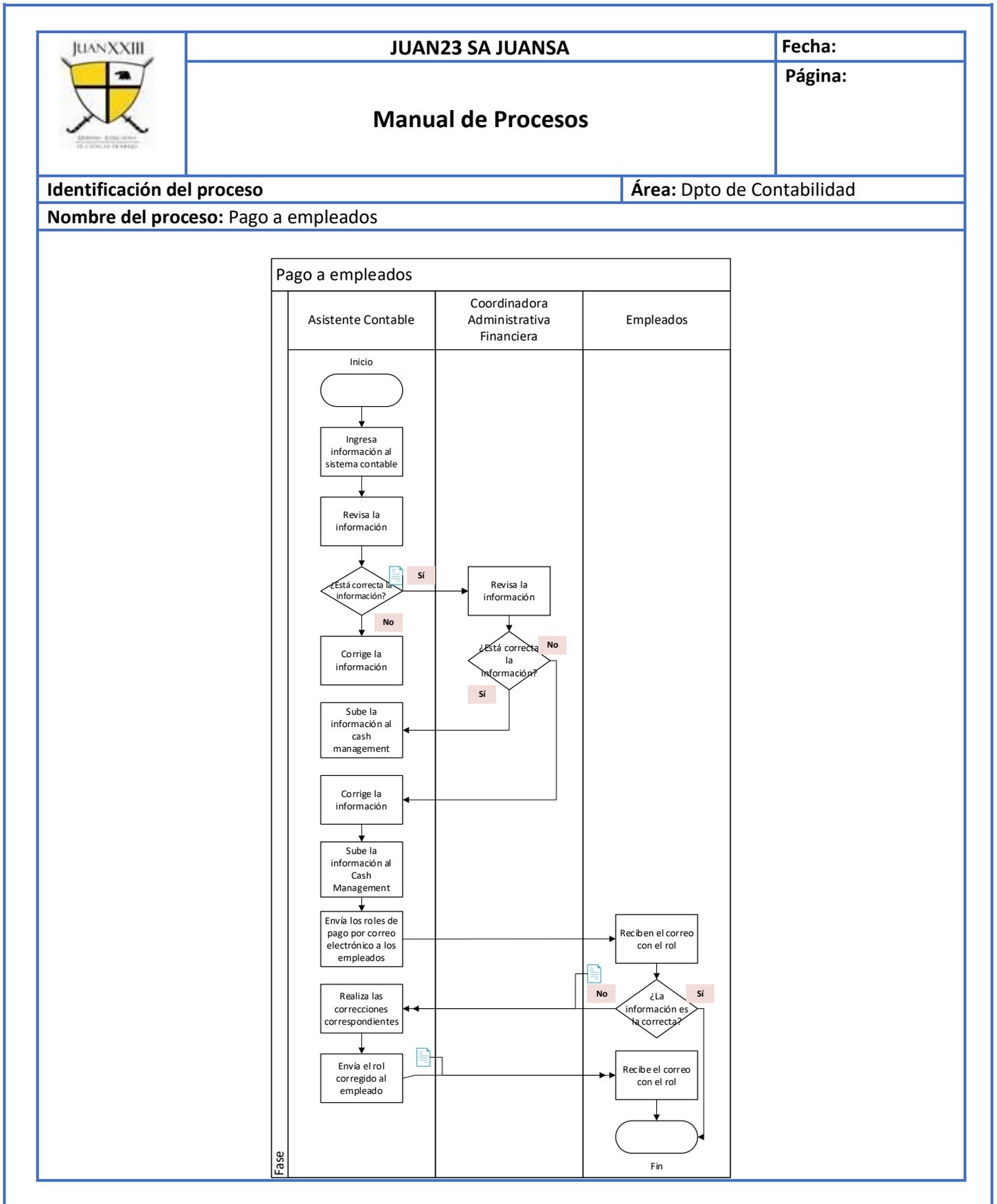
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 24 *Políticas del pago a proveedores*

<b>Políticas del pago a proveedores</b>
<p>Cómo política interna del pago a proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Luego de confirmar la recepción del producto o la finalización efectiva del servicio prestado el proveedor debe entregar la factura correspondiente a la asistente contable de la institución.</li><li>• La asistente contable de la institución debe revisar el tipo de contribuyente que es el proveedor para realizar la respectiva retención de ser el caso.</li><li>• Una vez que se ha revisado la información</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 25 Manual de proceso de Pago a empleados



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 26 *Procedimiento pago a empleados*

<b>Procedimiento pago a empleados</b>
<p>El procedimiento para el pago de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El asistente contable ingresa la información necesaria en el sistema para la creación de los roles de pago a empleados.</li><li>• Luego de que ya toda la información ha sido ingresada, es revisada y verificada para enviarle mediante un correo electrónico a la coordinadora administrativa y financiera la información a espera de su aprobación.</li><li>• Si todo está correcto la coordinadora administrativa financiera aprueba los valores registrados y solicita al departamento contable, mediante correo electrónico, la carga del archivo al Cash Management, caso contrario solicita a la asistente contable la corrección del mismo.</li><li>• La asistente contable realiza la carga del archivo al Cash Management y envía correos electrónicos masivos con el rol individual de cada empleado.</li><li>• Los empleados reciben el rol de pagos, si existe un error le envían un correo a la asistente contable para que lo corrija caso contrario, termina el proceso.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 27 *Políticas del pago a empleados*

<b>Políticas del pago a empleados</b>
<p>Cómo política interna del pago a empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La asistente contable debe llevar un registro ordenado y constante de: multas, sanciones, descuentos, bonificaciones.</li><li>• En el caso de haber sanciones deben tener su respectivo respaldo firmado por el superior a cargo caso contrario no se procesará la sanción.</li><li>• Los días no asistidos también deberán ser respaldados con la firma del superior a cargo para su debida justificación, caso contrario la inasistencia no será justificada y se registrará la sanción correspondiente.</li><li>• Luego de unificar todos los registros, el contador y la asistente contable deben revisar que todos los datos hayan sido registrados correctamente para proceder a enviarle la información a la coordinadora administrativa.</li><li>• La administradora revisa que todos los documentos tengan la firma respectiva y confirma de manera alternada la información ingresada.</li><li>• La coordinadora debe asegurarse de que la información sea subida correctamente a la plataforma Cash Management para proceder a enviar los pagos.</li><li>• Luego de que las transferencias se hayan realizado, la asistente contable debe asegurarse de enviar a todo el personal los roles individuales.</li><li>• Los colaboradores tienen la potestad de acercarse al departamento contable a resolver cualquier duda que tengan con respecto a su rol.</li><li>• El contador y la asistente contable deben atender y resolver cualquier inquietud y corregir cualquier posible error.</li><li>• Es obligación del departamento contable notificar a su superior inmediato (coordinadora administrativa) todas las novedades recibidas y resueltas con los colaboradores. El no comunicar dicha información será tomado como desacato a las ordenes y será sancionado respectivamente.</li><li>• El departamento contable no puede, por ningún motivo, modificar o cambiar el rol bajo decisión propia o en conjunto con los colaboradores, sin notificarlo a la coordinadora administrativa y sin tener su aprobación.</li><li>• Cualquier alteración realizada en el rol, luego de la aprobación de la coordinadora administrativa sin previo aviso será sancionada.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

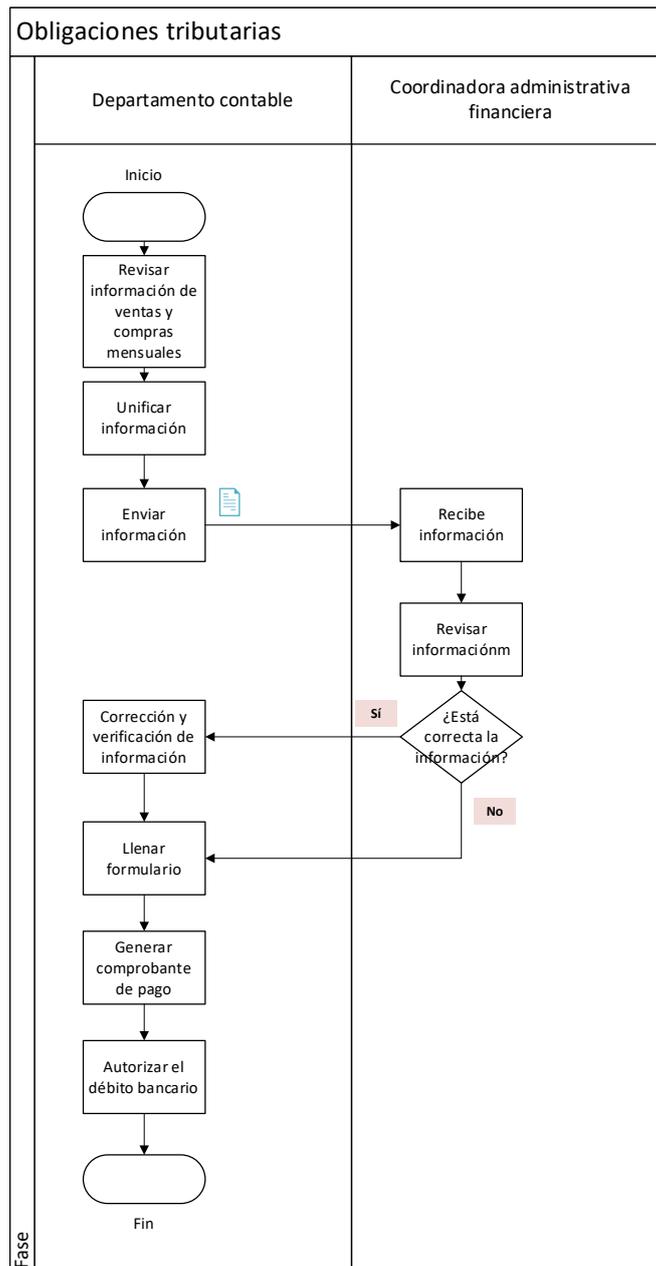
Tabla 28 Manual de proceso Obligaciones tributarias

	<b>JUAN23 SA JUANSA</b>	Fecha:
	<b>Manual de Procesos</b>	

Identificación del proceso

Área: Dpto de Contabilidad

Nombre del proceso: Obligaciones tributarias



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 29 *Procedimiento de Obligaciones tributarias*

<b>Procedimiento de Obligaciones tributarias</b>
<p>El procedimiento para el cumplimiento de las obligaciones tributarias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El departamento contable revisa la información registrada en el sistema contable de las ventas y las compras mensuales y las unifica.</li><li>• Luego de la unificación de la información se envía un correo electrónico a la coordinadora administrativa financiera para que apruebe los valores a declarar.</li><li>• Si la coordinadora administrativa financiera aprueba los valores a declarar le informa al departamento contable para que proceda a llenar el formulario, caso contrario solicita al departamento contable la corrección y verificación de la información.</li><li>• Luego de llenar el formulario el departamento contable genera el comprobante de pago y se autoriza el débito bancario.</li></ul>

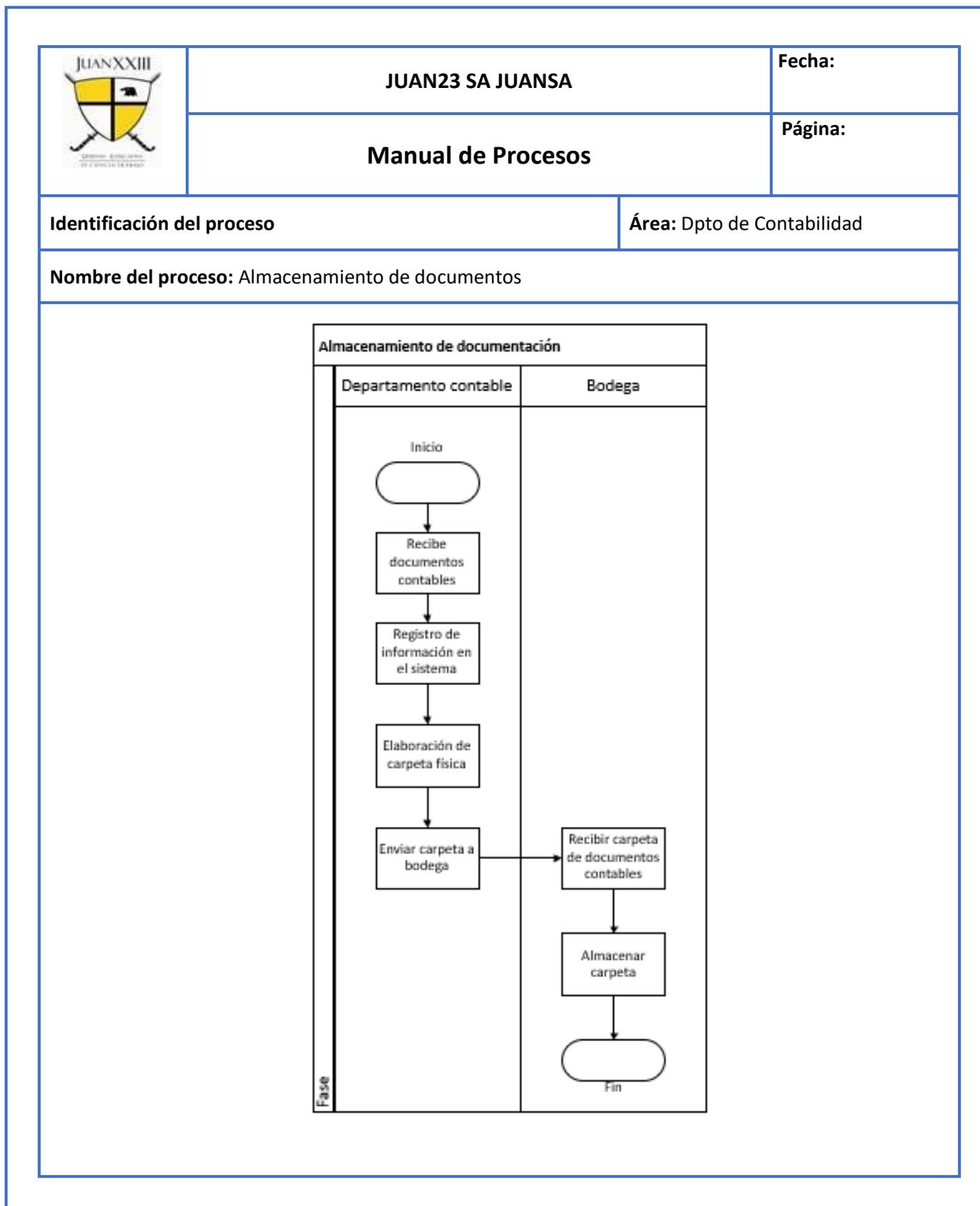
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 30 *Políticas de obligaciones tributarias*

<b>Políticas de obligaciones tributarias</b>
<p>Cómo política interna para el cumplimiento de las obligaciones tributarias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La asistente contable debe recopilar y registrar durante todo el mes de manera correcta.</li><li>• El contador debe constatar que toda la información registrada en el sistema esté correcta.</li><li>• Es obligación del contador presentar a la coordinadora administrativa la información para su respectiva revisión y aprobación.</li><li>• El contador no podrá subir información que no haya sido previamente revisada y aprobada por la coordinadora administrativa.</li><li>• La coordinadora administrativa podrá, solicitar toda la información requerida para la correcta revisión de la información.</li><li>• La coordinadora administrativa deberá confirmar el medio de pago del valor presentado a la declaración.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 31 *Manual de proceso de Almacenamiento de documentos*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 32 *Procedimiento del almacenamiento de documentos*

<b>Procedimiento del almacenamiento de documentos</b>
<p>El procedimiento para el almacenamiento de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los documentos contables físicos, los recibe el departamento contable.</li><li>• Una vez recibida dicha información, se registran en el sistema para el respectivo control.</li><li>• Luego de que la información es registrada en el sistema, el asistente contable crea una carpeta física para archivar y almacenar los documentos.</li><li>• Estas carpetas se almacenan en un archivador ubicado en la bodega y termina el proceso</li></ul>

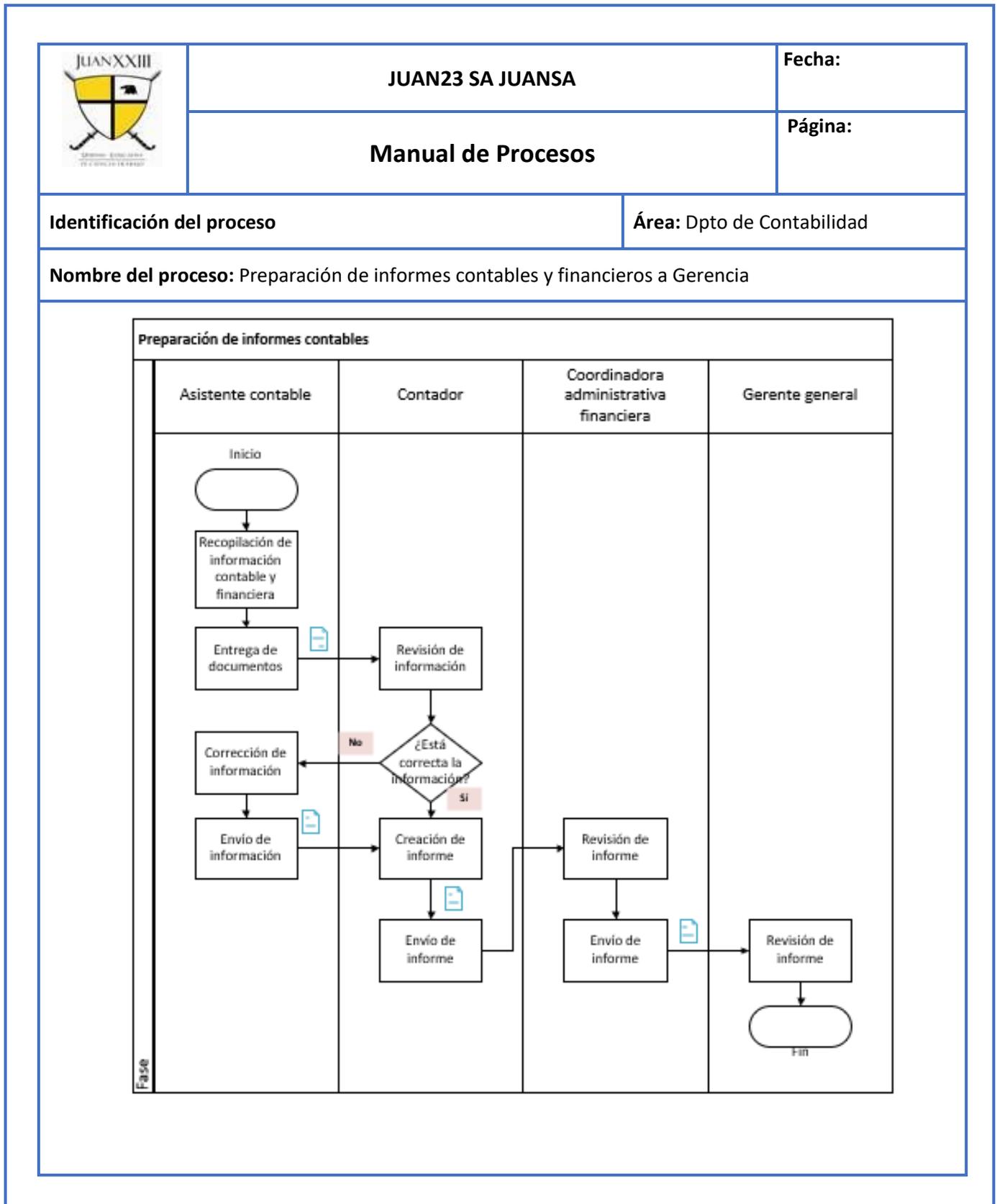
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 33 *Políticas del almacenamiento de documentos*

<b>Políticas del almacenamiento de documentos</b>
<p>Las políticas para el almacenamiento de documentos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La asistente contable debe asumir plena responsabilidad del almacenamiento de los documentos contables físicos recibidos y de toda la información electrónica que deba ser impresa para su registro.</li><li>• Los archivos deberán ser almacenados en un lugar y espacio preestablecidos que procuren el perfecto estado de cada uno de ellos.</li><li>• Deberán ser almacenados de manera alfabética y ordenada para procurar un fácil acceso a cada uno.</li><li>• La asistente contable tendrá la obligación de presentar y entregar todos los archivos o documentos requeridos por sus superiores cuando así lo requieran.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 34 *Manual de proceso de Preparación de informes contables y financieros a Gerencia*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 35 *Procedimiento de preparación de informes contables y financieros a Gerencia*

<b>Procedimiento de preparación de informes contables y financieros a Gerencia</b>
<p>El procedimiento para la preparación de informes contables y financieros a Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El asistente de contabilidad recopila toda la información contable y financiera de manera mensual y se la entrega al contador.</li><li>• El contador revisa y confirma toda la información presentada si todo está bien prepara el informe, caso contrario le pide al asistente contable que revise nuevamente la información y se la reenvíe en cuanto esté corregida.</li><li>• Cuando el asistente contable recibe nuevamente la información, la revisa, la corrige y la envía al contador para que prepare el informe.</li><li>• Una vez que el contador preparó el informe imprime y entrega a la coordinadora administrativa financiera y al gerente general, y termina el proceso.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 36 *Políticas de preparación de informes contables y financieros a Gerencia*

<b>Políticas de preparación de informes contables y financieros a Gerencia</b>
<p>Las políticas de informes contables y financieros a Gerencia son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El contador debe llevar un control adecuado del ingreso de la información para la elaboración de dichos informes.</li><li>• El contador en conjunto con la asistente contable debe revisar toda la información registrada en el sistema contable.</li><li>• La información aquí registrada no puede ser compartida con ninguna persona fuera del departamento y los delegados.</li><li>• Los estados financieros deben ser socializados con la coordinadora Administrativa financiera y el gerente general.</li><li>• Los antes mencionados, pueden solicitar una reunión con el contador en caso de requerir revisar alguno de los datos registrados.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

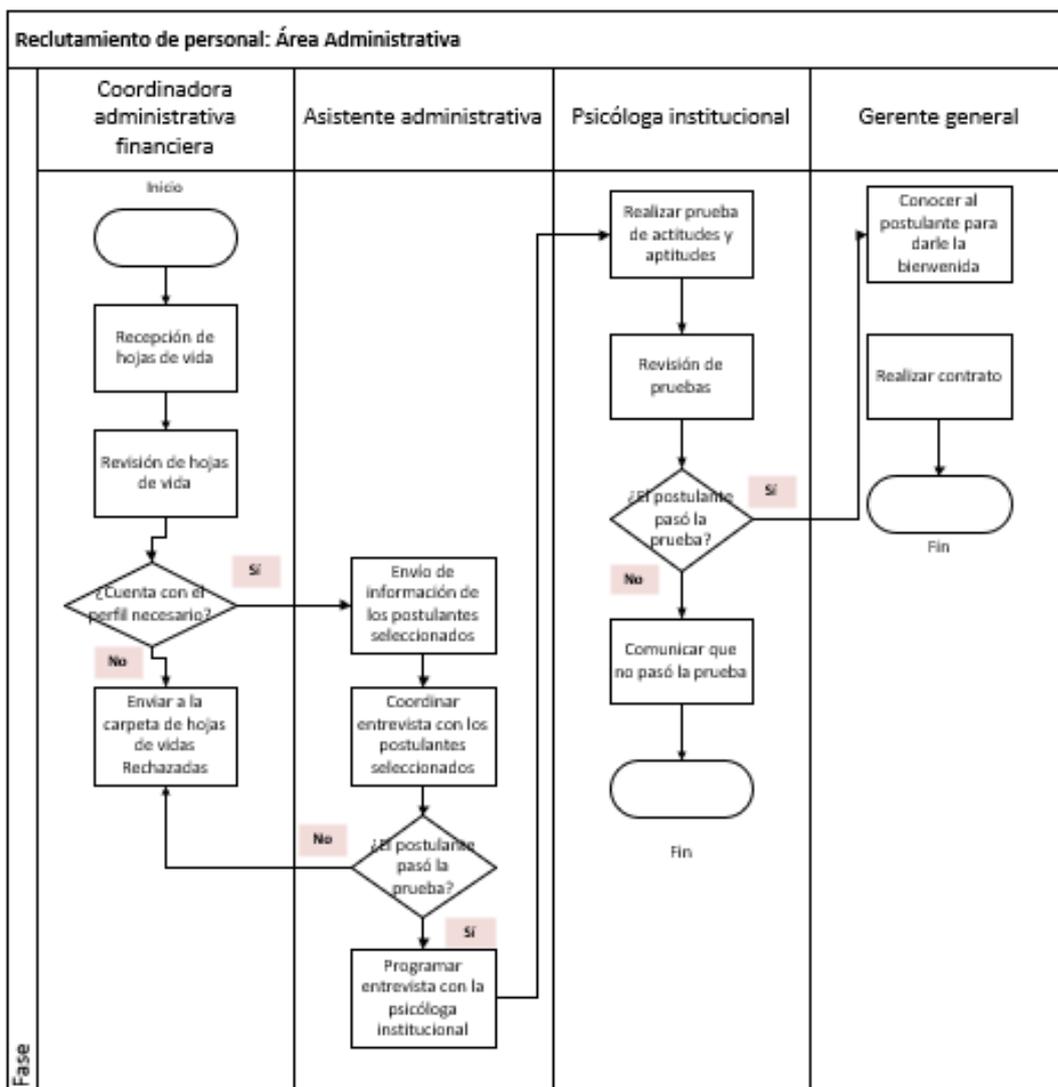
Tabla 37 Manual de proceso de Reclutamiento del personal: Área Administrativa

	<b>JUAN23 SA JUANSA</b>	Fecha:
	<b>Manual de Procesos</b>	Página:

Identificación del proceso

Área: Dpto. Administrativo

Nombre del proceso: Reclutamiento del personal: Área Administrativa



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 38 *Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Administrativa*

<b>Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Administrativa</b>
<p>El procedimiento para el reclutamiento del personal: Área administrativa es</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De acuerdo a la necesidad del personal administrativo en la Institución, la asistente administrativa crea un anuncio que es publicado en los diferentes canales de reclutamiento: Periódico y redes.</li><li>• Los postulantes envían su hoja de vida a la coordinadora administrativa financiera y ella revisa cada una para asegurarse que se ajuste al perfil requerido, luego de seleccionar a los postulantes más semejantes a la necesidad se envía a la asistente administrativa para que recopile información legal del mismo.</li><li>• Si el postulante tiene algún inconveniente legal que afecte a su labor dentro de la institución se descarta su hoja de vida se archiva en carpeta de “Rechazados”, caso contrario la asistente administrativa agenda una entrevista con la coordinadora administrativa financiera, ésta le toma una prueba para medir conocimientos.</li><li>• Luego de la primera entrevista, el postulante tiene una segunda entrevista con la psicóloga institucional, ésta le toma una prueba para conocer aptitudes, actitudes, etc.</li><li>• Si el postulante tiene un buen rendimiento en ambas entrevistas, el postulante tiene una última entrevista con el gerente general para darle la bienvenida.</li><li>• Luego de esto se procede con la firma del contrato a cargo a de la coordinadora administrativa financiera y termina el proceso.</li></ul>

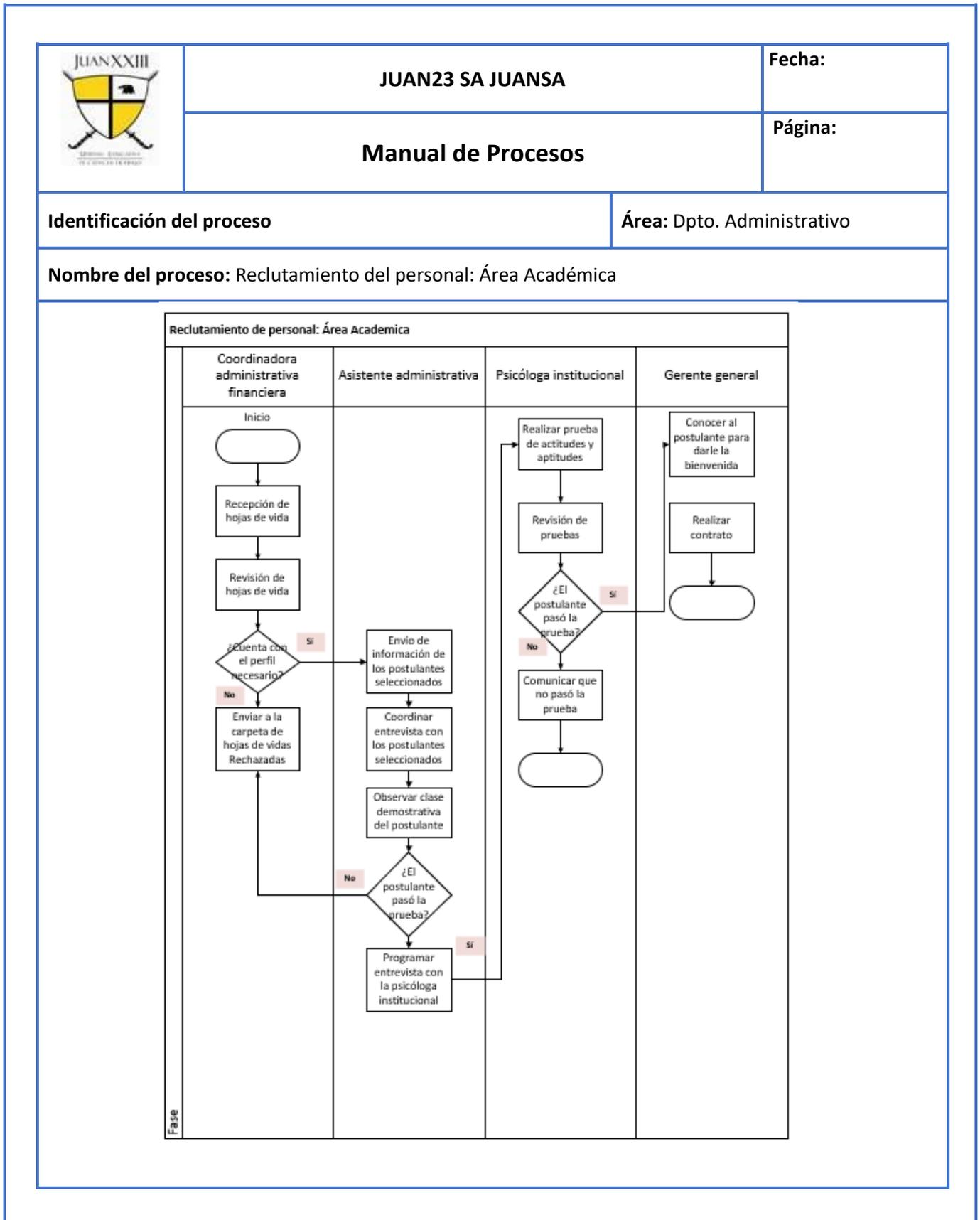
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 39 *Políticas para el reclutamiento del personal: Área Administrativa*

<b>Políticas para el reclutamiento del personal: Área Administrativa</b>
<p>Las políticas para el reclutamiento del personal: Área administrativa son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En ausencia de departamento de recursos humanos, la coordinadora administrativa debe establecer el perfil requerido para el cargo disponible de acuerdo a la necesidad existente.</li><li>• La asistente administrativa debe socializar la vacante en los canales previamente autorizados por la coordinadora administrativa, esta vacante no deberá ser publicada o socializada por ningún medio que no haya sido previamente autorizado, caso contrario se sancionará a la asistente administrativa de acuerdo al código interno de trabajo.</li><li>• Durante la recepción de las hojas de vida de los aspirantes, la coordinadora administrativa deberá revisar y clasificar los posibles candidatos que se asemejen al perfil requerido.</li><li>• La coordinadora administrativa deberá comprobar que el postulante no posee inconvenientes legales que le impidan incorporarse a las labores dentro de la institución. Podrá delegar dicho proceso a la asistente administrativa en caso de requerirlo.</li><li>• Toda la información recibida por parte de los postulantes será de total confidencialidad, es decir que no podrá ser divulgada a terceros por ninguna razón.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 40 Manual de proceso de Reclutamiento del personal: Área Académica



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 41 *Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Académica*

<b>Procedimiento para el reclutamiento del personal: Área Académica</b>
<p>El procedimiento para el reclutamiento del personal: Área académica es</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De acuerdo a la necesidad del personal administrativo en la Institución, la asistente administrativa crea un anuncio que es publicado en los diferentes canales de reclutamiento: Periódico y redes.</li><li>• Los postulantes envían su hoja de vida a la coordinadora administrativa financiera y ella revisa cada una para asegurarse que se ajuste al perfil requerido, luego de seleccionar a los postulantes más semejantes a la necesidad se envía a la asistente administrativa para que recopile información legal del mismo.</li><li>• Si el postulante tiene algún inconveniente legal que afecte a su labor dentro de la institución se descarta su hoja de vida se archiva en carpeta de “Rechazados”, caso contrario la asistente administrativa agenda una entrevista con la rectora, quien realiza una serie de preguntas le toma una prueba para medir conocimientos.</li><li>• El postulante rinde la prueba de conocimiento y presenta una clase demostrativa, luego de esto tiene una segunda entrevista con la psicóloga institucional, ésta le toma una prueba para conocer aptitudes, actitudes, etc.</li><li>• Si el postulante tiene un buen rendimiento en ambas entrevistas y en la clase demostrativa, el postulante tiene una última entrevista con el gerente general para darle la bienvenida.</li><li>• Luego de esto se procede con la firma del contrato a cargo a de la coordinadora administrativa financiera y termina el proceso.</li></ul>

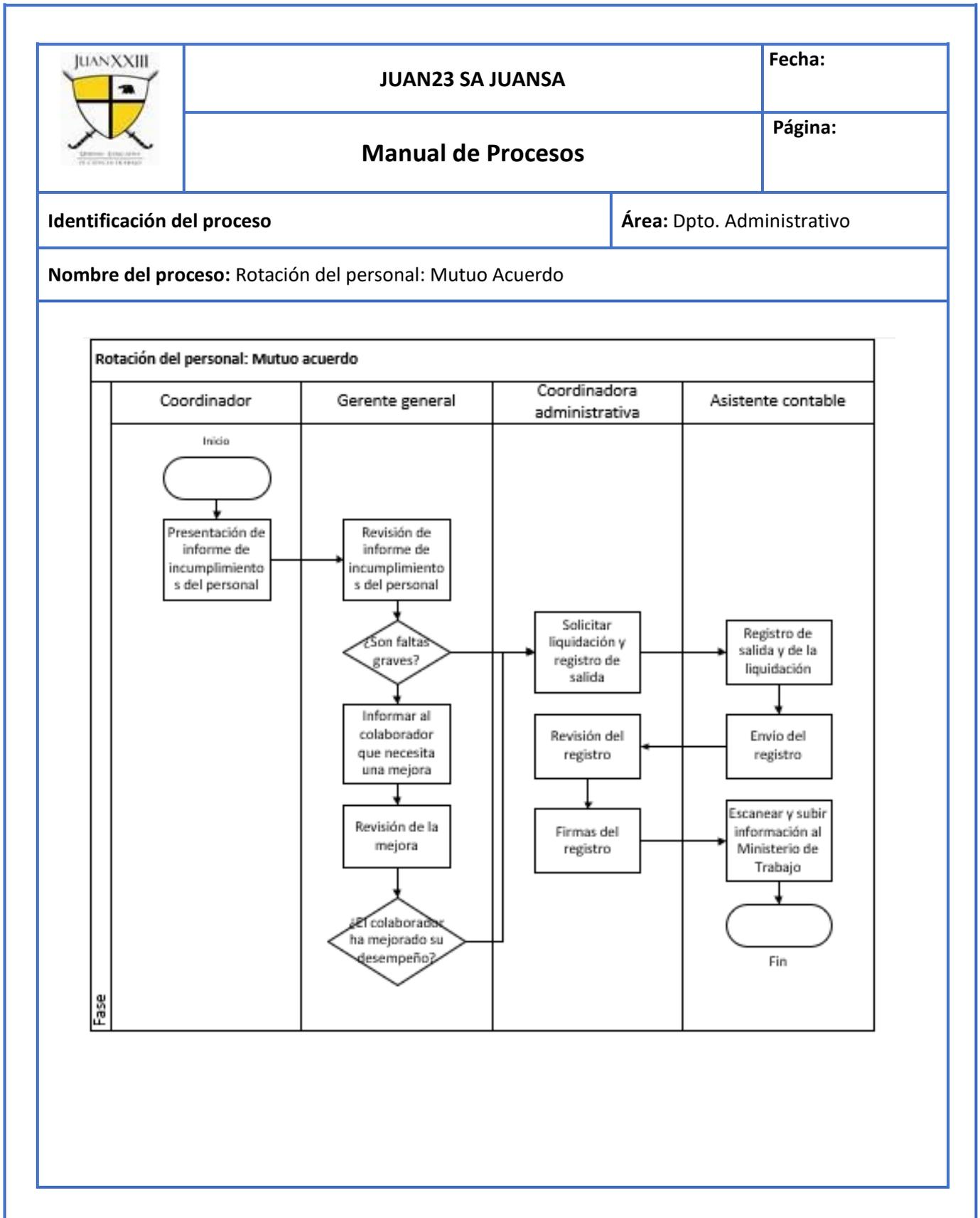
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 42 *Política para el reclutamiento del personal: Área Académica*

<b>Política para el reclutamiento del personal: Área Académica</b>
<p>Política para el reclutamiento del personal: Área académica es</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En ausencia de departamento de recursos humanos, la coordinadora administrativa debe establecer el perfil requerido para el cargo disponible de acuerdo a la necesidad existente.</li><li>• La asistente administrativa debe socializar la vacante en los canales previamente autorizados por la coordinadora administrativa, esta vacante no deberá ser publicada o socializada por ningún medio que no haya sido previamente autorizado, caso contrario se sancionará a la asistente administrativa de acuerdo al código interno de trabajo.</li><li>• Durante la recepción de las hojas de vida de los aspirantes, la coordinadora administrativa deberá revisar y clasificar los posibles candidatos que se asemejen al perfil requerido.</li><li>• La coordinadora administrativa deberá comprobar que el postulante no posee inconvenientes legales que le impidan incorporarse a las labores dentro de la institución. Podrá delegar dicho proceso a la asistente administrativa en caso de requerirlo.</li><li>• Toda la información recibida por parte de los postulantes será de total confidencialidad, es decir que no podrá ser divulgada a terceros por ninguna razón.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 43 Manual de proceso de Rotación del personal: Mutuo Acuerdo



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 44 *Procedimiento para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo*

<b>Procedimiento para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo</b>
<p>El procedimiento para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De los coordinadores de área presentan un informe de los incumplimientos de sus respectivos subordinados a la gerencia general.</li><li>• Si las faltas cometidas son muy graves se procede con el despido de manera inmediata, caso contrario el gerente general se reúne con el colaborador para solicitar una mejora en su labor diaria con un plazo máximo para medición de resultados.</li><li>• El gerente general procede a revisar los resultados, si el colaborador mejora en su labor continúa en la Institución sin sanciones, caso contrario comunica a la coordinadora administrativa para que procese la liquidación.</li><li>• La coordinadora administrativa le informa a la asistente contable para que registre la salida y liquidación del colaborador.</li><li>• Una vez registrada la salida y la liquidación la asistente contable la imprime y la envía a la coordinadora administrativa financiera para su respectiva revisión, si todo está correctamente registrado se lo devuelve a la asistente contable para que proceda recoger las firmas respectivas y a hacer el cheque correspondiente, caso contrario se lo devuelve a la asistente contable para que realice las correcciones.</li><li>• Luego de corregir lo indicado por la coordinadora administrativa, la asistente contable continúa con el proceso.</li><li>• La asistente contable recoge la firma de la coordinadora administrativa financiera en el cheque y la del gerente general en el acta de finiquito, procede a enviar un correo al colaborador para que se acerque a la institución a firmar la liquidación y a retirar su cheque.</li><li>• Luego de que todo está firmado por el colaborador, la asistente contable escanea dichos documentos y los sube a la plataforma del Ministerio de Trabajo y termina el proceso.</li></ul>

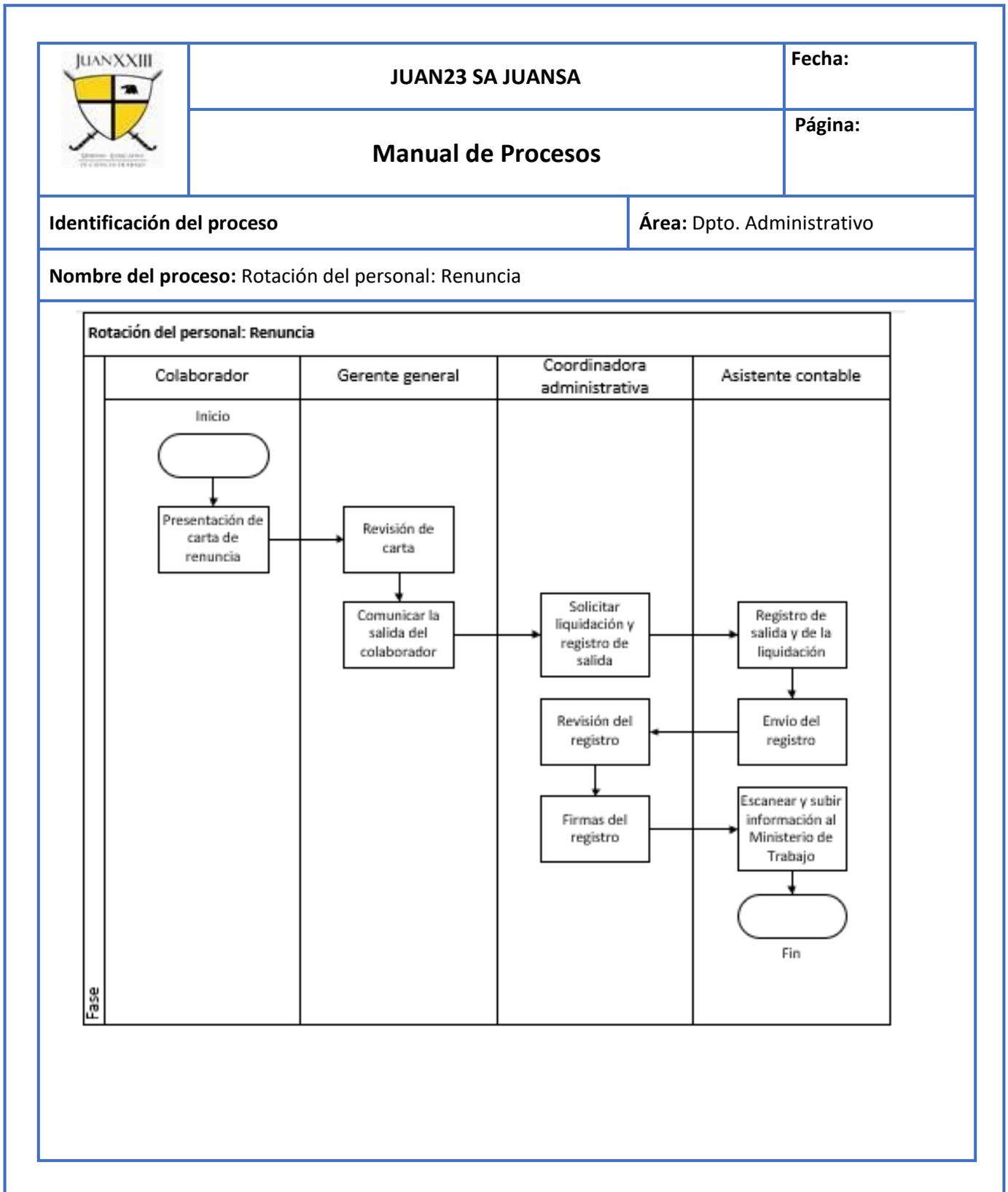
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 45 *Políticas para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo*

<b>Políticas para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo</b>
<p>La política para la rotación de personal: Mutuo Acuerdo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos o la coordinadora administrativa establecer los criterios para la rotación del personal, basado en la experiencia y capacidad de desarrollo.</li><li>• La rotación del personal de los puestos seleccionados será tramitada únicamente por la Dirección o jefatura en coordinación con el departamento de recursos humanos (coordinadora administrativa)</li><li>• Para llevar a cabo la rotación de personal, deberá tomarse en cuenta que la persona que será incorporada cumpla con el perfil y requisitos del puesto al que será reubicada.</li><li>• El listado de las personas sujetas a rotación de puestos será autorizado y firmado únicamente por el gerente general.</li><li>• Mientras se realiza el trámite correspondiente el colaborador debe permanecer en la empresa.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 46 Manual de proceso de Rotación del personal: Renuncia



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 47 *Procedimiento para la rotación de personal: Renuncia*

<b>Procedimiento para la rotación de personal: Renuncia</b>
<p>El procedimiento para la rotación de personal: Renuncia</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El colaborador que ha tomado la decisión de separarse de la Institución presenta una carta de renuncia al gerente general.</li><li>• Si el colaborador ha sido alguien que ha aportado positivamente a la Institución, el gerente general se reúne con él para intentar cambiar la decisión tomada si el colaborador decide seguir formando parte de la Institución se le devuelve la carta y termina el proceso; caso contrario el gerente le comunica a la coordinadora administrativa financiera para que proceda la liquidación.</li><li>• La coordinadora administrativa le informa a la asistente contable para que registre la salida y liquidación del colaborador.</li><li>• Una vez registrada la salida y la liquidación la asistente contable la imprime y la envía a la coordinadora administrativa financiera para su respectiva revisión, si todo está correctamente registrado se lo devuelve a la asistente contable para que proceda recoger las firmas respectivas y a hacer el cheque correspondiente, caso contrario se lo devuelve a la asistente contable para que realice las correcciones.</li><li>• Luego de corregir lo indicado por la coordinadora administrativa, la asistente contable continúa con el proceso.</li><li>• La asistente contable recoge la firma de la coordinadora administrativa financiera en el cheque y la del gerente general en el acta de finiquito, procede a enviar un correo al colaborador para que se acerque a la institución a firmar la liquidación y a retirar su cheque.</li><li>• Luego de que todo está firmado por el colaborador, la asistente contable escanea dichos documentos y los sube a la plataforma del Ministerio de Trabajo y termina el proceso.</li></ul>

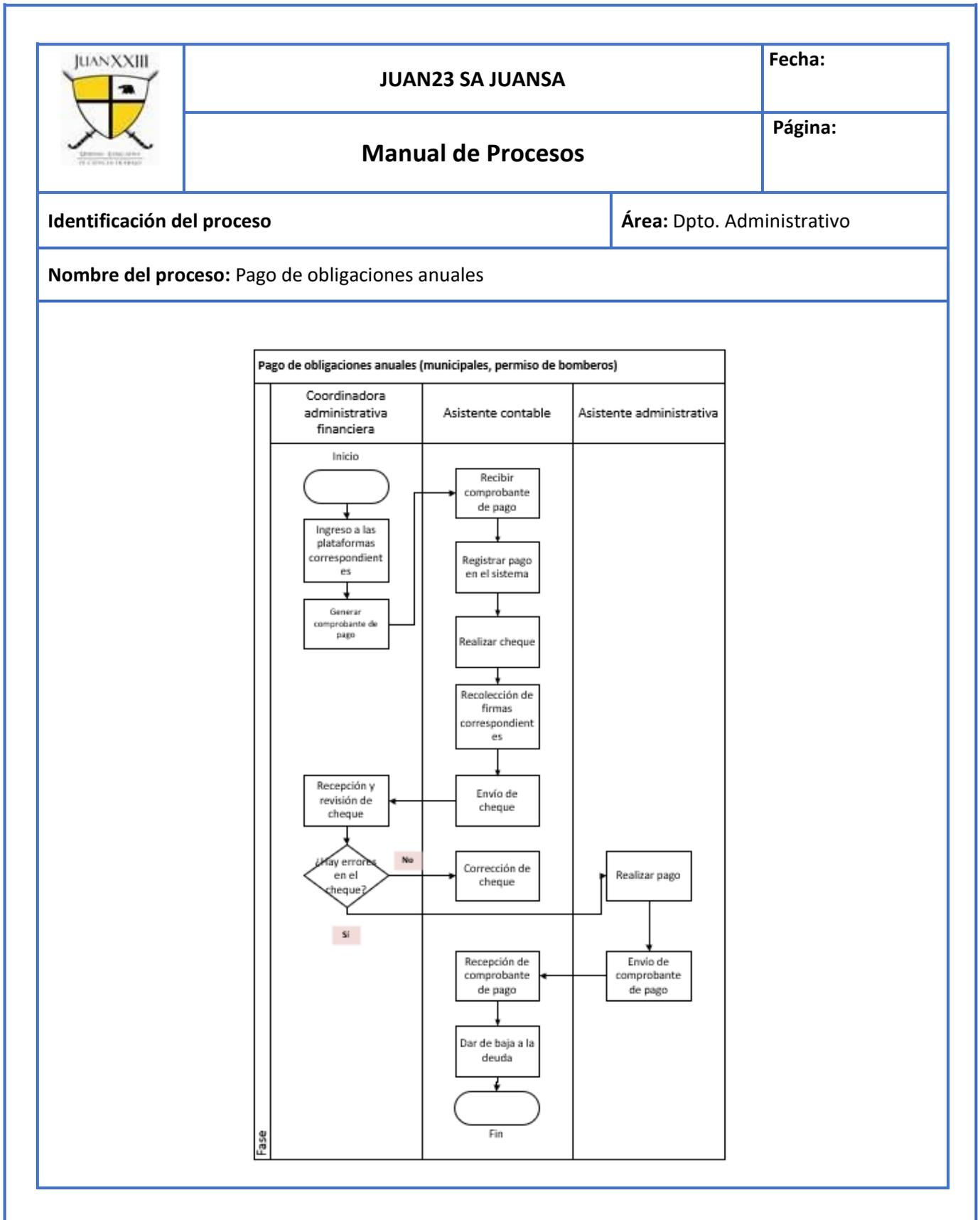
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 48 *Políticas para la rotación de personal: Renuncia*

<b>Políticas para la rotación de personal: Renuncia</b>
<p>La política para la rotación de personal: Renuncia</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos o la coordinadora administrativa establecer los criterios para la rotación del personal, basado en la experiencia y capacidad de desarrollo.</li><li>• La rotación del personal de los puestos seleccionados será tramitada únicamente por la Dirección o jefatura en coordinación con el departamento de recursos humanos (coordinadora administrativa)</li><li>• Para llevar a cabo la rotación de personal, deberá tomarse en cuenta que la persona que será incorporada cumpla con el perfil y requisitos del puesto al que será reubicada.</li><li>• El listado de las personas sujetas a rotación de puestos será autorizado y firmado únicamente por el gerente general.</li><li>• Mientras se realiza el trámite correspondiente el colaborador debe permanecer en la empresa.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 49 Manual de proceso de Pago de obligaciones anuales



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 50 *Procedimiento para el pago de obligaciones anuales*

<b>Procedimiento para el pago de obligaciones anuales</b>
<p>El procedimiento para el pago de obligaciones anuales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anualmente la coordinadora administradora financiera ingresa a las plataformas correspondientes para generar un comprobante de pago.</li><li>• La coordinadora administrativa imprime el comprobante de pago y lo envía al departamento contable para que emitan un cheque para cubrir el valor adeudado.</li><li>• La asistente contable registra el pago en el sistema, realiza el cheque, recoge las firmas correspondientes y lo envía nuevamente a la coordinadora para que lo apruebe.</li><li>• La coordinadora revisa el cheque, si algo está mal se lo regresa a la asistente contable para que pueda hacer la corrección caso contrario le entrega el cheque a la asistente administrativa para que se acerque a las entidades específicas para hacer el pago.</li><li>• Luego de que la asistente administrativa realiza los pagos entrega el comprobante de pago al departamento contable para que le den de baja a la deuda y termina el proceso.</li></ul>

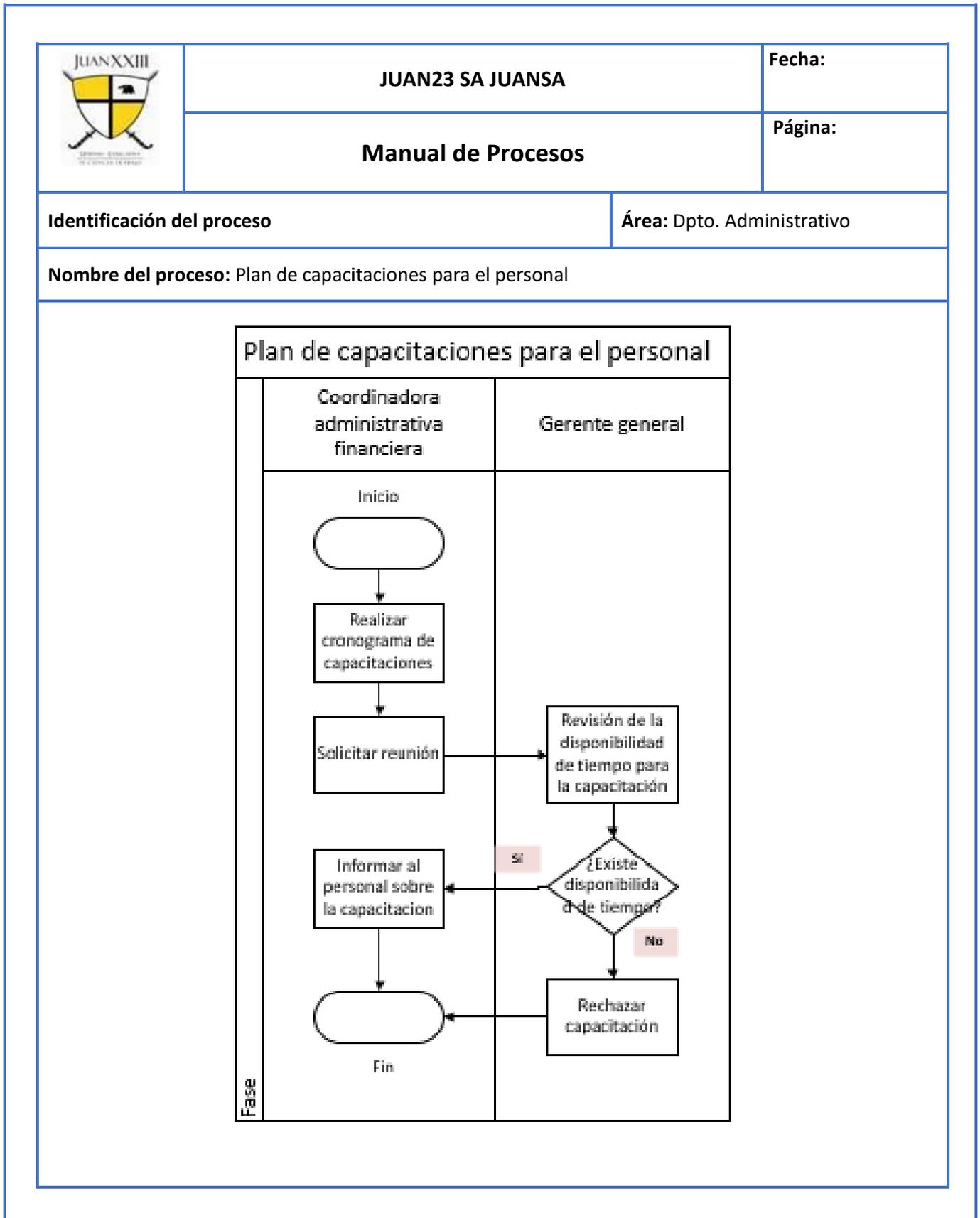
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 51 *Políticas para el pago de obligaciones anuales*

<b>Políticas para el pago de obligaciones anuales</b>
<p>Las políticas para el pago de obligaciones anuales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es obligación de la coordinadora administrativa confirmar las obligaciones anuales a las que la Institución está sujeta de pago.</li><li>• Todos los pagos que se realicen deben tener su respectivo respaldo y deberán ser correctamente registrados en el sistema contable.</li><li>• Dichos documentos junto con los comprobantes de pago deberán ser almacenados de manera correcta.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 52 Manual de proceso de Plan de capacitaciones para el personal



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 53 *Procedimiento del plan de capacitaciones para el personal*

<b>Procedimiento del plan de capacitaciones para el personal</b>
<p>El procedimiento del plan de capacitaciones para el personal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa realiza el cronograma de capacitaciones acorde al presupuesto.</li><li>• Luego se reúne con el gerente general para revisar la disponibilidad de cumplir con el cronograma si hay disponibilidad para hacerlo el gerente aprueba el cronograma y la coordinadora lo socializa con el personal.</li><li>• La coordinadora envía un correo con el cronograma a todo el personal y las indicaciones respectivas para cada capacitación y termina el proceso.</li></ul>

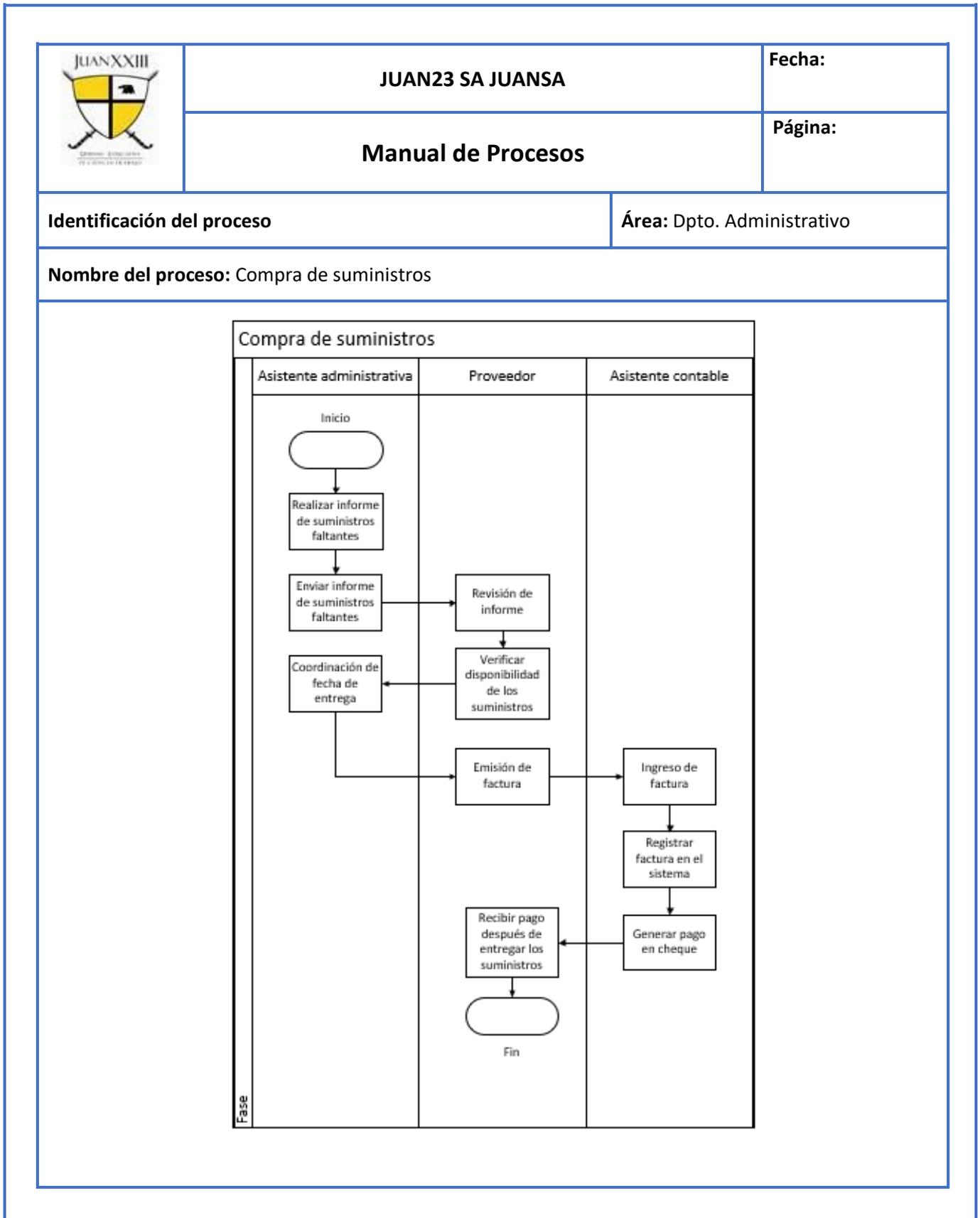
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 54 *Políticas del plan de capacitaciones para el personal*

<b>Políticas del plan de capacitaciones para el personal</b>
<p>Las políticas del plan de capacitaciones para el personal son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anualmente la coordinadora administrativa deberá presentar a gerencia un plan de capacitación para el personal acorde al presupuesto revisado previamente.</li><li>• Todas las capacitaciones deberán estar enfocadas en las necesidades de cada área de la Institución.</li><li>• Las capacitaciones serán de carácter obligatorio para todo el personal involucrado en la línea de la capacitación.</li><li>• La institución será responsable económica de todas las capacitaciones a recibir los colaboradores.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 55 Manual de proceso de Compra de suministros



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 56 *Procedimiento compra de suministros*

<b>Procedimiento compra de suministros</b>
<p>El procedimiento para la compra de suministros es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La asistente administrativa realiza un informe de los suministros necesarios para cada departamento de la institución.</li><li>• Luego se comunica con cada proveedor para realizar el pedido de los suministros faltantes.</li><li>• Se recibirá un mensaje del proveedor en el que confirmen la disponibilidad de los suministros.</li><li>• Después de confirmar la disponibilidad la asistente administrativa coordina una fecha de entrega.</li><li>• Una vez confirmada la fecha de entrega, el proveedor emite la factura correspondiente dirigida al departamento contable de la institución.</li><li>• La asistente contable ingresa la factura al sistema y genera el pago con un cheque.</li><li>• El proveedor retira el pago luego de hacer la entrega</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 57 *Políticas de la compra de suministros*

<b>Políticas de la compra de suministros</b>
<p>Las políticas de la compra de suministros son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las compras de suministros se realizarán acorde al presupuesto anual.</li><li>• Únicamente se realizarán las compras luego de que la lista haya sido presentada a la coordinadora administrativa y esta a su vez la haya aprobado.</li><li>• Estas compras deberán ser programadas y cada 3 meses a menos de que sean de carácter urgente.</li><li>• La coordinadora administrativa es quien delegará al encargado de realizar las compras respectivas.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

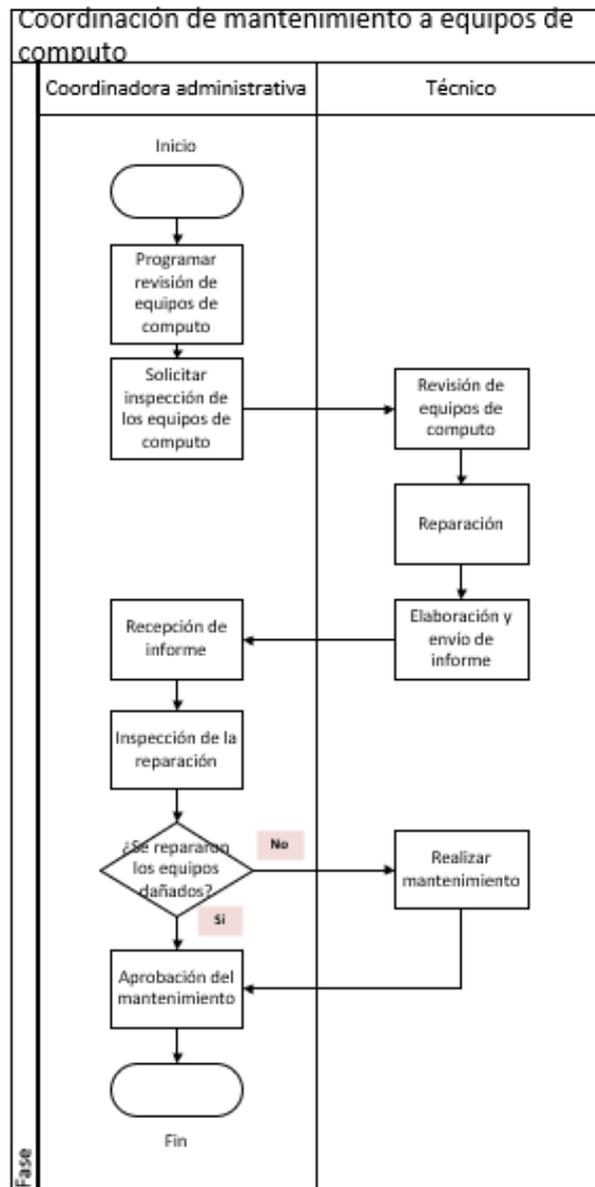
Tabla 58 Manual de proceso de Coordinación de mantenimiento a equipos de cómputo

	<b>JUAN23 SA JUANSA</b>	Fecha:
	<b>Manual de Procesos</b>	

Identificación del proceso

Área: Dpto. Administrativo

Nombre del proceso: Coordinación de mantenimiento a equipos de cómputo.



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 59 *Procedimiento de coordinación de manteniendo a equipos de computo*

<b>Procedimiento de coordinación de manteniendo a equipos de computo</b>
<p>El procedimiento para la coordinación de mantenimiento a equipos de cómputo es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa organizará una revisión trimestral de los equipos de cómputo que posee la institución.</li><li>• La coordinadora administrativa solicita al técnico que realice la inspección y elabore un informe de las novedades existentes.</li><li>• El técnico le entrega el informe a la coordinadora, si el hardware necesita un repuesto se procede a realizar la compra para repararlo, caso contrario se procede a dar mantenimiento al software.</li><li>• Luego de que el técnico realiza el mantenimiento entrega el informe final a la coordinadora administrativa para que haga la última inspección.</li><li>• Si no hay novedades y el mantenimiento está acorde a lo que dice el informe aprueba el mantenimiento y termina el proceso caso contrario solicita un nuevo manteniendo.</li></ul>

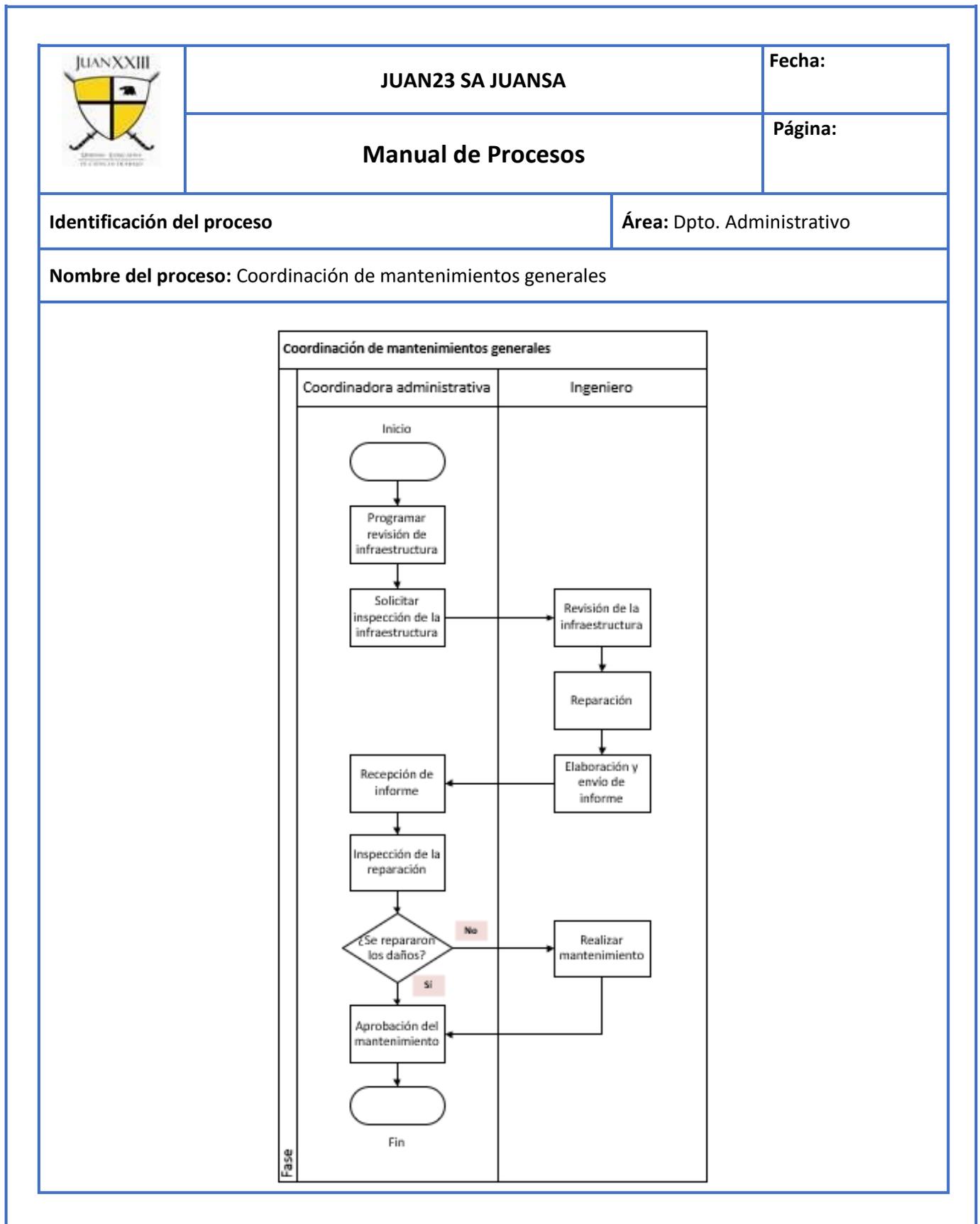
Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 60 *Políticas de coordinación de manteniendo a equipos de computo*

<b>Políticas de coordinación de manteniendo a equipos de computo</b>
<p>Las políticas de coordinación de mantenimiento a equipos de cómputo son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La instalación y desinstalación de los programas es exclusiva responsabilidad del técnico a cargo; los colaboradores no podrán descargar información o instalar programas que puedan perjudicar el correcto funcionamiento del equipo informático.</li><li>• Durante las revisiones o mantenimiento programado, el técnico se reserva el derecho de desinstalar todo programa que se haya instalado por el colaborador sin previa autorización.</li><li>• Si un colaborador requiere la instalación de un programa específico deberá solicitarlo a la coordinación administrativa con su respectiva justificación.</li><li>• Únicamente la coordinadora administrativa puede firmar la aprobación de la instalación de un programa requerido.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 61 *Manual de proceso de Coordinación de mantenimientos generales*



Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 62 *Procedimiento de coordinación de manteniendo general*

<b>Procedimiento de coordinación de manteniendo general.</b>
<p>El procedimiento para la coordinación de mantenimiento genera es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinadora administrativa organizará una revisión trimestral de la infraestructura de la Institución</li><li>• La coordinadora administrativa solicita al ingeniero que realice la inspección y elabore un informe de las novedades existentes.</li><li>• El ingeniero le entrega el informe a la coordinadora, si se necesita realizar una compra se procede a adquirir el producto caso contrario se realiza el mantenimiento respectivo.</li><li>• Luego de que el ingeniero realiza el mantenimiento entrega el informe final a la coordinadora administrativa para que haga la última inspección.</li><li>• Si no hay novedades y el mantenimiento está acorde a lo que dice el informe aprueba el mantenimiento y termina el proceso caso contrario solicita un nuevo manteniendo.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 63 *Políticas de coordinación de manteniendo general*

<b>Políticas de coordinación de manteniendo general.</b>
<p>Las políticas para la coordinación de mantenimiento generan es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La coordinación administración debe determinar el tipo de mantenimiento que se va a llevar a cabo.</li><li>• Determinar el personal que tendrá a su cargo el mantenimiento.</li><li>• El mantenimiento deberá tener una hora y fecha de realización, de acuerdo al tipo de mantenimiento a realizar.</li><li>• Establecer las necesidades de recursos acorde al mantenimiento a realizar.</li><li>• Se debe realizar un informe que incluya el antes, durante y después para reporte histórico de los mantenimientos realizados.</li></ul>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

### 4.3. Manual de funciones

La empresa JUAN23 S.A. JUANSA no cuenta con un manual de funciones que dirija las actividades de los diferentes departamentos que la conforman, debido a esto los integrantes no han tenido la guía y han hecho tareas que no les corresponden ocasionando caos en la administración y lo mismo en el área operativa.

#### Gerente General

Tabla 64 *Manual de funciones: Gerente General*

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del cargo</th> <th>Supervisa a:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Jefes de departamentos</td> </tr> <tr> <td><b>Departamento</b></td> <td>Subalternos</td> </tr> <tr> <td>Gerencia - Administrativo</td> <td>Rector Vicerrector y</td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por:</b></td> <td>subordinados</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nombre del cargo	Supervisa a:	Gerente General	Jefes de departamentos	<b>Departamento</b>	Subalternos	Gerencia - Administrativo	Rector Vicerrector y	<b>Supervisado por:</b>	subordinados	N/A	
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Gerente General	Jefes de departamentos												
<b>Departamento</b>	Subalternos												
Gerencia - Administrativo	Rector Vicerrector y												
<b>Supervisado por:</b>	subordinados												
N/A													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
<p>Planear, organizar, dirigir y controlar la compañía. Establecer políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la compañía. Debe dirigir y coordinar la acción de los jefes subalternos y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la organización, siendo el responsable total y final del resultado de las operaciones y del cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>													
<b>3. Funciones</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que desarrolle la empresa de manera general.</li> <li>- Cumplir con objetivos planteados.</li> <li>- Mantener un clima organizacional adecuado dentro de la organización.</li> <li>- Receptar las quejas y los reclamos de los clientes para proporcionarles soluciones.</li> <li>- Aprobar las diferentes iniciativas de inversión que se requieren en la unidad educativa y el presupuesto anual de la misma.</li> <li>- Aprobar y dar soporte financiero a las propuestas comerciales.</li> </ul>													

- Asesorar a los directivos de la compañía en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de tipo financiero, administrativo y operativo.
- Representar legalmente y ser promotor de la institución educativa.

#### 4. Perfil del cargo

---

**- Formación Académica:**

Graduado de Ingeniería en Administración o Gestión Empresarial, de preferencia con estudios de Pos grado.

**- Experiencia Previa:**

De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

**- Competencias:**

- Visión de negocios
- Orientación a resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Negociación
- Desarrollo de la gestión
- Motivación y dirección del personal.
- Integridad moral y ética.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Coordinador Administrativo Financiero

Tabla 65 Manual de funciones: Coordinador Administrativo Financiero

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<hr/>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Coordinador Administrativo Financiero	Departamento de asistentes administrativo Departamento de contabilidad
<b>Departamento</b>	Departamento de colecturía
Administrativo	Departamento de secretaría. Departamento de conserjería
<b>Supervisado por:</b>	
Gerente General	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
<hr/>	
Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del talento humano, materiales, tecnológicos, de documentación, económicos y financieros para que los objetivos y metas establecidas por la institución se puedan cumplir con eficiencia y eficacia.	
<b>3. Funciones</b>	
<hr/>	
- Coordinar el cronograma de actividades referentes a la seguridad ocupacional, ministerio de trabajo, seguridad social y organismos de control.	
- Velar porque los permisos del Ministerio de Salud, municipales, bomberos y de funcionamiento estén tramitados con la debida anticipación y exhibidos correctamente.	

- Encargada de la negociación con los proveedores de material educativo, suministros e implementos requeridos para el funcionamiento de la institución o para el desarrollo estudiantil del alumnado.
- Coordinar la compra y mantenimiento de los bienes que se utilizan en la operativa del plantel como, por ejemplo: leccionarios, registros de asistencia, material de aseo, resmas de papel, borradores, tachos y otros.
- Verificar la reposición de materiales financieros como: Chequeras, comprobantes de retención, notas de débito o crédito, liquidaciones de compra y otros.
- Realizar anualmente una encuesta de clima laboral con la metodología de evaluación entre pares.
- Responsable de la caja chica de la institución de la cual deberá revisar su conciliación previa a cualquier reposición de esta.
- Verificar que la información de la institución esté correctamente respaldada a fin de no evitar riesgo de pérdida de información
- Coordinar diariamente los depósitos y cobros de cheques.
- Brindar de acuerdo a la periodicidad acordada, a la gerencia general los informes de ingresos y gastos, estado de resultados, y demás información solicitada por esta.
- Coordinar con el Ministerio de Educación los diferentes informes que se deben presentar anualmente y mantener la información por estos requerida al día como por ejemplo: GEOL, CAS, Archivo Maestro, SINNE y otros.
- Diseñar, actualizar e implementar por medios del equipo de apoyo un procedimiento de limpieza diaria, semanal y de mantenimiento a la infraestructura escolar.
- Envía la información a la Autoridad Educativa Nacional para que cada año lectivo se cuente con la nueva resolución de costos de matrículas y pensiones.
- Velar porque la información que se registre en los sistemas informáticos dispuestos por la Autoridad Educativa Nacional sea veraz y consistente.
- Desde el mes de octubre, luego de la aprobación de la máxima autoridad de la institución se debe iniciar la gestión con los proveedores de editoriales para que exista la disponibilidad de textos y útiles escolares en el mercado y con los proveedores de uniformes. No se recomienda cambiar el diseño del uniforme por el tema de economía de escala.
- Responsable de coordinar, si fuera el caso, el proceso de transporte escolar que está detallado en el Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-ME-2016- 00062-A e instructivo para la Aplicación de la Normativa de Transporte Escolar en los Establecimientos del Sistema Nacional de Educación.

- Vigilar el fiel cumplimiento de selección del Bar Escolar y su funcionamiento tomando en cuenta el “Reglamento General para el Control del Funcionamiento de Bares Escolares del Sistema Nacional de Educación”.

- Remitir 6 meses antes de terminarse la fecha de caducidad del permiso de funcionamiento la información necesaria para que el Distrito renueve la resolución necesaria.

- Responsable de hacer cumplir lo estipulado por el Reglamento Interno de Trabajo.

- Verificar que la parte contable, conciliación de cuentas y de ingresos esté actualizada así como los soportes documentales requeridos por los organismos de control.

#### 4. Perfil del cargo

---

**- Formación Académica:**

Profesional en áreas Administrativas como: Ingeniería Comercial, Gestión empresarial, Gestión de recursos humanos.

**- Experiencia Previa:**

Experiencia en liderar trabajo en equipo, desarrollo y administración de proyectos, mínima de 2 años.

**- Competencias:**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Empatía
- Autocontrol y autocrítica
- Iniciativa y dinamismo
- Responsabilidad por objetivos a cumplir.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Asistentes Administrativos

Tabla 66 Manual de funciones: Asistentes Administrativos

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Asistentes Administrativos</td><td>N/A</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Administrativo</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Asistentes Administrativos	N/A	<b>Departamento</b>		Administrativo		<b>Supervisado por:</b>		Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Asistentes Administrativos	N/A												
<b>Departamento</b>													
Administrativo													
<b>Supervisado por:</b>													
Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
Mantener el correcto funcionamiento y orden dentro de la oficina, gestionando actividades puntuales o muy variadas.													
<b>3. Funciones</b>													
Actualización, registro y almacenamiento de información. Gestionar correos electrónicos, brindar atención telefónica Archivar, redactar, revisar documentos y generar reportes. Llevar control de la agenda general Coordinar reuniones de negocios, entrevistas, eventos, citas. Atención al cliente y resolución de requerimientos e inquietudes. Realizar inventario, pedir nuevos suministros y solicitar el mantenimiento o reparación de equipos de oficina.													
<b>4. Perfil del cargo</b>													
<b>- Formación Académica:</b> Estudios en carreras administrativas como: Licenciatura en administración, talento humano.													
<b>- Experiencia Previa:</b> Experiencia en trabajar bajo presión y de manera eficiente. Mínimo un año en áreas similares													

**- Competencias:**

- Facilidad para trabajar en equipo
- Facilidad de adaptación y captación de ordenes
- Resolución de conflictos
- Atención al detalle
- Capacidad para organizar y priorizar actividades.
- Excelente gramática y ortografía
- Destreza en informática.
- Habilidad numérica.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Contador

Tabla 67 Manual de funciones: Contador

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<hr/>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Contador</td><td>Asistentes</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Administrativo</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Contador	Asistentes	<b>Departamento</b>		Administrativo		<b>Supervisado por:</b>		Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Contador	Asistentes												
<b>Departamento</b>													
Administrativo													
<b>Supervisado por:</b>													
Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
<hr/>													
Proporcionar información de hechos económicos y financieros que afecten positiva o negativamente a la organización, de forma ordenada, continua y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma.													
<b>3. Funciones</b>													
<hr/>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisar los libros contables de la empresa</li><li>- Analizar las ganancias y los gastos</li><li>- Elaborar el balance de los libros financieros</li><li>- Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros</li><li>- Hacer auditorías financieras para sus clientes.</li><li>- Elaborar informes financieros y tributarios.</li><li>- Asignación y supervisión de las actividades del personal a su cargo.</li><li>- Garantizar que toda la información contable haya sido registrada y almacenada de manera correcta.</li><li>- Recopilar y facilitar la información en caso de una auditoría externa.<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar declaraciones de impuestos e identificar las potenciales reducciones y deducibles tributarios.</li><li>- Manejo de la nómina de la empresa.</li><li>- Ejecución y análisis de conciliaciones bancarias.</li><li>- Elaboración y presentación de presupuestos mensuales o los indicados por su superior.</li></ul></li><li>- Control interno del manejo de la información.</li><li>- Auditorías internas, siempre que su superior lo requiera.</li></ul>													
<b>4. Perfil del cargo</b>													
<hr/>													

**- Formación Académica:**

Profesional en áreas como: Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

**- Experiencia Previa:**

Conocimiento previo y amplio en: contabilidad general y gubernamental, presupuestos, análisis de estados financieros, análisis de conciliaciones bancarias, control interno. Experiencia mínima 3 años en cargos similares.

**- Competencias:**

- Habilidad analítica.
- Destreza numérica
- Manejo y conocimiento de recursos financieros
- Buena expresión oral y escrita
- Pensamiento conceptual
- Conocimientos informáticos
- Contribuir con la mejora de procesos contables.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Asistente Contable

Tabla 68 Manual de funciones: Asistente Contable

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Asistente Contable	
<b>Departamento</b>	
Contable financiero	
<b>Supervisado por:</b>	
Contador y Coordinadora Administrativa	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
<p>Prestar los servicios de apoyo administrativo y financiero en el área, efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando los documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Organización y mantener actualizados los archivos</p>	
<b>3. Funciones</b>	
<p>-Registrar todas las facturas que emite la empresa, cumpliendo con las normativas institucionales y legales que apliquen. -Preparar y presentar informes a la dirección. Para cumplir con dicha función, el asistente contable debe saber utilizar los softwares de contabilidad y los programas de hojas de cálculo como Microsoft Excel. - Un auxiliar contable también tiene la responsabilidad de llevar el registro y el control del inventario de activos institucionales y de insumos para oficina.</p>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>- Formación Académica:</b> Graduado de Ingeniería comercial, CPA y/o aprobación de seis semestres de formación en Áreas contables o afines.	
<b>- Experiencia Previa:</b> De 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>- Competencias</b> - Habilidad analítica.	

- Destreza numérica
- Manejo y conocimiento de recursos financieros
- Buena expresión oral y escrita
- Pensamiento conceptual
- Conocimientos informáticos
- Contribuir con la mejora de procesos contables.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Coordinador Académico

Tabla 69 Manual de funciones: Coordinador Académico

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Coordinador Académico</td><td>Docentes</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Académico</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Vicerrector</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Coordinador Académico	Docentes	<b>Departamento</b>		Académico		<b>Supervisado por:</b>		Vicerrector		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Coordinador Académico	Docentes												
<b>Departamento</b>													
Académico													
<b>Supervisado por:</b>													
Vicerrector													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
<p>Planear, dirigir y controlar los procesos misionales garantizando con ello el posicionamiento de la institución, la total y completa satisfacción de necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia y demás partes interesadas, cumpliendo así con los márgenes de proyección y estándares de calidad establecidos por el colegio, como estrategia de posicionamiento y liderazgo institucional ante la comunidad y la competencia misma.</p>													
<b>3. Funciones</b>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir la planeación y la programación académica, de acuerdo con los criterios establecidos en el en el consejo directivo</li><li>- Revisar las programaciones de las asignaturas (mallas curriculares y planes de aula).</li><li>- Supervisar la ejecución y evaluación de las actividades académicas según definidos en el consejo académico.</li><li>- Colaborar con el rector en la elaboración de la propuesta de planeación y evaluación institucional.</li></ul>													
<b>4. Perfil del cargo</b>													
<b>- Formación Académica:</b> Licenciado o profesional con curso de pedagogía.													
<b>- Experiencia Previa:</b> De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.													
<b>- Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación</li><li>- Confianza</li></ul>													

- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Organizado

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Colector

Tabla 70 *Manual de funciones: Colector*

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<hr/>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Colector	
<b>Departamento</b>	
Administrativo	
<b>Supervisado por:</b>	
Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
<hr/>	
Cobro de las matrículas y pensiones de los estudiantes, recaudando oportunamente los ingresos propios del establecimiento.	
<b>3. Funciones</b>	
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar los cobros por servicios que presta la institución.</li><li>- Encargado de la caja general</li><li>- Elabora reportes de los cobros y la cartera vencida</li><li>- Gestiona las llamadas de cobranza</li><li>- Presenta reportes de las cobranzas</li><li>- Facilita información a los superiores</li><li>- Manejo de efectivo</li><li>- Atención al cliente</li><li>- Elaborar el cierre y la conciliación de las ventas diarias.</li><li>- Presenta y proporcionar información para las reuniones con gerencia</li><li>- Elabora informes sobre los ingresos y gastos</li></ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<hr/>	
<b>- Formación Académica:</b> Profesional en áreas como: Administración, Talento humano, Gestión empresarial.	
<b>- Experiencia Previa:</b>	

Experiencia mínima 3 años en cargos similares, conocimiento en contabilidad, finanzas, manejo de efectivo.

**- Competencias:**

- Habilidad numérica
- Habilidad informática
- Conocimientos de cobranza
- Confianza
- Facilidad de comunicación

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Secretaria

Tabla 71 *Manual de funciones: secretaria*

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
1. Identificación del cargo													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del cargo</th> <th>Supervisa a:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Secretaria</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Departamento</b></td> </tr> <tr> <td>Administrativo – Académico</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Supervisado por:</b></td> </tr> <tr> <td>Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nombre del cargo	Supervisa a:	Secretaria	N/A	<b>Departamento</b>		Administrativo – Académico		<b>Supervisado por:</b>		Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero	
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Secretaria	N/A												
<b>Departamento</b>													
Administrativo – Académico													
<b>Supervisado por:</b>													
Gerente General, Coordinador Administrativo Financiero													
2. Objetivos del cargo													
<p>Gestionar las actividades de secretaría del plantel y brindar apoyo administrativo al equipo directivo y a otros miembros del personal docente.</p>													
3. Funciones													
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargada del servicio a los representantes en temas de notas, certificados, cobros y demás informaciones referentes a los estudiantes.</li> <li>- Coordinar la realización de los carnets estudiantiles cada año.</li> <li>- Mantener al día el proceso de recordación y cobro de pensiones a estudiantes.</li> <li>- Realiza el soporte patronal a los colaboradores de la institución en lo referente a contratos, permisos, vacaciones y demás referentes a la relación laboral con la institución.</li> <li>- Mantener el plan de comunicación de la institución a nivel de la publicidad, redes, mensajería electrónica.</li> <li>- Ejecutar el proceso de admisión de estudiantes y colaboradores junto con el DECE, Vicerrectorado y Coordinación académica.</li> <li>- Colocar en la cartelera general de la institución: el calendario escolar, resolución de costos de matrículas y pensiones, el horario de clases, comunicaciones a padres de familia, listas estudiantiles, atención a padres de familia, lista de útiles escolares, etc.</li> <li>- Liderar con el apoyo de la inspección general el proceso de matriculación que se realiza 15 días antes de iniciar clases tal como lo indica el Reglamento de la LOEI.</li> </ul>													

- Coordinar con la inspección general para que en diciembre de cada año se envíe una carta de solicitud de confirmación de cupo a los representantes legales y que ésta a su vez, sea entregada a Secretaría hasta la primera semana de enero.
- Preparar los documentos o memorandos necesarios que se deba remitir a la Autoridad Educativa Nacional con firma del Rectorado. Cualquier comunicación externa deberá ser revisada por este cargo y además, firmado por el Rectorado.
- Ingresar la información veraz solicitada por la Autoridad Educativa Nacional en los sistemas de información que se disponen: CAS y registro AMIE. Siempre guardará un respaldo de lo ingresado.
- Liderar el proceso de elección de abanderados y verificar que para la designación de estas distinciones, se conforme la respectiva comisión, misma que estará integrada por: el Rector del plantel, quien la presidirá; dos (2) delegados del Consejo Ejecutivo del establecimiento; un representante de los Padres y Madres de Familia; y, el Presidente del Consejo Estudiantil.
- Realizar la designación de banderas junto con coordinación académica
- Tener siempre al día las promociones estudiantiles de cada estudiante matriculado de la institución.
- Encargada del proceso de titulación de los bachilleres (diseño de sábanas de notas, ingreso y validación en el distrito).

#### 4. Perfil del cargo

---

**- Formación Académica:**

Formación de acuerdo con el desempeño de la función.

**- Experiencia Previa:**

Experiencia mínima 2 años en cargos similares. Conocimiento en procesos educativos y distritales.

**- Competencias:**

- Compromiso y responsabilidad en las tareas inherentes al cargo.
- Capacidad de liderazgo en la dimensión organizacional y administrativo del centro educativo.
- Aptitud para el trabajo en equipo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Criterio analítico y de resolución de conflictos
- Adaptación a los cambios
- Disposición para el aprendizaje continuo.

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Conserje

Tabla 72 Manual de funciones: Conserje

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Conserje</td><td>N.A.</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Administrativo</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Vicerrectora</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Conserje	N.A.	<b>Departamento</b>		Administrativo		<b>Supervisado por:</b>		Vicerrectora		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Conserje	N.A.												
<b>Departamento</b>													
Administrativo													
<b>Supervisado por:</b>													
Vicerrectora													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
Ejecutar y supervisar labores de limpieza y de mantenimiento en la institución, asegurándose que el plantel permanezca impecable.													
<b>3. Funciones</b>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- Limpieza de áreas designadas en la institución.</li><li>- Realización y documentación de actividades rutinarias de mantenimiento.</li><li>- Hacer ajustes y reparaciones menores.</li><li>- Abastecer y mantener salas de suministro.</li><li>- Seguir las normativas de seguridad y salud.</li></ul>													
<b>4. Perfil del cargo</b>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Formación Académica:</b> Tener mínimo título de bachiller.</li><li>- <b>Experiencia Previa:</b> Haber trabajado en cargos similares por lo menos 3 años y que tenga conocimiento sobre los suministros y productos químicos de limpieza.</li><li>- <b>Competencias:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Proactivo</li><li>- Comunicación</li><li>- Confianza</li><li>- Comportamiento agradable</li><li>- Organizado</li></ul></li></ul>													

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Rector

Tabla 73 Manual de funciones: Rector

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<hr/>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Rector</td><td>Personal Académico</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Académico</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Representante Legal</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Rector	Personal Académico	<b>Departamento</b>		Académico		<b>Supervisado por:</b>		Representante Legal		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Rector	Personal Académico												
<b>Departamento</b>													
Académico													
<b>Supervisado por:</b>													
Representante Legal													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
<hr/>													
<p>Planear, coordinar, supervisar y evaluar el área académica, haciendo cumplir con las normas legales y reglamentarias vigentes.</p>													
<b>3. Funciones</b>													
<hr/>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirige y controla la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, y participa en su evaluación permanente.</li><li>- Controla y conserva la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa.</li><li>- Establece canales de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener buenas relaciones entre ellos.</li><li>- Aprueba paseos, excursiones y giras de observación con estudiantes como parte de la planificación educativa anual</li><li>- Aprueba actividades para los eventos que se realizan en la institución. –</li><li>- Vigila que los docentes, por medio de los coordinadores de sección, apliquen metodologías activas que permitan que los procesos de enseñanza - aprendizaje guíen a los niños y a los jóvenes a potenciar sus capacidades.</li><li>- Presenta al equipo directivo, en marzo de cada año, el cronograma de clases del año lectivo posterior para coordinar presupuestos y gestiones necesarias para mejorar la calidad educativa de la institución.</li></ul>													

#### 4. Perfil del cargo

---

**- Formación Académica:**

Tener un título profesional docente, o ser profesional de un área de interés para el sector educativo con título de postgrado en educación.

**- Experiencia Previa:**

Haber sido docente de aula al menos por 5 años.

**- Competencias:**

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Planificación
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Trabajo bajo presión

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Inspector

Tabla 74 *Manual de funciones: Inspector*

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:												
<b>1. Identificación del cargo</b>													
<table border="1"><thead><tr><th>Nombre del cargo</th><th>Supervisa a:</th></tr></thead><tbody><tr><td>Inspector</td><td>N.A.</td></tr><tr><td><b>Departamento</b></td><td></td></tr><tr><td>Académico</td><td></td></tr><tr><td><b>Supervisado por:</b></td><td></td></tr><tr><td>Vicerrectora</td><td></td></tr></tbody></table>	Nombre del cargo	Supervisa a:	Inspector	N.A.	<b>Departamento</b>		Académico		<b>Supervisado por:</b>		Vicerrectora		
Nombre del cargo	Supervisa a:												
Inspector	N.A.												
<b>Departamento</b>													
Académico													
<b>Supervisado por:</b>													
Vicerrectora													
<b>2. Objetivos del cargo</b>													
<p>Tiene como responsabilidad organizar, coordinar y supervisar las actividades que se realicen en la institución, asegurándose que sea en un ambiente seguro con sana convivencia.</p>													
<b>3. Funciones</b>													
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseña y coordina la aprobación con el vicerrectorado y rectorado los horarios de exámenes quimestrales, supletorios, mejoramiento, remediales y de gracia y los socializa.</li><li>- Mantiene la disciplina de los estudiantes dentro y fuera del establecimiento, para ello conformará comisiones y asignará responsabilidades a los docentes y tutores de curso, organizará los turnos de control durante los recreos, entradas y salidas del plantel.</li><li>- Registra la asistencia diaria de los estudiantes y docentes. Si un estudiante falta 2 días sin justificación debe llamar inmediatamente al representante para conocer cuál es el caso.</li><li>- Verifica que cada día laboral se cuente con el equipo de docentes necesarios para ejecutar el servicio educativo. Si existiere un docente ausente deberá buscar, con el apoyo de la coordinación académica, el reemplazo necesario tratando de que sea un proceso rotativo.</li><li>- Revisa y notificar a los padres de familia cualquier novedad con estudiantes que no tengan material, uniforme y demás normas del código de convivencia.</li><li>- Prepara y mantener actualizadas, junto con el DECE las carpetas de novedades de disciplina de los estudiantes.</li></ul>													

#### 4. Perfil del cargo

---

**- Formación Académica:**

Tener un título profesional docente, o ser profesional de un área de interés para el sector educativo con título de postgrado en educación.

**- Experiencia Previa:**

Haber estado encargado de mallas curriculares y contenidos para formación por lo menos 3 años.

**- Competencias:**

- Liderazgo
- Autónomo
- Organizado
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicativo

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## Psicóloga académica

Tabla 75 Manual de funciones: Psicóloga académica

Manual de funciones JUAN23 S.A. JUANSA	Fecha:
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Supervisa a:</b>
Psicóloga académica	N.A.
<b>Departamento</b>	
Académico	
<b>Supervisado por:</b>	
Vicerrectora	
<b>2. Objetivos del cargo</b>	
<p>El departamento de consejería Estudiantil es el responsable de la atención integral de los estudiantes, brindan apoyo y acompañamiento psicológico, psicoeducativo, emocional y social, en concordancia con el marco legal vigente.</p>	
<b>3. Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realiza una evaluación temprana a estudiantes nuevos para detectar necesidades educativas especiales.</li><li>- Realiza evaluación psicológica a los padres de familia de los aspirantes.</li><li>- Periódicamente realiza capacitaciones a docentes para indicarles la detección y manejo de niños con trastornos de comportamiento o rendimiento académico.</li><li>- Realiza los test vocacionales, elaboración de plan de vida y en bachillerato, organiza las ferias de universidades.</li><li>- Prepara y mantiene actualizadas, junto con inspección general las carpetas de novedades de disciplina de los estudiantes.</li><li>- Ejecuta el proceso de admisión de estudiantes y colaboradores junto con secretaría, vicerrectorado y coordinación académica.</li></ul>	
<b>4. Perfil del cargo</b>	
<b>- Formación Académica:</b> Tener un título profesional docente, o ser profesional de un área de interés para el sector educativo con título de postgrado en educación.	

**- Experiencia Previa:**

Haber trabajado en cargos similares por lo menos 5 años.

**- Competencias:**

- Comunicación
- Confianza
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Organizado

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

#### 4.4. Análisis Costo-Beneficio

##### 4.4.1. Costos pre operacionales e incurridos

Tabla 76 *Costos pre operacionales*

Costos pre operacionales	Costo Unitario	Cantidad	Total
Movilización	\$ 5.00	10	\$ 50.00
Suministros de oficina	\$ 5.00	10	\$ 50.00
Hora/hombre incurrida	\$ 600.00	2	\$ 1.200.00
			<b>\$ 1.300.00</b>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 77 *Costos Incurridos*

Costos Incurridos	Costo Unitario	Cantidad	Total
Diseño del manual de funciones.	\$ 600.00	2	\$1.200.00
Diseño del manual de procedimientos.	\$ 800.00	2	\$1.600.00
Capacitación del manual de funciones	\$ 450.00	1	\$ 450.00
Capacitación del manual de procedimientos.	\$ 450.00	1	\$ 450.00
Eliminación del cargo que duplica funciones.	\$ 3.964.44	1	\$3.964.44
			<b>\$7.664.44</b>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

#### 4.4.2. Cronograma de capacitaciones

Tabla 78 Cronograma de capacitaciones

<b>Cronograma de capacitaciones</b>		
<b>Manual de funciones</b>		
Mayo	Reconocimiento de un manual de funciones y su importancia dentro de una organización.	\$ 150.00
Junio	Socialización del proceso de construcción de un manual de funciones	\$ 150.00
Julio	Identificación de los objetivos, funciones y perfil del cargo desempeñado dentro de la organización.	\$ 150.00
<b>Inversión</b>		<b>\$ 450.00</b>
<b>Manual de procedimientos</b>		
Agosto	Reconocimiento de un manual de procesos y procedimientos y su importancia dentro de una organización.	\$ 150.00
Septiembre	Socialización del proceso de construcción de un manual de procesos y procedimientos.	\$ 150.00
Octubre	Identificación de las secuencias, canales, procesos y políticas a seguir dentro de la organización.	\$ 150.00
<b>Inversión</b>		<b>\$ 450.00</b>
<b>Total de inversión</b>		<b>\$ 900.00</b>

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

#### 4.4.3. Cálculos

Se estableció una relación costo-beneficio bajo 3 escenarios.

ESCENARIO #1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%)

RESULTADOS PROYECTADOS A 36 MESES

Tabla 79 *ESCENARIO #1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ventas Proyectadas	\$ 499.358.00	\$ 524.325.90	\$ 550.542.20	\$ 578.069.30
Costos y Gastos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44
<b>Rentabilidad</b>	<b>\$ 498.058.00</b>	<b>\$ 516.661.46</b>	<b>\$ 542.877.76</b>	<b>\$ 570.404.86</b>

<b>Beneficio</b>	<b>\$ 24.967.90</b>	<b>\$ 26.216.30</b>	<b>\$ 27.527.11</b>
------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 80 *ESCENARIO #1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%) con tasa de descuento del 10%*

**Tasa Descuento 10%**  
**ESCENARIO # 1 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 5%)**

	<b>año 2020</b>	<b>año 2021</b>	<b>año 2022</b>	<b>año 2023</b>	<b>valor presente</b>
Beneficios		\$24.967.90	\$26.216.30	\$27.527.11	\$65.045.98
Costos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$20.360.33

<b>relación costo / beneficio (B/C)</b>	<b>3.19</b>
---	-------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%)

RESULTADOS PROYECTADOS A 36 MESES

Tabla 81 *ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ventas Proyectadas	\$ 499.358.00	\$ 539.306.64	\$ 582.451.17	\$ 629.047.26
Costos y Gastos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44
<b>Rentabilidad</b>	<b>\$ 498.058.00</b>	<b>\$ 531.642.20</b>	<b>\$ 574.786.73</b>	<b>\$ 621.382.82</b>

<b>Beneficio</b>	<b>\$ 39.948.64</b>	<b>\$ 43.144.53</b>	<b>\$ 46.596.09</b>
------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 82 *ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%) con tasa de descuento del 10%*

**Tasa Descuento**

**10%**

**ESCENARIO # 2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 8%)**

	<b>año 2020</b>	<b>año 2021</b>	<b>año 2022</b>	<b>año 2023</b>	<b>valor presente</b>
Beneficios		\$39.948.64	\$43.144.53	\$46.596.09	\$106.981.92
Costos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$20.360.33

<b>relación costo / beneficio (B/C)</b>	<b>5.25</b>
---	-------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

ESCENARIO #3 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%)

RESULTADOS PROYECTADOS A 36 MESES

Tabla 83 *ESCENARIO #3 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Ventas Proyectadas	\$ 499.358.00	\$ 509.345.16	\$ 519.532.06	\$ 529.922.70
Costos y Gastos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44
<b>Rentabilidad</b>	<b>\$ 498.058.00</b>	<b>\$ 501.680.72</b>	<b>\$ 511.867.62</b>	<b>\$ 522.258.26</b>

<b>Beneficio</b>	<b>\$ 9.987.16</b>	<b>\$ 10.186.90</b>	<b>\$ 10.390.64</b>
------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

Tabla 84 *ESCENARIO #2 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%) con tasa de descuento del 10%*

Tasa Descuento

10%

**ESCENARIO # 3 (INCREMENTO EN LAS VENTAS DEL 2%)**

	<b>año 2020</b>	<b>año 2021</b>	<b>año 2022</b>	<b>año 2023</b>	<b>valor presente</b>
Beneficios		\$ 9.987.16	\$10.186.90	\$10.390.64	\$25.304.81
Costos	\$ 1.300.00	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$ 7.664.44	\$20.360.33

<b>relación costo / beneficio (B/C)</b>	<b>1.24</b>
---	-------------

Elaborado por: Bonilla & Burgos (2021)

## **Conclusiones**

El desarrollo del presente proyecto nos permite establecer las siguientes conclusiones:

- La organización no contaba con un manual de funciones para cada cargo, no obstante, se han venido desarrollando las actividades en un ambiente casi armónico pese a la duplicación de funciones y sobre contratación.
- La falta de una estructura organizacional definida, ha permitido que los colaboradores cumplan sus actividades en forma separada, sin existir un correcto tratamiento de la información entre ellos.
- La falta de un manual de funciones ha ocasionado que el rendimiento de la compañía se haya visto reducido por lo que la implementación de un manual de funciones como herramienta de control ayudará a cumplir con los objetivos propuestos, le permitirá a la organización ejercer un mejor control y dirección de la misma.
- La ausencia del manual de procesos y procedimientos extendían innecesariamente el tiempo de ejecución de cualquier situación presentada, afectaba a la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa y confundía a los clientes al querer realizar algún trámite.

## **Recomendaciones**

Por todo lo analizado en el transcurso del desarrollo de este proyecto, les brindamos las siguientes recomendaciones:

- Implementar un modelo estratégico de organización que aportará el desarrollo empresarial, mediante la estructura organizacional.
- Implementar el manual de funciones, ya que éste servirá de guía para el correcto desempeño de las funciones de cada colaborador, incrementará la productividad de la organización.
- Implementar el manual de procesos y procedimientos para mejorar la calidad del servicio prestado y la calidad de la comunicación dentro de la organización.
- Realizar evaluaciones del desempeño de forma periódica para tener un mejor análisis de los beneficios de implementar los manuales antes mencionados.
- Realizar capacitaciones al personal de manera constante para incrementar la productividad de la compañía.

## Bibliografía

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Ediciones EL PASILLO.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica*. . Barcelona: Profit Editorial.
- Barrientes, R. (2014). *La investigación: un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Cabrera, M. (s.f.). Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi. (*Tesis de titulación*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Canteral, J., & Moran, Claudia. (2019). Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Hiromental S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
- Carla, F. (2018). *dspace.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/44578/D-CD288.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño*. México DF: CENCAGE Learning.
- Daniel, B. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*, décimo cuarta edición, Segunda Parte. En H. Fayol. El Ateneo.
- Fernández, C. (2018). *dspace.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/44578/D-CD288.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de un empresa. *Contribuciones a la Economía*.
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García, X. (2015). Diseño Organizacional para la Escuela de Educación Básica El Vigía de la parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. (*Tesis de titulación*). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.
- Gracia, X. (2015). *Repositorio.upse.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/2652/UPSE-TAE-2015-0024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, L., Cipriano, F., & Ventura, J. (2014). *El proceso administrativo*. Ciudad de México.
- Hernández, N. (s.f.). Propuesta de Diseño organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A.". (*Tesis de grado*). Universidad de Chile, Santiago.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGRAW-HILL.

- Himmelblau, D., & Bischoff, K. (2004). *Análisis y Simulación de Procesos*. Barcelona: Reverté.
- Juárez, J. O. (2018). *ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL*. Ciudad de México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- McNamara, C. (2006). *Guías para el diseño organizacional*. Philadelphia.
- Mutio, J., Harsdof, M., & Divecha, M. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra.
- Pérez Elizabeth. (marzo de 2018). *Repositorio.uasb.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Royo, M. B. (2013). *Manual práctico de Control Interno Teoría y aplicación practica*. Barcelona: Profit.
- Salcedo, S. (s.f.). Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. *Tesis de titulación*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Soto, R. (s.f.). "Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA." *Tesis de titulación*. Universidad del Bío-Bío. Sistema de Bibliotecas - Chile, Concepción.
- Stephen P. Robbins, D. A. (2002). *Fundamentos de Admnsitración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. En D. A. Stephen P. Robbins. PEARSON EDUCACIÓN.
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. México DF: Limusa Noriega Editores.
- Torres, M. G. (2004). *tesis.pucp.edu.ec*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/121/GARCIA\\_TORRES\\_MARIA\\_DISE%c3%91O\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/121/GARCIA_TORRES_MARIA_DISE%c3%91O_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Welsch, G. (2005). *PRESUPUESTO planificación y control*. Mexico: Pearson.
- Xifra, J., & Ferran, L. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson.
- Zavaleta, E. (s.f.). Diseño organizacional de la escuela de educación superior técnico profesional PNP, San Bartolo, 2016. . (*Tesis de titulación*). Universidad César Vallejo, Lima.