

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El Desarrollo Organizacional y su
relación con el Cliente Interno del Colegio
Particular a Distancia Sultana del Oriente de la
Provincia de Morona Santiago”**

Autor: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Tutor: Ing. MBA. José Herrera

AMBATO – ECUADOR

Julio 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA:

Que el presente trabajo presentado por el señor Mario Fernando Navarrete Fonseca. Por lo que autorizo a la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 06 de junio del 2014

Ing. MBA. José Herrera

DOCENTE TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mario Fernando Navarrete Fonseca, manifiesto que los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Mario Fernando Navarrete Fonseca

C. I. 1804354890

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Docentes Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dr. Mba. Walter Jiménez

Ing. Mba. Amparito León S.

Ambato, Julio 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para la lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Mario Fernando Navarrete Fonseca

C. I. 1804354890

AUTOR

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada:

A las personas que por diferentes motivos han perdido su libertad.

A las personas que por factor económico desistieron continuar sus estudios superiores.

A las comunidades del Oriente ecuatoriano, que en la actualidad requieren mayor atención en el sector educativo y productivo para mejorar su nivel de vida.

A mi tío y tías por la ayuda brindada durante mi vida académica, lo cual represento un considerable apoyo para consolidar mis sueños.

A mis abuelitos Ruperto y Rosa quienes con infinito amor, apoyo supieron inculcar valores y respeto a todas las personas sin mirar su religión, etnia, cultura y tradiciones que pudiesen pertenecer.

Fernando Navarrete

AGRADECIMIENTO

Absolutamente, agradezco a Dios por darme la oportunidad de continuar con mis estudios y sobre todo por la sabiduría, conocimiento y entendimiento para realizar las cosas en el transcurso de mi proyecto de vida.

A la Universidad Técnica de Ambato por permitirme adquirir nuevos conocimientos, experiencias y valores para el desarrollo integral y profesional.

A los docentes de la Facultad por todos sus conocimientos impregnados en mí durante todo el proceso de estudio.

A mis compañeros y compañeras por su gran confianza depositada en mí; en el transcurso de los semestres, quienes me supieron aconsejar en momentos difíciles de mi vida.

Y porque no agradecer a todos los colaboradores del templo del conocimiento tanto personal administrativo, docentes, estudiantes y personal de servicio que día a día me supieron impartir sus conocimientos y experiencias, lo que me ayudo a formar no solo profesionalmente sino como humanista poniéndome en los zapatos de los demás.

Fernando Navarrete

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
EXECUTIVE SUMMARY.....	XV
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis crítico	8
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación Del Problema	9
1.2.5 Interrogantes de Investigación	10
1.2.6 Delimitación del Campo de Investigación	10

1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 OBJETIVOS	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	18
2.2.1 Fundamentación epistemológica.....	19
2.2.2 Fundamentación axiológica	19
2.2.3 Fundamentación sociológica.....	19
2.2.4 Fundamentación ontológica	20
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	20
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	22
2.4.1 Variable independiente.....	24
2.4.2 Variable dependiente.....	40
2.5 HIPÓTESIS.....	54
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	54

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.....	55
3.2 MODALIDAD.....	56
3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	56
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.4.1 Población.....	58
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	61
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	63

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	64
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	78
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis	78
4.2.2 Modelo lógico	78
4.3 MODELO MATEMÁTICO	78
4.3.1 Nivel de significación	78
4.3.2 Descripción de la población	79
4.3.3 Selección del estadístico	79
4.3.4 Región de aceptación y rechazo	79
4.3.6 Recolección de datos y cálculo del estadístico	80
4.3.7 Calculo del X^2 cuadrado.....	82
4.3.8 Regla de decisión	83
4.3.9 Decisión final	84

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES	86

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TÍTULO.....	88
6.1 DATOS INFORMATIVOS	89
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	89
6.3 JUSTIFICACIÓN	90
6.4 OBJETIVOS	91
6.4.1 Objetivo General	91
6.4.2 Objetivos Específicos.....	91
6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD	92

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	93
6.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	102
6.8 MODELO OPERATIVO.....	145
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	146
6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	146
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Variable independiente	22
Ilustración N° 2 Variable dependiente	23
Ilustración N° 3 Tipos de cambios	28
Ilustración N° 4 Las tres etapas de gestión del Talento Humano.....	41
Ilustración N° 5 Concepto de cliente, según Juran.....	46
Ilustración N° 6 Organigrama estructural.....	95
Ilustración N° 7 Organigrama específico	95
Ilustración N° 8 Organigrama Integral	96
Ilustración N° 9 Organigrama Funcional	96
Ilustración N° 10 Esquema del proceso.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Técnicas e instrumentos de investigación aplicadas	60
Cuadro N° 2 Variable independiente (El desarrollo organizacional).....	61
Cuadro N° 3 Variable Dependiente (Cliente interno)	62
Cuadro N° 4 Datos informativos	89
Cuadro N° 5 Modelo operativo	145
Cuadro N° 6 Administración de la propuesta.....	146

Cuadro N° 7 Previsión de la evaluación.....	146
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Número de IE, docentes y estudiantes	4
Tabla N° 2 Número de IE por sostenimiento	5
Tabla N° 3 Porcentaje de docentes según nivel de formación académica	6
Tabla N° 4 Porcentaje de IE con acceso a Internet para fines administrativos	6
Tabla N° 5 Población.....	58
Tabla N° 6 Programa de capacitación	66
Tabla N° 7 Relaciones interpersonales.....	67
Tabla N° 8 Normas políticas	68
Tabla N° 9 Plan estratégico	69
Tabla N° 10 Tecnología.....	70
Tabla N° 11 Criterios de innovación.....	71
Tabla N° 12 Coordinación de tareas.....	72
Tabla N° 13 Cumplimiento de tareas	73
Tabla N° 14 Herramientas para asignar funciones	74
Tabla N° 15 Evaluación del puesto	75
Tabla N° 16 Crecimiento y desarrollo.....	76
Tabla N° 17 Manual de funciones y procesos	77
Tabla N° 18 La muestra.....	79
Tabla N° 19 Recolección de datos y cálculo del estadístico	80
Tabla N° 20 Frecuencias esperadas.....	81
Tabla N° 21 Cálculo del X^2 cuadrado	82
Tabla N° 22 Símbolos de la norma ANSI.	100

Tabla N° 23 Símbolos de la norma ISO-9000.....	101
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Programa de capacitación.....	66
Gráfico N° 2 Relaciones interpersonales.....	67
Gráfico N° 3 Normas y políticas	68
Gráfico N° 4 Plan estratégico	69
Gráfico N° 5 Tecnología	70
Gráfico N° 6 Criterios de innovación.....	71
Gráfico N° 7 Coordinación de tareas.....	72
Gráfico N° 8 Cumplimiento de tareas	73
Gráfico N° 9 Herramientas para asignar funciones.....	74
Gráfico N° 10 Evaluación del puesto	75
Gráfico N° 11 Crecimiento y desarrollo.....	76
Gráfico N° 12 Manual de funciones y procesos.....	77
Gráfico N° 13 Campan de gaus.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Entrevista.....	152
ANEXO B Encuesta.....	153
ANEXO C Árbol de problemas	158
ANEXO D Cronograma de actividades 2014.....	159
ANEXO E Distribución de chi - cuadrado.....	160

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en el Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente, la institución ofrece servicios educativos para personas con escolaridad inconclusa, es decir para estudiantes de quince años en adelante, está ubicada en la Provincia de Morona Santiago, Ciudad Macas en las calles 24 de mayo y Tarqui, el gran problema que atraviesa la institución es el limitado desarrollo organizacional que ha tenido por no contar con herramientas que facilite la asignación de funciones y procesos a sus clientes internos.

Por lo cual se ha visto necesario establecer un investigación, la misma que está estructurado por dos variables; independiente y dependiente que se encuentran relacionadas entre sí que dio origen tema: El desarrollo organizacional y su relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente. La investigación tiene como objetivo estudiar de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con el cliente interno y cuáles son los factores que se encuentran relacionados para lograr los objetivos de la institución.

La información obtenida en la investigación permitió conocer verdadera realidad de la institución, los factores que debe mejorar para comprometer a los clientes internos ya que se encuentran muy insatisfechos por no contar con programas de capacitación para el desarrollo personal, también se debe enfatizar que la mayoría de clientes internos desconocen sus funciones, debido a la carencia de un herramienta para asignar las funciones y procesos.

La investigación tiene como producto, el diseño de un manual de funciones y procesos para asignar las funciones a los clientes internos, el mismo que permitirá un mejor desenvolvimiento en su lugar de trabajo.

Descriptor: Desarrollo organizacional, Cliente interno, Funciones, Procesos.

EXECUTIVE SUMMARY

This research conducted at the Private College Distance Sultana of the East, the institution provides educational services for school leavers, if for students fifteen years on, is located in the province of Morona Santiago, City Macas at 24th May and Tarquinia, the big problem is the institution through the limited organizational development has been due to lack of tools to facilitate the allocation of functions and processes to their internal customers.

Therefore it has been necessary to establish a research, the same that is structured by two variables; independent and dependent that are interrelated that originated topic: Organizational development and its relationship with the internal customer of Private College Distance Sultana of the East. The research aims to study how the organizational development is related to the internal customer and what factors are related to achieving the objectives of the institution are.

The information obtained in the investigation allowed to know true reality of the institution, the factors that must be improved to engage internal customers as they are very dissatisfied due to lack of training programs for staff development must also be emphasized that most internal customers know their names because of the lack of a tool to assign functions and processes.

Research throw as product design manual functions and processes to assign functions to internal customers, it will allow a better development in the workplace.

Descriptors: Organizational Development, Internal Customer, Functions, Processes.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional es indispensable en cada institución, debido a que se encuentra relacionado estrechamente con la gestión del talento humano, es decir con el cliente interno, que sin duda ayudará a mejorar el desarrollo de las actividades en la institución por medio de la implantación de normas y políticas basadas en el desarrollo del talento humano, por lo cual se consideró necesario el desarrollo de una propuesta viable para implementar en la institución.

El trabajo de investigación está estructurado en seis apartados que a continuación se menciona:

Capítulo I: El Problema, El tema: “El Desarrollo Organizacional y su relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago” Se incluye el Planteamiento del problema; Contextualización (Macro, Meso, Micro); Análisis crítico, Prognosis, Formulación del problema, Interrogantes, Delimitación del objetivo de Investigación., Justificación; Objetivos; General y Específicos.

Capítulo II: Marco Teórico, se fundamenta en Antecedentes investigativos, Fundamentación filosófica, Fundamentación legal, Categorías fundamentales; Hipótesis y Señalamiento de variables.

Capítulo III: Metodología, trata sobre la Modalidad básica de la investigación; Nivel o Tipo de investigación; Población y Muestra; Operacionalización de variables; Plan de recolección de información y Plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV: Propuesta, contiene: Datos informativos, Antecedentes de la propuesta, Justificación, Objetivos, Análisis de factibilidad, Fundamentación, Metodología, Modelo operativo, Administración y Previsión de la evaluación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones se plantean las respectivas de acuerdo al análisis estadístico de los datos obtenidos de la investigación.

Capítulo VI: La Propuesta, se señala el tema, los datos informativos, los Antecedentes, la Justificación, la Factibilidad, los Objetivos, la Fundamentación del Modelo Operativo, el Marco administrativo y la previsión de la evaluación.

Finalmente se estableció las referencias bibliográficas y anexos pertinentes adquiridos durante la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“El Desarrollo Organizacional y su relación con el Cliente Interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Provincia de Morona Santiago”

1.2 Planteamiento del problema

De qué manera se relaciona el limitado desarrollo organizacional con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago.

1.2.1 Contextualización

Las instituciones en sector público y privado en el Ecuador se encuentran atravesando grande desafíos en el modelo de gestión y desarrollo organizacional lo cual se encuentra involucrado varios factores para mejorar la educación mediante el manejo de indicadores de gestión, por lo que se rompe viejos paradigmas.

De acuerdo a datos obtenidos del Ministerio de Educación en el Ecuador existen 28.590 instituciones educativas distribuidas en cuatro sectores: Costa, Sierra, Oriente Sector Insular lo que representa una gran diversidad de instituciones tanto Públicas, Fiscomisionales y privadas que se consolidan con el ingreso de estudiantes en cada año lectivo, por otra parte en la educación escolarizada ordinaria y extraordinaria existen 4.418.913 millos de personas interesadas de un proceso educativo según datos del 2012.

En el país existen alrededor de 210.850 docentes tanto con nombramiento y contratos que imparte sus conocimientos en base a sus conocimientos y capacitación adquirida durante su vida laboral, que se puede evidenciar en el desarrollo del conocimiento de cada estudiante en el transcurso de la aprobación de cada nivel escolar, sin duda el docente es la parte primordial del desarrollo organizacional de las instituciones Públicas, Fiscomisionales y Privadas.

Tabla N° 1 Número de IE, docentes y estudiantes, 2011-2012

Nombre del período	Número de instituciones	Número de docentes	Número de estudiantes
2001 – 2012 Fin	28.590	210.850	4.418.913

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

En la provincia de Morona Santiago existen una gran cantidad de instituciones que desconocen las definiciones y por supuesto no aplican un adecuado desarrollo

organizacional y eficiente administración del talento humano sus diferentes departamentos y áreas, esto se debe prioritariamente a la existencia de empresas familiares en las cuales el los perfiles de los puestos no son tomados en cuenta, según los estudios realizados, si no a lo contrario establecen los puestos de acuerdo a la jerarquía familiar, siendo este un problema que cada día afecta a las instituciones.

En Morona Santiago existen 189 instituciones educativas públicas, 127 fiscomisionales, 69 particulares que hacen un total de 283 del resto del país, sin duda mediante este número de instituciones se puede apreciar que el desarrollo organizacional que ha tenido las instituciones Fiscomisionales y particulares en la provincia es muy bajo debido a la ubicación geográfica pues la mayoría de estudiantes no pueden acceder a una educación regular debido al nivel de pobreza que existe, pues el índice de deserción escolar es del 14% , es decir el más elevado del educador.

Tabla N° 2 Número de IE por sostenimiento, 2011-2012

Tipo de educación	Tipo de sostenimiento Morona Santiago			
	Pública	Fisco misional	Particular	Total
Escolaridad ordinaria	120	59	30	109
Escolaridad extraordinaria	67	68	39	174
Total	187	127	69	283

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

En cuanto a uno de los factores del desarrollo organizacional, es el nivel de conocimiento y el nivel de formación académica que según datos del ministerio de educación en su gran mayoría en la provincia existen 600 docentes que son bachilleres, 119 que ya poseen título de tercer nivel, 350 que tienen título de docentes y solo 60 docentes tienen título de cuarto nivel, sin duda es uno de los factores predominantes para el desarrollo de una organización, por lo cual el estado está invirtiendo en la educación pública y a la vez exigiendo que los docentes deben ser los mejores.

Tabla N° 3 Porcentaje de docentes según nivel de formación académica

Nivel de formación académica	Número de docentes
Bachillerato en ciencias de la educación	600
Superior(Tercer nivel)	119
Posgrado(Cuarto nivel)	60
Titulo Docente	350
Total	1190

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

En su mayoría las instituciones educativas de Morona Santiago no cuentan con internet pues alrededor del 2% de todas las instituciones tienen acceso al internet esto debido a la ubicación geográfica que se hace imposible acceder a este servicio de vital importancia para el desarrollo tanto organizacional con de los estudiantes. Pero se debe recalcar el gran esfuerzo que ha puesto el gobierno central para que hasta el 2017 el 90% de las instituciones educativas publicas tengan acceso a este servicio, pues le analfabetismo digital es tremendo en esta provincia.

En la actualidad la carencia de capacitación de los directores y rectores de los colegios y escuelas de la Provincia Morona Santiago ha incentivado el análisis de las diferentes instituciones educativas, por la carencia de instrumentos que les permita tener un registro de las actividades y obligaciones que deben realizar en cumplimiento de su jornada de trabajo que permita ofrecer mayor rapidez y eficacia en el trabajo.

Tabla N° 4 Porcentaje de IE con acceso a Internet para fines administrativos

Tipo de educación	Número de IE con internet	Porcentaje de participación
Escolaridad ordinaria	100	1,71%
Escolaridad extraordinaria	32	0,29%
Total	132	2,00%

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

El Colegio Sultana del Oriente es una institución que ofrece servicios educativos para personas con escolaridad inconclusa es decir para estudiantes de 15 años en adelante, al realizar el levantamiento de información previo al trabajo de graduación se pudo denotar que la institución desconoce los factores indispensables para el desarrollo organizacional de toda organización, dependiendo la actividad económica que realice.

El factor principal que no permite el desarrollo de la institución es por no poseer una infraestructura propia, lo cual hace muy difícil incrementar el número de estudiantes y recursos tecnológicos que se requieren en la actualidad institución. La institución no cuenta con programas de capacitación para el personal que labora debido a la carencia de un plan estratégico, lo cual disminuye el rendimiento del personal y los procesos que realizan de forma muy tardía o fuera de tiempo.

La tecnología es un factor que se involucra directamente con el proceso de enseñanza aprendizaje, la institución en la actualidad ha incorporado dos laboratorios informáticos que posiblemente ayudarán a los estudiantes a ser personas competitivas y críticas al tomar decisiones.

El Colegio Sultana del Oriente no cuenta con una herramienta para la asignación de funciones y procesos a sus colaboradores, motivo por el cual tienen varios problemas en su gestión y desenvolvimiento, esto debido al descuido primeramente de las autoridades de la educación de la Provincia y en segundo a las autoridades del colegio por no petitionar capacitaciones al estado para mejorar el servicio que ofrecen y tener un incremento de estudiantes en la institución.

1.2.2 Análisis crítico

En la institución se puede apreciar que existe una deficiente comunicación interna debido que el rector no se encontraba permanentemente en la institución, lo que ocasiona la pérdida de estudiantes continuamente y provoca una tensión al realizar las actividades diarias en la institución.

Por otra parte el cambio sorpresivo que se encuentra encaminando nuestro país en el campo de la educación, se ha visto involucrado por la inestabilidad de las políticas gubernamentales que hoy en día se encuentra en un reajuste para el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que ha fomentado que exista un temor a los cambios tanto al personal administrativo y comunidad educativa que desconocen la aplicación y cobertura de las nuevas políticas implantadas.

Como en toda institución la irresponsabilidad de los trabajadores al realizar sus funciones y procesos se evidencia la carencia de compromiso con la institución que ha evolucionado a tener una limitada colaboración con la institución que se refleja en el mínimo desarrollo obtenido, ocasionando varios inconvenientes al momento de identificar funciones y actividades a los clientes internos.

La institución no cuenta con una gestión administrativa eficiente esto debido a varios factores tales como económicos e infraestructura física, que no permite realizar programas de capacitación a sus colaboradores lo que dificulta realizar las actividades diarias y asignar las funciones y procesos de una forma técnica y coherente a los clientes internos, promoviendo una mala atención a nuestros clientes.

Esta problemática se define por la carencia de una herramienta para asignar las funciones y procesos del Colegio Sultana del Oriente de la Provincia Morona

Santiago, esto se debe al cambio de las políticas gubernamentales que ha aparecido durante los diferentes gobiernos que fomentan un temor constante, inseguridad e inestabilidad de los trabajadores en los establecimientos educativos lo que limita la colaboración con la institución en los programas y proyectos para mejorar su rendimiento, también se debe que la institución por el momento no cuenta un presupuesto establecido para el desarrollo de proyectos de desinterés para la organización.

1.2.3 Prognosis

Al no encontrar una solución para el problema planteado se dejará en constancia los perjuicios que contraerá la institución, pues corre el riesgo de perder estudiantes por la deficiente atención que brinda a los clientes externos, lo cual se encuentra relacionado estrechamente con la demora en los procesos burocráticos, al encontrar una gran dificultad al realizar sus actividades que se convierte en fastidio y pérdida de credibilidad para nuestros clientes en general.

Al continuar con este problema detectado en la institución seguramente permanecerá el limitado desarrollo organizacional debido a la carencia de una herramienta que permita mejorar el desarrollo de las actividades de los clientes internos, lo cual incrementará el descrédito del institución, que contraerá mayores problemas como: la disminución de sus estudiantes, reducción de personal tanto administrativo y docentes, que sin duda podría llevar a la quiebra de la institución.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera se relaciona el limitado desarrollo organizacional con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago?

1.2.5 Interrogantes de Investigación

¿Qué factores del desarrollo organizacional afecta el desempeño laboral de los clientes internos?

¿Cuáles son las demandas del cliente interno para el desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

¿Existe una herramienta de desarrollo organizacional para asignar funciones y procesos al cliente interno de la institución?

1.2.6 Delimitación del Campo de Investigación

Delimitación de Contenido

Campo: Administración

Área: Cliente Interno

Aspecto: Desarrollo Organizacional

Delimitación Espacial

La investigación se la realiza en el Colegio Sultana del Oriente de la Provincia de Morona Santiago, Ciudad de Macas.

Delimitación Temporal

El presente estudio investigativo se realizó desde Octubre 2013- Febrero del 2014.

El trabajo de investigación se desarrolló:

Institución: Colegio Sultana del Oriente

Cantón: Macas

Provincia: Morona Santiago

Personal administrativo: 5

Personal: 113

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación se encuentra interesante porque permite conocer las dificultades que atraviesa la institución por no contar con una herramienta para la asignación de funciones y procesos a los clientes internos, lo cual disminuye el desarrollo organizacional de la institución en comparación con la competencia.

Es de importancia teórica práctica porque se constituye en la base para futuras investigaciones, destacando que el Colegio Sultana del Oriente no cuenta con investigaciones relacionadas con el comportamiento de sus clientes internos y las actividades que desempeñan.

Es novedosa porque es la primera investigación que se realiza en la institución debido que el factor humano es indispensable, lo cual conlleva a realizar un estudio muy profundo y minucioso sobre los procesos y actividades que desempeñan la institución, pues en toda organización se promueva el

mejoramiento los procesos de gestión optimizando tiempos para la ejecución de las actividades designadas por el gerente o por el personal competente.

Resalta de utilidad porque posibilita el desarrollo de una herramienta para asignar funciones a los clientes internos procurando establecer claramente los procesos, actividades, tareas que deben realizar para mejorar el desempeño laboral tanto el personal administrativo y operativo buscando la satisfacción de nuestros clientes actuales, brindándoles todas las facilidades para alcanzar sus objetivos.

Ha sido factible porque existió la colaboración del personal administrativo, docentes y estudiantes del Colegio Sultana del Oriente de la Provincia de Morona Santiago; es decir que la investigación estará apoyada por la comunidad Educativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera se relaciona el limitado desarrollo organizacional con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Diagnosticar qué factores del desarrollo organizacional afecta el desempeño laboral de los clientes internos.

- ✚ Analizar cuáles son las demandas del cliente interno para el desenvolvimiento en su puesto de trabajo.
- ✚ Proponer el diseño de una herramienta de desarrollo organizacional para asignar funciones y procesos a los clientes internos de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Al momento de revisar en la biblioteca virtual de las universidades del Ecuador pude obtener varios aportes significativos para la investigación que pongo a vuestra consideración en los siguientes apartados con sus respectivas citas.

Según Mazabanda, C. H. (2010). *El manual de organización y funciones y su relación con el talento humano de la empresa Laly Rose de Ambato* (Tesis de Ingeniero de Empresas). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Cantón Ambato.

Objetivo General

Investigar la incidencia de un Manual de organización y Funciones, en el desempeño del Talento Humano, mediante la Aplicación de Herramientas Administrativas, para mejorar el desempeño de las funciones en cada área de la empresa de calzado Lady Rose de Ambato.

Conclusiones

La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un manual de organización lo que ha causado la duplicidad de funciones.

Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con la alta experiencia del personal operativo.

El Gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y funcional la que garantice desarrollar una función administración acorde a los requerimientos de la organización.

Según Saenz, M. A. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa "AGRPORAB" Cía. Ltda. Del Cantón Pujili* (Tesis de Ingeniero de Empresas). Facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Cantón Ambato.

Objetivo General

Determinar cómo incide la empresa en la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal "AGRPORAB" Cía. Ltda.

Recomendación

Ex administrador debe actuar como una persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para el mejoramiento de la productividad y el desempeño en el trabajo, promoviendo y facilitando la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Según Vega, I. M. (2010). *“Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la empresa comercial QUARIOS Cía. Ltda.”* (Tesis de Maestría - Administración de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar. Ciudad Quito.

Conclusiones

Existen varios autores respecto a la Administración por procesos; sin embargo, en su contexto general manejan conceptos similares. Esto ha permitido realizar en este trabajo una aplicación de ellos en el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la empresa comercializadora “Quarios Cía. Ltda.”

Las debilidades de la sociedad podrán ser superadas con la estructura organizacional planteada, al definir claramente los procesos de gestión de: Planificación Empresarial, Desarrollo Empresarial, Marketing y Comercial, así como la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados.

Los intereses de los involucrados y relacionados con la Compañía serán muy bien gestionados con la estructura organizacional propuesta página 39 y anexo 2, además como se puede evidenciar en el Anexo 3, de acuerdo a los planteamientos de la Empresa se establecieron los procesos que permitirán gestionar la consecución de sus objetivos.

Un adecuado trabajo de fortalecimiento para cualquier institución es considerar en orden secuencial a: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, tomando en cuenta su propia realidad en sus distintos entornos internos y externos, realidades socio, económicas, políticas, jurídicas, y culturales.

Recomendaciones

La Empresa puede continuar con sus operaciones sin contratar a los técnicos definidos en la estructura, el desarrollo del negocio generará la necesidad de cubrir esas vacantes, además es importante que el Área de Desarrollo Humano y la Gerencia General realicen el análisis de carga laboral a fin de dimensionar adecuadamente el personal requerido.

La Compañía debe documentar sus políticas, normas, procesos y procedimientos y mantener la actualización de sus documentos.

Una organización no puede ser estática y la información de este trabajo deberá sujetarse a los cambios que presente el entorno en que se desarrolle “Quarios”; es por ello que se habla de documentos institucionales “vivos” ya que son modificados de acuerdo a la realidad que están viviendo las organizaciones.

La Sociedad debe incluir dentro de sus procesos de inducción de personal a la Cadena de Valor de la Empresa, así como dar a conocer la estructura organizacional que esté vigente. Además, debe mantener una constante comunicación con sus colaboradores y lo más importante, hacerles conocedores del rol que desempeñan dentro misma y como sus acciones permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Área de Desarrollo Humano debe establecer una valoración de los cargos y una política salarial y de remuneración a fin de establecer objetividad. Además es importante que se inicie un sistema de remuneración variable.

A futuro la Empresa debe considerar el establecer indicadores de gestión empresarial a fin de avaluar objetivamente la gestión de la misma, de acuerdo a la estructura organizacional diseñada en este trabajo y que ha sido aprobada por sus directivos.

Será necesario establecer la evaluación de desempeño de los empleados en función de los objetivos de la Compañía y comunicar al personal como se va a desarrollar la evaluación de su desempeño individual.

El área de Desarrollo Humano debe trabajar en el fortalecimiento de los perfiles del personal, así como el de gestionar la implementación de una cultura organizacional dentro de la Sociedad tomando como base el diseño de la estructura organizacional que esté vigente.

La Empresa debe considerar la gestión por competencias como una herramienta para la gestión del talento humano a fin de garantizar el logro de sus objetivos institucionales.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación está enfocada en un paradigma crítico propositivo; crítico porque analiza una realidad de las instituciones educativas en nuestro país mediante la identificación de las causa y efectos del problema en el estudio y propositivo porque se busca plantear un solución para el problema.

Este paradigma quiere cambiar la percepción de los gerentes y rectores de las instituciones, ya que se encuentran acostumbrados simplemente a coordinar las actividades y procesos sin dar importancia el desarrollo del talento humano, este paradigma tiene como finalidad que las personas critiquen al realizar las diferentes actividades y propongan una solución a ello.

2.2.1 Fundamentación epistemológica

Para la investigación se empleó la epistemología como referente crítico del estudio, analizando todos los factores inmersos en el sector educativo para luego hablar exclusivamente de los problemas que tiene la institución, entre ellos la institución no cuenta con herramientas para comunicar las actividades que deben desempeñar los clientes internos.

2.2.2 Fundamentación axiológica

Se tomó como referencia la importancia de rescatar y resaltar el uso de valores debido que en toda institución se debe trabajar en el fortalecimiento de valores, lo que involucra la concientización de los clientes internos para asumir cambios en benéfico de los intereses de la institución y del personal, con el fin de implementar un herramienta para mejorar el desarrollo de las actividades.

2.2.3 Fundamentación sociológica

En las instituciones se debe priorizar el desarrollo del talento humano, pues es el motor de toda organización y parte esencial de la sociedad por su gigantesco potencial de aprendizaje y enseñanza que ayudará a mejorar las relaciones entre los departamentos.

2.2.4 Fundamentación ontológica

Al conocer el gran enriquecimiento que se adquiere al contar con varias opiniones al realizar un análisis situacional se puede percibir la generación de soluciones o propuestas empresariales, una de ellas es ordenar las ideas para dar origen a una herramienta para mejorar el desarrollo de las actividades.

2.3 Fundamentación legal

EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

CAPÍTULO III. De las autoridades de las instituciones Educativas

Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un

ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

CÓDIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR

CAPITULO III

Art 8. El jefe de la entidad laboral, los demás dirigentes dentro de sus respectivas Áreas y de funcionario tienen el deber de cumplir y hacer cumplir las tareas emanadas de sus planes de producción o de servicios y de crear las condiciones para que sus trabajadores pueda realizar el trabajo con la más alta eficiencia económica.

Art 9. El jefe de la entidad laboral actúa a nombre y en representación de la misma y puede delegar parte de su autoridad en los dirigentes que le están subordinados, de acuerdo con lo que se dispone en la ley.

Art 10. El jefe de la entidad laboral en relación con la totalidad de los trabajadores de la misma, y los demás dirigentes y funcionarios respecto a sus subordinados, están facultados para impartir instrucciones de trabajo, dentro del marco de la legalidad socialista.

CAPITULO IV

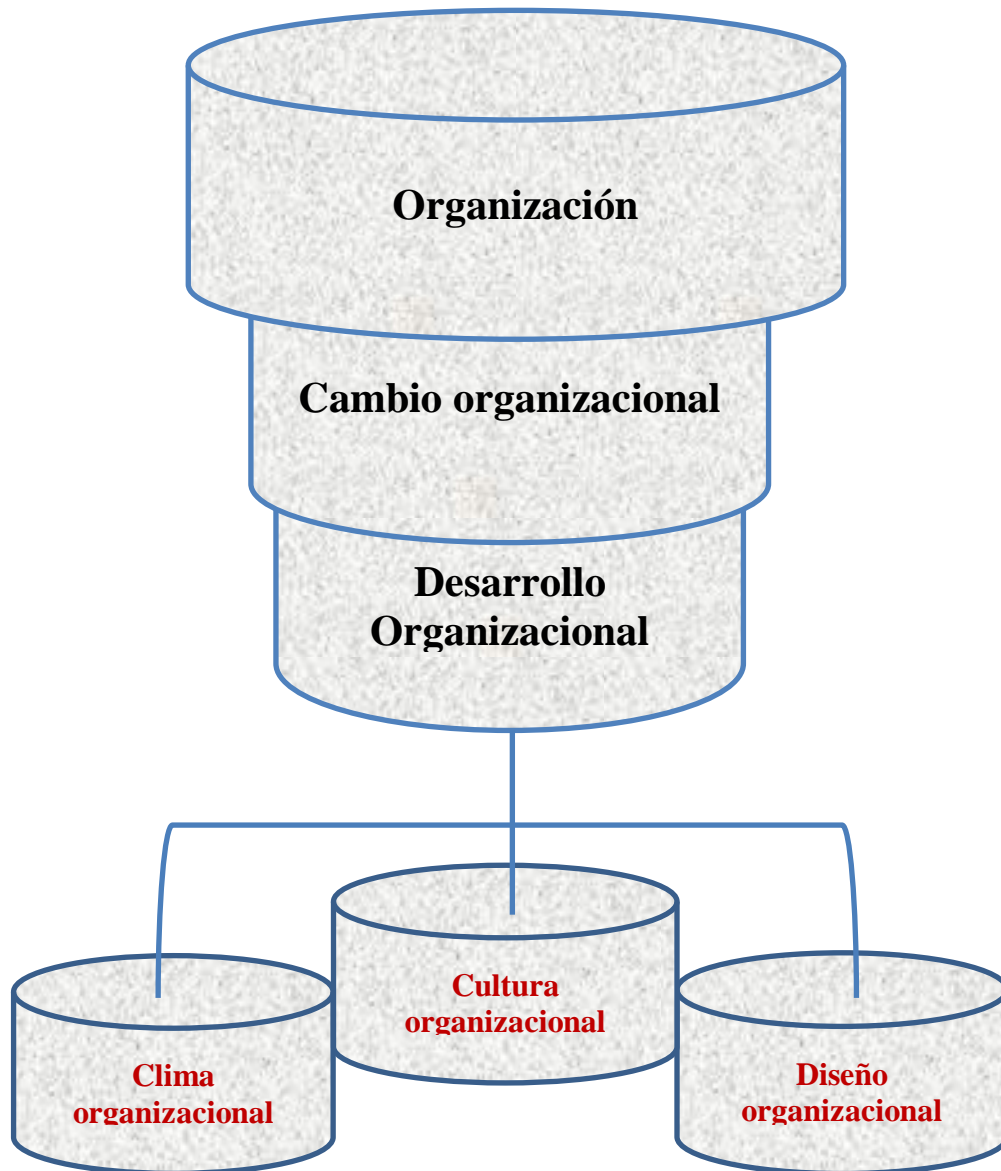
Art 42. Obligaciones del empleador

Literal 13. Tratar a los trabajadores con la medida consideración, no infiriéndoles maltrato de palabra o de obra.

Literal 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

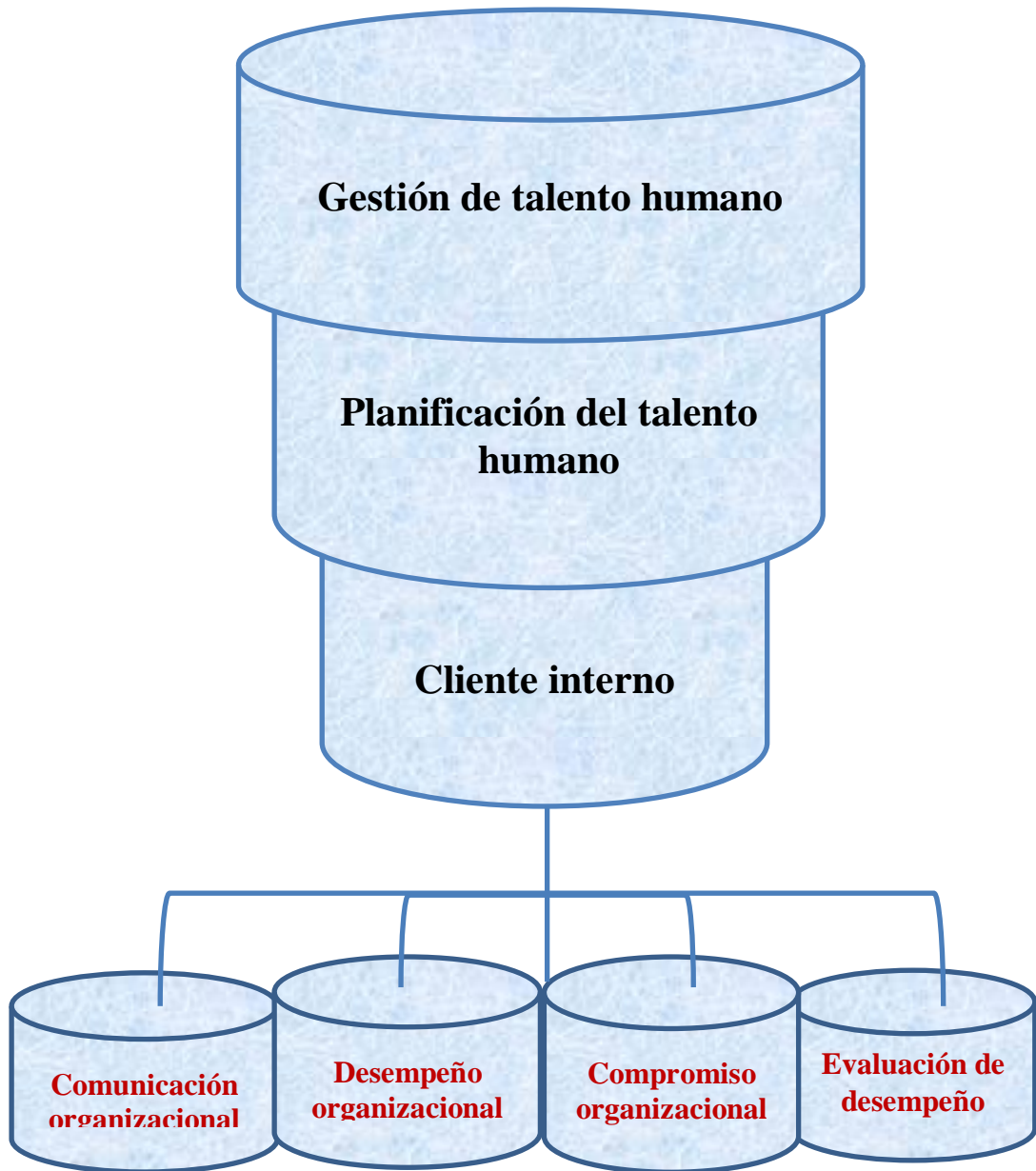
2.4 Categorías fundamentales

Ilustración N° 1 Variable independiente



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Ilustración N° 2 Variable dependiente



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

2.4.1 Variable independiente

ORGANIZACIÓN

Según Munch (2007, pág. 37) “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”

Etapas

La organización se lleva a cabo en dos etapas:

División del trabajo.

Coordinación.

Coordinación

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa

Según Koontz & Weihrich, (2007, pág. 141) “Manifiesta que la organización es un conjunto de procesos que se encuentran relacionados entre sí lo que permite tener una administración formal e informal”.

Organización formal

Según Koontz & Weihrich, (2007, pág. 142) “La organización formal se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal. Decir que una organización es “formal” no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo”.

La organización formal debe ser flexible. En la más formal de las organizaciones debe haber espacio para la discreción, el uso ventajoso de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe encauzar hacia el grupo y hacia las metas de la organización.

Organización informal

Chester Barnard, autor de la obra clásica de administración Las funciones de los elementos dirigentes (Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1959), describió a la organización informal como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca en forma personal, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien uno sólo conoce de nombre por haberlo visto escrito en el organigrama.

Según Gilbert (2009, pág. 12) La organización es un: “Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”

La organización es un proceso que se encuentra involucrado todos los recursos de la institución, lo cual permite establecer la estructura orgánica, procesos productivos y políticas más convenientes para el desarrollo de la institución para alcanzar los objetivos planteados.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Don & John (2006, pág. 410) “El cambio organizacional planeado representa un esfuerzo intencional de administradores y empleados para mejorar el funcionamiento de equipos, departamentos, divisiones o toda una organización en alguna forma importante”

Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el económico el desarrollo organizacional. Cada enfoque está guiado por un conjunto diferente de supuestos sobre el propósito y los medios para el cambio.

Enfoque económico

Él basó sus metas en el rendimiento financiero.

Enfoque de desarrollo organizacional

El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados, de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas

Globalización

Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. La globalización significa que los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales

Tecnología de la información

Para hacer frente a la competencia internacional hace falta una flexibilidad de la que frecuentemente carecen las organizaciones tradicionales. Por fortuna, la revolución en la tecnología de la información permite que muchas de ellas alcancen la flexibilidad necesaria, Don & John (2006, pág. 410). Comprende redes de computadoras (muchas de ellas complejas), sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto. Como se estudió a lo largo de todo este libro, la tecnología de la información está teniendo una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones.

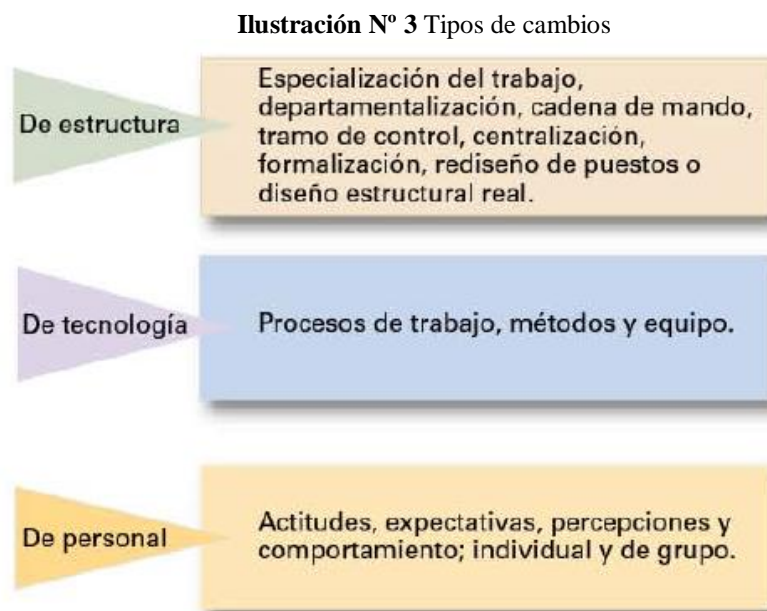
La naturaleza cambiante de la fuerza laboral

Además de enfrentar los retos planteados por la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. Según Robbins & Coulter (1999, pág. 261) El cambio organizacional: “Cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización”

Agente de cambio

Alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio.

La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio.



Fuente: Robbins, S. P., & Coulter. (1999,pág.262). *Administración* (Décima ed.). México: Perason Educación.

Cambios en la estructura

Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de es los componentes estatales.

Cambios en la tecnología

Los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología. La administración científica implementó cambios que aumentarían la eficiencia de la producción.

Cambios en el personal

Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.

Como la palabra mismo lo dice cambio es una variación de un fenómeno tanto laboral, tecnológico e infraestructural en el que toda la organización se encuentra comprometida para prestar todas las facilidades al momento de establecer los cambios a realizar en la organización.

El cambio organizacional planeado

“Es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera” (Slocum H. , 2009, pág. 497)

Globalización

Globalización significa que muchos mercados son mundiales y atendidos por corporaciones internacionales o multinacionales.

Tecnología

Para lidiar con la competencia global se requiere de una flexibilidad que muchas organizaciones no tienen. Por fortuna, la revolución de la tecnología de información (TI) permite que las organizaciones desarrollen la flexibilidad que requieren. La TI está teniendo enormes repercusiones en cada empleado, los equipos y las organizaciones, (...)

- Cambia casi todo lo referente a la organización: su estructura, productos, mercados y procesos de manufactura;
- Incrementa el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, las competencias y la capacitación;
- Democratiza a la empresa, porque los empleados tienen más información y se pueden comunicar con cualquier persona de la organización.

Redes sociales

“El internet también ha transformado las redes sociales. Las redes sociales permiten a los empleados ignorar las reglas y encontrar soluciones para los problemas, sin tener que pasar por la cadena de mando de la organización” (Slocum H. , 2009, pág. 495).

El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar la conducta de las personas dentro de la organización. En un análisis final, las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, declinan o fracasan por la conducta de los empleados, es decir, las cosas que hacen o dejan de hacer.

El comportamiento organizacional es cambios que se realizan de forma permanente y constante en cada uno de los puestos de trabajo con el fin de mejorar e innovar los procesos de la organización, en el cambio organizacional intervienen diferentes factores tanto interno como externos lo cual representa vario inconvenientes al tratar de realizar mejoras y cambios entre los factores que afectan directamente al cambio de un organización está la globalización, tecnología y la fuerza laboral

Los cambio organizacionales se realizan mediante el levantamiento de información y la elaboración del FODA, lo cual nos ayuda a tener información veraz para conocer en qué puntos se debe enfatizar los cambios y que se conseguirá al proponer esos cambios en función del costo benéfico que representa al realizar un inversión.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En palabras Chavenato (2011) afirma que:

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el Desarrollo Organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos (págs. 95-107).

Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo. Examinar el cómo, cuándo, dónde

y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

Valores del desarrollo organizacional

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como: Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso. (...).

De acuerdo con Cummings & Worley (2007, pág. 123) explican que: “Es una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas”

Según Reinoso (2005, pág. 661) El desarrollo Organizacional: “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”

Enfoque del desarrollo organizacional

Según Slocum (2009, pág. 498) “La meta del enfoque del desarrollo organizacional es desarrollar las competencias de los empleados para resolver problemas, propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la empresa”

Características del puesto. Cinco características del puesto son la clave de este modelo. Se definen así:

Variedad de las habilidades. La medida en que el puesto requiere una variedad de competencias del empleado para desempeñarlo.

Identidad de la tarea. La medida en la que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable; es decir, realizar la tarea de principio a fin con un resultado visible.

Significado de la tarea. La medida en la que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya sea que estén dentro o fuera de la organización.

Desarrollo organizacional

“El desarrollo organizacional, que se abrevia como DO, es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se ha diseñado para resolver problemas que disminuyen la eficacia de operación en todos los niveles. Los problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente” (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 275).

El desarrollo es una técnica que se aplica desde la alta gerencia en búsqueda de mejorar el desarrollo y ejecución de las actividades desempeñadas en la organización. Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas” (Hernández, 2011, pág. 246).

Objetivo del desarrollo organizacional

Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

El desarrollo organizacional involucra una serie de cambios efectuados en una organización en la cual se encuentran estrechamente relacionados con los integrantes de la organización con el único fin de sacar adelante y mejorar en todo momento. Es un conjunto de actividades que no tiene fin y que se encuentra en constante innovación, pues al hablar de desarrollo se entiende que una empresa no puede detenerse y debe existir cambio en todo momento en sus diferentes factores y de acuerdo a los requerimientos que tenga.

Es un conjunto de actividades que no tiene fin y que se encuentra en constante innovación, pues al hablar de desarrollo se entiende que una empresa no puede detenerse y debe existir cambio en todo momento en sus diferentes factores y de acuerdo a los requerimientos que tenga. Se puede finalizar que el desarrollo organizacional es una técnica que no permite mejorar cada día aprovechando todos los recursos que posee la institución con el fin de optimizar recursos y liderar en el mercado.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Hall (2004, págs. 34-36) El clima organizacional: “Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”

En palabras Fernández (2006) explica que:

El clima organizacional: Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (pág. 26).

Según Hernández (2011, pág. 112) Clima organizacional: “Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización”

Los directivos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de su visión. Por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes respecto de los riesgos tienen que ser examinados cuidadosamente porque repercuten en la estrategia, (...) (Koontz & Weihrich, 2007, pág. 104)

Según Duran (2011, pág. 4) El clima organizacional: “Proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la compone”

Se refiere a las diferentes conductas del personal tanto laboral como familiar, que se realiza un estudio para mejorar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

El clima organizacional se encuentra ligado por el liderazgo que se maneje en la organización pues es el factor que ayudara a realizar cambios oportunos con el fin de mejorar tanto estructuralmente como actitudinal de los miembros al

momento de realizar cambios, pues es un punto vital de toda organización para su desarrollo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Hernández (2011, pág. 112) La cultura organizacional moldea el comportamiento en el individuo en forma determinante y establece sistemas sociales y arquetipos preconcebidos para lograr la máxima eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2011, pág. 208) La cultura organizacional: “Cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros”

Tipos

Según Ferrel (2008, pág. 127) Existe dos tipos de cultura organizacional:

Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

Cultura Débil. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

Según Chiavenato (2011, pág. 147) La cultura organizacional: “Es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y

expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización”

Según Robbins & Coulter (1999, pág. 47) La cultura organizacional: “Son los Valores, principios y tradiciones compartidos, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización”

Según Slocum (2009, pág. 458) La cultura organizacional: “Refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”

La cultura organizacional es el conjunto de perspectivas de cada una de las personas en la que se puede evidenciar sus hábitos, creencias, valores actitudes y actitudes para desempeñar sus actividades.

Tipos de cultura organizacional

Cultura burocrática

Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática.

Cultura de clan

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan.

Cultura emprendedora

Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora.

Cultura de mercado

El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras.

La cultura organización se refiere a la adaptación de los comportamientos de las personas en una organización, lo que representa establecer sistemas sociales de participación y desarrollo de actividades en los diferentes departamentos dependencias.

La cultura organizacional es un conjunto de habito y creencias que poseen cada una de las personas de una organización, establecidas mediante normas, políticas, actitudes y aptitudes que deben tener para desarrollar se cono colaborador y persona por lo cual será reconocida nuestra institución a la sociedad en general, y es como nosotros queremos que nos vean las demás personas independientes de nuestra organización.

Diseño organizacional

Según Chiavenato (2007, pág. 135) El Diseño organizacional: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”

Según Gareth, Jones, & M (2006, págs. 334,335) El Diseño organizacional: “Proceso por el que los administradores tomen decisiones de ordenamiento que dan por resultados determinada estructura para la organización”

En palabras Slocum (2009, pág. 424) El Diseño organizacional: “Es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización”

Diseño funcional

El diseño funcional implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas.

Diseño geográfico

El diseño geográfico implica establecer las principales unidades de la organización en términos geográficos, al mismo tiempo que se conservan aspectos centrales del diseño funcional.

Diseño por producto

El diseño por producto implica establecer unidades auto contenidas para que cada una pueda desarrollar, producir, comercializar y distribuir sus bienes o servicios.

Diseño multidivisional

En el diseño multidivisional las tareas son organizadas por división con base en los productos o los mercados geográficos en los que se venden los bienes o servicio.

Diseño multinacional

Un diseño multinacional trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas.

Según Robbins & Coulter (1999, pág. 193) “Describe dos modelos organizacionales. Uno es el de la organización mecanicista, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones”

El diseño organizacional se refiere a la estructuración de la organización en sus diferentes ámbitos entre ello se puede evidenciar la ampliación de la infraestructura la incorporación de la tecnología como herramienta de gestión, la elaboración de y planificación del talento humano en sus diferentes puestos de trabajo por medio del estudio minucioso de las actividades que deben realizar cada trabajador.

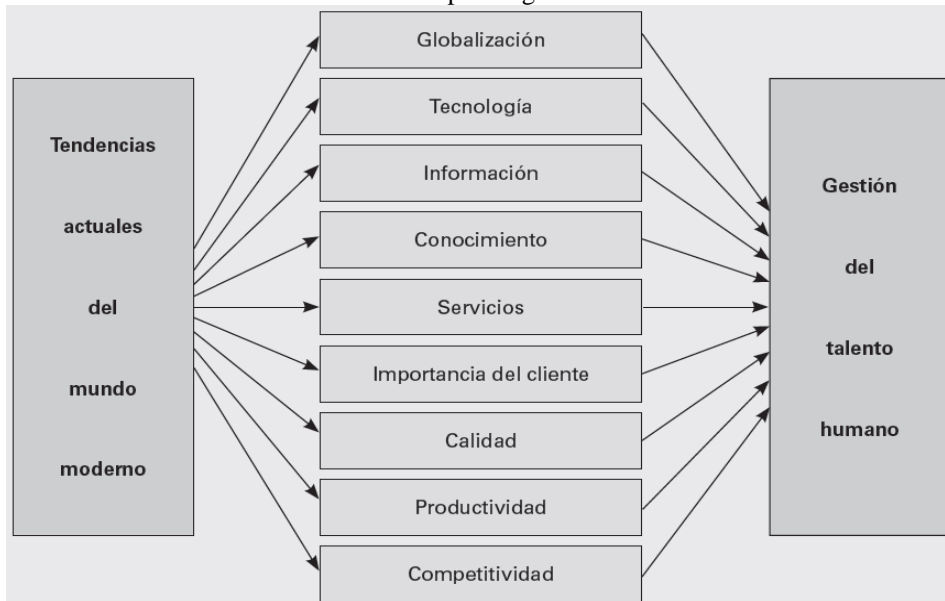
Uno de los instrumentos que podemos utilizar para levantar información es el organigrama estructural, funcional en el cual se encuentra establecido las funciones que deben realizar cada uno, para establecer las funciones y actividades apropiadas.

2.4.2 Variable dependiente

GESTION DE TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano: “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 2).

Ilustración N° 4 Las tres etapas de gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato, I. (2009, pág.2.-3). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Elsevier Ltda.

Según Ulrich (2000) La gestión del Talento Humano:

Está conformada por las personas y las organizaciones, ambas han tenido que subsistir y crear nuevas tendencias y visiones para el fortalecimiento de las dos partes. Personas que trabajan toda su vida en una organización dependen ineludiblemente de estas para su crecimiento, éxito y el logro de sus metas personales e individuales y la empresa de eficiencia y eficacia a través del desarrollo de habilidades y destrezas con el fin de obtener beneficios mutuos (pág.12).

Según Slocum (2009, pág. 24) Gestión del Talento Humano: “Implicar decidir cuáles tareas se deben desempeñar como se harán, asignar recursos que permitan se desempeñó y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas”

En palabras Gareth, Jones, & M (2006, pág. 413) Gestión del Talento Humano: “Actividades en las que se ocupan los administradores para atraer y conservar los

empleados, así como para asegurarse de que poseen un desempeño muy alto y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales”

La administración de recursos humanos Evans & Lindsay (2008) manifiesta que:

Consiste en aquellas actividades diseñadas para abastecer y coordinar al personal de una organización. Entre estas actividades se incluyen determinar las necesidades de recursos humanos de la organización; ayudar en el diseño de los sistemas de trabajo; reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, asesoría, motivación e incentivos a los empleados; actuar como un vínculo con los sindicatos y las organizaciones gubernamentales, y manejar otros asuntos relacionados con el bienestar de los empleados. (pág. 270)

La gestión del talento humano es un proceso en el cual se realiza diferentes actividades desde la reclutación del nuevo personal hasta la salida de del mismo. Como podemos conocer la gestión del talento humano implica que se debe conocer cada uno de los puestos de trabajo para su respectiva convocatoria para llenar vacantes que exista, en toda organización se debe tomar en cuenta las actividades a ejecutar y cómo se las va a realizar.

La gestión de talento humano es un conjunto de procesos que permite contar con un personal óptimo mediante el conocimiento de todas las actitudes y aptitudes que deben tener el personal sin dejar a un lado los perfiles de puestos que deben cumplir dependiendo el cargo y las funciones y responsabilidades que deba asumir.

PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo a la Ley (Asamblea Nacional, 2008) La planificación del Talento Humano: Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.-“Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la

cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente”

Según Anónimo (2008, pág. 3) La Planificación del Talento Humano: “Permite determinar qué tipo de diseño de empleo es adecuado para los diferentes departamentos de la organización”

Fases del proceso de planificación de los Recursos Humanos

Según Anónima (2008, pág. 12) El proceso de planificación de recursos humanos conlleva las siguientes fases:

- Fijación de objetivos de la organización.
- Previsión de la oferta y la demanda de recursos humanos
- Fijación de objetivos del departamento de recursos humanos
- Programación de los recursos humanos
- Implantación, control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.

“La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal.”

El cumplimiento de las futuras necesidades de recursos humanos. (Robbins & Coulter, 1999, pág. 13)

- Objetivos de la planeación de recursos humanos

- Entre los objetivos de la Planificación del Talento Humano se encuentran los siguientes:
- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Según Chiavenato (2004, pág. 63) La Planificación del talento humano: “Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión de talento humano, en otras palabras como traducir los

objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, ambas estrategias deben estar perfectamente integradas e involucradas”

La planificación del talento humano e permite determinar un conjunto apropiado de normas, técnicas y procedimientos orientado a garantizar y servir al recuso humano respetando todas las leyes y reglamentos que se encuentran amparados los trabajadores y obreros, esto se pudra realizar con el apoyo de todas las autoridades y personal.

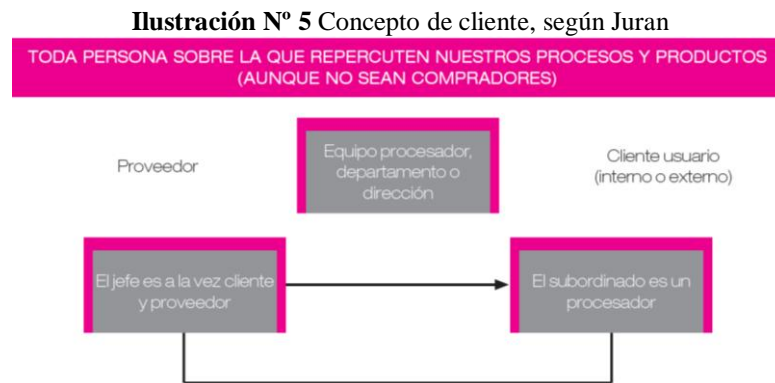
En la planificación se debe establecer los objetivos y estrategias para articular las actividades que deben realizar las personas con el fin de mejorar el proceso productivo, esto lo pueden realizar siempre y cuando exista un compromiso de todos para implementar las estrategias para la sostenibilidad del personal.

CLIENTE INTERNO

Según Gareth, Jones, & M (2006, pág. 196) “Los cliente interno son los individuos que se encuentran ligados en el procesos operativos en la organización lo cual realizan por medio de la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados”

Según Evans & Lindsay (2008, pág. 37) “Tomó una decisión estratégica para seleccionar de manera cuidadosa los clientes que apoyan sus valores, los cuales incluyen un enfoque sistemático a los negocios y la administración del desempeño, un deseo de contar con socios de largo plazo y liderazgo global. Los directivos trabajan con cada cliente para establecer los requisitos actuales y las necesidades futuras y a cada cliente se le asigna un equipo de servicio formado por dos personas”

Según Hernández (2011, pág. 281) El Cliente Interno: “Cliente interno o usuario se refiere a las personas, unidades administrativas o cualquier proceso que forme parte de la empresa”



Fuente: Hernández, S. (2011, pág.320). *Administración Teoría general Administrativa: origen evolución y vanguardia* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

El cliente interno es todo individuo que se encuentra ligado en el proceso ya sea de un producto o servicio el cual se identifica por las actividades que desempeña la relación que tiene con los demás departamentos.

Se refiere a las personas tanto administrativo como operativo que se encuentran relacionadas con las actividades que realiza una organización, es la persona que conoce los procesos que se realiza en la organización y cuál es su cliente externo es decir para quien está destinado un producto o servicio.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Slocum (2009, pág. 226) La comunicación Organizacional: “Implica la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones”

La comunicación dentro de una organización según Robbins & Coulter (1999) se define como formal o informal.

La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo u organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, ésta es comunicación formal; también lo es cuando un ex empleado le comunica un problema a su gerente.

La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones:

Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.

Según Don & John (2006, pág. 569) “La comunicación consiste en compartir información entre dos más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común. El reto del administrador se destaca algunos aspectos importantes de esta definición. Primero antes de todo, no importa que tanto dependa de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. Segundo lugar, no hay comunicación si no llega a un entendimiento común. (...) con interminables mensajes grabados y menús, si usted termina por colgar frustrado, la verdadera comunicación no se ha presentado en forma adecuada”

“La solución para enfrentar estas diferencias es desarrollar un conjunto equitativo de medidas para evaluar el desempeño en cada área y promover sólidas líneas de

comunicación para que las dos contribuyan a alcanzar las metas de la empresa” (Chase & Jacobs, 2009, pág. 198)

Según Hitt (2008, pág. 232) “Los incrementos en los medios de comunicación globales también facilitan la capacidad que tienen las personas de diferentes nacionalidades para visualizar y modelar los estilos de vida en distintos países”

La comunicación asertiva

Significa expresar con confianza lo que se piensa, siente y cree, al tiempo que respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes (pág.236).

La comunicación organizacional consiste en compartir información con todo el personal de una organización mediante instrumentos que permitan dar a conocer todo las actividades a desempeñar, sin olvidar los actos de desarrollo personal.

La comunicación organizacional es la forma como se imparte las actividades y eventos dentro de la organización mediante los medio más adecuados y con la utilización de instrumentos para dar a conocer, para esto las organizaciones deben tener un documento guía para realizar los proceso ya sean productivos o de servicio así como un instrumento para delegar funciona a sus colaboradores, lo cual permitirá agilizar las cosas y optimizar tiempos y recursos.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

En palabras Hernández (2011, pág. 281) El Desempeño Organizacional “Los indicadores de desempeño señalan el grado de competitividad y competencia requerido y establecido de ejecución básica, sobre los cuales un plan estratégico

calcula los rendimientos para su éxito económico y de penetración, o sobre sus recursos financieros presupuestales si se trata de una institución pública”

Relaciones entre cultura y desempeño

Según Slocum (2009, pág. 473) Desempeño Organizacional. “La cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del individuo, un sentimiento de certeza respecto a cómo se manejarán los problemas, etc. No obstante, si la cultura organizacional no sigue el paso de las expectativas cambiantes de los grupos de interés, internos y externos, su efectividad”

Desempeño y logro de las metas

Según Koontz & Weihrich (2007, pág. 240) “Al valorar el desempeño, los sistemas de evaluación basados en objetivos preseleccionados y verificables tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y entendida que se haya diseñado para alcanzar objetivos específicos, es probable que el mejor criterio de desempeño administrativo se relacione con la capacidad de fijar inteligentemente”

Definir los puestos y papeles de las tareas, eliminar los obstáculos para el desempeño, promover y controlar la asistencia de los miembros del grupo en la fijación de las metas, fomentar la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir el estrés y los controles externos, aclarar las expectativas y otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas. Es un indicador de gestión de la organización el cual permite identificar si la empresa se encuentra en desarrollo o tiene una tendencia a declive, lo cual señalaría la competitividad en la que se encuentra nuestra empresa en comparación con las demás.

EL desempeño organizacional está estrechamente relacionado con el rendimiento laboral pues el motor de toda organización para su desarrollo es el talento humano, para identificar el desempeño organizacional se debe emplear algunas técnicas e instrumentos para determinar el nivel de desempeño.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según Don & John (2006) el compromiso con la organización es:

Es el conjunto de sentimientos e ideas que tienen los administradores respecto de toda su organización. Los administradores que están dedicados a su organización. Creen en lo que esta hace, se sienten orgullosos de lo que representa y cultivan una gran lealtad hacia ella. Los administradores comprometidos tienen tendencia a ir más allá de sus deberes para ayudar a su compañía y renuncian menos. El compromiso es más intenso cuando empleados y administradores están convencidos de los valores de la organización. Este compromiso también genera una cultura organizacional sólida (pág. 89).

Según Robbins & Coulter (1999, pág. 307) “Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización”

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia vida. El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. El compromiso del empleado significa que los empleados estén conectados con, comprometidos con y entusiastas sobre sus trabajos.

La satisfacción laboral influye positivamente la productividad, reduce los niveles de ausentismo y los Índices de rotación, promueve la satisfacción positiva del cliente, y de manera moderada el, y ayuda a minimizar el mal comportamiento en el lugar de trabajo.

Según Koontz & Weihrich (2007, pág. 440) Principio de compromiso: “La planeación lógica debe cubrir un periodo en el futuro necesario para prever de la mejor manera posible, a través de una serie de acciones, el cumplimiento de compromisos implicados en una decisión tomada en el presente”

Participación en el trabajo

La resistencia se aminora con varias estrategias. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación de los cambios propuestos también aclara los motivos o efectos de los cambios. Algunos enfoques se centran en las personas a las que concierne el cambio; otros abarcan los cambios en la estructura de la organización o tecnología.

Es el conjunto de actitudes que tiene el personal con relación a la empresa esto se observa al momento que realizan las actividades, pues en la mayoría de organizaciones la personas no se encuentran comprometidas, lo cual lleva a la empresa a tener un factor negativo y muy difícil de cambiar.

El compromiso organizacional se refiere al grado de satisfacción que tiene el trabajador en vista que el personal es el motor de la organización y por ende debe sentirse motivado en todo momento, en vista de esto se recomienda que se planifique programas de capacitación y de estudios para tener al personal contento y comprometido.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chase & Jacobs (2009, pág. 190) La Evaluación de Desempeño: “Proporcionar puntos de referencia para las mejoras. Además de la evaluación interna, los equipos usan los puntos de referencia para comparar los estándares del trabajo en su compañía con los de puestos similares en otras organizaciones”

Organizarse por resultados

Según Chase & Jacobs (2009, pág. 441) “Varias tareas especializadas, desempeñadas previamente por diferentes personas, se deben combinar en un solo trabajo. Ese trabajo lo podría desempeñar un “trabajador de caso” individual, o un “equipo de caso”. El nuevo trabajo creado debe incluir todos los pasos en un proceso que crean un resultado bien definido. La organización alrededor de los resultados elimina la necesidad de delegar, lo que resulta en una rapidez, productividad y actitud de respuesta hacia el cliente. También le proporciona al cliente un solo punto de contacto conocedor.”

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo” (Gan & Triginé, 2006, pág. 193)

Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado por parte de la organización. Es mediante el A.P.T. como se determinan los criterios que se desean alcanzar, y se fijan los niveles de desempeño del puesto. De este modo, se ofrecen, por su parte, (Anónimo, 2008, pág. 42), los empleados pautas objetivas que deberán intentar alcanzar, y se proporcionará a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Con ello, los

niveles de desempeño de un puesto se desarrollarán a partir de la información que genera el análisis del puesto.

Valoración de puestos de Trabajo

“Se trata de un procedimiento que proporcionará información acerca del valor relativo de un determinado puesto dentro de la organización, punto fundamental a la hora de poder establecer las retribuciones, ya que si no se saben cuáles son las tareas específicas de un trabajo, es muy difícil determinar su valor” (Gan & Triginé, 2006, pág. 193).

La Descripción de los puestos: la descripción define el trabajo en términos de contenido y alcance. Es una descripción escrita de los deberes, condiciones del trabajo, y otros aspectos de importancia de un puesto específico.

Es la evaluación de la actuación de los empleados en el puesto y sus contribuciones a la organización según (Gan & Triginé, 2006, pág. 431)

El retroalimentación de desempeño es el procesos por el cual los administradores comparten la información procedente de la evaluación del desempeño con sus subordinados, lo que brinda a datos ha oportunidad de reflexionar sobre su propio desempeño, y a aquellos la de preparar planes para el futuro junto con los subordinados.

Según Robbins & Coulter (1999, pág. 14) Evaluación actual: “Los gerentes comienzan la planeación de recursos humanos con un nivel de los empleados actuales. Por lo general, el inventario incluye información sobre los empleados como nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas que hablan, habilidades especiales y capacidades especializadas”

Según Summers (2006, pág. 176) La evaluación: “Los costos de evaluación son los que se relacionan con la medición, la valoración o la auditoría de productos o servicios, con el propósito de garantizar su conformidad con especificaciones o requerimientos”

La evaluación de desempeño se realiza mediante indicadores los cuales se deben aplicar en los proyectos planes y actividades de mejora realizados en la empresa durante el tiempo determinado y en función de los objetivos planteados.

En la evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta muchos factores pero lo más importante es el talento humano pues para la evaluación del mismo se debe realizar un proceso que sin duda es muy complejo debido que se evalúa de forma individual y para lo cual se realiza un análisis de cada puesto de trabajo para comparar las actividades realizadas con las planificadas para identificar el cumplimiento o inconvenientes que han tenido lo que ha llevado a no cumplir con lo planificado.

2.5 Hipótesis

“La implementación de una herramienta de Desarrollo Organizacional permitirá mejorar la relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago”

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente: Desarrollo Organizacional

Variable dependiente: Cliente interno

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a lo siguiente: El enfoque cualitativo porque permite estudiar cualidades de los clientes internos que es la variable dependiente en el tema de estudio, también permitirá conocer de una manera minuciosa los diferentes problemas que se encuentra atravesando la institución.

El enfoque cuantitativo permite descomponer la hipótesis planteada para conocer mediante indicadores numéricos y cifras si el desarrollo organizacional permitirá relacionar con el cliente interno y medir de una manera controlada los datos recopilados por las técnicas aplicadas como son; la entrevista realizada a las

autoridades de la institución y la encuesta a los clientes internos que brindó resultados que a lo posterior se utilizó para la comprobación de la hipótesis.

3.2 Modalidad

Investigación bibliográfica

Al utilizar investigación bibliografía se aprovechó todos los recursos disponibles como: Libros, revistas, tesis de trabajos anteriores, informes técnicos, periódico e internet para sustentar el tema de investigación.

Mediante esta modalidad se pudo indagar definiciones, conceptos y una serie de teorías de los autores de una diversidad categorías inmersas en el estudio que a medida que se recopilaba la información también se profundizaba y analizaba lo cual contribuyo para establecer el valor agregado como es el comentario en razón a los objetivos trazados en la investigación.

Nota: Cabe recalcar que para citar los diferentes autores en la investigación e utilizó las normas APA.

Investigación de campo

Se utilizó la modalidad de campo por la existencia de las variables de la investigación, que sin duda fue menester realizarlo en el lugar de los hechos en vista que se aplicó la entrevista y encuesta al personal de la institución, para lo cual se estableció información valiosa veraz para el sustento de la investigación.

3.3 Tipos de investigación

Investigación explorativa

La investigación fue exploratoria porque se busca explorar e indagar sobre los diferentes factores que se encuentran inmersos en el tema de estudio y sobre todo las problemáticas que existen en la institución para poder comprender las verdaderas causas que ha originado el problema para su posterior solución.

Investigación descriptiva

Porque mediante este tipo de investigación se puede analizar el desempeño de las variables de estudio, para estudiarlas con el fin de solucionar el problema.

Investigación correlacional

Para la investigación se utilizó la investigación correlacional debido a la necesidad de determinar relaciones entre las dos variables para conocer el comportamiento y los fenómenos que existen al verificar la hipótesis.

Investigación Explicativa

Se empleó la investigación explicativa con el fin de identificar las variables con sus respectivas relaciones, que son parte del tema de investigación y su vez promueve el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los clientes internos lo cual ayudará a la comprobación de la hipótesis.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La investigación a realizar está dirigida a los Autoridades y clientes internos del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Ciudad de Macas, pues son el elemento principal para el estudio, conforme el cuadro siguiente:

Tabla N° 5 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoridades	5	100%
Clientes internos	113	100%
TOTAL	118	100%

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Al contar con un número de observaciones superior a 100 se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra siendo los de un universo 113, utilizando el método de muestreo probabilístico, por medio de la determinación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

n = muestras de estudiantes

Z = nivel de confianza = 1.96

P = probabilidad de ocurrencia = 50% = 0,5

Q = probabilidad de no ocurrencia = 50% = 0,5

N = población = 113

e = margen de error = 5% = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 113}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 113 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{108.52}{0.9604 + 0.2825}$$

$$n = \frac{108.52}{1.24}$$

n = 87

Se obtuvo una muestra de **87** clientes internos los cuales se va a aplicar la encuesta

Métodos y técnicas e instrumentos

Métodos

Se ha considerado el método inductivo y deductivo por las siguientes razones:

Inductivo

Se ha empleado el método inductivo porque al iniciar la investigación se trató exclusivamente de la variable dependiente en este caso el cliente interno, para posteriormente analizar varios factores que se relación hasta tratar el tema del desarrollo organizacional.

Deductivo

Se ha empleado el método deductivo debido que la investigación parte de diferentes teorías aplicadas en anteriores trabajos o informes técnicos sobre la gestión del talento humano hasta llegar al cliente interno que es nuestra variable de estudio.

Técnicas e instrumentos

Cuadro N° 1 Técnicas e instrumentos de investigación aplicadas

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Información Secundaria	Lectura Científica	✓ Tesis de grado, Libros sobre desarrollo organizacional. ✓ Libros sobre Administración. ✓ Libros sobre la elaboración de tesis.
Información Primaria	Entrevista Encuesta	✓ Cuestionario Guía ✓ Cuestionario

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

3.5 Operacionalización de variables

Cuadro N° 2 Variable independiente (El desarrollo organizacional)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es un conjunto de conocimientos administrativos que se encuentra relacionado estrechamente con el clima organizacional, cultura organizacional y el diseño organizacional que se deben realizar en forma individual o colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Diseño organizacional</p>	<p>Capacitación</p> <p>Desempeño</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Atributos</p> <p>Normas</p> <p>Políticas</p> <p>Principios</p> <p>Valores</p> <p>Estabilidad</p> <p>Modelos</p> <p>Innovación</p> <p>Tecnología</p> <p>Mejora continua</p>	<p>¿Cree usted que es necesario implementar un programa de capacitación para los clientes internos del Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?</p> <p>¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales en el Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?</p> <p>¿Considera usted importante conocer las normas y políticas que posee la institución para su desarrollo?</p> <p>¿La institución cuenta con un plan estratégico para su desarrollo institucional en el futuro?</p> <p>¿Cree usted que la tecnología es un factor predominante en su desarrollo organizacional?</p> <p>¿Cree usted que la institución trabaja mediante criterios de innovación en los diferentes factores tales como económicos, infraestructura, enseñanza - aprendizaje?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista dirigida a la Gerente</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Cuadro N° 3 Variable Dependiente (Cliente interno)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El cliente interno es cada uno de los individuos que se encuentran ligados en los procesos operativos en la organización mediante la comunicación, desempeño, compromiso y evaluación organizacional por medio de la asignación de recursos necesarios para cumplimiento de sus actividades destinadas.</p>	<p>Comunicación organizacional</p> <p>Desempeño organizacional</p> <p>Compromiso organizacional</p> <p>Evaluación de desempeño</p>	<p>Coordinación Cumplimiento Actividades</p> <p>Herramientas Comunicación Políticas</p> <p>Compromiso Evaluación Resultados</p> <p>Funciones Metas Objetivos</p>	<p>¿La institución coordina la asignación de las tareas con sus clientes internos?</p> <p>¿Conoce usted claramente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de la tarea encomendada?</p> <p>¿A través de qué herramientas la institución asigna las funciones a sus clientes internos?</p> <p>¿Usted considera importante ser evaluado en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Mediante qué mecanismos la institución fomenta el crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores?</p> <p>¿Está usted de acuerdo con la aplicación de un Manual de funciones y procesos y procesos y procesos en el Colegio Sultana del Oriente para mejorar el proceso de asignación de funciones?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista dirigida a la Gerente</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaboración por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

3.6 Procesamiento y análisis de la información

Revisión y codificación de la información

Revisión de la información recopilada, especificando la existencia de información incompleta, defectuosa, no pertinente, caduca o que tenga relación con el tema de investigación.

Tabulación de la información

Luego de haber aplicado las encuestas a los clientes internos se procedió a realizar la tabulación pertinente de forma manual.

Análisis e interpretación de datos

Posterior a la tabulación se procesó al análisis e interpretación de los datos mediante la comparación de los porcentajes alcanzados por cada pregunta del cuestionario.

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

Para procesar la información obtenida se realizaron las siguientes actividades. La tabulación se realiza en forma computarizada mediante el programa de Microsoft Office Excel 2013. Una vez tabulados los datos, se representan gráficamente, para lo que utilizó el programa de Microsoft Office Excel 2013.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

ENTREVISTA

1.- ¿La Institución cuenta con herramientas de organización?

En la actualidad la institución no cuenta con instrumentos que ayuden a tener una mejor organización y agilidad en los trámites.

2.- ¿El personal de la Institución conoce sus responsabilidades y obligaciones?

Como personal administrativo nunca se ha enfatizado dar a comunicar a todos nuestros colaboradores sobre sus responsabilidades y obligaciones, por lo cual actualmente se lo realiza empíricamente.

3.- ¿El personal es oportunamente informado de las actividades a realizar?

En lo que es comunicación interna la institución trate de informar todo lo posible pero sin embargo no se puede especificar claramente las actividades que deben realizar cada trabajador.

4.- ¿Estaría usted dispuesto a utilizar una herramienta para asignar las funciones y procesos a su personal?

Sin duda me agrada pues como gerente-propietario del colegio es fundamental mejorar el proceso de asignación de las tareas en las diferentes dependencias, lo cual permitiría un mejor desarrollo organizacional de la institución.

ENCUESTA

Cientes internos encuestados

1.- ¿Cree usted que es necesario implementar un programa de capacitación para los clientes internos del Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?

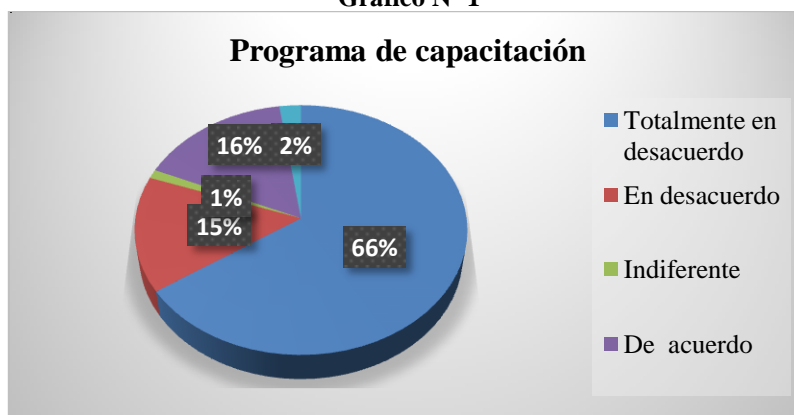
Tabla N° 6 Programa de capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	57	66%
En desacuerdo	13	15%
Indiferente	1	1%
De acuerdo	14	16%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 1



Análisis e interpretación

El 66% de los encuestados están totalmente en desacuerdo, 15% en desacuerdo, 1% son neutros, 16% de acuerdo, 2% totalmente de acuerdo que la institución ha implementado un programa para el desarrollo de su personal.

La mayor parte de los encuestados manifiestan que no se ha implementado programas para mejorar el desarrollo del personal.

2.- ¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales en el Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?

Tabla N° 7 Relaciones interpersonales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	15	17%
Muy bueno	26	30%
Bueno	24	28%
Regular	13	15%
Mala	9	10%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 2



Análisis e interpretación

El 30% de los encuestados manifiestan que se desempeñan muy bien en el trabajo, 28% bueno, 17% excelente, 15% regular y el 10% malo lo cual representa un deficiente desempeño laboral.

Según los encuestados la mayoría de ellos tienen un buen desempeño laboral en la institución esto se ve reflejado en la entrevista realizada a la rectora del colegio quien manifiesta que si existe una colaboración de sus clientes internos.

3.- ¿Considera usted importante conocer las normas y políticas que posee la institución para su desarrollo?

Tabla N° 8 Normas y políticas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	34	39%
En desacuerdo	23	26%
Indiferente	3	3%
De acuerdo	25	29%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 3



Análisis e interpretación

El 39% de los encuestados están totalmente en desacuerdo, 29% en desacuerdo, 3% son neutros, 26% de acuerdo, 2% totalmente de acuerdo que conocen sobre los principios que trata de poner en práctica la institución para mejorar su desarrollo...

La mayor parte de los encuestados manifiestan que no conocen los principios de la institución por lo cual se hace complicado su desarrollo.

4.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico para su desarrollo institucional en el futuro?

Tabla N° 9 Plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	17	20%
No	56	64%
No se	14	16%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 4



Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados señalan que no conocen instrumentos para su desarrollo, 20% si y el 16% no saben si existen estos mecanismos para promover el desarrollo institucional.

De los encuestados en su mayoría ratifican que no manejan instrumentos para el desarrollo institucional por lo cual se encuentra con varios problemas al realizar las actividades cotidianas en cada dependencia.

5.- ¿Cree usted que la tecnología es un factor predominante en su desarrollo organizacional?

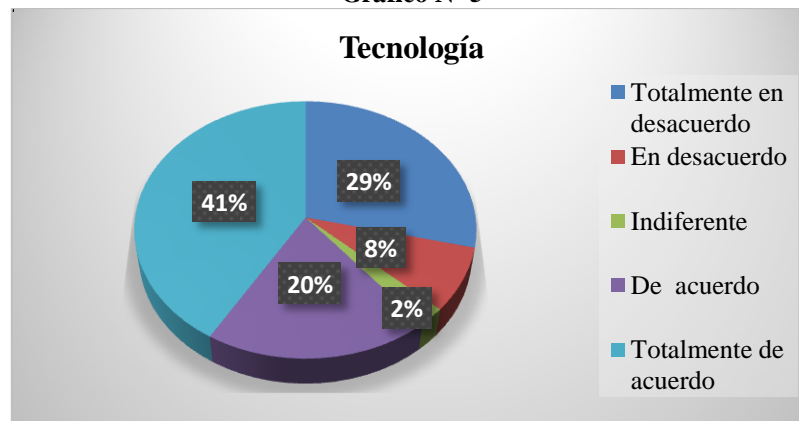
Tabla N° 10 Tecnología

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	25	29%
En desacuerdo	7	8%
Indiferente	2	2%
De acuerdo	17	20%
Totalmente de acuerdo	36	41%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 5



Análisis e interpretación

El 29% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que la tecnología es un factor predominante en el desarrollo organizacional, el 8% en desacuerdo, 2% neutro, 20% de acuerdo y el 41% creen que la tecnología si es un factor predominante.

En su gran mayoría de los encuestados manifiestan que la tecnología es un factor predominante para un desarrollo organizacional y estructural de una empresa ya que todas las empresas deben estar a la vanguardia de la tecnología e innovación.

6.- ¿Cree usted que la institución trabaja mediante criterios de innovación en los diferentes factores tales como económicos, infraestructura, enseñanza - aprendizaje?

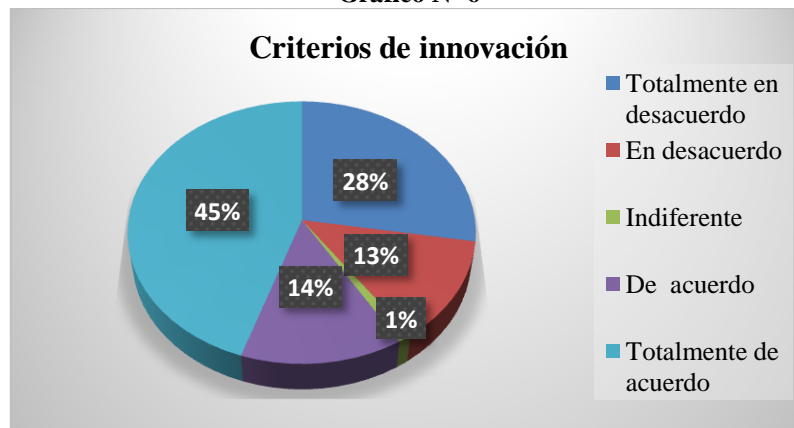
Tabla N° 11 Criterios de innovación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	24	28%
En desacuerdo	11	13%
Indiferente	1	1%
De acuerdo	12	14%
Totalmente de acuerdo	39	45%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 6



Análisis e interpretación

El 45% de los encuestados manifiestan están en totalmente de acuerdo que la institución trabaja con criterios de innovación en las diferentes areas,28% totalmente en desacuerdo, el 14% de acuerdo, 13%en desacuerdo y el 1% es neutro por lo cual se puede denotar la gran importancia de trabajar con criterios de innovación

De los encuestados en su gran mayoría ratifican estar totalmente de acuerdo en que la empresa debe seguir trabajando con criterios de innovación permanente en las áreas.

7.- ¿La institución coordina la asignación de las tareas con sus clientes internos?

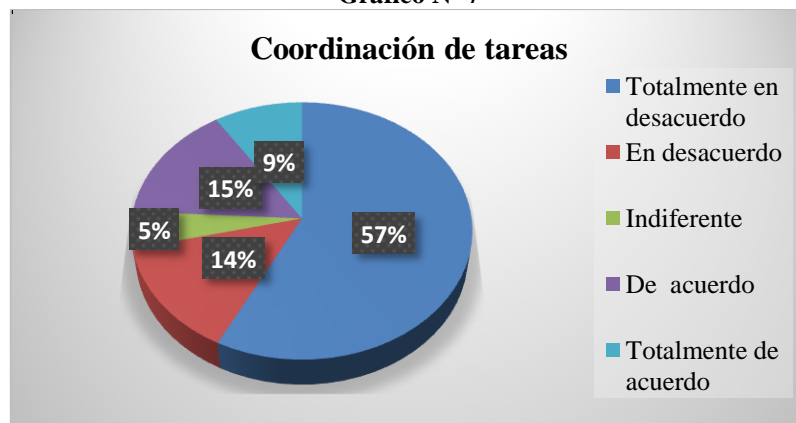
Tabla N° 12 Coordinación de tareas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	50	57%
En desacuerdo	12	14%
Indiferente	4	5%
De acuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	8	9%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 7



Análisis e interpretación

El 57% de los encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo que la institución coordina los tareas con sus colaboradores, 14% en desacuerdo, 15% de acuerdo, 9% totalmente de acuerdo y el 5% son neutros, por lo cual se puede apreciar que existe poca coordinación interna en las diferentes dependencias..

De los encuestados la mitad manifiestan ya necesidad de coordinar las tareas con sus jefes inmediatos para un mejor desarrollo de sus actividades, procurando disminuir tiempos y ser más eficaz.

8.- ¿Conoce usted claramente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de la tarea encomendada?

Tabla N° 13 Cumplimiento de tareas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	48	55%
En desacuerdo	12	14%
Indiferente	1	1%
De acuerdo	18	21%
Totalmente de acuerdo	8	9%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 8



Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo porque desconocen las actividades que deben realizar para cumplir las tareas designadas, 21% están de acuerdo, 14% en desacuerdo, 9% totalmente de acuerdo que conocen las actividades que deben realizar para cumplir las tareas encomendadas.

La mayor parte de los encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo con la forma de informar las actividades que deben realizar cada colaborador para alcanzar el rendimiento óptimo.

9.- ¿A través de qué herramientas la institución asigna las funciones a sus clientes internos?

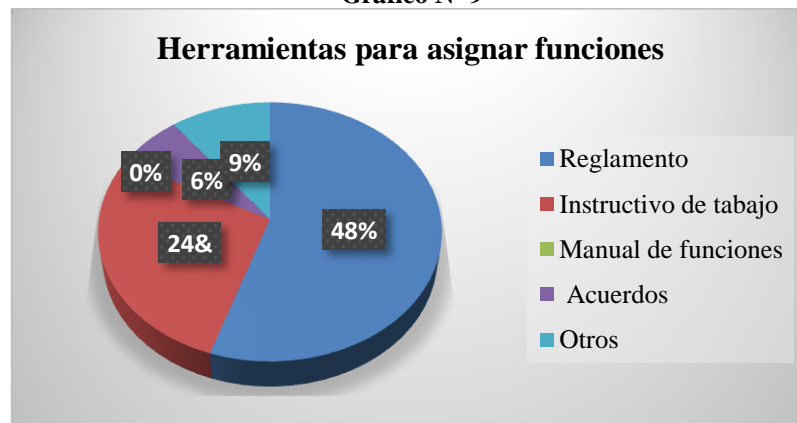
Tabla N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Reglamento	48	55%
Instructivo de trabajo	24	28%
Manual de funciones y procesos y procesos y procesos y procesos	0	0%
Acuerdos	6	7%
Otros	9	10%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 9



Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados manifiestan que la institución asigna las funciones mediante un reglamento, 28% instructivo de trabajo, 10% otros, 7% acuerdos y el 0% manual de funciones y procesos.

La mayor parte de los encuestados ratifican el único instrumento que utiliza la institución para asignar funciones es un reglamento que no se encuentra estructurado y por aun no existe un manual de funciones y procesos y procesos y procesos y procesos para realizar este proceso de asignación.

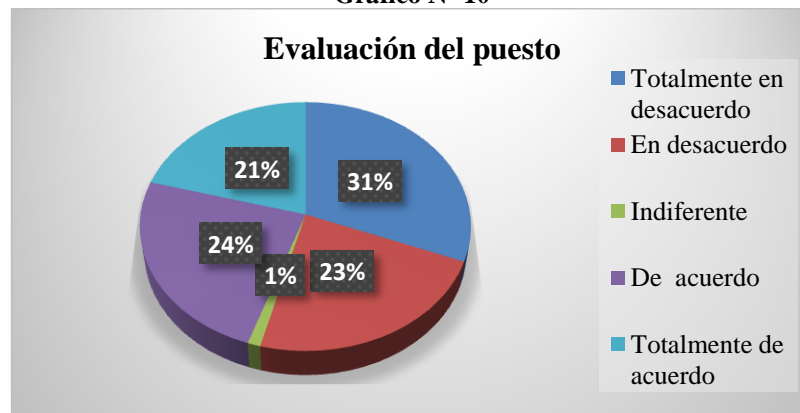
10.- ¿Usted considera importante ser evaluado en su puesto de trabajo?

Tabla N° 15 Evaluación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	27	31%
En desacuerdo	20	23%
Indiferente	1	1%
De acuerdo	21	24%
Totalmente de acuerdo	18	21%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 10



Análisis e interpretación

El 31% de los encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo de ser evaluados en su área o dependencia de trabajo, 24% de acuerdo, 21% totalmente de acuerdo, 23% en desacuerdo y el 1% es neutro, por lo cual se puede evidenciar un gran temor de ser evaluados.

La mayor parte de los encuestados creen que no es necesario ser evaluados en sus dependencias, ya que según ellos cumplen todo lo encomendado por sus autoridades.

11.- ¿Mediante qué mecanismos la institución fomenta el crecimiento y desarrollo de los clientes internos?

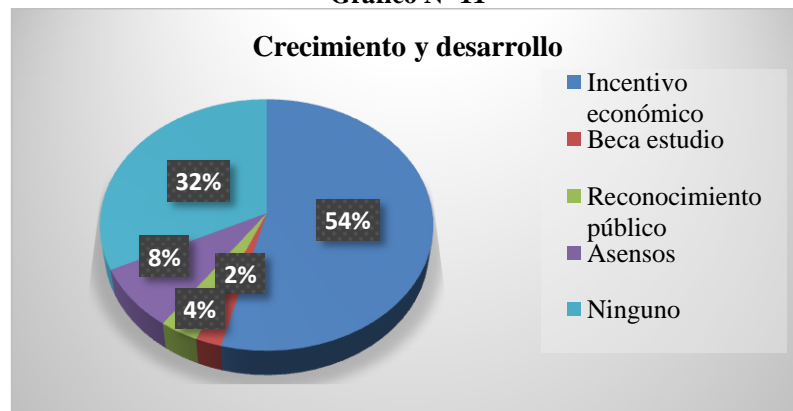
Tabla N° 16 Crecimiento y desarrollo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Incentivo económico	47	54%
Beca de estudios	2	2%
Reconocimiento público	3	3%
Asensos	7	8%
Ninguno	28	32%
Total	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 11



Análisis e interpretación

El 54% de los encuestados manifiestan el mecanismo que emplea la institución para fomentar la el crecimiento y desarrollo personal, 32% ninguno, 8% asensos, 3% reconocimiento público, 2% beca de estudios.

La mayor parte de los encuestados manifiestan que la institución si se están alcanzando los objetivos de la empresa por lo cual se toma como una referencia positiva de los cambios que trata de realizar la empresa para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

12.- ¿Usted está de acuerdo que el Colegio Sultana del Oriente requiere una herramienta para de asignación de funciones y conocer sus procesos?

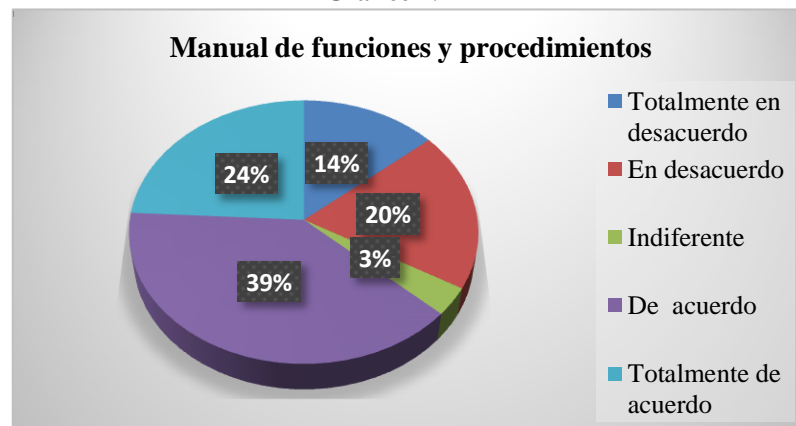
Tabla N° 17 Manual de funciones y procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	12	14%
En desacuerdo	17	20%
Indiferente	3	3%
De acuerdo	34	39%
Totalmente de acuerdo	21	24%
TOTAL	87	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes internos

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

El 39% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo que la institución requiere una herramienta para la asignación de funciones y conocer sus procesos, 24% totalmente de acuerdo, 20% en desacuerdo, 14% totalmente en desacuerdo y el 3% es neutro es decir que se puede observar la gran necesidad de aplicar un manual de funciones y procesos y procesos y procesos y procesos para delegar funciones en la institución.

La mayor parte de los encuestados creen la gran necesidad de que la institución requiere una herramienta para la asignación de funciones y conocer sus procesos

4.2 Verificación de hipótesis

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

4.2.2 Modelo lógico

Ho → Hipótesis Nula

Ho: La implementación de una herramienta de Desarrollo Organizacional no permitirá mejorar la relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago.

Hi → Hipótesis Alterna

Hi: La implementación de una herramienta de Desarrollo Organizacional permitirá mejorar la relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago.

4.3 Modelo matemático

$H_0 = H_1$

$H_0 \neq H_1$

4.3.1 Nivel de significación

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significación del $\alpha = 0.05$

4.3.2 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo una muestra de un universo de los clientes internos.

Tabla N° 18 La muestra

Muestra	Porcentaje
87	100%

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.3 Selección del estadístico

Para la verificación de las hipótesis se realizara un cuadro de contingencia de 6 filas por 5 columnas con el cual se determinara las frecuencias esperadas mediante la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{\Sigma (O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi o Ji cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

4.3.4 Región de aceptación y rechazo

Para decidir sobre estas regiones primeramente se determinó los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 6 filas y 5 columnas:

Fórmula:

$g.l. = (F - 1)*(C - 1)$ donde:

gl = Grados de libertad

F = Filas de la tabla

C = Columnas de la tabla

$$g.l. = (F - 1)*(C - 1)$$

$$g.l. = (6 - 1)*(5 - 1)$$

$$g.l. = 5*4$$

$$g.l. = 20$$

$$X^2 t= 31,41//.}$$

4.3.6 Recolección de datos y cálculo del estadístico

Tabla N° 19 Recolección de datos y cálculo del estadístico

N	Preguntas	ALTERNATIVAS					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	¿Cree usted que es necesario implementar un programa de capacitación para los clientes internos del Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?	57	13	1	14	2	87
3	¿Considera usted importante conocer las normas y políticas que posee la institución para su desarrollo?	34	23	3	25	2	87
6	¿Cree usted que la institución trabaja mediante criterios de innovación en los	24	11	1	12	39	87

	diferentes factores tales como económicos, infraestructura, enseñanza - aprendizaje?						
7	¿La institución coordina la asignación de las tareas con sus clientes internos?	50	12	4	13	8	87
8	¿Conoce usted claramente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de la tarea encomendada?	48	12	1	18	9	87
12	¿Usted está de acuerdo que el Colegio Sultana del Oriente requiere una herramienta para de asignación de funciones y conocer sus procesos?	12	17	3	34	21	87
	TOTAL	225	88	13	116	80	522

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas

Frecuencias esperadas

$$Fe = (\text{Total de fila}) (\text{Total de columna}) / N$$

Tabla N° 20 Frecuencias esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS	
$(239 * 87) / 522 =$	37,5
$(89 * 87) / 522 =$	14,7
$(10 * 87) / 522 =$	2,2
$(97 * 87) / 522 =$	19,3
$(87 * 87) / 522 =$	13,3
TOTAL	87,0

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.7 Calculo del X² cuadrado

Tabla N° 21 Calculo del X² cuadrado

N	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	O	E	O-E	(O-E)²	(O -E)²/E
		Totalmente en desacuerdo	57	37,5	2137,5	380,3	10,1
		En desacuerdo	13	14,7	191,1	2,89	0,2
1	Variable Independiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	1	2,2	2,2	1,44	0,7
		De acuerdo	14	19,3	270,2	28,09	1,5
		Totalmente de acuerdo	2	13,3	26,6	127,7	9,6
		Totalmente en desacuerdo	24	37,5	900	182,3	4,9
		En desacuerdo	11	14,7	161,7	13,69	0,9
3	Variable Independiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	1	2,2	2,2	1,44	0,7
		De acuerdo	12	19,3	231,6	53,29	2,8
		Totalmente de acuerdo	39	13,3	518,7	660,5	49,7
		Totalmente en desacuerdo	50	37,5	1875	156,3	4,2
		En desacuerdo	12	14,7	176,4	7,29	0,5
6	Variable Independiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	4	2,2	8,8	3,24	1,5
		De acuerdo	13	19,3	250,9	39,69	2,1
		Totalmente de acuerdo	8	13,3	106,4	28,09	2,1
		Totalmente en desacuerdo	48	37,5	1800	110,3	2,9
		En desacuerdo	12	14,7	176,4	7,29	0,5
7	Variable Dependiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	1	2,2	2,2	1,44	0,7
		De acuerdo	18	19,3	347,4	1,69	0,1

		Totalmente de acuerdo	8	13,3	106,4	28,09	2,1
		Totalmente en desacuerdo	48	37,5	1800	110,3	2,9
		En desacuerdo	24	14,7	352,8	86,49	5,9
8	Variable Dependiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	0	2,2	0	4,84	2,2
		De acuerdo	6	19,3	115,8	176,9	9,2
		Totalmente de acuerdo	9	13,3	119,7	18,49	1,4
		Totalmente en desacuerdo	12	37,5	450	650,3	17,3
		En desacuerdo	17	14,7	249,9	5,29	0,4
12	Variable Dependiente	Ni desacuerdo/ acuerdo	3	2,2	6,6	0,64	0,3
		De acuerdo	34	19,3	656,2	216,1	11,2
		Totalmente de acuerdo	21	13,3	279,3	59,29	4,5
		TOTAL	522	522	13322	3163,36	X²c=152,7

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.8 Regla de decisión

$X^2_c = \text{CALCULADA}$

$X^2_t = \text{TABULADA}$

$X^2_c \leq X^2_t = 31,41$ no se acepta la H_0

$X^2_c \geq X^2_t = 31,41$ se acepta la H_1

Entonces con 20 gl y un nivel de significancia de 0.05 tenemos en la tabla χ^2 t el valor es de **31,41**; por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, para todo valor de χ^2_c que sea menor o igual **31,41** y se acepta la hipótesis alternativa cuando los valores en χ^2_c son mayores o igual de **31,41** La presentación gráfica sería:

Representación Grafica

Gráfico N° 13 Campan de gauss



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.9 Decisión final

$[X^2 t = 31,41 \leq X^2 c] X^2 c = 152,7 =$ Para 20 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtiene en la tabla **31,41** y como el valor del X^2 calculada es **152,7** es decir mayor, se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta lo hipótesis alternativa que dice: La implementación de una herramienta de Desarrollo Organizacional permitirá mejorar la relación con el cliente interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la provincia de Morona Santiago.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La institución realiza sus actividades de forma poco técnica sin implementar programas de fortalecimiento organizacional que permitan viabilizar las actividades y fortalecer la asignación de funciones.
- Los clientes internos tienen muy buenas relaciones interpersonales, pese a la gran dificultad que atraviesan al identificar las funciones y procesos que deben realizar para el cumplimiento satisfactorio de sus responsabilidades.

- Los clientes internos desconocen las normas y políticas que posee la institución debido a la disminuida comunicación que existe entre las diferentes dependencias y a la pésima forma de asignar las funciones.
- Los clientes internos ratifican que la institución no posee herramientas para asignar las funciones y procesos, lo cual fortalecerá el desarrollo institucional.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico debido a la despreocupación de sus autoridades lo que ha contraído que exista un retroceso en el desarrollo sostenible y duradero de la organización.
- Los clientes internos manifiestan que se debe cambiar la forma de comunicar las actividades que deben cumplir cada colaborador con el fin de disminuir tiempos y agilizar las cosas.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones y procesos, lo cual ha promovido el desperdicio de tiempo al realizar las actividades pues no existe nada normado para el control y evaluación.

5.2 Recomendaciones

- Planificar e implementar programas para el fortalecimiento organizacional que permita mejorar la asignación de funciones y procesos a los clientes internos.

- Realizar programas de capacitación constantes para mejorar el rendimiento laboral mediante la comprensión y manejo del manual de funciones y procesos.
- Socializar a los clientes internos sobre la importancia de conocer las normas y políticas que posee la institución para su desarrollo, mediante la publicación de los artículos en lugares visibles de la institución.
- Diseñar instructivos de trabajo en los cuales consten el proceso que debe llevar cada dependencia y como se encuentran relacionados entre sí para fortalecer la asignación de funciones y procesos.
- Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias institucionales, ventajas competitivas, destrezas y habilidades intelectuales en el servicio que ofertan.
- Informar a los clientes internos de forma oportuna, clara y veraz sobre las actividades que deben desempeñar para mejorar la asignación de funciones.
- Diseñar el manual de funciones y procesos para la asignación de funciones en el Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título

Diseño del Manual de funciones y procesos para el Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Ciudad de Macas de la Provincia de Morona Santiago.

6.1 Datos informativos

Cuadro N° 4 Datos informativos

Institución Ejecutora	Colegio Particular Distancia Sultana del Oriente
Beneficiarios	Comunidad Educativa <ul style="list-style-type: none">• Personal docente• Personal administrativo
Provincia	Morona Santiago
Cantón	Macas
Parroquia	Sevilla
Dirección	24 de Mayo y Tarqui
Tiempo estimado para la ejecución	Un Año electivo
Inicio – Fin	2013-04-20 hasta 2013-06-23
Responsable	Mario Fernando Navarrete Fonseca
Costo	\$ 85

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

6.2 Antecedentes de la propuesta

En el país las empresas públicas y privadas han tenido muchas diferencias, entre una de ellas está la atención a los clientes que el sector Público los funcionarios demostraban una mala actitud en la atención debido a la carencia de herramientas para el desarrollo organizacional, pero por otro lado las empresas privadas se caracterizaban por la atención a los clientes lo cual existe la gran necesidad de diseñar un manual de funciones y procesos en la institución para la asignación de funciones y desarrollo de procesos institucionales.

El Colegio Particular Distancia Sultana del Oriente es una institución que en la actualidad se maneja de una forma poco técnica, razón por la cual se encuentra

atravesando varios problemas debido a los cambios bruscos que se están realizando en la educación.

El manual de funciones y procesos es una herramienta que se plantió como solución al problema encontrado mediante el análisis e interpretación de resultados arrojado por los datos estadísticos, al aplicar la entrevista al personal administrativo y encuesta a los clientes internos, que sin duda marco la directriz para el desarrollo del manual de funciones y procesos con el fin de mejorar los procesos institucionales.

6.3 Justificación

La herramienta que a continuación se propone permitirá ayudar a mejorar la asignación de funciones y procesos de los clientes internos en vista que la institución requiere reorganizarse en los diferentes departamentos y áreas para precisar las actividades a realizar y el orden en el que se debe hacer las cosas.

El manual de funciones y procesos es una herramienta que facilita el desarrollo de las actividades, pues es una guía didáctica, la cual se encuentra estructurada de una forma técnica en base al levantamiento de la información realizado por cada dependencia y puesto de la institución ratificando la gran importancia y utilidad de la herramienta en la institución.

En vista que se observa la gran dificultad para organizar las funciones y procesos el presente manual de funciones y procesos permitirá cambio significativo en el desarrollo de las actividades.

La función principal del Manual de funciones y procesos es el reordenamiento de las funciones de deben desempeñar cado cliente interno y sobre el orden que se debe seguir en los procesos que se efectúan diariamente en la institución, esta herramienta facilitara el desarrollo organizacional y desempeño del talento humano.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Proponer el manual de funciones y procesos del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Ciudad de Macas de la Provincia de Morona Santiago.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar las áreas que conforman la estructura organizacional de la institución.
- ✚ Describir cada una de las funciones que deben cumplir los clientes internos de la institución.
- ✚ Socializar a las autoridades y clientes internos sobre la asignación de funciones y procesos en la institución.

6.5 Análisis de la factibilidad

Política

La factibilidad política es viable en vista que el gobierno ecuatoriano se encuentra fomentando el desarrollo de la educación en el país mediante el mejoramiento de procesos de enseñanza – aprendizaje y desarrollo del talento humano por medio del cambio de la matriz productiva.

Tecnológica

La institución cuenta con todos los equipos tecnológicos básicos que permitirá la realización de la socialización del manual de funciones y procesos para asignar las funciones a los clientes internos, pero esto se realizará gracias a la colaboración de las autoridades de la institución.

Organizacional

La empresa ya cuenta con un organigrama estructural lo que facilitará el desarrollo del manual de funciones y procesos en vista que ya se encuentran especificados los puestos de trabajo y solamente se establecieron los diferentes componentes del manual para su desarrollo e implementación en la institución.

Económica

Es factible implementar el Manual de funciones y procesos en vista que la institución cuenta con un presupuesto exclusivo para la elaboración de herramientas de gestión para

el desarrollo organizacional de la institución por lo cual se pone a constancia que se tubo todas las garantías para implementar esta propuesta.

6.6. Fundamentación científica técnica

Administración

Es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Manual de funciones y procesos

Es un documento que permite identificar los niveles jerárquicos de la institución donde se encuentran especificadas las actividades y procesos que deben realizar cada departamento o área de trabajo con el fin de disminuir tiempos y gastos innecesarios.

Organigrama

Según Fincowsky (2009, pág. 124) El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- Por su naturaleza.
- Por su ámbito.
- Por su contenido.
- Por su presentación
- Por su naturaleza
- Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

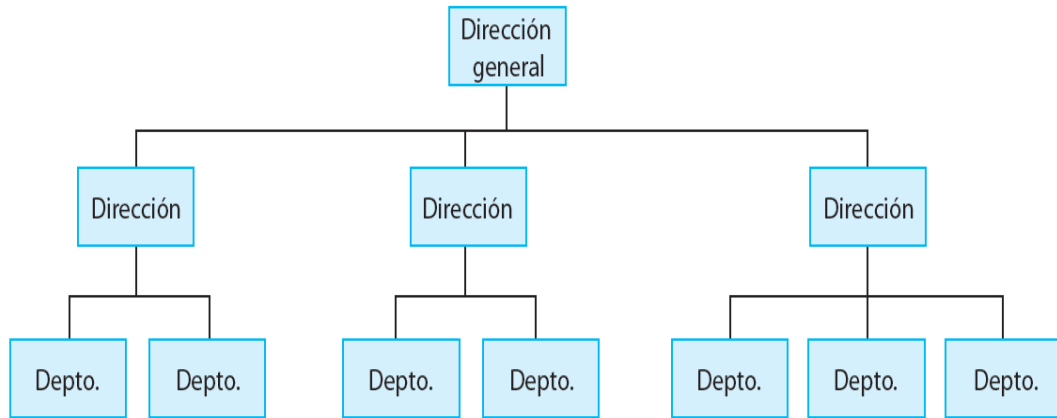
- Macroadministrativos
- Contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

- Por su ámbito
- Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Ilustración N° 6 Organigrama estructural

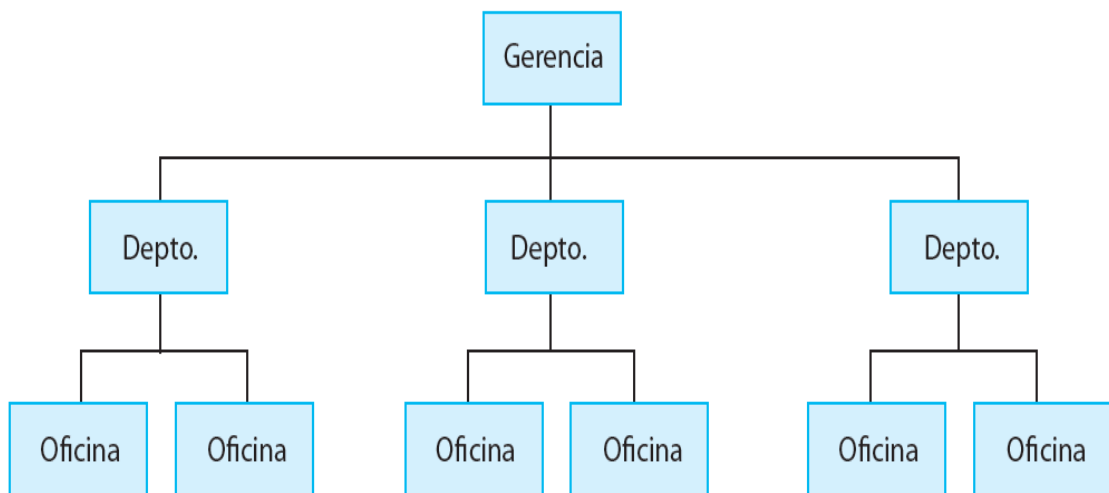


Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 126). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

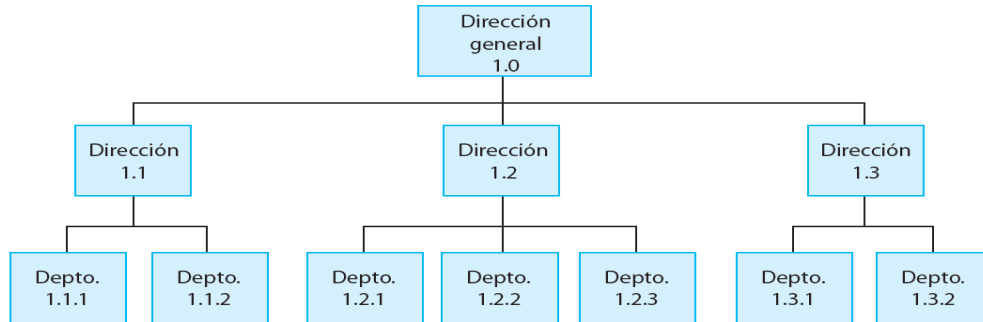
Ilustración N° 7 Organigrama específico



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 126). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

Por su contenido

Ilustración N° 8 Organigrama Integral

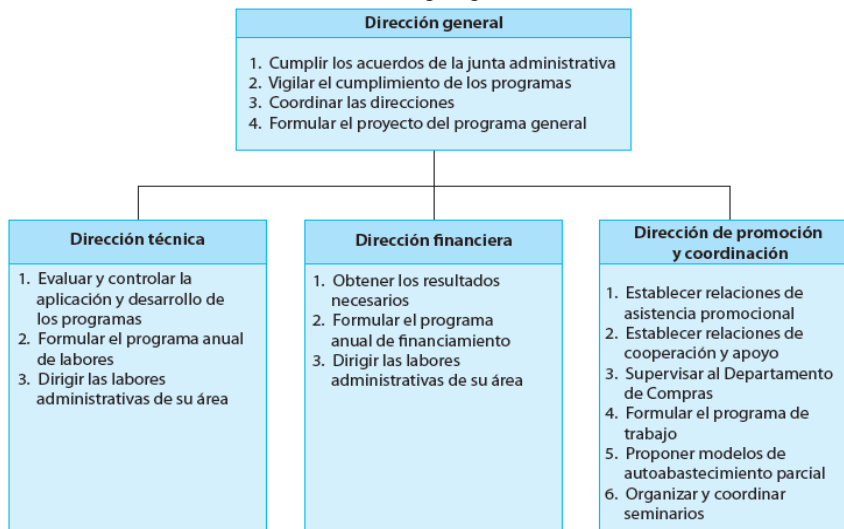


Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 126). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones

Ilustración N° 9 Organigrama Funcional



Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 127). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

Visión

Es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

Misión

Especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.

Especialización laboral

Según Don & John (2006, pág. 44) "Es el proceso por el que se produzca una división del trabajo en la que al paso del tiempo diversos trabajadores se especializan en tareas concretas"

Autoridad

Según Don & John (2006, pág. 50) "Poder de hacer responsables a las personas por sus actos y tomar decisiones sobre el aprovechamiento de los recursos de la organización".

Unidad de mando

Relación de rendición de cuentas en la que un empleado solo sólo recibe órdenes y rinde cuentas a un superior.

Línea de autoridad

Sucesión de la autoridad que se extendió de la parte superior a la inferior de la organización”

Orden

Disposición metódica de todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a los empleados oportunidades profesionales que satisfagan sus necesidades.

Inducción

Proceso por el que los recién llegados aprendan los valores y normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo.

Análisis FODA

Ejercicio de planeación en el que los administradores identifican las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Diseño de puestos

Proceso por el que los administradores deciden cómo dividir los trabajos en puestos.

Reclutamiento

Actividades realizadas por los administradores con el fin de contar con un grupo de candidatos aptos para ocupar puestos vacantes.

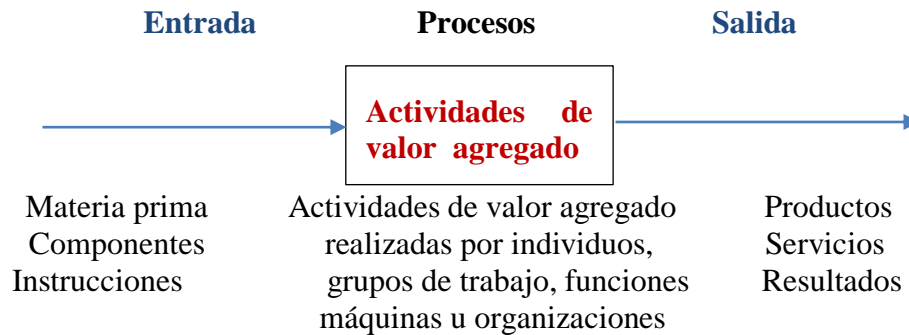
Selección

“Proceso utilizado por los administradores para determinar las calificaciones relativas de los solicitantes de empleo y su potencial para desempeñare bien en un puesto específico”

El proceso

Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida.

Ilustración N° 10 Esquema del proceso










Fuente: Summers, D. (2006, pág. 202). *Administración de la Calidad*. México: Person Prentice Hall.

Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.



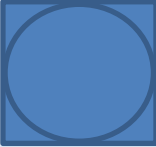
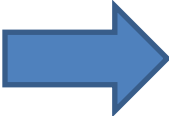



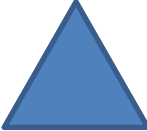
Símbolos usados en los diagramas de flujo

Tabla N° 22 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa).

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 301). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

Tabla N° 23 Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004, pág. 302). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.

6.7 Desarrollo de la propuesta

	Manual de funciones y procesos	Código MF-CPASO.1
<h1>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DEL COLEGIO PARTICULAR A DISTANCA SULTANA DEL ORIENTE</h1> 		
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.1

Índice general

Glosario.....	116
Introducción.....	118
Objetivos.....	119
Misión y visión.....	120
Organigrama estructural.....	121
Estructura orgánica.....	121
Rector.....	122
Vicerrector.....	124
Consejo directivo.....	126
Secretaría.....	128
Colector.....	130
Inspector.....	132
Docente.....	134
Presidente estudiantil.....	136
Técnico de laboratorio.....	138
Auxiliar de servicios.....	140
Indicadores de evaluación de funciones.....	142
Mapa de procesos generales.....	143
Procesos institucionales.....	144
Reclutamiento y selección del personal.....	145
Ingreso de aspirantes nuevos al colegio.....	146
Elaboración de la planificación quimestrales.....	147
Elaboración del plan de clase.....	148
Ejecutar el plan de clase.....	149
Diseño del código de convivencia.....	150
Desarrollo del proyecto educativo institucional.....	151
Adquisición de equipos e insumos de oficina.....	152
Fijación de valores arancelarios para los estudiantes.....	153
Indicadores de evaluación de procesos.....	154

Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.1.2

GLOSARIO

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Actualización: Procesos en el cual se renueva un objeto o instrumento.

Amenaza: Situación por la cual una institución o empresa se encuentre en incertidumbre.

Área: Espacio en que se produce determinado fenómeno o que se distingue por ciertos caracteres.

Auxiliar: En los ministerios y otras dependencias del Estado, funcionario técnico o administrativo de categoría subalterna.

Cargo: Obligación de hacer o cumplir algo.

Código: Combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido.

Cualitativos: Indicador que demuestra o denota cualidad.

Cuantitativos: Indicador que demuestra o denota cantidad.

Debilidades: Carencias que posee una institución o empresa.

Dependencia: Oficina pública o privada, dependiente de otra superior.

Educación: Instrucción por medio de la acción docente.

Ejecutivo: Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa.

Elaboración: Conjunto de actividades que dan un producto o servicio.

Especialización: Conjunto de conocimientos adquiridos durante su preparación como profesional.

Evaluación: Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

Experiencia: Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas durante su desarrollo laboral.

Flujograma: Representación gráfica de actividades, tiempos y procesos que se realiza en una institución o empresa.

Fortaleza: Son características intactas que posee una institución o empresa en comparación de la competencia.

Función: Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del

ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

Glosario: Catálogo de palabras oscuras o desusadas, con definición o explicación de cada una de ellas.

Habilidad: Es una fortaleza que tiene una persona para desarrollar una actividad.

Indicador: Es un instrumento de medición para evaluar.

Introducción: Parte inicial, generalmente breve, de una obra instrumental o de cualquiera de sus tiempos.

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

Logo: Es una representación gráfica que permite identificar la actividad económica de una institución o empresa.

Manual: Instrumento en el que se detalla una serie de pasos, proceso y actividades a realizar con el fin de alcanzar algo.

Mapa: Representación gráfica en donde se especifican características esenciales de un objeto o figura.

Matriz: Molde en que se funden objetos de metal que han de ser idénticos.

Misión: Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Operativo: Sección en la cual se realiza actividades físicas y manuales.

Oportunidades: Circunstancias por las cuales una institución o empresa puede mejorar y progresar.

Organigrama estructural: Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos.

Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

Procedimiento: Método de ejecutar algunas cosas.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial

Relaciones: Establecer relaciones entre departamentos o dependencias.

Tarea: Parte del trabajo que debe hacerse para realizar una acción completa.

Visión: Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa. Capacidad de detectar e inferir información del ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.


Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

	Manual de funciones y procesos	Código MF-CPASO.1.3
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El Colegio Técnico Particular a Distancia “Sultana del Oriente”, fue creado mediante acuerdo Ministerial no. 0324, el 10 de Noviembre del 2003, para que funcione con el octavo año de educación básica. Mediante acuerdo no. 002-dp-dpet-2002-ad autoriza el funcionamiento del noveno año de educación básica, el 15 de mayo de 2003.</p> <p>El Colegio Particular a Distancia “Sultana del Oriente” cuya filosofía de servicio responde a su misión y visión, se encuentra comprometido con el crecimiento y desarrollo de la población estudiantil de la provincia de Tungurahua y del país.</p> <p>El Colegio Particular a Distancia “Sultana del Oriente”, está dirigido a personas mayores de 14 años que trabajan y desean paralelamente culminar sus estudios de educación media, y/o estudiantes de otras carreras que desean obtener un bachillerato complementario.</p>		
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.1.4

OBJETIVOS

- ✓ Establecer las tareas y procesos a desempeñar los clientes internos de la institución.
- ✓ Disminuir los tiempos de las tareas mediante la adecuada asignación de funciones.
- ✓ Definir las funciones generales y específicas de los trabajadores por medio de un listado discreto de funciones

Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.1.5

MISIÓN

Formar líderes críticos propositivos con elevado sustento científico que sean capaces de triunfar en sus estudios superiores con la práctica de valores desarrollando competencias que contribuyan al desarrollo de la provincia y el país.

VISIÓN

Ser una institución líder en la formación espiritual, científica y humanística de bachilleres con calidad humana capaces de vivir en armonía con la naturaleza y sociedad impulsando el desarrollo científico y tecnológico del país con un elevado prestigio nacional e internacional.

Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

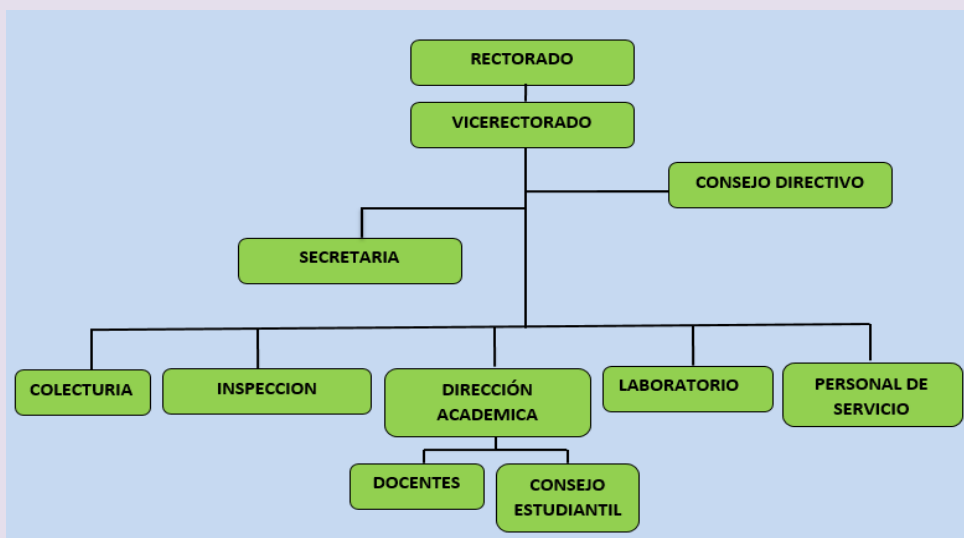


Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.1.6

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO SULTANA DEL ORIENTE



REFERENCIA	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
	Fernando Navarrete	Rectorado	


Fecha de aprobación: 05/01/2014



Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

	Manual de funciones y procesos	Código MF-CPASO.2
<p>ESTRUCTURA ORGÁNICA</p> <p>“COLEGIO PARTICULAR A DISTANCIA SULTANA DEL ORIENTE”</p> <p>(Situación Propuesta)</p> <p>NIVEL EJECUTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerectorado • Consejo directivo <p>NIVEL AUXILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría <p>NIVEL OPERATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colecturía • Inspección • Dirección académica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Docentes ▪ Consejo estudiantil • Laboratorio • Personal de servicio 		
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

		Manual de funciones y procesos	Código MF-CPASO.2.1
1. Nombre del cargo	Rector		
2. Nivel jerárquico	Ejecutivo		
3. Nombre del inmediato superior	Distrito de morona		
4. Perfil para el puesto			
5. Educación requerida	Título de cuarto nivel en área educativa o en administración de empresas		
6. Especialización	Administración educativa, gerencia educativa.		
7. Experiencia	2 años en cargos iguales o similares		
8. Habilidades	Facilidad para hablar Trabajo en equipo Manejo de paquetes informáticos. Liderazgo Iniciativa		
9. Organigrama			
10. Áreas dependientes	Vicerrectorado, inspección general y secretaria general.		
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con todas las dependencias internas y externas para el desarrollo sustentable de la institución. 		
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con las leyes, reglamentos, acuerdos, normativos vigentes del campo educativo. ❖ Integrar y liderar el Comité Directivo para el desarrollo de normas y 		


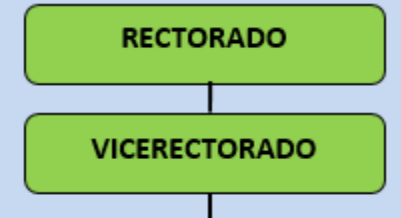
políticas para el desarrollo de las actividades de la institución.

- ❖ Dirigir y coordinar la realización del plan estratégico institucional.
- ❖ Auto realizar el plan presupuestal anual.
- ❖ Establecer estrategias de control para los clientes internos.
- ❖ Planificar las actividades con el vicerrector, inspector general, secretaria general, colectora, tutores de cursos y otros.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Organizar y dirigir la elaboración del FODA.
- 👉 Analizar la situación actual de la institución y establecer la matriz de prioridades institucionales.
- 👉 Revisar periódicamente los ingresos y egresos de la institución.
- 👉 Diseñar el plan de gestión de riesgos de la institución.
- 👉 Convocar a reuniones mensuales para tratar cambios de la institución con todos los clientes internos.
- 👉 Solicitar a las autoridades competentes el acuerdo vigente y normativo para el funcionamiento de la institución.
- 👉 Expedir y firmar acuerdos de cooperación con la sociedad y las empresas privadas.
- 👉 Representa legalmente a la institución internamente y externamente.
- 👉 Consolidar las relaciones con los grupos sociales para ejecución de programas de desarrollo comunitario.
- 👉 Entablar conversaciones con los estudiantes mensualmente para conocer el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
- 👉 Apoyar a colecturía para la revisión de los estados financieros previo a su aprobación.
- 👉 Revisar y firmar autorizaciones para ingresos y salidas de estudiantes.
- 👉 Contratar al personal docente y clientes internos.
- 👉 Aprobar los instrumentos pedagógicos y curriculares.
- 👉 Conservar las instalaciones en perfectas condiciones.
- 👉 Demostrar sus valores en todo momento.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales
Consejo directivo, vicerrector, inspector general, otros.	Ministerio de educación, Distrito de educación, circuito, medios de comunicación, otros.
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera
	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	Código
		MF-CPASO.2.2
1. Nombre del cargo	Vicerrector	
2. Nivel jerárquico	Ejecutivo	
3. Nombre del inmediato superior	Rector	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Título de tercer nivel, Psicólogo Educativo, Licenciado en educación o ramas afines.	
6. Especialización	Currículo, Gestión educativa, Pedagogía y Didáctica.	
7. Experiencia	1 año en cargos iguales o similares	
8. Habilidades	Orientación y asesoría Manejo de educomunicación Planificación Gestión Liderazgo	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Inspección general y secretaria general, colecturía, dirección académica.	
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar y organizar herramientas que permitan desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje mediante el uso adecuado de todos los recursos disponibles de la institución. 	
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar proyectos anuales en función de las necesidades de la institución. ❖ Intervenir como mediador en la resolución de conflictos educativos. ❖ Proponer a consejo directivo el desarrollo de políticas para mejorar el 	



proceso de enseñanza.

- ❖ Proponer método y técnicas de enseñanza.
- ❖ Proveer el cumplimiento de planificaciones de clases semanales, quimestrales.
- ❖ Incentivar el dialogo entre docentes y estudiantes.
- ❖ Realizar el cronograma académico anual.


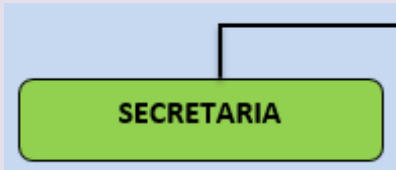
13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Promover el desarrollo de las actividades académicas en las diferentes áreas y asignaturas.
- 👉 Coordinar la contratación del personal conjuntamente con rector mediante el perfil requerido.
- 👉 Implementar herramientas para disminuir los niveles de deserción escolar detectada.
- 👉 Exigir el cumplimiento de las actividades previstas en las planificaciones de clases.
- 👉 Interpretar los resultados adquiridos en juntas de cursos para tomar decisiones.
- 👉 Revisar los balances financieros.
- 👉 Incentivar el cuidado y respeto entre estudiantes y docentes.
- 👉 Ejecutar programas de capacitación en las diferentes áreas puestos.
- 👉 Entablar el dialogo con los representantes legales a fin de mejorar el desempeño de los estudiantes.
- 👉 Controlar y monitorear la asistencia de los estudiantes y docentes.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales	
Rector, Consejo directivo, inspector general, colectora y otros.	Padres de familia y autoridades del distrito de educación, sociedad en general.	
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:	
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	<p>Código</p> <p>MF-CPASO.2.3</p>
<p>1. Nombre del cargo</p>	<p>Consejo directivo</p>	
<p>2. Nivel jerárquico</p>	<p>Ejecutivo</p>	
<p>3. Nombre del inmediato superior</p>	<p>Vicerrector</p>	
<p>4. Perfil para el puesto</p>		
<p>5. Educación requerida</p>	<p>Los integrantes de consejo directivo estarán conformados por vario representantes de la institución:</p> <p>Rector, vicerrector, secretaria, un representante de los padres de familia, del consejo estudiantil, profesores y personal de servicios.</p> <p>En el caso de los docentes deben estar trabajando en la institución un mínimo de tiempo de 2 años y deben tener título de licenciado en educación en diferentes especialidades.</p>	
<p>6. Especialización</p>	<p>Gestión educativa, Resolución de conflictos, Psicología educativa entre otros.</p>	
<p>7. Experiencia</p>	<p>1 año en los diferentes cargos</p>	
<p>8. Habilidades</p>	<p>Facilidad para hablar Solución de conflictos Toma de decisiones Trabajo en equipo Interpretación de leyes</p>	
<p>9. Organigrama</p>		

10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, secretaria, colecturía y dirección académica.	
11. Objetivo de la dependencia		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar y dirigir acciones para el mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje mediante la solución de conflictos de toda índole de los diferentes miembros educativos, aprobar resoluciones y aprobar pedidos. 		
12. Descripción de actividades generales		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resolver conflictos institucionales mediante resolución. ❖ Promover el desarrollo integral de todos los miembros educativos. ❖ Identificar los factores negativos de la institución para realizar los correctivos necesarios. ❖ Concientizar sobre los valores, normativas, acuerdos y leyes vigentes. ❖ Organizar, evaluar y controlar el rendimiento de los estudiantes. ❖ Orientar el desarrollo de herramientas para la gestión de la institución. 		
13. Descripción de funciones específicas		
<ul style="list-style-type: none"> 👍 Acreditar a la institución utilizando indicadores de gestión educativa tomados del ministerio de educación. 👍 Fijar los valores arancelarios para los estudiantes. 👍 Definir los ejes para la construcción del reglamento y código de convivencia institucional. 👍 Aprobar el reglamento interno y código de convivencia institucional. 👍 Reunirse periódicamente para resolver conflictos y tomar decisiones en aspectos económicos y educativos. 👍 Aprobar y validar el cronograma de actividades académicas anuales. 👍 Participar activamente en las reuniones ordinarias y extraordinarias para sugerir soluciones. 		
14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales	
Rector, vicerrector, inspector general, otros.	Sociedad en general.	
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:	
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

 Manual de funciones y procesos		Código
		MF-CPASO.2.4
1. Nombre del cargo	Secretaria	
2. Nivel jerárquico	Auxiliar	
3. Nombre del inmediato superior	Vicerrector	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Título de tecnólogo o tercer nivel en secretariado o administración.	
6. Especialización	Relaciones públicas, Atención al cliente, Manejo de paquetes contables, Gestión de archivos.	
7. Experiencia	1 año en los diferentes cargos	
8. Habilidades	Organización de la información Redacción Manejo de paquetes informáticos Compresión escrita Manejo de acuerdos y leyes.	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, colecturía, docentes, estudiantes, padres de familia personal de limpieza.	
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar a las autoridades de la institución por medio de la entrega de documentos oportunamente y respuestas a oficios que sean receptados, ayudar a la colectora a llevar los datos económicos de la institución. 	
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atender a todos los participantes institucionales y sociedad en general. ❖ Promover las relaciones interpersonales con todos los clientes internos y 	

externos.

- ❖ Receptar documentación proveniente de varias dependencias e instituciones.
- ❖ Realizar la redacción de documentos con sus debidos respaldos y documentación.
- ❖ Trabajar con el apoyo de todos los integrantes educativos.
- ❖ Receptar y registrar las notas de los estudiantes.
- ❖ Subir al sistema del ministerio de educación a los estudiantes nuevos y antiguos.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Recibir documentos de ingresos de nuevos estudiantes.
- 👉 Subir la matriz de estudiantes al internet.
- 👉 Cobrar los aranceles de uniformes, corbatas y otros.
- 👉 Archivar la documentación de los estudiantes según el nivel que corresponda.
- 👉 Actualizar la base de datos de los estudiantes.
- 👉 Convocar a reuniones a por medio de la autorización del rector.
- 👉 Asegurar el cumplimiento de fechas de inscripción y matriculación de los estudiantes.
- 👉 Participar activamente en el proceso de matriculación de los estudiantes.
- 👉 Apoyar a la colectora para el cuadro de dinero de ingresos diarios.
- 👉 Enviar documentación requerida por las entidades gubernamentales.
- 👉 Recopilar información más relevante para el desarrollo de las actividades institucionales.
- 👉 Modificar datos de los estudiantes.

14. Relaciones de coordinación interna

Rector, vicerrector, inspector general, otros.

Fecha de aprobación: 05/01/2014


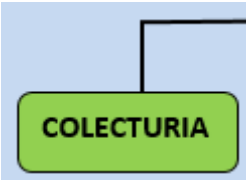
Elaborado por: Fernando Navarrete

15. Relaciones interinstitucionales

Ministerio de educación, Bomberos, Policía. Ecu 911 y otros.

Fecha de actualización:

Autorizado por: Ab.Favio Frías



		Manual de funciones y procesos		Código
				MF-CPASO.2.5
1. Nombre del cargo	Colector			
2. Nivel jerárquico	Operario			
3. Nombre del inmediato superior	Rector			
4. Perfil para el puesto				
5. Educación requerida	Título de tercer nivel de contadora, finanzas, administración o áreas a fines.			
6. Especialización	Paquetes contables, Sistemas informáticos, Tributación, legislación laboral.			
7. Experiencia	2 años en cargos iguales o similares.			
8. Habilidades	Manejo de recursos financieros Planificación y gestión Manejo de sistemas contables Poma de decisiones			
9. Organigrama				
10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, secretaria, dirección académica, personal de servicios.			
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar las actividades de registro, análisis e información de los procesos contables como cobros de matrículas, pensiones y a la vez pago de sueldos a los clientes internos. 			
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar y procesar la contabilidad para la elaboración de balances generales. ❖ Planificar y organizar las transacciones y movimientos contables. 			

- ❖ Presentar informes mensuales al rector sobre los ingresos y egresos de la institución.
- ❖ Registro de facturas.
- ❖ Entrega de comprobantes de pago de pensiones
- ❖ Elaborar el cuadro de fondos institucionales.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Actualizar el listado de estudiantes.
- 👉 Cobrar el valor de las pensiones mensualmente.
- 👉 Pagar sueldos a los clientes internos previo a informe de asistencia de la inspectora general.
- 👉 Declarar en el SRI los impuestos pertinentes de la institución.
- 👉 Entregar los roles de pagos a los clientes internos.
- 👉 Realizar el aviso de entrada y salida de los clientes internos en el IESS.
- 👉 Llevar las facturas en acorde a las fechas de entrega.
- 👉 Realizar los depósitos en los diferentes bancos.
- 👉 Ejecutar transacciones entre diferentes instituciones bancarias.
- 👉 Entregar anticipos previos a la autorización del rector.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales
Rector, vicerrector, inspector general, otros.	SRI IESS BANCOS PROVEEDORES
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera
	Autorizado por: Ab.Favio Frías



 Manual de funciones y procesos		Código
		MF-CPASO.2.6
1. Nombre del cargo	Inspector	
2. Nivel jerárquico	Operario	
3. Nombre del inmediato superior	Rector	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Título de tercer nivel en talento humano, administración educativa o licenciado en educación.	
6. Especialización	Estructuras organizativas, talento humano, liderazgo, procesos administrativos, gestión del talento humano.	
7. Experiencia	2 años en cargos iguales o similares.	
8. Habilidades	Monitoreo y control Manejo de leyes y acuerdos educativos Manejo del código de trabajo	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, secretaria, colecturía, dirección académica, personal de servicios.	
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar, gestionar e implementar políticas, normas y procesos de la Administración del Talento humano, coordinar las actividades programadas académicamente y disciplinarias de todos los clientes internos. 	
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controlar la asistencia y disciplina de todos los miembros de la institución. ❖ Planificar y organizar las transacciones y movimientos contables. ❖ Vigilar el proceso de enseñanza – aprendizaje en las aulas de clases. 	

- ❖ Administrar los recursos disponibles de la institución.
- ❖ Expedir los acuerdos para realizar las prácticas profesionales.
- ❖ Notificar a los estudiantes y docentes sobre actividades académicas a realizar.
- ❖ Mantener limpias las aulas de la institución.
- ❖ Controlar el uso del uniforme.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Registrar la asistencia de los docentes y estudiantes.
- 👉 Entregar los acuerdos para que puedan realizar las prácticas los estudiantes.
- 👉 Socializar permanentemente el adecuado uso de los recursos disponibles de la institución.
- 👉 Establecer las políticas necesarias para el cumplimiento de la disciplina en todo momento.
- 👉 Convocar a las reuniones para entrega de notas quimestrales.
- 👉 Autorizar permisos para los estudiantes y docentes.
- 👉 Justificar las inasistencias de los estudiantes y docentes.
- 👉 Enviar informes mensuales sobre la asistencia de los docentes para el pago de sus haberes.
- 👉 Otorgar certificados de asistencia a clases.
- 👉 Formular programas de desarrollo personal y profesional.
- 👉 Intervenir en conflictos educativos como mediador.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales
Rector, vicerrector, secretaria, colector inspector, otros.	Ministerio de Educación
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera
	Autorizado por: Ab.Favio Frías

 Manual de funciones y procesos		Código
		MF-CPASO.2.7
1. Nombre del cargo	Docente	
2. Nivel jerárquico	Operario	
3. Nombre del inmediato superior	Inspector general	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Título de tercer nivel en ciencias educación o especialidades afines.	
6. Especialización	Currículo Pedagogía Didáctica Técnicas de estudio Diseño curricular Relaciones humanas	
7. Experiencia	1 año de docente en modalidad presencial o a distancia.	
8. Habilidades	Manejo de sistemas educativos Manejo de sistema informático Facilidad para hablar Liderazgo Emprendimiento Manejo de planes de clases	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Vicerrectorado, Inspección	
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar e implementar actividades educativas formuladas según los planes y programas motivando el aprendizaje significativo del estudiante, mediante la aplicación de estrategias adecuadas. 	
12. Descripción de actividades generales		

- ❖ Incentivar la participación activa de los estudiantes en el aula de clase.
- ❖ Planificar la clase diaria con el uso de las técnicas e instrumentos afines a tema a tratar.
- ❖ Vigilar la asistencia de los estudiantes en todo momento.
- ❖ Entregar los boletines de calificaciones en los días estipulados por la autoridad competente.
- ❖ Informar al representante legal sobre el rendimiento del estudiante.
- ❖ Enviar informes a inspección sobre rendimiento y disciplina de los estudiantes semanalmente.
- ❖ Promover mesas de trabajo para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ❖ Asistir a juntas de curso cuando la autoridad competente lo comunique.
- ❖ Notificar a los estudiantes sobre actividades académicas a realizar.
- ❖ Mantener limpias las aulas de la institución.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Registrar la asistencia de los estudiantes.
- 👉 Controlar el uso adecuado del uniforme y presentación.
- 👉 Solicitar materiales para el desarrollo de la clase.
- 👉 Participar en reuniones para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- 👉 Convocar a las reuniones para entrega de notas quimestrales.
- 👉 Enviar informes mensuales sobre la asistencia de los estudiantes.
- 👉 Elegir la directiva del curso.
- 👉 Coordinar con los estudiantes en caso de actividades institucionales.
- 👉 Incentivar a los estudiantes a la investigación y desarrollo de proyectos de emprendimiento.
- 👉 Entregar notas a secretaria en un lapso de 48 horas luego del examen final.
- 👉 Comunicar a inspección sobre los problemas disciplinario de los estudiantes
- 👉 Participar conjuntamente con los estudiantes en eventos de la institución.

14. Relaciones de coordinación interna

Rector, vicerrector, secretaria, colector inspector, otros.

Fecha de aprobación: 05/01/2014

15. Relaciones interinstitucionales


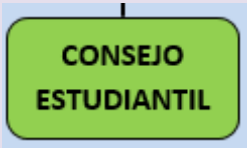
Unidad de seguimiento y apoyo

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

 Manual de funciones y procesos		Código
		MF-CPASO.2.8
1. Nombre del cargo	Consejo estudiantil	
2. Nivel jerárquico	Operario	
3. Nombre del inmediato superior	Comisión académica	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Mínimo aprobado segundo de Bachillerato	
6. Especialización	Seminarios de liderazgo Relaciones humanas	
7. Experiencia	Presidente de curso o estudiante con promedio 8 sobre 10.	
8. Habilidades	Manejo de personal Manejo sistemas informáticos Organizar y controlar Manejo de proyectos educativos	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, docentes.	
11. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar internamente y externamente a los estudiantes de la institución identificando principios y valores proclamados por la institución y promover el respeto entre estudiantes, personal de servicio, docentes y autoridades. 	
12. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar programas para el fortalecimiento de las relaciones humanas. ❖ Incentivar a los estudiantes el cuidado y vigilancia de los recursos de la institución. ❖ Coordinar acciones para la participación de los estudiantes en las fiestas de 	

la institución.

- ❖ Representar a los estudiantes en juntas de curso.
- ❖ Intervenir en toma de decisiones referentes a los estudiantes en caso de inasistencia, disciplina entre otros.
- ❖ Fomentar el desarrollo de proyectos de vinculación con la sociedad en sus diferentes áreas.
- ❖ Participar de veedores en los procesos democráticos a realizarse en la institución.
- ❖ Proponer ideas para el desarrollo del plan de actividades académicas anuales.
- ❖ Vigilar la asistencia de los estudiantes en todo momento.

13. Descripción de funciones específicas

- 👉 Reuniones mensuales con la directiva de curso.
- 👉 Dialogar con el rector de la institución para tomar medidas de cambio en casos de conflictos de estudiantes.
- 👉 Promover el uso adecuado de los recursos de básicos de la institución.
- 👉 Presentar informes mensuales al rector de las actividades realizadas.
- 👉 Informar a los representantes de los cursos las actividades a realizar en la institución.
- 👉 Participa activamente en juntas de curso.
- 👉 Intervenir en toma de decisiones trascendentales para la institución.
- 👉 Vigilar la asistencia de los estudiantes y docentes.
- 👉 Presentar programas de concientización del cuidado del medio ambiente.

14. Relaciones de coordinación interna

Comunidad educativa

15. Relaciones interinstitucionales

Unidad de escolaridad, distrito de educación.


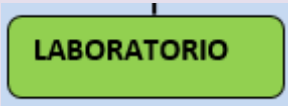
Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías



 Manual de funciones y procesos		Código
		MF-CPASO.2.9
1. Nombre del cargo	Técnico de laboratorios	
2. Nivel jerárquico	Operario	
3. Nombre del inmediato superior	Inspección	
4. Perfil para el puesto		
5. Educación requerida	Tecnólogo en sistemas	
6. Especialización	Redes, Sistemas de comunicación, paquetes contables, paquetes informáticos.	
7. Experiencia	2 años en puestos iguales o similares	
8. Habilidades	Manejo de office Manejo de paquetes contables Manejo de Ms Project Liderazgo Trabajo en equipo	
9. Organigrama		
10. Áreas dependientes	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, secretaria, colecturía docentes, consejo estudiantil.	
11. Objetivo de la dependencia		
➤ Realizar el mantenimiento periódico de los equipos informáticos de la institución y proveer de internet en todas las áreas de estudio.		
12. Descripción de actividades generales		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instalar software en los computadores. ❖ Instalación de Office dependiendo los requerimientos de cada persona. ❖ Conectar en red todas las computadoras- ❖ Solicitar los suministros necesarios para el mantenimiento de las computadoras y equipos informáticos. 		

- ❖ Informar a la autoridad competente en caso de daños o pérdida de quipos.
- ❖ Promover la compra y abastecimiento de insumos informáticos.

13. Descripción de funciones específicas

- ☞ Mantenimiento de del CPU.
- ☞ Mantenimiento de impresoras y fax.
- ☞ Mantener los equipos en perfectas condiciones y con sus respectivas características para el uso de los estudiantes.
- ☞ Facilitar los programas a los estudiantes para la instalación de sus computadoras portátiles.
- ☞ Proporcionar los programas para el manejo de dinero en colecturía.
- ☞ Chequear periódicamente las antenas del internet.
- ☞ Indagar sobres posibles malos uso de los equipos y comunicar a la autoridad competente.
- ☞ Informar el número de computadoras en funcionamiento.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales
Comunidad educativa	Unidad de sistemas, distrito de educación.
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera
	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	Código
		MF-CPASO.2.10
14. Nombre del cargo	Auxiliar de servicios	
15. Nivel jerárquico	Operario	
16. Nombre del inmediato superior	Inspección	
17. Perfil para el puesto		
18. Educación requerida	Mínimo Bachiller en cualquier especialidad	
19. Especialización	Atención al cliente Relaciones humanas	
20. Experiencia	6 meses en actividades similares	
21. Habilidades	Organización y monitoreo	
22. Organigrama		
23. Áreas dependientes	Inspección	
24. Objetivo de la dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener las instalaciones de todo el colegio en perfecto estado, de manera que el ambiente que se respire sea el adecuado para que tanto estudiantes, docentes, autoridades y en general el público. 	
25. Descripción de actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enviar recados y encomiendas a terceras personas. ❖ Receptar la documentación comprendida para la institución para su posterior entrega a secretaria. ❖ Informar a los clientes externos como llegar a las áreas en búsqueda por parte de estudiantes y público en general. ❖ Abrir y cerrar las puertas de acceso a la institución en los horarios establecidos por la institución. ❖ Limpiar las instalaciones de una forma apropiada y oportuna antes del inicio de clases. 	

- ❖ Vigilar el uso de las instalaciones y equipos de la institución y en caso de existir comunicar oportunamente a la autoridad competente.
- ❖ Mantener limpia la entrada de la institución.

26. Descripción de funciones específicas

- 👉 Apoyar a todo los miembros de la institución en el caso de ser necesario.
- 👉 Conservar un ambiente de camaradería entre todos los miembros de la institución.
- 👉 Asegurar los recursos y equipos disponibles luego de la jornada académica.
- 👉 Colaborar con el rector para la entrega de información en los diferentes departamentos.
- 👉 Apoyar en la realización de actividades anticurriculares.
- 👉 Proceder a sacar fotocopias en caso que se requiera en la institución.
- 👉 Colocar los anuncios y comunicados de la institución en sus respectivos sitios de comunicación.

14. Relaciones de coordinación interna	15. Relaciones interinstitucionales
Comunidad educativa	Distrito de educación.
Fecha de aprobación: 05/01/2014	Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera
	Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.2.11

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE FUNCIONES

Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos.
- Forma en que coadyuvan a la correcta realización de las acciones.
- Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal que los conoce}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que los utiliza}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que los utiliza por nivel jerárquico}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que los utiliza}}{\text{Áreas sustantivas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Personal que los utiliza}}{\text{Áreas adjetivas de la organización}}$$

Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

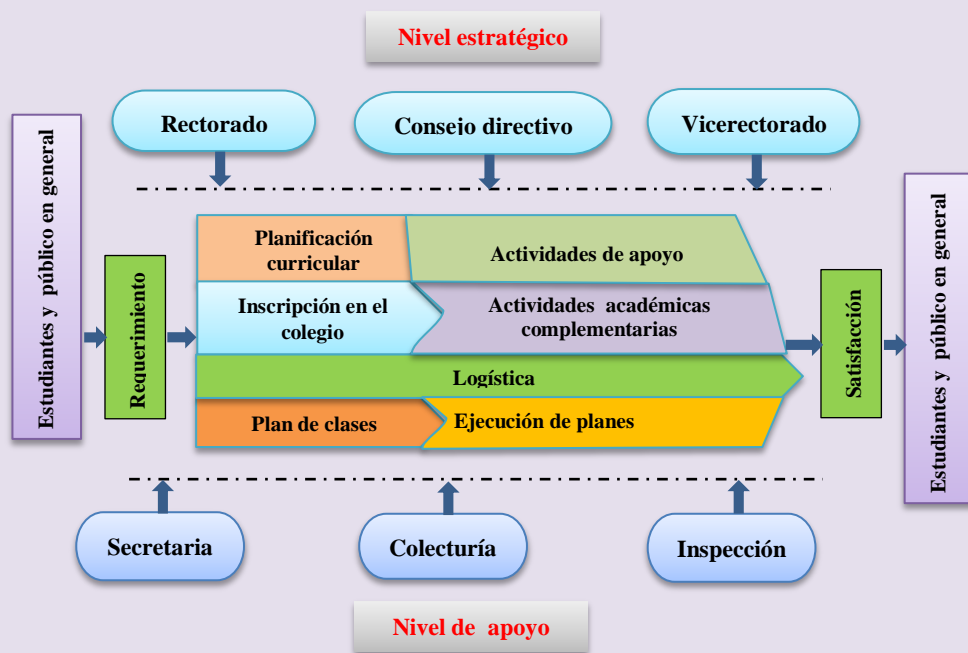


Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.3

MAPA DE PROCESOS GENERALES



Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.3.1


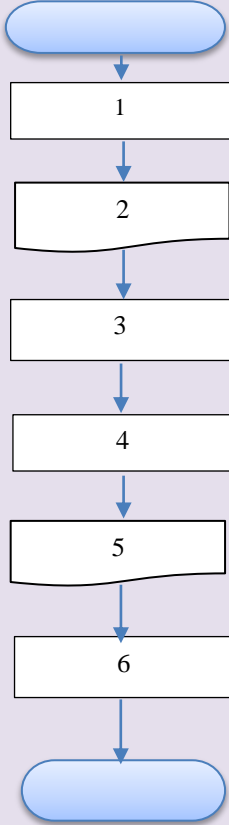
PROCESOS INSTITUCIONALES

Código	Insumos (Entradas)	Procesos	Clientes (Salidas)	Responsables	Tiempos E. (días)	Tiempo R. (días)	Costo/U
ES- SO-01	Documentos	Reunión de Consejo directivo	Comunidad E.	Rectorado	5	3	30 \$
ES- SO-02	Código de trabajo	Reclutamiento y selección del personal	Comunidad E.	Rectorado Inspección	20	14	60 \$
ES- SO-03	Ley de educación	Ingreso de aspirantes al colegio	Comunidad E.	Secretaría	120	45	32 \$
ES- SO-04	Currículo Educativo	Elaboración de la planificación quinquemestral	Comunidad E.	Vicerectorado	30	15	80 \$
ES- SO-05	Libro base	Elaboración del plan de clases	Comunidad E.	Docente	45	30	12 \$
ES- SO-06	Plan de clase	Ejecutar el plan de clases	Comunidad E.	Docente	5	2	0 \$
ES- SO-07	Código de la niñez y adolescencia.	Diseño del código de convivencia	Comunidad E.	Comunidad Educativa	45	32	300 \$
ES- SO-08	Matriz de competencias	Desarrollo del proyecto educativo institucional	Comunidad E.	Rectorado	90	45	350 \$
ES- SO-09	Presupuesto anual institucional	Adquisición de equipos e insumos de oficina	Comunidad E.	Laboratorio, colecturía, rectorado	30	15	120 \$
ES- SO-09	Acurdo 067	Fijación de valores arancelarios para los estudiantes	Comunidad E.	Rectorado, colecturía	30	20	50 \$

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	Código	
		MF-CPASO.3.2	
Proceso:	Reunión de Consejo directivo		
Responsable:	Rectorado		
FLUJOGRAMA			
Código	Actividades – Tareas	Descripción	ACTIVIDADES
			Procedimientos
ES- SO-01	Solicitar a secretaria que convoque a l personal		 <pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> End([End]) </pre>
	Presentar el orden del día		
	Informar sobre la acta de reunión anterior		
	Desarrollar los puntos a tratar		
	Debatir los contenidos expuestos en el orden del día		
	Analizar las resoluciones acordadas		
	Designar el cumplimiento de los acuerdos acordados		
	Finalizar la reunión		
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:	
Elaborado por: Fernando Navarrete		Revisado por: Ing. José Herrera	
		Autorizado por: Ab.Favio Frías	



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.3.3

Proceso: Reclutamiento y selección de personal

Responsable: Inspección

FLUJOGRAMA

Código	Actividades – Tareas	Descripción	ACTIVIDADES
			Procedimientos
ES- SO-02	Pedir para llenar vacante		<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6{6} 6 -- SI --> 7[7] 6 -- NO --> 1 7 --> End([Fin]) </pre>
	Difundir en la prensa la vacante		
	Receptar y clasificar carpetas de los postulantes		
	Realizar la entrevista a los postulantes		
	Tomar las pruebas a los postulantes dependiendo el puesto a asumir		
	Publicar los resultados		
	Seleccionar a los postulados con mayor puntaje alcanzado		
	Firmar el contrato		
	Realizar la inducción al nuevo personal		


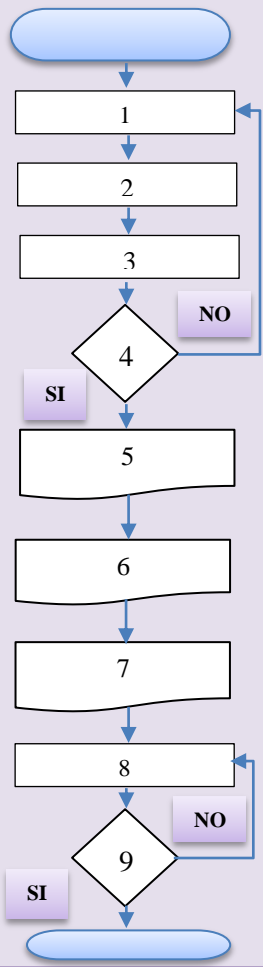
Fecha de aprobación: 05/01/2014


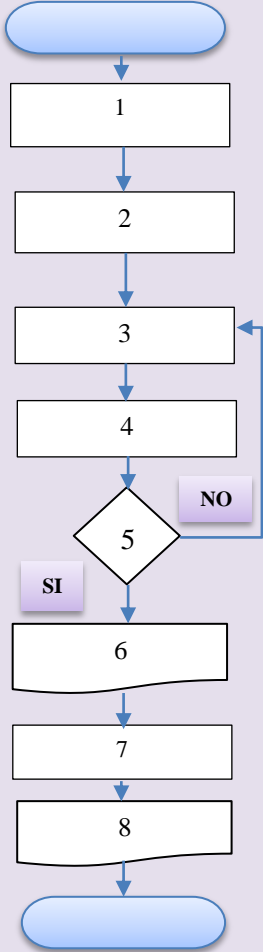
Fecha de actualización:


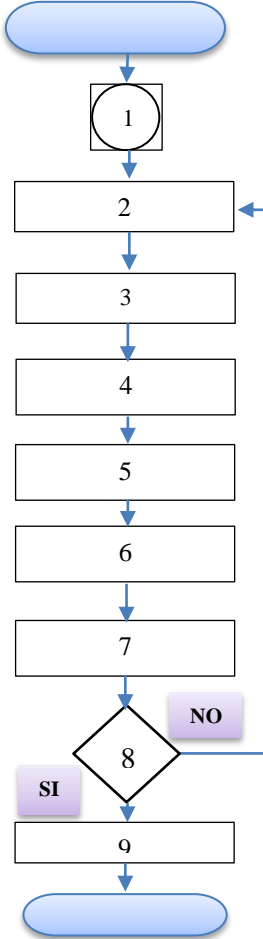
Elaborado por: Fernando Navarrete


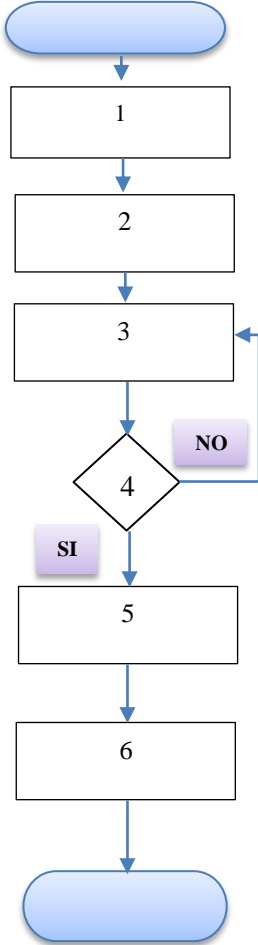
Revisado por: Ing. José Herrera


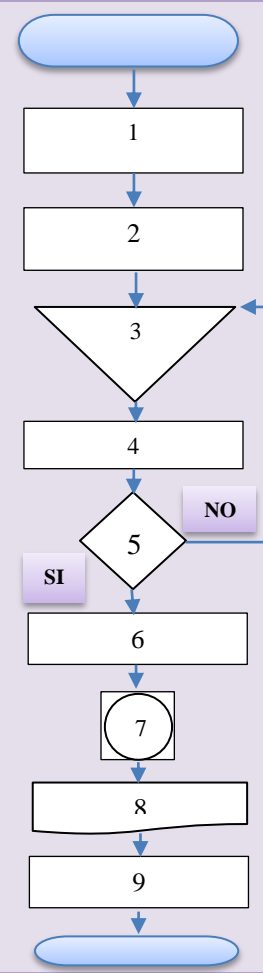
Autorizado por: Ab.Favio Frías


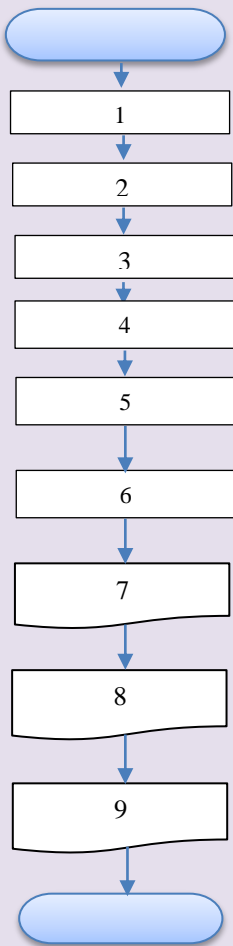
		Manual de funciones y procesos		Código
				MF-CPASO.3.4
Proceso:		Ingreso de aspirantes nuevos al colegio		
Responsable:		Aspirante		
FLUJOGRAMA				
Código	Actividades – Tareas	Descripción	ACTIVIDADES	
			Procedimientos	
ES- SO-03	Recepción de solicitud de ingreso			
	Recopilar los datos			
	Ingresar de datos generales			
	Ingresar del correo electrónico del aspirante			
	Verificar los documentos proporcionados por el aspirante			
	Firmar del contrato de prestación de servicios			
	Archivar y cobrar el valor del arancel de estudios			
	Entregar en comprobante del pago			
	Subir la información del aspirante a la base de datos al ministerio de educación			
	Verificar la subida de la información			
Entrega de horarios de clases				
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:		
Elaborado por: Fernando Navarrete		Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías	


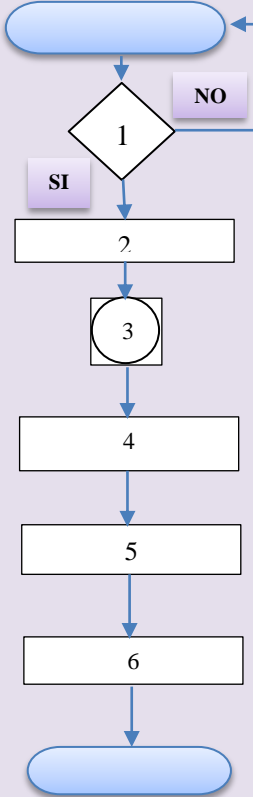
	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	Código
		MF-CPASO.3.5
Proceso:	Elaboración de la planificación quimestrales	
Responsable:	Vicerrector	
FLUJOGRAMA		
Código	Actividades – Tareas	Descripción
		ACTVIDADES Procedimientos
ES- SO-04	Planificar la elaboración de la planificación quimestrales	Aspirante
	Convocar a los miembros de la área para la socialización	 <pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- SI --> 6[6] 5 -- NO --> 3 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> End([End]) </pre>
	Seleccionar los libros a emplear	
	Organizar los contenidos	
	Elaborar el esquema a emplear	
	Finalizar y revisar la planificación quimestral	
	Imprimir el documento	
	Presentar el documento a rectorado y Vicerrectorado para sus respectiva aprobación	
	Firmar el documento	
	Distribuir fotocopias a todos los miembro del área	
Fecha de aprobación: 05/01/2014		
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías


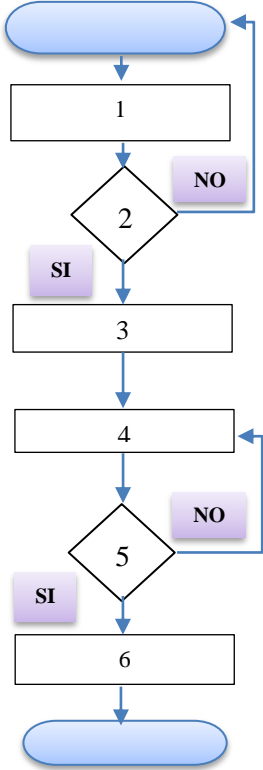
	<h1>Manual de funciones y procesos</h1>	Código
		MF-CPASO.3.6
Proceso:	Elaboración del plan de clases	
Responsable:	Docente	
FLUJOGRAMA		
Código	Actividades – Tareas	Descripción
		ACTIVIDADES Procedimientos
ES- SO-05	Planificar el desarrollo del plan de clases Revisar la planificación quimestral Establecer el contenido a desarrollar Utilizar la metodología para el proceso de enseñanza – aprendizaje Definir los recursos necesarios Establecer los recursos didácticos Especificar los mecanismos de evaluación Culminar con el desarrollo de la planificación de clase Presentar el plan de clase para su revisión Recibir la aprobación del Vicerectorado Imprimir el plan de clase	
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h1>Manual de funciones y procesos</h1>	Código	
		MF-CPASO.3.7	
Proceso:	Ejecutar el plan de clase		
Responsable:	Docente		
FLUJOGRAMA			
Código	Actividades – Tareas	Descripción	ACTIVIDADES
			Procedimientos
ES- SO-06	Desarrollar el plan de clases		 <pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 -- NO --> 3 4 -- SI --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> End([Fin]) </pre>
	Socializar el plan de clases		
	Emplear los recursos disponibles en el plan		
	Revisar el contenido del plan		
	Comprender el contenido de los temas a tratar		
	Retroalimentar la clase		
	Evaluar los contenidos		
	Fin de la clase		
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:	
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías	

	<h2>Manual de funciones y procesos</h2>	Código
		MF-CPASO.3.8
Proceso:	Diseño del código de convivencia	
Responsable:	Comunidad educativa	
FLUJOGRAMA		
Código	Actividades – Tareas	Descripción
		ACTVIDADES Procedimientos
Comunidad educativa		
ES- SO-07	<p>Convocar a los miembros de la comunidad educativa</p> <p>Elaborar el diseño del código de convivencia</p> <p>Entregar las matrices para el levantamiento de la información de los miembros de la institución.</p> <p>Recopilar y archivar la información</p> <p>Análisis de la información</p> <p>Verificar la información</p> <p>Desarrollo del código</p> <p>Revisar el código por parte de las autoridades</p> <p>Aprobar el documento</p> <p>Entregar al distrito de educación</p> <p>Aprobar por el distrito de educación</p>	 <pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- SI --> 6[6] 5 -- NO --> 3 6 --> 7((7)) 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> End([End]) </pre>
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	Manual de funciones y procesos	Código
		MF-CPASO.3.9
Proceso:	Desarrollo del Proyecto Educativo Institucional	
Responsable:	Rectorado	
FLUJOGRAMA		
Código	Actividades – Tareas	Descripción
		ACTVIDADES Procedimientos
Rectorado		
ES- SO-08	Definir la reunión de trabajo	
	Establecer el esquema del PEI	
	Desarrollo el FODA	
	Identificar estrategias educativas	
	Diseñar la malla curricular	
	Especificar prioridades a trabajar	
	Diseñar los proyectos operativos anuales	
	Recopilar la información	
	Redactar el documento	
	Revisar el documento por parte de las autoridades de la institución	
	Aprobar el documento por la autoridad competente	
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

	<h1>Manual de funciones y procesos</h1>	Código
		MF-CPASO.3.10
Proceso:	Adquisición de equipos e insumos de oficina	
Responsable:	Laboratorio	
FLUJOGRAMA		
Código	Actividades – Tareas	Descripción
		ACTVIDADES Procedimientos
Laboratorio		
ES- SO-08	Solicitar la adquisición de equipos e insumos a rectorado	
	Pedir a colecturía un informe favorable para la adquisidor	
	Presentar tres proformas para la adquisición	
	Revisar las proformas	
	Aprobar la adquisición de los equipos e insumos	
	Desembolsar el dinero al proveedor	
	Inventariar los nuevos equipos e insumos	
	Informar al rectorado la adquisición realizada	
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:
Elaborado por: Fernando Navarrete	Revisado por: Ing. José Herrera	Autorizado por: Ab.Favio Frías

		Manual de funciones y procesos		Código
				MF-CPASO.3.11
Proceso:		Fijación de valores aranceles para los estudiantes		
Responsable:		Rectorado		
FLUJOGRAMA				
Código	Actividades – Tareas	Descripción	ACTIVIDADES	
			Procedimientos	
Rectorado				
ES- SO-10	Convocar a reunión de trabajo		 <pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2{2} 2 -- NO --> 1 2 -- SI --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- NO --> 4 5 -- SI --> 6[6] 6 --> End([Fin]) </pre>	
	Pedir informe a colecturía de los ingresos y egresos del año			
	Revisar el informe			
	Elaborar el proyecto para subir los valores arancelarios para los estudiantes			
	Revisar y firmar el proyecto			
	Presentar el proyecto al distrito de educación para su aprobación			
	Socializar el proyecto			
	Ejecutar el proyecto			
Fecha de aprobación: 05/01/2014		Fecha de actualización:		
Elaborado por: Fernando Navarrete		Revisado por: Ing. José Herrera		Autorizado por: Ab.Favio Frías



Manual de funciones y procesos

Código

MF-CPASO.3.12

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROCESOS

Indicadores cualitativos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad
- Grado en que añaden valor a los productos o servicios
- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos

Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Servicios}}$$

$$\frac{\text{Procesos de servicio}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos logísticos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de comunicación e información}}{\text{Total de procesos}}$$

Fecha de aprobación: 05/01/2014

Fecha de actualización:

Elaborado por: Fernando Navarrete

Revisado por: Ing. José Herrera

Autorizado por: Ab.Favio Frías

6.8 Modelo operativo

Cuadro N° 5 Modelo operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Socialización	Socializar a las autoridades y clientes internos sobre la asignación de funciones y procesos en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los clientes internos al auditorio de la institución. • Impartir el contenido del manual. 	Humanos Materiales Institucionales	Autoridades Docentes Estudiantes Investigador	2014-03-10 HASTA 2014-03-12
Planificación	Planificar el material al entregar para la socialización del manual de funciones y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el número de fotocopias a entregar. 	Humanos Materiales Institucionales	Autoridades Docentes Estudiantes Investigador	2013-03-17 HASTA 2014-03-18
Ejecución	Ejecutar el manual de funciones y procesos del colegio sultana del oriente.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir fotocopias del manual de funciones y procesos. • Entregar el documento a cada jefe departamental. 	Humanos Materiales Institucionales	Autoridades Docentes Estudiantes Investigador	2014-03-24 HASTA 2014-03-26
Evaluación	Evaluar los resultados alcanzados con la implementación del manual de funciones y procesos para la asignación de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas para verificar los resultados esperados. • Desarrollo los indicadores planteados en el manual. 	Humanos Materiales Institucionales	Autoridades Docentes Estudiantes Investigador	2014-05-05 HASTA 2014-05-08

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

6.9. Administración de la propuesta

La administración de la propuesta será exclusivamente de responsabilidad de las autoridades de institución en vista que ellos deben vigilar el cumplimiento de la herramienta desarrollada por el investigador.

Cuadro N° 6 Administración de la propuesta

ACCIÓN	RESPONSABLE
Sensibilización	✓ Autoridades del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente. ✓ Equipo de socialización.
Período de Capacitación	✓ Fernando Navarrete
Taller de capacitación sobre el manejo del manual de funciones y procesos.	✓ Fernando Navarrete
Evaluación	✓ Investigador ✓ Autoridades

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

6.10. Previsión de la evaluación

La siguiente información permitió el cumplimiento de la propuesta planteada en la institución para mejorar la asignación de funciones y procesos administrativos.

Cuadro N° 7 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	✓ La evaluación de las actividades del manual de funciones y procesos es solicitada por Autoridades de la institución.
¿Por qué evaluar?	✓ La evaluación del manual de funciones y procesos servirá para identificar el grado de aceptación al utilizar esta herramienta

	<p>¿para asignar la funciones y procesos.</p>
¿Para qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para conocer si la propuesta cumplió con la perspectivas de la institución. ✓ Para conocer si con la propuesta se ha mejorado la asignación de funciones y procesos administrativos.
¿Qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La funcionalidad del manual. ✓ Evaluar las actividades e impactos alcanzados con el manejo del manual en función de las actividades que realizan cada dependencia o área.
¿Quién evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades del colegio
¿Cuándo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso de evaluación será permanente.
¿Cómo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores del manual <p style="text-align: center;"> <u>Personal que los conoce</u> Total de personal </p> <p style="text-align: center;"> <u>Personal que los utiliza</u> Total de personal </p> <p style="text-align: center;"> <u>Personal que los utiliza por nivel jerárquico</u> Total de personal </p> <p style="text-align: center;"> <u>Personal que los utiliza</u> Áreas sustantivas de la organización </p> <p style="text-align: center;"> <u>Procesos de servicio</u> Total de procesos </p> <p style="text-align: center;"> <u>Procesos administrativos</u> Total de procesos </p> <p style="text-align: center;"> <u>Procesos logísticos</u> Total de procesos </p> <p style="text-align: center;"> <u>Procesos de comunicación e información</u> Total de procesos </p>
¿Con qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios. ✓ Entrevistas.

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Malaga.
- Asamblea Nacional. (2008). Ley Organica del Servidor Público. *Subsistema de Planificación del Talento Humano*. Ecuador: Capitulo II.
- Asmable Nacional. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural* (Segundo ed.). QUITO: Registro Oficial N° 754.
- Bateman, T. (2007). *Administracion* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Benjamin, F. E. (1998). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura* (Segunda ed.). México: Ecafsa.
- Campo, B. (2006). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). Madrid, España: V y R.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humano* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2009). *Administración de operaciones producción y caden de suministro* (Duodécima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Popular.
- Chavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción de la Administración* (Sexta ed.). Gudarajara, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Elsevier Ltda.
- Chiavetano, A. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Analista .S.A.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. México: Zenith planeta.
- Cummings, C., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio* (Octava ed.). México: Thomson.
- Díaz de Castro , E., García del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Periañez , C. R. (2010). *Administración y Dirección* (Cuarta ed.). España: Mc Graw Hill.
- Don, H., & John, W. (2006). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Thomson.
- Durán, M. (dos de Agosto de 2011). Periodico Virtual de Gerencia. *Mejores empresas para trabajar*, pág. una.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad* (Séptima ed.). México: S.A de C.V.
- Ferrel , M. (2008). *Imagen Corporativa*. México: Mx Graw Hill.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2004). *Organización de Empresas, Analisis Diseño y Estructura*. México: FCA-UNAM.
- Franco, J. y. (2010). *Que e es la administración* (tercera ed.). México, México: Macchi.

- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones*. España: Díaz de Santos S. A.
- Gareth, R., Jones, J., & M, G. (2006). *Administración contemporánea* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica* (Segunda ed.). España: Mc Graw Hill.
- Gerrero Barra, R. (2008). *Los procesos*. Buenos Aires: Mateo.
- Gilbert, D. (2009). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice Hall.
- Guadalupe, J. (2007). *Organización y Planificación de empresas Públicas y privadas*. Ambato: PIO XII.
- Hall, R. (2004). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (Cuarta ed.). México: Printice Hall.
- Hernández, S. (2011). *Administración Teoría general Administrativa: origen evolución y vanguardia* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A. (2008). *Administración estratégica* (Séptima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hoyos, M. (2009). *Cómo recuperar su empresa* (Segunda ed.). Distrito Federal, México: Norma.
- Jones, C. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambios en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lamb, C., & Mc, D. (2008). *Marketing* (Octava ed.).
- Louzano, P. (2001). *Developing educational equity indicators in Latin America*. UNESCO. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001617/161770e.pdf>
- Luna González, A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Patria.
- Mazabanda, C. (2010). *El manual de organización y funciones con el talento humano de la empresa Laly Rose de Ambato*. (F. d. Administrativas, Ed.) Ambato: Universidad tecnica de Ambato.
- Menschel, R. F. (2010). *Management by System*. México: McGraw-Hill.
- Montufar, G. (2008). *Desarrollo Organizacional- Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Munch, G. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Person Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera ed.). México: Prentice Hall.
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural* (Segundo ed.). (R. O. 417, Ed.) Quito: ISBN: 978-9942-07-301-3.
- Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Colombia: Thomson Editores S. A.
- Olmos, B., & Socha, S. (2006). *Diseño y validación mediante Jueces experto del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Palacio, E. (2009). *Direccionamiento estrategico y sus componentes*. México: Mc Graw Hill.

- Perdomo M, A. (2004). *Fundamentos del Control Interno*. México: Contables y administrativas S. A.
- Poch, R. (2000). *Manual de Control interno*. Barcelona España: Segunda.
- Ramirez Caballo, F. (2008). *Control interno*. Bueno Aires: Lizano S.A.
- Reinoso, V. A. (2005). *El proceso Administrativo y su Aplicacion en las Empresas* (Cuarta ed.). Quito.
- Robbins, S. P., & Coulter. (1999). *Administración* (Décima ed.). México: Perason Educación.
- Saenz, M. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa "AGRPORAB" Cía. Ltda del Cantón Pujili*. (F. d. Administrativas, Ed.) Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Salleneve, J. (2004). *Gerencia y Planificación Administrativa*. Bogota: Norma.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional* (Duodécima ed.). México: Cengage Learning.
- Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). México: Cengage Learning.
- Stephen, R., & Coulter , M. (2009). *Administración* (Novena ed.). Buenos Aires: Person Educación.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Person Prentice Hall.
- Terry, G., & Stephen, F. (2001). *Principios de Administración*. México: Continental S. A.
- Ulrich Dave, R. M. (2000). *El futuro de la Direccion de Recursos Humanos*. México: EDIPE.
- UNESCO. (s.f.). *Indicadores de la educación, especificaciones técnicas, en línea*. EE.UU. Obtenido de <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/eiguide09-es.pdf>
- Vinueza, C. (2007). *Diseño de modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A. en la ciudad de la tacunga*. Latacunga: Esculela Politécnica del Ejercito- ESPE.

ANEXOS



ANEXO A Entrevista
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Cuestionario Guía



1.- ¿La Institución cuenta con herramientas de organización?

.....
.....

2.- ¿El personal de la Institución conoce sus responsabilidades y obligaciones?

.....
.....

3.- ¿El personal es oportunamente informado de las actividades a realizar?

.....
.....

4.- ¿Estaría usted dispuesto a utilizar una herramienta para asignar las funciones y procesos a su personal?

.....
.....



ANEXO B Encuesta
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Encuesta dirigida a los clientes internos



Objetivo:

La presente encuesta está dirigida a detectar la problemática que existe por el desarrollo organizacional y su relación con el cliente interno del Colegio Sultana del Oriente.

Instructivo:

Por favor conteste con sinceridad y veracidad. No es necesario poner su nombre.

Lea detenidamente. Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

1.- ¿Cree usted que es necesario implementar un programa de capacitación para los clientes internos en el Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2.- ¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales en el Colegio Particular a distancia Sultana del Oriente?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Mala

3.- ¿Considera usted importante conocer las normas y políticas que posee la institución para su desarrollo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico para su desarrollo institucional en el futuro?

- Si
- No
- No se

5.- ¿Cree usted que la tecnología es un factor predominante en su desarrollo organizacional?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6.- ¿Cree usted que la institución trabaja mediante criterios de innovación en los diferentes factores tales como económicos, infraestructura, enseñanza - aprendizaje?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7.- ¿La institución coordina la asignación de las tareas con sus clientes internos?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8.- ¿Conoce usted claramente las actividades que debe realizar para el cumplimiento de la tarea encomendada?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9.- ¿A través de qué instrumentos la institución asigna las funciones a sus clientes internos?

Manual de funciones y procesos

Reglamento

Instructivo de trabajo

Acuerdos

Otros

10.- ¿Usted considera importante ser evaluado en su puesto de trabajo?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

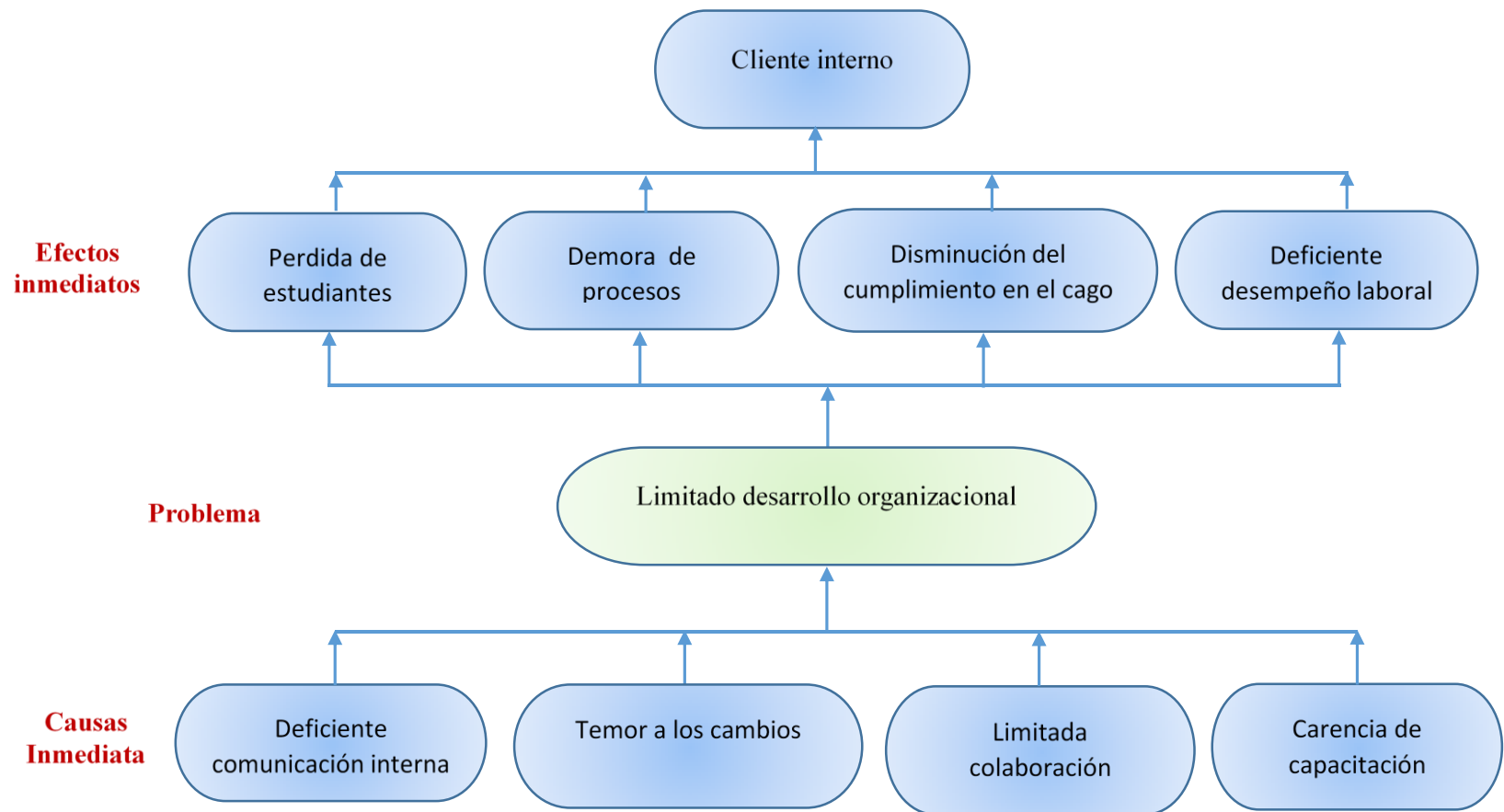
11.- ¿Cree usted que al realizar sus actividades la institución está alcanzando sus objetivos planteados y resultados esperados?

- Si
- No
- No se

12.- ¿Está usted de acuerdo con la aplicación de un Manual de funciones y procesos y procesos y procesos y procesos en el Colegio Sultana del Oriente para mejorar el proceso de asignación de funciones?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

ANEXO C Árbol de problemas



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

ANEXO D Cronograma de actividades 2014

Nº	Meses y Semanas Actividades	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de proyecto	X	X	X																					
2	Redacción del análisis Macro, Meso y micro				X	X																			
3	Elaboración del Marco Teórico						X	X																	
4	Recolección de Información								X																
5	Procesamiento de datos									X	X														
6	Análisis de los resultados y conclusiones											X													
7	Formulación de la propuesta												X												
8	Redacción de informe final													X	X										
9	Transcripción de informe																					x			
10	Presentación del informe																							x	

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

ANEXO E Distribución de chi - cuadrado

Tabla 4. Distribución de ji-cuadrado					
Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	★ 34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65

▶ ◀ \ Hoja1 / Hoja2 / Hoja3 /