

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE OCCIDENTE DRA.
H. C. ELISA MOLINA DE STAHL DEL BENEMÉRITO COMITÉ PROCIEGOS Y SORDOS DE
GUATEMALA
TESIS DE GRADO

SERGIO ERWIN ARREAGA MAKEPEACE
CARNET 2277-00

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE OCCIDENTE DRA.
H. C. ELISA MOLINA DE STAHL DEL BENEMÉRITO COMITÉ PROCIEGOS Y SORDOS DE
GUATEMALA
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
SERGIO ERWIN ARREAGA MAKEPEACE

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango,
6 de mayo 2017

Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Área de Administración
de Empresas
Ciudad

Estimado Licenciado:

Por este medio le informo que he tenido a la vista el trabajo de tesis del estudiante SERGIO ERWIN ARREAGA MAKEPEACE que se identifica con carné número 227700 titulado DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE OCCIDENTE "DRA. H.C. ELISA MOLINA DE STAHL" DEL BENEMERITO COMITÉ PRO-CIEGOS Y SORDOS DE GUATEMALA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.

A lo largo del desarrollo del trabajo de tesis he podido constatar la dedicación y empeño puestos de manifiesto por el estudiante, habiendo cumplido con todos los requerimientos establecidos por la universidad, por lo que doy por APROBADO el trabajo de tesis arriba mencionado.

Agradeciendo su amable atención, le saludo atentamente,



M.A. Claudia Regina Rodríguez Romero



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01382-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante SERGIO ERWIN ARREAGA MAKEPEACE, Carnet 2277-00 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01431-2017 de fecha 11 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE OCCIDENTE
DRA. H. C. ELISA MOLINA DE STAHL DEL BENEMÉRITO COMITÉ PROCIEGOS Y
SORDOS DE GUATEMALA

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de agosto del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios: Por sus infinitas bendiciones y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mis Padres: Sergio y Silvia, por ser el soporte de mi vida, por su paciencia y amor incondicional.

A mis Hermanos: Karla, Lucía y Jason, por todo su apoyo y cariño.

A mis Tíos: Shený, David y René (Q.E.P.D.), por su ejemplo y apoyo incondicional.

A mis Doctores: Frisly y Carmen, por su amistad y consejos.

Al Centro Educativo: Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, por apoyarme en la realización de mi proyecto.

A Universidad

Rafael Landívar: A la facultad de ciencias económicas y empresariales, por su excelente formación y orientación durante toda la carrera.

Dedicatoria

- A Dios:** Por ser mi fortaleza, brindarme salud y sabiduría para poder alcanzar cada meta en mi vida.
- A mis Padres:** Sergio y Silvia, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, mediante su esfuerzo y guía me han brindado una educación y formación de excelencia, gracias por la paciencia y comprensión, este logro es para ustedes, los amo.
- A mis Abuelos:** Sergio (Q.E.P.D.), Lesbia (Q.E.P.D.) y David (Q.E.P.D.), flores sobre su tumba.
- A mi Abuelita:** Lolita, por orar todo el tiempo por nosotros y por ese amor sinigual.
- Y a Todas Aquellas:** Personas por el afecto, que siempre estuvieron dándome apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1. Marco contextual.....	3
1.2. Marco teórico.....	10
1.2.1. Diseño organizacional.....	10
1.2.2. Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango”.....	44
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
2. Objetivos.....	48
2.1.1. Objetivo general.....	48
2.1.2. Objetivos específicos.....	48
2.2. Variable e indicadores.....	49
2.2.1. Diseño organizacional.....	49
2.3. Alcances y Límites.....	49
2.3.1. Alcances.....	49
2.3.2. Límites.....	50
2.4. Aporte.....	50
III. MÉTODO.....	51
3.1. Sujetos y/o unidad de análisis.....	51
3.2. Población y muestra.....	51
3.3. Instrumento.....	52
3.4. Procedimiento.....	52
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. Resultados de la entrevista estructurada realizada al personal técnico	54
4.2. Resultados de la entrevista estructurada realizada al personal docente	96

V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	125
VI.	CONCLUSIONES.....	140
VII.	RECOMENDACIONES.....	142
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	144
	ANEXOS.....	146

Resumen

El diseño organizacional se refiere al proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Las decisiones de diseño organizacional se relacionan con el diagnóstico de la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos.

El Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, ofrece servicios educativos a la población que presenta problemas visuales y auditivos, para facilitar su inserción en la sociedad. Actualmente existen problemas en el desarrollo de las actividades que pueden ser debido a que no se cuenta con un manual actualizado de puestos para identificar y controlar las responsabilidades y funciones de cada colaborador.

El objetivo general del estudio fue determinar el diseño organizacional que posee el centro educativo para lo que se entrevistaron a 43 colaboradores.

Se determinó que el diseño organizacional que posee el centro se compone de un organigrama funcional con 43 puestos. Cuenta con políticas de comportamiento organizacional para normar la conducta; también cuenta con un reglamento de organización y funciones; se aplica la valuación de puestos. Sin embargo, la debilidad es que tanto su estructura organizacional como sus políticas y reglamento no están acorde a los puestos actuales.

Se recomendó y propuso un manual de organización y funciones con puestos y perfiles; con el objetivo de tener documentadas y actualizadas todas las funciones que se realizan y mejorar el desempeño de cada colaborador.

INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional se refiere a la creación o cambio de la estructura de una organización; esto está reflejado en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de la organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede ver a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama.

Se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. La estructura muestra relaciones formales de subordinación, así como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores. El diseño organizacional es un aspecto de gran importancia en la vida de una institución, ya que de ella también depende la calidad del servicio que se ofrece a los alumnos. Para poder crear o cambiar el diseño organizacional de un centro educativo es necesario conocer el contexto en donde se desenvuelve, sus servicios, así como las perspectivas y las dimensiones desde las que se pueden describir y a partir de las cuales se estructurará el plantel escolar.

El Centro Educativo para Niños Sordos y Ciegos de Occidente Dra. Honoris Causa "Elisa Molina de Stahl", pertenece al Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala. Es una institución privada, con carácter de servicio, no lucrativa, que atiende a estudiantes con capacidades diferentes que presentan problemas auditivos y visuales provenientes del occidente del país, de edad escolar.

Se observó que uno de los problemas que presenta el centro educativo está relacionado a la organización, debido a que no se cuenta con un manual de puestos actualizado para identificar y controlar la responsabilidades y funciones de cada colaborador; que permitan un desarrollo eficiente de las actividades que se

desarrollan como: el proceso de evaluación del perfil de los niños de primer ingreso, la evaluación de audiometría, evaluación socio económica, psicológica, pedagógico y de lenguaje para la toma de decisiones académicas y administrativas.

Con la presente investigación se determinó que el diseño organizacional que posee el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala se compone de un organigrama funcional con 43 puestos, 10 de personal técnico y 33 de personal docente. Cuenta con políticas de comportamiento organizacional para normar la conducta de los colaboradores; también cuenta con un reglamento de organización y funciones; se aplica la valuación de puestos para determinar el valor de cada puesto para ajustar los sueldos. La debilidad del diseño organizacional es que tanto su estructura organizacional como sus políticas y reglamento no se actualizan constantemente.

En base a los resultados de la investigación, como un aporte a la institución, se propuso un manual de organización y funciones para el Centro Educativo con el objetivo de asegurar que el personal obtenga un adecuado conocimiento y comprensión de sus funciones y de la estructura organizacional, que sirva de guía para que la contratación del personal del centro se haga con base a los perfiles de los puestos. Así se llevarán procesos exactos con respecto a las necesidades de los puestos y no de las personas.

A continuación se desarrolla la investigación haciendo referencia a las fuentes consultadas acerca del tema.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco contextual

(Secretaría de Planificación y Programación [Segeplan] 2011) comenta acerca del departamento de Quetzaltenango que está localizado a 202 kilómetros de la ciudad capital. Tiene una extensión territorial de 1,951 km². Tiene una altitud promedio de 2,333 msnm.

El departamento de Quetzaltenango, se encuentra en la Región VI (Sur Occidente) La cabecera es Quetzaltenango. Se conforma por 24 municipios, entre los que se encuentran 2 ciudades 2 villas, 20 pueblos, 94 aldeas, 186 caseríos, 217 parajes, 299 fincas, 110 haciendas, 983 labores, 284 granjas y 26 asentamientos agrícolas Según el último censo del 2002 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población total de Quetzaltenango en ese año era de 624,716 habitantes; y la proyección que proporciona la misma institución para el año 2011 es de 789,358 habitantes. La mayoría de habitantes está concentrada en la cabecera departamental, Coatepeque y San Juan Ostuncalco.

El crecimiento de la población en la cabecera departamental es acelerado, lo que ha provocado su extensión territorial urbana hacia municipios vecinos como San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Olinstepeque, Salcajá, y Cantel. Dicho crecimiento incide indirectamente en la economía de los municipios. La mayor concentración de población se encuentra en el grupo de personas comprendidas entre los 7 a los 59 años, que equivalen al 72.5% de la población total.

En relación a la educación es importante mencionar que los Programas Educativos en el departamento de Quetzaltenango, en alguna medida responden a la diversidad lingüística del territorio en el nivel pre primario bilingüe, sin embargo, es necesario impulsarlo mayormente en áreas rurales y poblados con concentración de población indígena; es necesario que se diversifique el nivel de carreras académicas en el departamento; también, se requiere adecuar la infraestructura educativa para

albergar cómodamente a la población estudiantil, así como, hacer énfasis en la pertinencia cultural. El informe sobre el Índice de Avance Educativo 31 IAE 2009, de la República de Guatemala, hace ver el progreso del departamento de Quetzaltenango, en ese aspecto, desde el año 2002 hasta el 2009, el IAE departamental se encuentra por arriba del IAE nacional, sin embargo, aún no supera al departamento de Guatemala, no obstante, en el último año Quetzaltenango presentó un aumento, y la brecha con Guatemala disminuyó según (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2009).

Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala (2014) comenta que el Centro Educativo para Niños Sordos y Ciegos de Occidente Dra. Honoris Causa "Elisa Molina de Stahl", pertenece al Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala. La fecha de fundación fue el 6 de mayo 1991. Es una Institución Privada, con carácter de servicio, no lucrativa, que atiende a estudiantes con discapacidad auditiva y con discapacidad visual, provenientes del occidente del país, de edad escolar. Los alumnos con discapacidad auditiva, asisten al Centro en plan diario en los dos niveles: pre-primario y primaria siendo un total de 103 estudiantes.

Los alumnos integrados en el ciclo básico, reciben el apoyo de las maestras intérpretes, una en cada grado, en el colegio o instituto que los estudiantes elijan. Los alumnos del diversificado reciben apoyo de un maestro itinerante, que los visita una o dos veces al mes, quienes se encuentran integrados en los diferentes departamentos del Occidente, atendiendo a 14 hombres y 10 mujeres, siendo un total de 24.

Los servicios más importantes que presta el centro son: exámenes audiométricos, terapia de lenguaje, servicio social, psicología para alumnos, alumnas y padres de familia, escuela para padres, lenguaje de señas durante el año a padres de familia. También se atienden a estudiantes con discapacidad visual, integrados en los diferentes centros educativos del occidente del país. Quienes son apoyados por

maestros itinerantes para brindarles apoyo y refuerzo educativo, siendo un total de 26 hombres y 25 mujeres, con un total de 51 estudiantes.

En relación a la variable diseño de la estructura organizacional, se presentan los siguientes antecedentes:

Álvarez (2010) en la tesis titulada “Estructura organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral en las empresas comercializadoras de musicales, de la ciudad de Quetzaltenango”. Explica que el estudio tuvo como objetivo general determinar la importancia que tiene una estructura organizacional dentro de las empresas comercializadoras de instrumentos musicales, ya que es determinante para mejorar el desempeño laboral dentro de la misma. El objetivo anterior condujo a plantear objetivos específicos de investigación que permitieron analizar cada uno de estos. El presente estudio se realizó por medio de boletas de opinión a un universo de diez personas entre propietarios, administradores y encargados, de las empresas comercializadoras de instrumentos musicales de la ciudad de Quetzaltenango, por la autoridad y manejo en la estructura organizacional de la empresa. Para este trabajo se realizó un censo poblacional con las 9 empresas. Al finalizar esta investigación se comprobó que la aplicación de estructura no está bien definida en función al número de los empleados, en línea de mando y funciones específicas, ni el uso de la misma dentro de las empresas comercializadoras. Se recomendó a los empresarios, administradores, y encargados de las empresas que comercializan instrumentos musicales implementar una estructura funcional que permita mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, según las necesidades de la empresa. La propuesta consistió en una estructura organizacional para evaluar y mejorar el desempeño laboral basado en las normas y lineamientos de un diseño de estructuras, dado que es una herramienta importante e imprescindible dentro de una organización, que permite un trabajo de calidad de manera profesional.

Parra, (2010) en la tesis titulada “Diseño de la estructura organizacional y administrativa, así como el programa de salud ocupacional en la estación de servicio Brio La Ponderosa (estación de servicio, restaurante y mini mercado); explica es una

empresa localizada en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio del Alcalá, perteneciente al sector de servicios con la comercialización de combustibles líquidos al detalle. Surge la necesidad de diseñar y establecer un programa de salud ocupacional con el objetivo de promover y garantizar la seguridad y protección de todos los trabajadores de la estación; así como establecer una estructura organizacional, direccionamiento estratégico y estandarización de procesos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo que la investigación planteó como objetivo general diseñar una estructura organizacional y administrativa, así como el programa de salud ocupacional que permita el mejoramiento continuo de la empresa. El tipo de investigación correspondiente a este proyecto es de tipo cualitativa-descriptiva. Basándonos en este tipo de investigación cualitativa, donde se caracteriza por el estudio de la calidad de las actividades, relaciones, medios, materiales o instrumentos en una determina situación o problema. Para alcanzar el objetivo general se documentó el manual de procesos y procedimientos, se realizó el manual de funciones y se creó un plan de direccionamiento estratégico. Las principales conclusiones fueron que la Estación de Servicio Brío La Ponderosa hasta el momento no cuenta con una estructura organizacional y administrativa que guie a la empresa al cumplimiento de objetivos organizacionales; y que la documentación de los manuales de procesos y procedimientos permitirá la estandarización de los procesos, así como el fortalecimiento administrativo de la empresa. Se recomendó tener en cuenta los manuales de funciones previamente diseñados, pues esto le permitirá a la Estación de Servicio en el momento de contratar, hacer una selección acorde al perfil requerido por el cargo. También se recomendó realizar inspecciones detalladas y periódicas de las aéreas o puestos de trabajo para la identificación de nuevos riesgos existentes.

Medina (2012) comenta que la Política Organizacional es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos

generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. Normas: son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales. Tipos de políticas: generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras. Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras. La metodología recomendada es la siguiente: fase I: diseño y desarrollo de la política, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción; fase II: validación y aprobación de la política, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados; fase III: divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma; fase IV: mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año. Los beneficios de la aplicación de las políticas son las siguientes: aseguran un trato equitativo para todos los empleados; generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles; es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados; facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad; desarrolla la autoridad, poder y liderazgo; asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje; son indispensables para una adecuada delegación de autoridad; y reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo. Recomendaciones: su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades; la

política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir); y debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

(Marín, 2012) explica que acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización, en el marco de la contingencia estructural, y da cuenta de la forma como las empresas están asumiendo eventos de re-estructuración. Es de anotar que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda y abarcante que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir. La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización. Pero, en muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización. Por lo tanto, estas ideas llevaron a que en la investigación se abordará como principal problemática la informalidad que acompaña a las prácticas de rediseño organizacional. Así, a partir del estudio adelantado, el objetivo fundamental de la investigación fue identificar si las pymes en el momento de elaborar reelaborar su estructura, cuentan con el conocimiento adecuado acerca de la configuración organizacional; pues sin ser ésta una condición suficiente, sí es necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización, y como lo plantean termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa. Específicamente, se buscó un acercamiento teórico en el marco de la contingencia estructural para precisar cuáles son los parámetros de estructuración de las organizaciones y, a continuación, evaluar su conocimiento e implementación en una muestra de 92 pymes industriales de Bogotá. La metodología consistió en un estudio de tipo descriptivo mediante una encuesta aplicada directamente a directivos de los niveles estratégico y funcional de las empresas. El análisis se realizó fundamentalmente a través de tablas de contingencia. Los resultados demuestran que: a) el re-diseño organizacional no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia, b) el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y c) la

re-estructuración, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama.

Gavillanes (2012) explica que los niveles jerárquicos de una empresa son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa, y estos se subdividen en distintos niveles: el nivel directivo, las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la junta general de accionistas. El nivel ejecutivo, Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa. Este nivel, se encarga de manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliar, para su ejecución. Velará el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización. El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un director o gerente. El nivel asesor, no tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa. El nivel auxiliar o de apoyo, este apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente. El nivel operativo, constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Coordinaciones, tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir

las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable. Puestos operativos, es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Diseño organizacional

a) Definición de diseño organizacional

Robbins & Coulter (2010) comentan que cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave:

- ✓ Especialización del trabajo.
- ✓ Departamentalización.
- ✓ Cadena de mando.
- ✓ Tramo de control.
- ✓ Centralización y descentralización.
- ✓ Formalización.

- Especialización del trabajo

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

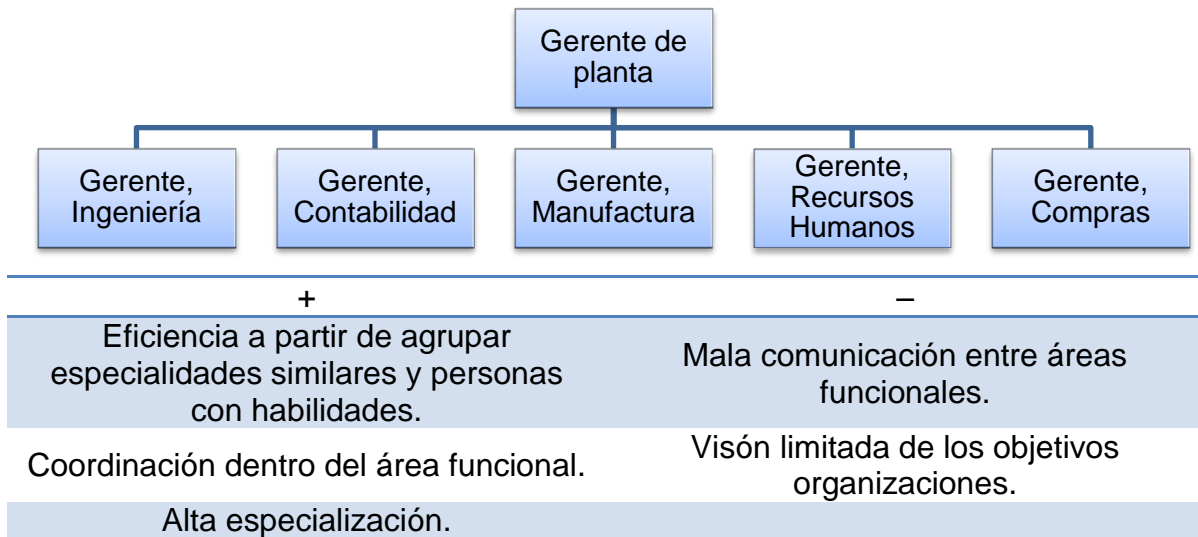
La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

- Departamentalización

Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización:

Figura 1. Departamentalización funcional

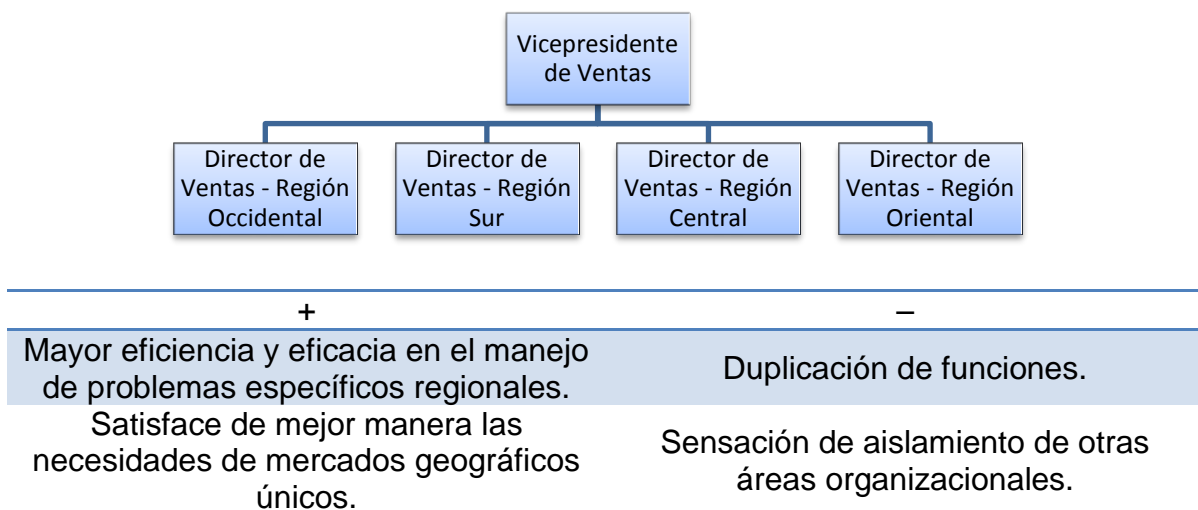
Agrupar los puestos de acuerdo con las funciones.



Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Figura 2. Departamentalización geográfica

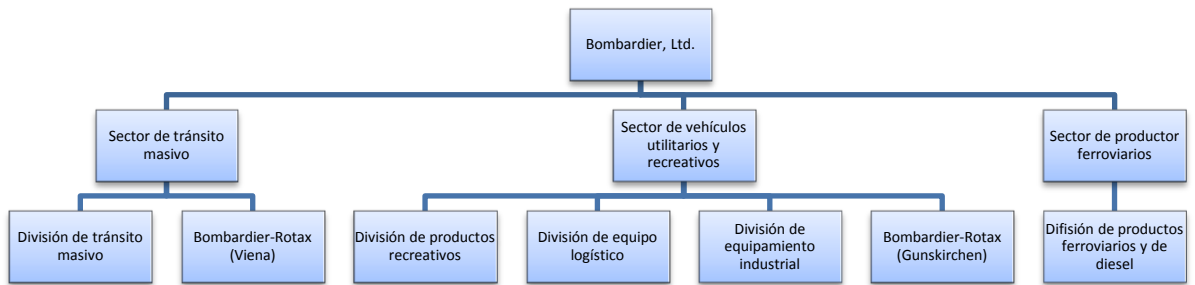
Agrupar los puestos de acuerdo con la región geográfica.



Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Figura 3. Departamentalización por productos

Agrupa puestos por líneas de productos.

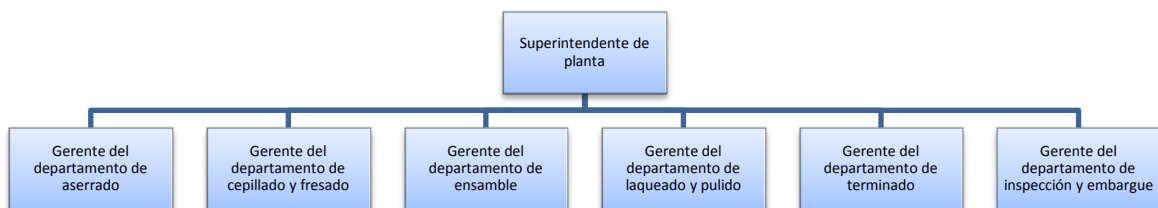


+	-
Permite la especialización en productos y servicios determinados.	Duplicación de funciones.
Los gerentes pueden volverse expertos en su industria.	Visión limitada de los objetivos organizacionales.
Cercanía a los clientes.	

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Figura 4. Departamentalización por procesos

Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.

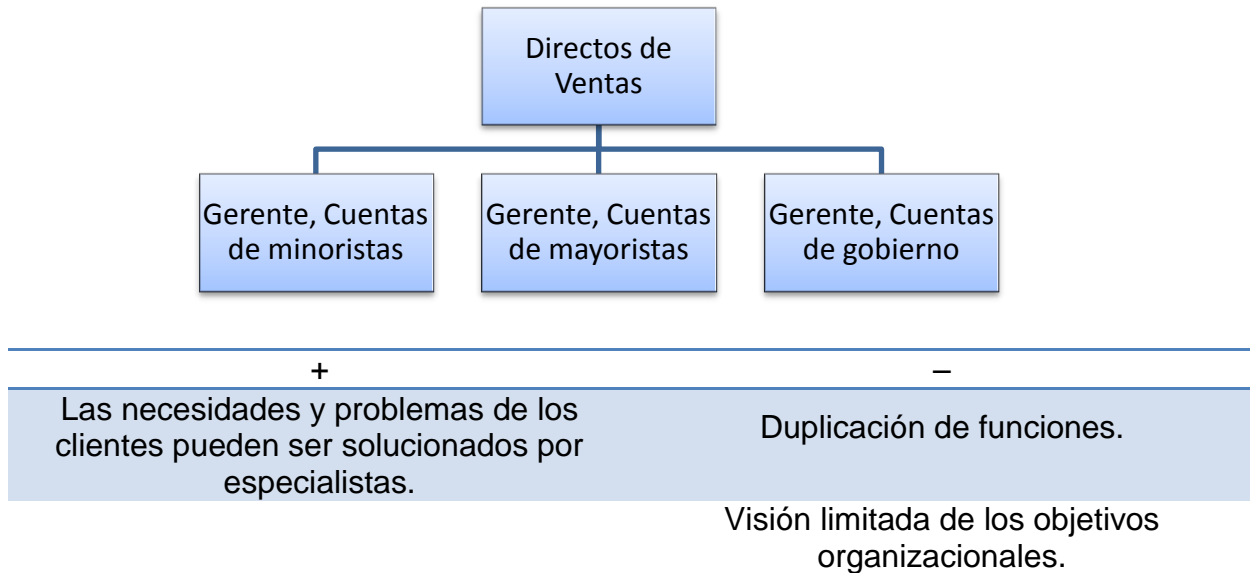


+	-
Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales.	Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos.

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Figura 5. Departamentalización por clientes

Agrupar los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.



Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante compañía japonesa de productos electrónicos organiza sus divisiones en línea funcionales, sus unidades de manufactura en procesos, sus unidades de ventas en siete regiones geográficas, y sus regiones de ventas en cuatro agrupaciones de clientes.

Una tendencia popular de la departamentalización es el uso cada vez mayor de la departamentalización por clientes. Debido a que obtener y mantener clientes es esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque enfatiza el seguimiento y la respuesta a los cambios de las necesidades del cliente. Otra tendencia popular es la de los equipos interfuncionales, los cuales son equipos de trabajo formados por individuos con varias especialidades funcionales.

- Cadena de mando

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como ¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad.

El principio de unidad de mando establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de trabajo, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

- Tramo de control

En el tramo de control se hacen los siguientes cuestionamientos: ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico de empleados que un gerente pueda manejar con eficiencia y eficacia. Hay

muchos factores que influyen, incluyendo las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar.

- Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes del nivel alto toman decisiones clave con poca información de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o tomen decisiones, más descentralizada está. Una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se conoce como otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar a los empleados más autoridad o poder para tomar decisiones.

Especialmente en grandes compañías, los gerentes de niveles inferiores están más cerca de la acción y por lo general tienen un conocimiento más detallado sobre los problemas y sobre cómo resolverlos, que los gerentes de niveles más altos.

- Formalización

Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.

Considerando que existen diversas situaciones en las que las reglas pueden resultar demasiado restrictivas, muchas organizaciones han dado a sus empleados cierta libertad, dejándoles la autonomía suficiente para tomar las decisiones que piensen que sean las mejores según las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, ya que habrá reglas que son importantes y que los empleados deben respetar; dichas reglas deben ser explicadas de tal forma que los empleados comprendan por qué es importante que se apeguen a ellas. Sin embargo, en el caso de otras reglas, es posible que al personal se le dé alguna libertad.

b) Definición de la estructura organizacional

Robbins & Coulter (2010) indican que pocos temas de administración han experimentado tantos cambios en los últimos años como la estructura organizacional y el cómo organizar. Los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización. Definimos la función de organizar como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Éste es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos:

- ✓ Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- ✓ Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- ✓ Coordinar diversas tareas organizacionales.
- ✓ Agrupar puestos en unidades.
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Establecer líneas formales de autoridad.
- ✓ Asignar y utilizar recursos de la organización.

c) Política de comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional

Robbins & Judge (2013) afirman que el comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume así: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

Política organizacional

Newstrom (2011) explica que la política organizacional se refiere a conductas intencionales para aumentar o proteger la influencia y el interés de una persona, sin

dejar de inspirar confianza en los demás. La destreza política consta de cuatro dimensiones básicas:

- ✓ Ser socialmente astuto: percibir y entender con exactitud lo que ocurre en las interacciones sociales.
- ✓ Tener influencia interpersonal: adaptar sus conductas para suscitar con mayor eficacia en otros la respuesta deseada.
- ✓ Crear redes útiles: desarrollar contactos para obtener aliados y seguidores útiles.
- ✓ Expresar sinceridad: mostrar intenciones honestas y auténticas en sus interacciones con los demás de manera que confíen en usted.

Estas conductas, al expresarse profesionalmente, contribuyen a lograr una promoción bien merecida, convencer a la alta dirección de los méritos de una propuesta que ampliará los propios recursos y responsabilidades o ganar visibilidad personal. Sin embargo, otros empleados prefieren evitar la política a toda costa, usarla en beneficio propio o en forma manipuladora y engañosa. El riesgo es que los empleados poco escrupulosos que participan en la política organizacional pongan sus propios intereses por encima de los de su empresa con intención de ganar poder político para obtener beneficios de corto o largo plazos.

Una encuesta a más de 400 administradores proporcionó información sobre sus puntos de vista sobre la política organizacional. En gran medida, los administradores estaban de acuerdo en que:

- ✓ La política es común en la mayoría de las organizaciones.
- ✓ Los administradores deben ser buenos políticos para agilizar su desarrollo profesional.
- ✓ La política se practica con mayor frecuencia en los niveles superiores de la organización y en las empresas grandes.
- ✓ Demasiada política disminuye la eficiencia organizacional y entorpece la consecución de las metas.

- Influencia y poder políticos

Los administradores y todos los empleados de organizaciones contemporáneas deben aprender a producir resultados, estimular la cooperación y hacer que las cosas sucedan sin depender de las formas tradicionales de poder. Aunque esta meta parezca difícil, es posible si los administradores parten de la premisa de que todo mundo está motivado principalmente por el interés propio. Al comprender esta premisa, una persona puede influir en otros mediante intercambios mutuamente beneficioso para obtener cooperación. A continuación, se presentan ocho pasos para aumentar la influencia:

- ✓ Trate a la otra parte como aliado potencial; evite hacer enemigos.
- ✓ Identifique con claridad sus objetivos y elija sus batallas (evite las triviales).
- ✓ Conozca las necesidades, interés, expectativas y metas de la otra parte.
- ✓ Realice un inventario de sus propios recursos para identificar algo valioso que pueda ofrecer.
- ✓ Evalúe su relación actual con la otra persona.
- ✓ Decida qué pedir y qué ofrecer.
- ✓ Realice el intercambio que produzca una ganancia para ambas partes.
- ✓ Aunque gane, no se regodee; sea cortés y evite vanagloriarse.

Los líderes usan diversas tácticas para ganar poder político; la Tabla No. 1 proporciona varios ejemplos. (La participación en redes, que no es otra cosa, que desarrollar y mantener contactos entre un grupo de personas con intereses compartidos, es otra fuente de influencia. La participación en redes es cada vez más popular con los sitios web como LinkedIn.) Dos de las tácticas más populares son los intercambios sociales y las alianzas de varios tipos. El intercambio social implica que, si tú haces algo por mí, yo haré algo por ti. Se basa en la poderosa norma de reciprocidad de la sociedad, en la que dos personas que mantienen una relación duradera sienten una fuerte obligación de retribuirse las deudas sociales. Cuando estos intercambios se llevan a cabo con éxito, ambas partes obtienen algo que desean. Los intercambios de pagarés y favores que persisten durante algún tiempo

suelen generar una alianza en la que dos o más personas se unen en una relación temporal o de largo plazo para obtener los beneficios que desean mutuamente. Los televidentes han visto muchas veces esto en programas como Survivor.

Otra vía popular hacia el poder político es identificarse con una autoridad superior o una figura poderosa de una organización. Así, como dice el dicho: algo del poder se te pega. Con frecuencia, esta identificación proporciona privilegios especiales y, en muchos casos, se logra reconocimiento como representante o vocero de la figura más poderosa. Otros pueden compartir problemas con uno, con la esperanza de que les ayude a obtener acceso a la figura superior. Un ejemplo de identificación es el asistente personal del presidente, al cual representa en muchos contactos con otras personas.

Tabla No. 1. Ejemplos de tácticas para ganar poder político

TÁCTICA	EJEMPLO
Intercambio social	En un intercambio, el jefe de ingenieros al administrador de la fábrica a que aprueben una maquina si el administrador apoya un proyecto de ingeniería.
Alianzas	El Administrador de sistema de información y el vicepresidente de finanzas trabajan juntos en una propuesta para un nuevo sistema de cómputo.
Identificación con la autoridad superior	El sistema personal de la presidenta toma decisiones menores por ella.
Hacer favores a otros	Un miembro del personal compra una docena de rosas para que el jefe se las lleve a su esposa en su aniversario de bodas.
Control de información	El administrador de investigación y desarrollo controla la nueva información sobre productos que requiere el administrador de marketing.
Servicio selectivo	El administrador de compras proporciona selectivamente un servicio más rápido a los socios más cooperadores.
Símbolos de poder y estatus	El nuevo controlador duplica el tamaño de su oficina, la decora lujosamente y contrata a un asistente personal.
Jugadas de poder	El administrador A acuerda con el vicepresidente transferir parte del departamento del administrador B al suyo.
Redes	Un administrador joven de une a un club campestre, o entabla contactos en LinkedIn.
Poses	Ser visto como el “lado ganador” en una discusión, o estar en el “lugar indicado en el momento oportuno”

Fuente: Newstrom (2011)

En una empresa, el asistente personal del presidente, Howard Janus, llegó a ser muy reconocido en la empresa como su representante. Daba instrucciones a otros administradores a nombre del presidente y ellos las aceptaban como órdenes. Representaba al presidente en asignaciones especiales, controlaba su agenda, y, en parte, el flujo de información de ida y vuelta con él. Manejaba el poder con eficacia y poco a poco adquirió una gran influencia en la corporación. Cuando el presidente se jubiló, el asistente se convirtió en un directivo importante y fue aceptado por otros administradores.

El método tradicional de sólo hacer favores a otros se relacione estrechamente con la técnica anterior. En una relación con una autoridad superior, esta práctica de congraciarse suele conocerse como dar coba o adular al supervisor. Los ejemplos incluyen hacer mandados, apoyar ideas sin importar sus méritos (ser servil) o realizar de manera voluntaria el trabajo sucio ajeno (tareas indeseables o menores). Aunque estas conductas son muy notorias para otros (que las desprecian), a veces funcionan con personas que tienen egos muy grandes y disfrutan de tener un séquito de admiradores. Otra forma popular de adquirir poder político consiste en dar servicio selectivo a los seguidores. Por ejemplo, un administrador de compras proporciona un servicio más rápido e interpreta las reglas a su conveniencia para ayudar a amigos que apoyan la función de compras. Otras tácticas es adquirir símbolos de poder y estatus que impliquen que uno es una persona importante en la empresa, aunque esta táctica puede tener un efecto contraproducente si no se posee el poder que corresponde a los símbolos.

Algunos administradores emplean la táctica más agresiva de aplicar jugadas de poder para arrebatar el poder a otros. Este enfoque es arriesgado porque los otros pueden vengarse en formas que debiliten el poder del administrador que lo arrebató. Una táctica común para aumentar el poder es integrar o unirse a grupos de interés que compartan un objetivo común. Estas redes funcionan con base en la amistad y los contactos personales, y proporcionan un sitio de reunión para personas influyentes.

Un administrador joven que se une a una organización comunitaria de servicio (como los Rotarios, Kiwanis o Leones) o a un club campestre abre la puerta a nuevos contactos que pueden ser útiles. También la adopción de poses sirve para ganar influencia. Una pose consiste en colocarse en una posición que de visibilidad (por ejemplo, sentarse cerca de una persona importante en una reunión de trabajo o incluso entrar o salir de un lugar al mismo tiempo que un ejecutivo), asegurarse de que los demás se enteren de sus éxitos personales y cultivar el arte de colocarse siempre en una situación de superioridad.

Como ilustra el ejemplo siguiente, el poder y la política son una parte fundamental del éxito del liderazgo de una organización: la administración de una oficina estatal considerada si debía cambiar cierta actividad de un departamento a otro. Al final, el director de toda la operación decidió celebrar una junta con todos los altos directivos para decidir dónde ubicar la actividad en conflicto. Antes de la junta, la administradora del departamento que deseaba la actividad preparó un informe detallado y convincente que apoyaba a fondo el cambio de la actividad a su departamento. Entre tanto, la administradora del departamento que perdería la actividad visitaba a todos los miembros del comité para resolver problemas políticos, establecer acuerdos y apoyar el punto de vista de su división. Cuando el comité se reunió, dos semanas después, la mayoría de los miembros ya se había inclinado por la administradora que aplicó el enfoque político. Se ignoró la lógica convincente del informe escrito y el comité voto por mantener la actividad en su ubicación inicial. Las destrezas políticas ganaron la disputa.

Los administradores no tardan en percatarse de que su poder político proviene del apoyo de individuos clave o del grupo que los rodea. Surge la habilidad de un líder para trabajar con personas y sistemas sociales con el propósito de ganar su lealtad y apoyo. Las actividades para ganar y ejercer poder personal con el fin de satisfacer los intereses propios implican estar alerta a las necesidades de los demás para salvar la imagen, intercambiar favores, realizar concesiones, resolver problemas

políticos, establecer compromisos ingeniosos y participar en muchas otras actividades.

La investigación indica que algunas personas llamadas autovigilantes, son más eficaces que otras para emplear la política organizacional. En particular, las personas con alta auto vigilancia son sensibles a las expectativas de papeles cambiantes, se preocupan por la imagen que transmiten a los demás y responden a las señales que reciben. Al satisfacer las expectativas de los demás, completan tareas y son vistos como líderes potenciales. Las personas con baja auto vigilancia se apartan más de las señales sociales, se comportan como desean y muestran menos interés por impresionar positivamente a otros. Esta actitud afecta negativamente sus relaciones con los demás y disminuye sus posibilidades de ascender.

Como muchos empleados están muy interesados en el éxito de sus propias carreras, las organizaciones modernas son lugares fértiles para la política. Los observadores opinan que los problemas eficientes, pero sin capacidad de autovigilancia ni destrezas políticas básicas tendrán problemas para llegar a niveles altos en las organizaciones modernas. Lo que necesitan, siempre que tengan un alto desempeño; es otorgar importancia al manejo de imagen, es decir habilidad para proteger su autoimagen, sin dejar de influir de manera intencional en la evaluación que los demás hacen de ellos. Entre algunas estrategias de manejo de imagen se encuentran el envío de señales no verbales positivas, por ejemplo: sonrisas o contacto visual; el empleo de elogio y favores a otros, etc. Claramente, es esencial que los líderes posean una amplia gama de destrezas interpersonales, tanto para su éxito personal como para facilitar el camino hacia el desempeño de los empleados.

d) Valuación de puestos

Grados Espinosa (2013) comenta que la finalidad de la valuación de puestos es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor de diversos trabajos y de esta manera, establecer un sistema racional de paga. La valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro

de la organización, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se requiere para desempeñarlo, y así poder realizar una justa comparación entre los diversos puestos dentro de la organización. Por otra parte, como resultado de una adecuada comparación y retribución de un puesto, puede lograrse también que la relación empleado-patrón sea más armoniosa. Diversas empresas prestan este tipo de servicios de manera profesional; entre ellas puede mencionarse a Mercer y Stevenson.

Requerimientos del valuator

Aunque ninguno es un requerimiento indispensable por sí solo, es recomendable que el valuator de puestos cumpla con varios requisitos siguientes:

- ✓ Experiencia en organización de diferentes tipos.
- ✓ Preferentemente haber sido empleado.
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Manejo de estadística y paquetes estadísticos (de ser necesario).
- ✓ Habilidades en los manejos de grupos.
- ✓ Si es un equipo, preferentemente par, equilibrio de juicios duro/blando.
- ✓ Capacidad de valoración: tacto en relaciones y habilidades en la comunicación (comunicación asertiva y efectiva).

Los sistemas para valorar los puestos están divididos en tres grupos:

- ✓ Sistemas no cuantitativos.
- ✓ Sistema híbrido.
- ✓ Sistemas cuantitativos.

- **Sistemas no cuantitativos**

Reciben esta denominación por carecer de elementos, numéricos para su determinación; los principales son el de alineamiento y el de grados.

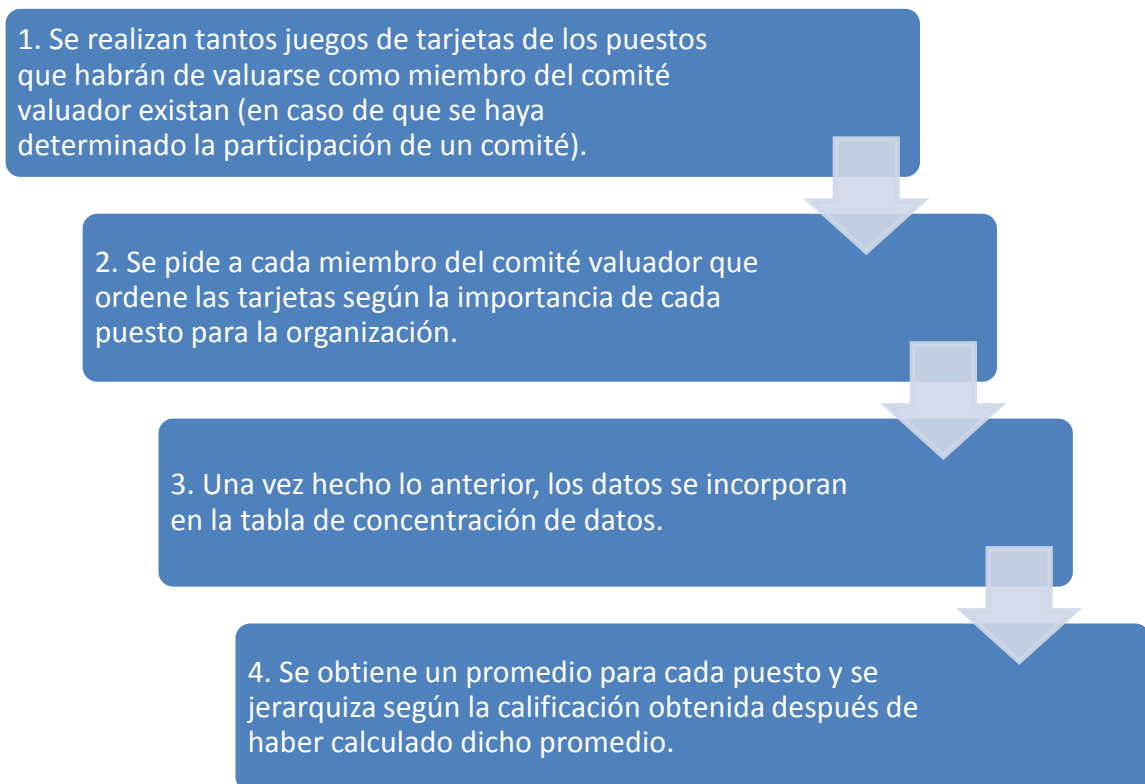
Sistema de alineamiento

Este sistema también es llamado de rangos, de organización, de valuación por series y de categorías. En él, todos los puestos se jerarquizan y se ubican en una escala

continua, partiendo del más importante para la empresa hacia el más elemental. La clasificación se realiza tomando en cuenta la dificultad relativa de tareas y el valor de ellas para la organización. Algunos sistemas requieren de un comité de valuación, aunque en el de alineamiento no es indispensable.

En resumen, el sistema consiste básicamente en el establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, la elaboración de una definición para cada una de ellas y, por último, el agrupamiento de los puestos en dicha categoría. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados. Este procedimiento se muestra en la siguiente figura:

Figura 6. Procedimiento



Fuente: Grados (2013)

Ventajas y desventajas

La desventaja de este sistema es su subjetividad, ya que se basa en la apreciación particular del comité valuador. Además, no es flexible, ya que sería necesario rehacer la evaluación de puesto si se agregara un puesto más a la organización. Así mismo, este sistema solo puede ser aplicado en pequeñas organizaciones. La ventaja de este es que resulta rápido y barato. A continuación, se muestra el sistema de alineamiento:

Tabla No. 2. Sistema de alineamiento

Título del puesto	Valuadores						Promedio	Número de orden	Sueldo mensual
	I	II	III	IV	V	VI			
Auxiliar de contabilidad	4	4	3	3	3	4	3.5	4	Q 5,000.00
Facturista	5	5	5	7	6	5	5.5	5	Q 4,300.00
Almacenista	7	7	7	6	8	7	7.0	7	Q 3,150.00
Cajera	3	3	2	4	4	3	3.2	3	Q 5,600.00
Encargado de departamento	2	2	4	2	2	2	2.3	2	Q 6,500.00
Mozo	9	9	9	9	9	9	9.0	9	Q 2,500.00
Contador	1	1	1	1	1	1	1.0	1	Q 7,500.00
Empacador	8	8	8	8	7	8	7.8	8	Q 2,500.00
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	5.7	6	Q 3,500.00

I y II: representantes sindicales.

III y IV: representantes de la empresa.

V: analista.

VI: representante del departamento de personal.

Promedio: suma de puntuación entre los números de valuadores.

Número de orden: orden en el que quedan los puestos de acuerdo con el promedio.

Sueldo mensual: sueldo que gana la persona que ocupa el puesto.

Fuente: Grados (2013)

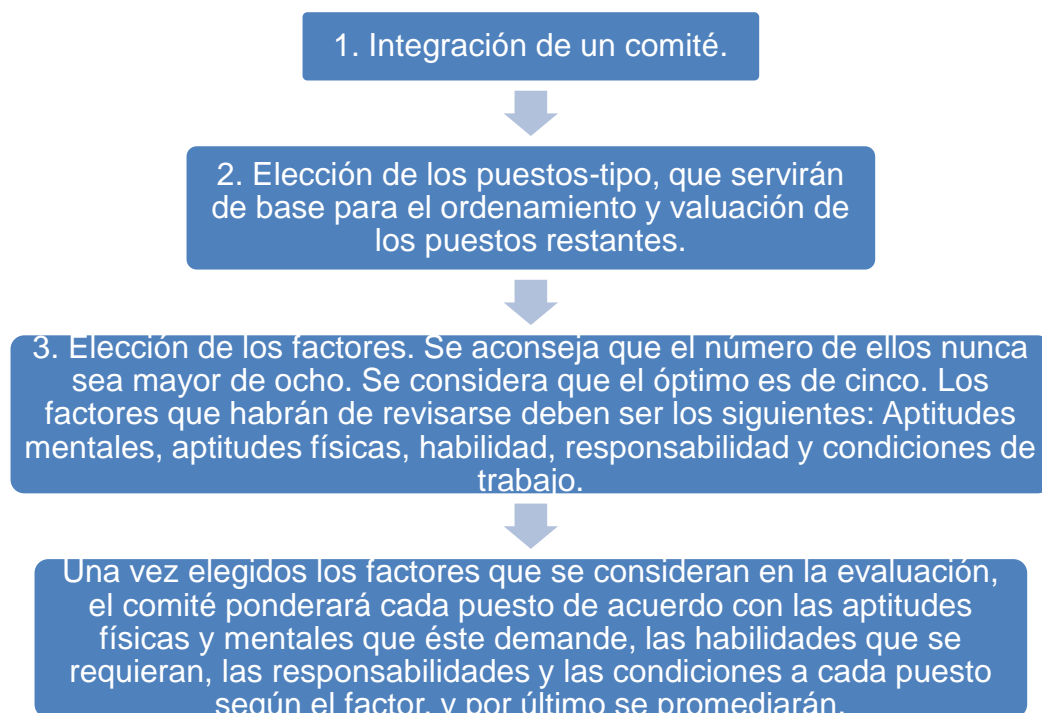
- Sistema Híbrido

Este sistema contiene elementos tanto de sistemas cuantitativos (numéricos) como de los no cuantitativos, y está representado por el método de comparación de factores.

Método de comparación de factores

Este método representa un gran esfuerzo por tecnificar los métodos de valuación de puestos. Los resultados que dé él se obtiene son más representativos de la realidad y su apreciación es más imparcial que cuando se emplean únicamente los sistemas cuantitativos. El método consiste en dar un orden a los diferentes empleos, tomando como punto de referencia los factores que los integran este método supone también la asignación de valores monetarios que pueden representarse con puntos. Como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7. Procedimiento



Fuente: Grados (2013)

Ventajas y desventajas

Una vez que las escalas de valuación están determinadas, es fácil incorporar nuevos puestos a estas escalas, debido a la flexibilidad del sistema. Sin embargo, no están bien establecidos los criterios de salarios para los puestos importantes, toda la escala puede verse afectada. Asimismo, un cambio en las funciones del puesto-tipo usado para establecer la escala puede ocasionar que sus valores completos varíen. Por otra parte, a corto plazo este sistema es más costoso que los anteriores.

- **Sistemas cuantitativos**

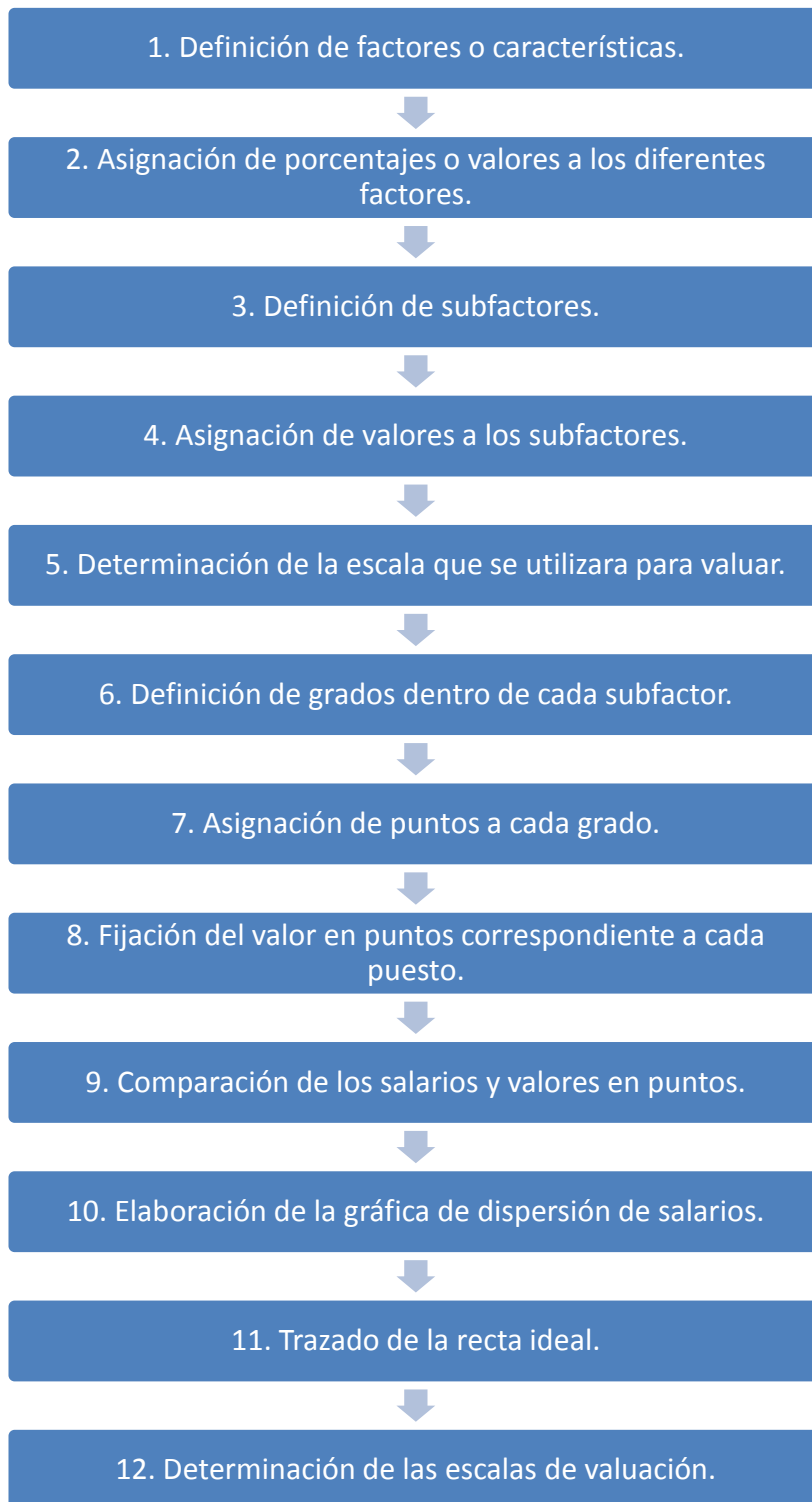
Como su nombre lo indica, estos sistemas utilizan elementos numéricos o puntuaciones. Dentro de ellos se incluyen el sistema de valuación por puntos y el Perfil guía de Hay.

Sistema de Valuación por puntos

Este sistema creado por Merric R. Lott es el más usado en las organizaciones. Se basa en la asignación de puntos a cada una de las características necesarias para el desempeño de un puesto.

Los fundamentos de este sistema son los siguientes: comparar las características de un puesto con modelos o definiciones que hayan sido preestablecidos; asignar a estos un valor determinado con base en la comparación realizada con anterioridad; asignar a cada puesto el sitio que le corresponda, en una escala de sueldos o salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos. A continuación, se muestra el procedimiento de este sistema:

Figura 8. Procedimiento



Fuente: Grados (2013)

Ventajas y desventajas

Entre sus ventajas pueden mencionarse las siguientes:

- ✓ Es altamente confiable, de ahí su gran aplicación en las organizaciones.
- ✓ Emplea una escala de tipo gráfico, que lo hace más objetivo que los demás sistemas.
- ✓ La división de las funciones del puesto en factores permite valorar todos los componentes del puesto.
- ✓ Es más flexible que todos los sistemas mencionados, ya que puede adaptarse con facilidad en caso de que sea agregado un nuevo puesto a la escala de valuación.

Algunas de sus desventajas son:

- ✓ Requiere de entrenamiento para todos los miembros del comité valuador.
- ✓ En ocasiones la valuación por puntos se hace de manera rápida y más o menos arbitraria, y en otras demandas mucho tiempo.

Perfil Guía de Hay

Este sistema fue desarrollado por Edward N. Hay en 1951, y en 1954 creó las tablas guía, mediante las que explicaba la asignación de puntos de valuación. A partir de entonces se le conoce como el Sistema perfil guía de Hay. Contiene algunos aspectos del método de comparación de factores, así como del de puntos, además de los propios, siendo sus principales objetivos (Ramón Fernández, 2000):

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

A continuación, se exponen los factores y subfactores considerados por el perfil guía de Hay.

- ✓ **Habilidades.** Conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades. Se divide en tres: especializadas, gerenciales y de relaciones interpersonales.

- ✓ Solución conceptual de problemas. Proceso de pensamiento que se requiere en el puesto para analizar, comprender y evaluar la situación y encontrar las soluciones adecuadas. Se divide en dos: ambiente de referencia, que se relaciona con los apoyos necesarios para la búsqueda de soluciones, y la complejidad del proceso de pensamiento, necesario para encontrar las soluciones pertinentes.

- ✓ Responsabilidad por resultados. Efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización y tiene que guardar relación con las limitaciones y controles que condicionan al titular para lograr las finalidades del puesto, el volumen general de los resultados específicos sobre los que incide y la manera en que influye sobre ellos. Se divide en tres: libertad para actuar, magnitud e impacto.

En conjunto, estos factores permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de los factores incorporados en cada una de las tres tablas se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto (Ramón Fernández, 2000).

Mediante el Sistema Hay, la valuación de puestos puede hacerse de dos maneras:

- ✓ Por medio de las tablas guía. Al igual que con los valores asignados a cada factor del puesto, se elaboran con base en las características y necesidades de la empresa.

- ✓ Por medio del perfil del puesto. Para obtener este perfil se considera la proporción de habilidades, solución de problemas y responsabilidad por resultados, que en su conjunto integran 100% de la estructura del puesto.

Ventajas y desventajas

Dentro de sus ventajas se encuentran:

- ✓ Se basa en principios y conceptos que son de fácil manejo.

- ✓ Reduce al mínimo los juicios subjetivos de los miembros del comité valuador.

Sus desventajas son:

- ✓ En México, Hay y Asociados tienen el derecho exclusivo para la implantación y el mantenimiento del método.
- ✓ El costo de implantación y mantenimiento es alto.
- ✓ Se requiere entrenamiento de los evaluadores.

Mercado de sueldos y salarios

Para el profesional de recursos humanos es muy importante conocer cómo está el mercado de sueldos y salarios, no solo para la valuación de puestos, sino también para la revisión de contratos colectivos, incrementos de sueldo, administración de prestaciones y beneficios, definir un rango de sueldo para reclutamiento.

Existen empresas que se dedican a hacer los estudios de mercado de sueldos y salarios incluso por giros y venden los resultados a las empresas, pero también se puede tener conocimiento sobre cómo están los sueldos en el mercado de distintas formas, como puede ser buscando ofertas de trabajo de puestos similares a las que se tienen y ver el sueldo y prestaciones que ofrecen otras empresas, también se puede publicar vacantes sin especificar el sueldo (mencionar que el sueldo es a negociar o de acuerdo a aptitudes) y a los candidatos que se postulan preguntarles el sueldo que estaban percibiendo, también algunas bolsas de trabajo te permiten hacer consultas en sus bases de datos de candidatos y dentro de la información que mencionan se puede encontrar el sueldo que percibían.

En la página de Misalario.org o en la de observatoriolaboral.gob.mx de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se puede encontrar información sobre el comportamiento de las ocupaciones y las profesiones más representativas en el país, incluyendo sueldos promedio.

e) Reglamento de organización y funciones

- Concepto y Características

Vera, Mora & Lapeña (2006) define el Reglamento de Régimen Interior (RRI), el reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF), o las Normas de Organización

y Funcionamiento (NOF) de los centros, como aquel documento elaborado por el centro que recoge los aspectos relativos al funcionamiento y organización interna del centro en aquello no específicamente previsto en el ordenamiento normativo general.

También se define como el documento de gestión de medio y largo plazo que, de una manera clara y coherente con la legislación educativa vigente y el proyecto educativo del centro, explicita la formalización de la estructura organizativa del centro y reglamenta su funcionamiento, con el fin de regular y optimizar la convivencia de los miembros de la comunidad educativa y desarrollar con eficacia las finalidades y los objetivos propuestos, expresando:

- ✓ La estructura y la relación entre los diferentes órganos del centro.
- ✓ Las funciones normativas y las aprobadas por el centro como creación singular o desarrollo de las asignadas a los diferentes órganos.
- ✓ El conjunto de preceptos, normas, procedimientos, reglas, etc., aprobado por el centro.

Estructura del Reglamento de Régimen interior de los centros

Los centros docentes tienen la suficiente autonomía para elaborar sus normas de organización y funcionamiento. No podemos pensar en dos reglamentos iguales: cada centro tiene un contexto diferente, un sistema relacional diferente, etc.

Citaremos, como ámbitos susceptibles de contemplar en los RRI, entre otros, los siguientes:

- ✓ La organización y estructura del centro.
- ✓ Los recursos humanos, materiales y funcionales.
- ✓ Las actividades complementarias y extraescolares.
- ✓ La convivencia en el centro.
- ✓ El régimen disciplinario de los alumnos.
- ✓ Los procesos de mediación de conflictos.
- ✓ Los servicios complementarios (comedor, transporte, atención psicopedagógica, etc.).

- ✓ Las relaciones interpersonales.
- ✓ Las asociaciones de alumnos y padres.
- ✓ La actuación en determinados supuestos (administración de medicamentos, absentismo, retraso en la recogida de alumnos, etc.).
- ✓ El edificio escolar. Instalaciones, mobiliario y material.
- ✓ La participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en la vida del centro.
- ✓ Procedimientos de reclamaciones y quejas.

Propuesta de esquema del RRI

A modo indicativo y sin pretender ser exhaustivos, se ofrece en la Tabla No. 3, un esquema o índice de contenido de un reglamento de régimen interior o reglamento de organización y funcionamiento de un centro docente de régimen general.

Tabla No. 3. Propuesta de esquema del RRI

TÍTULO I. GENERALIDADES

TÍTULO II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO

Capítulo 1. Órganos unipersonales de gobierno

Capítulo 2. Órganos colegiados

Sección 1. Cuestiones generales

Sección 2. Del consejo escolar del centro

Sección 3. Del claustro de profesores

Capítulo 3. Del equipo directivo

Capítulo 4. De las asociaciones de padres y madres de alumnos

Capítulo 5. De la organización del profesorado

Sección 1. De los equipos de silos (departamentos, IES)

Sección 2. De los grupos de trabajo de área

Sección 3. De las comisiones de evaluación (juntas, IES)

Sección 4. De los maestros tutores (profesores tutores, IES)

Sección 5. De la adscripción del profesorado

Sección 6. De otras cuestiones.

TÍTULO III. FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

Capítulo 1. Del profesorado

Capítulo 2. Del alumnado

Sección 1. De los derechos y deberes

Sección 2. De las normas de convivencia

Sección 3. De los alumnos delegados

Sección 4. De la admisión de alumnos enfermos y de los accidentes

Sección 5. De reclamo de calificaciones

Capítulo 3. Del personal de administración y servicios

Capítulo 4. Del funcionamiento general del centro

Sección 1. De las salidas del centro

Sección 2. De las visitas de los padres

Sección 3. De las salidas y excursiones

Sección 4. De la vigilancia en los patios de recreo

Sección 5. De las ausencias

Sección 6. De los horarios del centro

Sección 7. De los recursos materiales

Sección 8. Del régimen administrativo

Sección 9. Del régimen económico

Sección 10. De las actividades académicas

Sección 11. De las actividades complementarias y extraescolares

Sección 12. Del material didáctico

Sección 13. Del procedimiento de resolución de quejas y reclamaciones

Sección 14. Del retraso en la recogida del alumnado (infantil y primaria)

Sección 15. De la atención a la diversidad del alumnado

Sección 16. Del absentismo del alumnado

Sección 17. De otras cuestiones

Capítulo 5. De los servicios escolares

Sección 1. Del servicio de comedor escolar

Sección 2. Del servicio de transporte escolar

Sección 3. De la biblioteca escolar

Sección 4. De otros servicios escolares

TÍTULO IV. DE LA DOCUMENTACIÓN ACADÉMICA

Sección 1. Del archivo personal del alumno

Sección 2. De otra documentación académica

TÍTULO V. DE LAS REFORMAS DEL REGLAMENTO

Disposiciones finales

Fuente: Vera, Mora & Lapeña (2006)

f) Manual de organización y funciones

- Manuales administrativos

Ramazzini (2011) comenta que las ayudas indispensables en la automatización de procesos son:

- ✓ Planes de la empresa
- ✓ Descripción de procesos
- ✓ Manual de procedimiento (incluyen diagrama)
- ✓ Manual de puestos
- ✓ Manuales de organización (incluyen Diagramas de estructura organizacional)
- ✓ Descripción de normas políticas
- ✓ Disponibilidad de recurso humano, etc.

A continuación, se describirán los manuales, así como algunos consejos para su colaboración, lo cual es una ayuda fundamental para la sistematización. El resto de los elementos de ayuda cubrirán en otros textos.

- Clasificación de los manuales

Dentro de una organización, un manual puede cubrir a toda la organización o bien parte de esta.

- Alcance: cobertura del manual
- ✓ Específicos: son manuales que concentran información detallada en una unidad específica de la organización, área, puestos, equipos, técnicas o combinación de ellas.

- ✓ Generales: son manuales que incluyen información de toda la organización, ya que son de carácter global y la información se presenta es referente a toda la organización además no entran en detalles. En ocasiones, se valen de manuales específicos para cubrir dicha información.
- Contenido: de acuerdo al tipo de información se desea transmitir.
- ✓ Organización: como lo indica su nombre, contiene información referente a la organización. entre la información que integra este manual están; Antecedentes e historia, legislación, atribución, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles de jerarquía grados de responsabilidad y autoridad. Si el manual es específico de una unidad o un área debe incluirse una descripción de puestos.
- ✓ Procedimientos: es un instrumento administrativo de carácter técnico que contiene información de las operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. También se conoce con el nombre "Manual de normas y procedimiento", debido que, en ocasiones se incluyen además de los procedimientos, normas y métodos o guías de trabajo. Es un documento que indica cómo hacer el trabajo. Además, debe identificar quienes participan en el proceso, en cuanto tiempo debe realizarse y en donde se lleva a cabo.
- ✓ Puestos: es un instrumento administrativo que muestra en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto en la organización. Para ello, presenta la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Así mismo, identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto. También se conoce con el nombre de "Manual Individual" o "Instructivo de trabajo" debido que es una excelente fuente de información para las personas que ocupan un puesto en la organización.
- ✓ Operación: es un documento de apoyo en aquellas tareas especializadas que requieren un conocimiento muy específico. En general, se utilizan para las

empresas industriales en que las formulas y técnicas de producción deben ser especificados y se requieren que todo el personal lo haga exactamente en las mismas proporciones y con los mismos métodos.

✓ Ventas: es un documento de apoyo a la función de ventas en una organización. La información que posee pretende auxiliar a toda la fuerza de venta. Contiene las políticas y procedimientos de ventas, las cuales son una valiosa herramienta en la formalización de los negocios con los clientes. Adicionalmente a los antecedentes de la organización y el área de ventas, la información que debe contener este manual es: sus políticas y esquema organizacional y los objetos del área. Además, tipos de productos y/ o servicios que se ofrecen, políticas de ambiental, división territorial, medición del trabajo, sistemas de remuneración y procedimiento de técnicas de venta.

• Contenido sugerido es:

- ✓ Antecedentes de la empresa,
- ✓ Antecedentes del área,
- ✓ Políticas de cobros, créditos, productos, gestiones de venta, etc.,
- ✓ Esquema organizacional,
- ✓ Objetivos,
- ✓ Sistemas de remuneración,
- ✓ Planes estratégicos para la consecución de las metas,
- ✓ Procedimiento de técnicas de ventas avaladas por la empresa,
- ✓ Estructura de trabajo para apoyo de personal de nuevo ingreso.

• Personal (recursos humanos)

El manual del Personal identifica las presentaciones, servicios y condiciones de trabajo del personal de la organización. Puede también nombrarse como " reglamento del empleado" o "del empleo" o " manual de recursos humanos".

El contenido mínimo del manual es: estructura organizacional antecedentes de la empresa funciones generales, antecedentes de recursos de humanos. Además,

objetivos, funciones generales, políticas laborales, leyes, estatutos o reglamento interno de trabajo, condiciones externas de trabajo (código de trabajo, constitución de la república, etc.), pactos colectivos de condiciones de trabajo, información sobre asociaciones mutualistas, cooperativas, prestaciones, vacantes, pactos colectivos de condiciones de trabajo, procedimientos de prestaciones, vacantes, rotaciones y promociones, información sobre asociaciones mutualistas, programas de desarrollo personal, rotaciones y promociones. Además, programas de desarrollo e incentivo del personal.

- Producción

Es un documento que contiene información sobre el proceso de producción en todas sus etapas. Es de mucha utilidad para uniformar criterios y sistematizar los procesos en el área de producción.

- Finanzas

Es un manual específico orientado a resguardar los recursos financieros en una organización. Da lineamientos en todas las fases desde su capacitación, utilización, control y conservación.

- Sistemas

Generalmente en las organizaciones existe una unidad encargada a velar por los aspectos de los sistemas computacionales. Esta unidad lleva a cabo proyectos de sistemas, inclusive su documentación. Los manuales de sistemas son varios, entre ellos: tutores, guías del usuario, guías de instalación, listas de referencia, manual de entrenamiento, etc.

En la actualidad las computadoras son el elemento esencial en los sistemas de la organización, es por ello que las unidades de organización y métodos y sistemas deben trabajar en conjunto para la elaboración de estos instrumentos tan útiles, especialmente el manual de entrenamiento y del usuario.

Es común que en el manual de procedimiento se incluyan aquellos que involucren uso de programas de computadora.

En la Tabla No. 4 se presenta un resumen del tipo, subdivisión y las características de los manuales, para retroalimentación:

Tabla No. 4. Tipo, subdivisión y características de los manuales

TIPO	SUBDIVISIÓN	CARACTERÍSTICAS
ALCANCE: Cobertura del manual	GENERALES	Incluyen información de toda la organización. Son de carácter global y la información que presentan es referente a toda la organización. Globales.
	ESPECÍFICOS	Concentran su información en una unidad específica de la organización, área, puestos, equipos, técnicas o combinación de ellas. Detallados.
CONTENIDO: tipo de información que se desea transmitir	ORGANIZACIÓN	Entre la información que lo integra está: antecedentes e historia, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles de jerarquía, grados de responsabilidad y autoridad. Si el manual es específico de una unidad o área debe incluirse una descripción de puestos.
	PROCEDIMIENTOS	Es un instrumento administrativo de carácter técnico que contiene información de las operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Es un documento que indica cómo hacer el trabajo.
	OPERACIÓN	Documento de apoyo en aquellas tareas especializadas que requieren un conocimiento muy específico.
	PUESTOS	Es un instrumento administrativo que presenta en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto en la organización. Para ello, presenta la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Así mismo, identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto.
	POLÍTICAS	Contiene normas de la organización que regulan toda la actuación y sirve como marco de referencia.
	VENTAS	Documento de apoyo a la función de ventas en una organización. La información que contiene pretende auxiliar a toda la fuerza de venta de la organización. El manual de ventas contiene las políticas y procedimientos de ventas.
	PERSONAL	Identifica las prestaciones, servicios y condiciones de trabajo del personal de la organización. Puede también nombrarse como reglamento del empleado o del empleo o manual de recursos humanos.
	PRODUCCIÓN	Documento que contiene información sobre el proceso de producción en todas sus etapas. Es de mucha utilidad para uniformar criterios y sistematizar los procesos en el área de producción.
	FINANZAS	Orientado a resguardar los recursos financieros en una organización. Da lineamientos en todas las fases desde su captación, utilización, control y conservación.
	SISTEMAS	Generalmente en las organizaciones existe una unidad encargada de velar por los aspectos de los sistemas computacionales. Esta unidad lleva a cabo los proyectos de sistemas, incluyendo su documentación. Los manuales de sistemas son varios, entre ellos: tutores, guías del usuario, guías de instalación, listas de referencia, manual de entrenamiento, etc.
NATURALEZA	MACROADMINISTRATIVOS	Su contenido aplica a más de una organización.
	MICROADMINISTRATIVOS	Se refieren a una sola organización. Dentro de esta categoría, la información puede ser global o general de toda la organización, o bien ser específica a un área o unidad de la misma.

Fuente: Ramazzini (2011)

- Manual de puestos

Es un instrumento administrativo que presenta en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto en la organización. Para ello, muestra la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Asimismo, identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto.

En un manual de organización se presentan los puestos, funciones, responsabilidades de una manera general, para que quien lo lea se forme una idea global de la organización. A diferencia, el manual de puestos es detallado y profundiza en cada puesto.

También se conoce con el nombre de “Manual Individual” o “Instructivo de trabajo” debido a que es una excelente fuente de información para las personas que ocupan un puesto en la organización. Además, debe identificar los superiores a un puesto y sus subordinados, líneas de mando, de delegación y responsabilidad.

No debe confundirse con el manual del personal, que identifica las prestaciones, servicios y condiciones de trabajo del personal de la organización.

Objetivos:

- ✓ Establecer una fuente de consulta para las personas que ocupan un puesto.
- ✓ Normar las acciones de los puestos.
- ✓ Defina las funciones en forma específica.
- ✓ Sustituir instrucciones verbales por instrucciones escritas.
- ✓ Apoyar la capacitación y supervisión del personal.
- ✓ Unificar operaciones y evitar duplicidades de esfuerzo.
- ✓ Establecer las bases para los cambios en la organización.
- ✓ Reducir al mínimo la transferencia de responsabilidad.

Contenido:

- ✓ El contenido de los manuales puede variar de acuerdo a las necesidades de la organización. A continuación, se sugiere un contenido que, de acuerdo a varios autores, es el más común para dichos manuales. Ver Tabla No. 5.


Tabla No. 5. Contenido de los manuales.

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
Identificación	Identificación de la corporación, organización o unidad administrativa en la que aplica el manual.
Tabla de contenido o índice	Índice del contenido del manual para que el lector pueda ir directamente al contenido de su interés.
Introducción	Definir el alcance del manual objetivos que se persiguen, forma sugerida de lectura y aplicación etc.
Antecedentes y marco de referencia legal	Describir causas que originaron el manual, que cambios ha experimentado el mismo a través de la historia de la organización. Se sugiere incluir leyes, reglamentos, etc. Que den la base legal para la empresa
Misión de la organización	Enunciado que identifica la razón de ser de la empresa aclara su propósito e incorpora los valores institucionales
Objetivos de la organización	Definir objetivos no del manual, sino de la organización y/o unidad en cuestión
Políticas	Definir las políticas que rigen la actuación de la organización
Estructura organizacional	Puede incluirse una lista de puestos y unidades administrativas. Puede agregarse en forma de listado las líneas de autoridad, responsabilidad y niveles jerárquicos. Puede usarse un organigrama funcional.
Funciones	Detalles de las funciones específicas de la organización y/o unidad en cuestión.
Descripción detallada de cada puesto	Esta es la parte esencial del manual. Para cada puesto se debe incluir en detalle la información del mismo. Véase el formato de ejemplo presentado en esta sección. La información que contiene cada descripción de puestos queda a criterio de la organización. Se ha incluido aquella información que es la más usual en los manuales de este tipo.
Anexos	
Organigramas relacionados	
Información complementaria	
Glosario	

Fuente: Ramazzini (2011)

Se presenta el ejemplo de la descripción detallada de puestos en la Tabla No. 6.

Tabla No. 6. Manual de puesto

	Centro Educativo Regional de Occidente "Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl" del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 10/60 De fecha: 23/enero/2020	
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	SUSTITUYE A: Página: 12/55 De fecha: 15/julio/2016	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas existentes 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Tipo de contratación 6. Ámbito de operación 			
B) RELACIONES DE AUTORIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato 2. Subordinados directos 3. Dependencia funcional 			
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO D) FUNCIONES GENERALES E) FUNCIONES ESPECÍFICAS F) RESPONSABILIDAD (ECONÓMICO, INFORMACIÓN, RECURSOS HUMANO, EQUIPO) G) ACTIVIDADES (DIARIAS, SEMANALES, MENSUALES, ANUALES) H) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN) I) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa 			
J) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento 2. Niveles académicos 3. Edad 4. Experiencia 5. Características y habilidades 6. Susceptible a medición 7. Características fiscales 8. Sexo / estado civil 			
Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Arturo García	Fecha de elaboración: 21 de enero de 2016	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fuente: Ramazzini (2011)

1.2.2. Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango”

a) Historia

Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala (2014) comenta que el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango” fue fundado en la ciudad de Quetzaltenango por el Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala, que es una Institución privada no lucrativa, social y educativa, fundada el 3 de diciembre de 1945.

El Congreso de la República de Guatemala le otorgó el título y dignidad de Benemérita Institución el 27 de octubre de 1998. “Por su labor que ha beneficiado ampliamente, sin discriminación alguna a la población guatemalteca”.

El Benemérito Comité está regido por la Asamblea General y dirigida por una Junta Directiva, la cual está integrada por once profesionales guatemaltecos, quienes prestan sus servicios ad-honorem. Actualmente la Presidencia está a cargo del licenciado Miguel von Hoegen. Está conformado por 36 programas y servicios, los cuales se hacen posibles por el trabajo de 642 colaboradores y gracias a los fondos que genera la venta de billetes de Lotería Santa Lucía. El Benemérito Comité es una Institución que ofrece servicios médicos, educativos y de rehabilitación los cuales son el producto de una planificación integral. En su estructura administrativa está conformada de la siguiente manera: división médica, división educación y rehabilitación, división Lotería Santa Lucía Apoyadas por: división administrativa financiera, dirección de recursos humanos, dirección de trabajo social y dirección de comunicaciones.

b) Misión

El compromiso institucional es proveer servicios integrales con eficiencia y avanzada tecnología, a través de programas de prevención y atención, dirigidos a la población

que presentan problemas visuales y auditivos, para facilitar su inserción en la sociedad, permitiéndoles tener una vida digna.

c) Visión

Es una institución privada, no lucrativa, que brinda servicios de excelente calidad, con talento humano para la prevención y atención de problemas visuales y auditivos, facilitando la inclusión social de la población atendida.

d) Divisiones

En la división de educación y rehabilitación, el benemérito comité pro-ciegos y sordos atiende a niños, adolescentes, adultos y adultos mayores con servicios educativos y de rehabilitación. Cuenta con ocho escuelas para sordos, una escuela para ciegos, tres centros de rehabilitación y 18 programas de apoyo técnico y tecnológico distribuidos en Quetzaltenango, Zacapa, Retalhuleu, Jutiapa, Escuintla y San Pedro Carchá, Alta Verapaz y en la ciudad de Guatemala.

e) Definición del centro educativo para niños sordos y ciegos de occidente Dra. Elisa Molina de Stahl

Fue fundado el 6 de mayo 1991, está ubicado en la diagonal 15 7-25, Zona 5, de la ciudad de Quetzaltenango.

Los requisitos para el ingreso de estudiantes es estar comprendidos entre 2 y 12 años, niños con discapacidad auditiva, Residir en la región de occidente en los departamentos de: Quetzaltenango, San Marcos, Quiché, Huehuetenango, Totonicapán y Sololá.

También se solicita como requisito realizar las siguientes evaluaciones en el Centro:

- ✓ Entrevista con Trabajo Social.
- ✓ Audiométrica.
- ✓ Psicológica.
- ✓ Terapia de Lenguaje.

- ✓ Pedagógica.
- ✓ Médicas realizadas particularmente.

f) Servicios que presta el centro educativo

- ✓ Educación pre-primaria y primaria, con la filosofía de comunicación total.
- ✓ Apoyo de intérpretes y tutoría a alumnos y alumnas del ciclo básico integrados en la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Apoyo de maestro itinerante para alumnos y alumnas integrados en establecimientos regulares del nivel primario y medio, de la región de Occidente.
- ✓ Exámenes Audiométricos.
- ✓ Terapia de Lenguaje.
- ✓ Servicio Social.
- ✓ Psicología para alumnos, alumnas y padres de familia.
- ✓ Escuela para padres.
- ✓ Lenguaje de Señas durante el año a padres de familia.
- ✓ En el mes de noviembre Curso intensivo de Lenguaje de Señas, para público en general.
- ✓ Curso de computación para los alumnos y alumnas.
- ✓ Talleres.
- ✓ Capacitaciones a personal docente de los centros educativos que atienden estudiantes con discapacidad auditiva.
- ✓ Interpretación en Lenguaje de Señas, en actividades religiosas, educativas, socioculturales, deportivas y Judiciales.
- ✓ Celebración de actividades especiales.
- ✓ Participación en actividades sociales y culturales de la comunidad.
- ✓ Participación en actividades deportivas a nivel local nacional e internacional.
- ✓ Programa informativo y formativo El Maravilloso Mundo del Silencio en TV. María Canal 26 de cable local, los martes de 20:00 a 21:00 horas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de una estrategia, el flujo de procesos y las relaciones laborales entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con los objetivos y las estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de una organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

El centro educativo para niños sordos, región de occidente, Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl fue fundado en la ciudad de Quetzaltenango en el año 1,991 con los siguientes servicios generales: educación pre-primaria y primaria, con la filosofía de comunicación total; exámenes audiométricos, terapia de lenguaje, servicio social, psicología para las y los educandos así como a padres de familia, escuela para padres y lenguaje de señas.

El problema que actualmente presenta el centro educativo en su diseño organizacional se relaciona en que no muestra la división del trabajo, según las actividades que realizan los colaboradores actualmente, lo que no permite dar la calidad de servicio esperado a los estudiantes provocando en ellos ausentismo. El centro no tiene definido de forma clara las tareas específicas que deben realizarse en los determinados puestos. Este problema ocasiona duplicidad de funciones y que exista centralización, por lo que también afecta la eficiencia de los colaboradores.

Otro problema que presenta el centro es que no se cuenta con un manual actualizado de puestos para identificar y controlar la responsabilidades y funciones de cada colaborador; que permitan un desarrollo eficiente de las actividades del

centro educativo como: el proceso de evaluación del perfil de los niños de primer ingreso, la evaluación de audiometría, evaluación socio económica, psicológica, pedagógico y de lenguaje para la toma de decisiones académicas y administrativas.

De acuerdo al problema presentado se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué diseño organizacional posee el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala?

2. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Determinar el diseño organizacional que posee el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.

2.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer los elementos del diseño de la estructura organizacional que aplica el centro educativo actualmente.

- ✓ Identificar la política de comportamiento organizacional que posee el centro educativo.

- ✓ Establecer la aplicación de la valuación de puestos según su importancia y responsabilidades en el centro educativo.

- ✓ Determinar la utilización de un reglamento de organización y funciones en el centro educativo.

2.2. Variable e indicadores

2.2.1 Diseño organizacional

a) Definición conceptual

Robbins y Coulter (2010) explican que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional de una empresa, se involucran en el diseño organizacional, que es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, así como formalización. La estructura organizacional se refiere a la distribución formal de los puestos de una organización que puede mostrarse visualmente en un organigrama.

b) Definición operacional

El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización ya sea porque no cuenta con una estructura organizacional o porque la empresa haya crecido y se necesite una nueva estructura.

✓ Indicadores

- Elementos del diseño de la estructura organizacional.
- Política de comportamiento organizacional.
- Valuación de puestos.
- Reglamento de organización y funciones.

2.3. Alcances y Límites

2.3.1. Alcances

La investigación se llevó a cabo con los colaboradores del centro educativo para niños sordos, región de occidente, Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl Diagonal 15 7-25, Zona 5, de Quetzaltenango.

2.3.2. Límites

Se observó cierto grado de incertidumbre solamente en el área de trabajo social, antes de responder las preguntas de la entrevista estructurada, por temor de que se tratara de una auditoria interna por parte del Comité de la Sede Central.

2.4. Aporte

- ✓ Para la directora y colaboradores del Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, se deja un aporte con la propuesta de solución concerniente a un manual de organización y funciones para asegurar que el personal tenga un adecuado conocimiento y comprensión de sus funciones y de la estructura organizacional del centro educativo.

- ✓ Para la Universidad Rafael Landívar se deja un antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el diseño organizacional.

- ✓ Para los estudiantes y padres de familia de los niños con capacidades distintas se pretende mejorar el desempeño de los colaboradores con el manual de organización y funciones que se propone en la investigación.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos y/o unidad de análisis

La unidad de análisis es el Centro Educativo para niños sordos, región de occidente, Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl.

Los sujetos son los colaboradores del centro educativo Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl para niños sordos, región de occidente: personal técnico y docente; comprendido entre las edades de 18 a 40 años de edad, de ambos sexos.

3.2. Población y muestra

Para alcanzar los objetivos de la investigación se realizó un censo con los 43 colaboradores del centro educativo, que abarca la totalidad de los mismos, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla No. 7

Colaboradores del Centro Educativo	
Personal técnico	10
Personal docente	28
Niñeras	3
Conserjes	2
Total	43

Fuente: Mazariegos (2016). Directora del Centro Educativo Regional de Occidente "Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl" del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango

Censo:

Del Cid, Mendez y Sandoval (2011) explica que el censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

3.3. Instrumento

Se aplicaron dos entrevistas estructuradas para recolectar los datos; una dirigida al personal técnico y otra entrevista dirigida al personal docente, niñeras y conserjes con preguntas abiertas y cerradas.

3.4. Procedimiento

- a) Elección del tema: se eligió debido a la problemática identificada actualmente en el centro educativo debido a que existen dificultades en la división del trabajo, según las actividades que se desarrollan en el centro, que no permiten dar la calidad de servicio esperado. Las causas de este problema se deben a que el centro no tiene definido de forma clara las tareas específicas que deben realizarse en los determinados puestos por no contar con un organigrama que especialice el trabajo y defina los niveles de responsabilidad y autoridad
- b) Fundamentación teórica: se buscó y seleccionó información de la variable “diseño de la estructura organizacional”, para sustentarlo con estudios hechos con anterioridad y presentar los antecedentes. También se fundamentó con fuentes secundarias a través de autores para el marco teórico.
- c) Redacción del planteamiento del problema: se identificó el problema de investigación y se plantearon los objetivos de la investigación.
- d) Redacción del método: se determinó los sujetos de investigación, los instrumentos de recolección de datos que en este caso son dos entrevistas estructuradas; una dirigida al personal técnico y otra dirigida al personal docente.
- e) Elaboración del instrumento: se diseñaron dos entrevistas estructuradas; una dirigida al personal técnico con 31 preguntas y otra dirigida al personal docente, niñeras y conserjes con 19 preguntas abiertas y cerradas.
- f) Aplicación del instrumento: se entrevistó a cada uno de los colaboradores: personal técnico, docente, niñeras y conserjes con preguntas verbales, según los ítems de la entrevista estructurada.
- g) Tabulación de resultados: se tabuló por medio de una hoja electrónica en Excel cada uno de los resultados para obtener las frecuencias absolutas y relativas para las tablas y gráficas correspondientes.

- h) Presentación de resultados: se realizó la presentación de resultados a través de tablas y gráficas de la entrevista al personal técnico, docente, niñeras y conserjes.
- i) Análisis e interpretación de resultados: se interpretaron los resultados de cada gráfica con un análisis de los porcentajes obtenidos en cada pregunta de acuerdo con los objetivos de la investigación.
- j) Conclusiones: se redactaron las conclusiones en base a cada objetivo iniciando con el general, para darles respuesta a los mismos.
- k) Recomendaciones: para cada conclusión se presentó una recomendación en función de los resultados obtenidos como medio de solución.
- l) Propuesta: se propuso un manual de organización y funciones para el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, con el objetivo de determinar la responsabilidad y funciones de cada puesto, sus relaciones, comunicación con lo demás y su papel determinante dentro del centro educativo, que servirá de guía para que la contratación del personal del centro.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la entrevista estructurada realizada al personal técnico

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista estructurada dirigida al personal técnico del Centro Educativo “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” en tablas y gráficas.

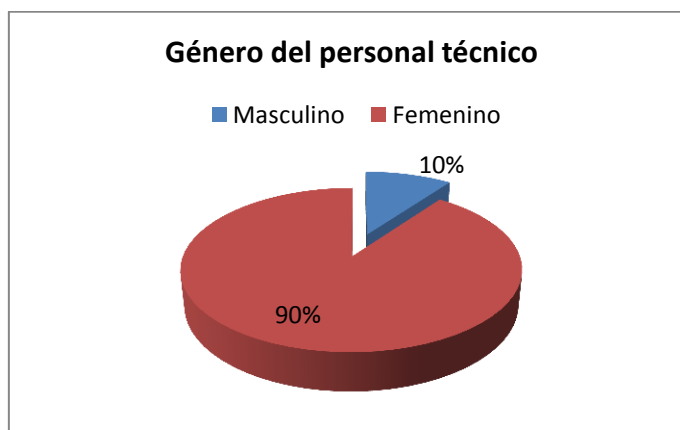
Género:

Tabla No. 8

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	1	10%
Femenino	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 1



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría de colaboradores que forman parte del personal técnico del centro educativo son de género femenino, entre ellas se encuentra la trabajadora social, psicólogas, secretaria, asistentes técnicos y la directora.

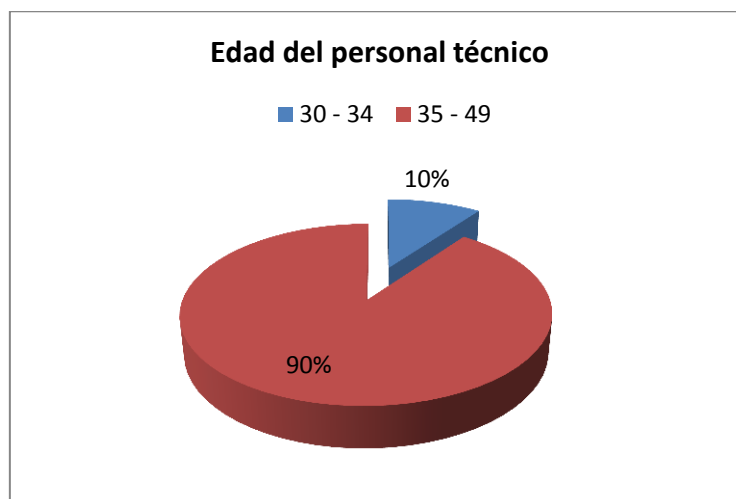
Edad:

Tabla No. 9

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
30 - 34	1	10%
35 - 49	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 2



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como se observa en la gráfica la mayoría de edades del personal técnico están comprendidas entre los 35 a 49 años. Una minoría tiene de 30 a 34 años de edad. Este resultado indica que la mayoría del personal técnico tiene experiencia en su campo.

Escolaridad:

Tabla No. 10

Escolaridad	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Diversificado	1	10%
Educación superior	7	70%
Postgrado	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 3



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Según los resultados de la entrevista la mayoría del personal técnico son profesionales universitarios, el 20% con post grado. Una minoría cursaron solamente diversificado. Con este resultado se identifica el profesionalismo y la preparación con la que cuenta el personal técnico del centro educativo.

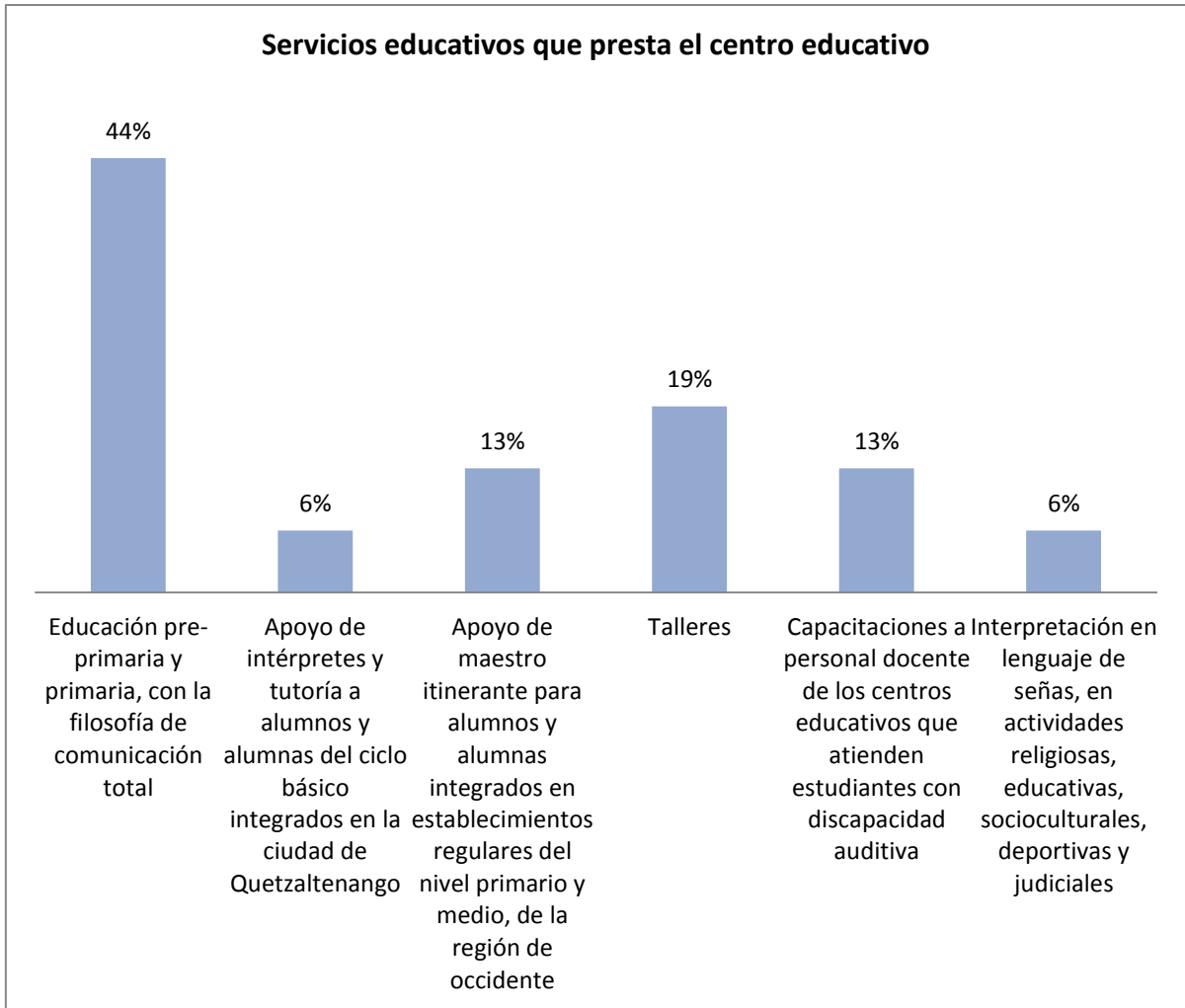
Pregunta No. 1: ¿Qué servicios educativos ofrece el centro?

Tabla No. 11

Servicios educativos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Educación pre-primaria y primaria, con la filosofía de comunicación total	7	44%
Apoyo de intérpretes y tutoría a alumnos y alumnas del ciclo básico integrados en la ciudad de Quetzaltenango	1	6%
Apoyo de maestro itinerante para alumnos y alumnas integrados en establecimientos regulares del nivel primario y medio, de la región de occidente	2	13%
Talleres	3	19%
Capacitaciones a personal docente de los centros educativos que atienden estudiantes con discapacidad auditiva	2	13%
Interpretación en lenguaje de señas, en actividades religiosas, educativas, socioculturales, deportivas y judiciales	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 4



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El centro educativo ofrece varios servicios, pero los más mencionados por el personal técnico según la gráfica son: la educación pre primaria y primaria con la filosofía de comunicación total según el 44%, seguido por los talleres. También se dan los servicios de capacitaciones a los centros educativos que atienden a estudiantes con discapacidad auditiva y el apoyo de maestros itinerantes en establecimientos de la región de Occidente como lo indicó el 13%.

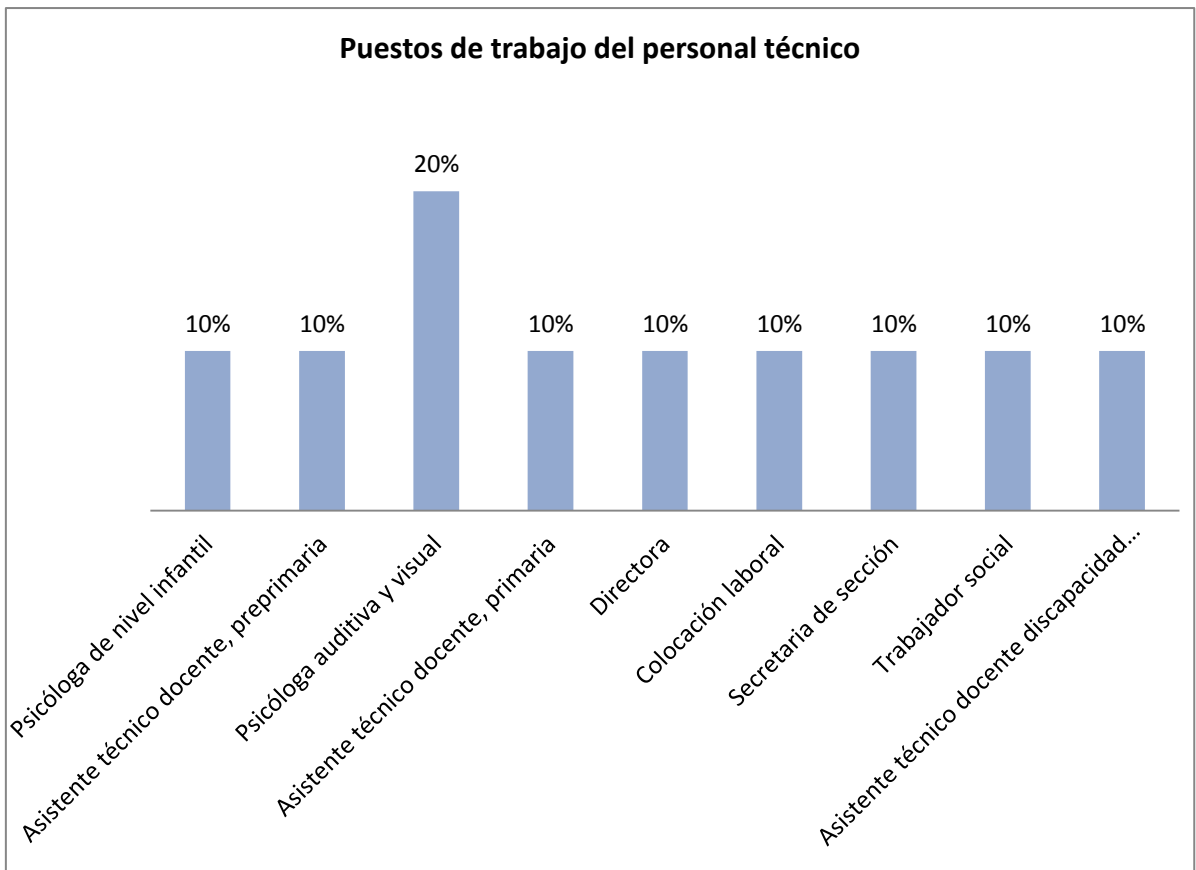
Pregunta No. 2: ¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?

Tabla No. 12

Puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Psicóloga de nivel infantil	1	10%
Asistente técnico docente, preprimaria	1	10%
Psicóloga auditiva y visual	2	20%
Asistente técnico docente, primaria	1	10%
Directora	1	10%
Colocación laboral	1	10%
Secretaria de sección	1	10%
Trabajador social	1	10%
Asistente técnico docente discapacidad audiovisual	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 5



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como se observa en la gráfica existen varios puestos dentro del personal técnico: dos psicólogas para tratar la parte auditiva y visual; en el resto de puestos sólo hay una persona como la psicóloga de nivel infantil, el asistente técnico docente preprimaria y primaria, la secretaria, la trabajadora social, el asistente técnico docente para discapacidad audiovisual y la directora.

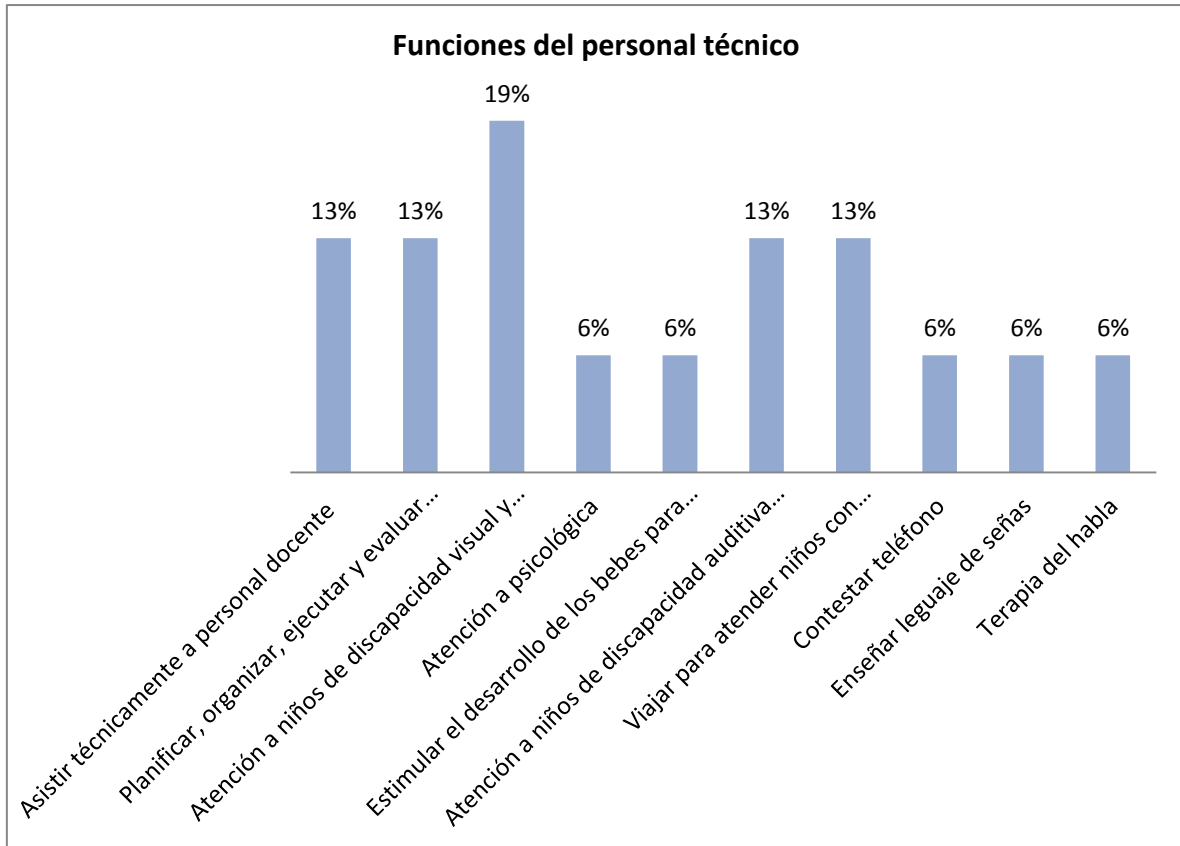
Pregunta No. 3: ¿Qué funciones desempeña en su puesto de trabajo?

Tabla No. 13

Funciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Asistir técnicamente a personal docente	2	13%
Planificar, organizar, ejecutar y evaluar propiedades curriculares	2	13%
Atención a niños de discapacidad visual y problemas asociados	3	19%
Atención a psicológica	1	6%
Estimular el desarrollo de los bebes para conocer el entorno que los rodea	1	6%
Atención a niños de discapacidad auditiva y problemas asociados	2	13%
Viajar para atender niños con discapacidad, supervisar el rendimiento y capacitar al personal	2	13%
Contestar teléfono	1	6%
Enseñar lenguaje de señas	1	6%
Terapia del habla	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 6



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Dentro de las funciones del personal técnico se destaca en la atención a discapacidad visual y problemas asociados con un 19%, también asisten técnicamente al personal docente, organizan, ejecutan y evalúan propiedades curriculares; dan atención a niños con discapacidad auditiva y problemas asociados y algunos viajan para atender a niños con discapacidad. Según el 13% está en enseñar el lenguaje de señas, terapia del habla y atención psicológica.

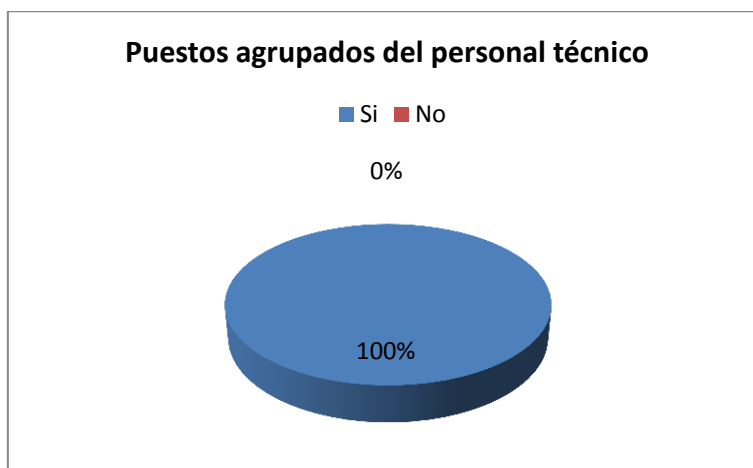
Pregunta No. 4: ¿Están los puestos agrupados por departamentos?

Tabla No. 14

Puestos agrupados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 7



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Todos los colaboradores que forman parte del personal técnico del centro educativo mencionaron que los puestos si están agrupados por departamento. Este resultado indica que los puestos están agrupados según la especialización de cada colaborador.

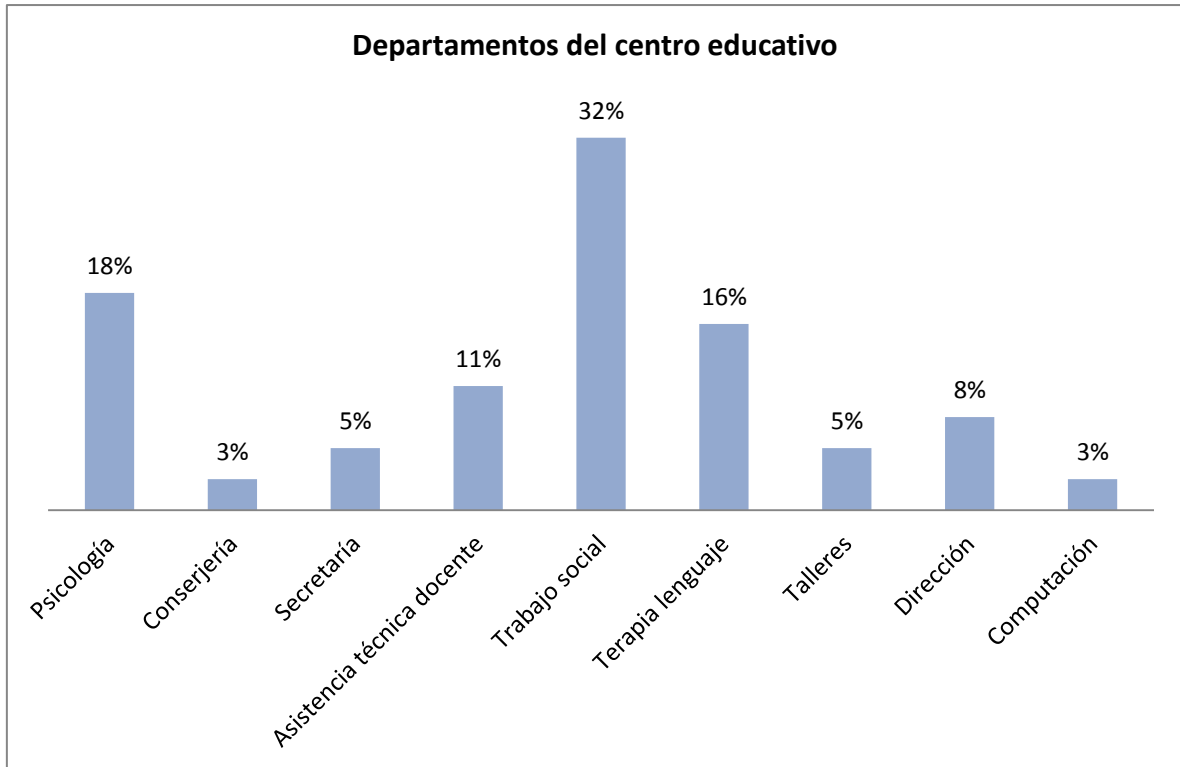
Pregunta No. 5: ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta el centro?

Tabla No. 15

Departamentos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Psicología	7	18%
Conserjería	1	3%
Secretaría	2	5%
Asistencia técnica docente	4	11%
Trabajo social	12	32%
Terapia lenguaje	6	16%
Talleres	2	5%
Dirección	3	8%
Computación	1	3%
Total	38	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 8



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica el personal técnico indicó que existen 9 departamentos que forman la organización del centro. El departamento más mencionado fue el de psicología, seguido por el de trabajo social y terapia de lenguaje. Los departamentos menos mencionados fueron los de computación y conserjería.

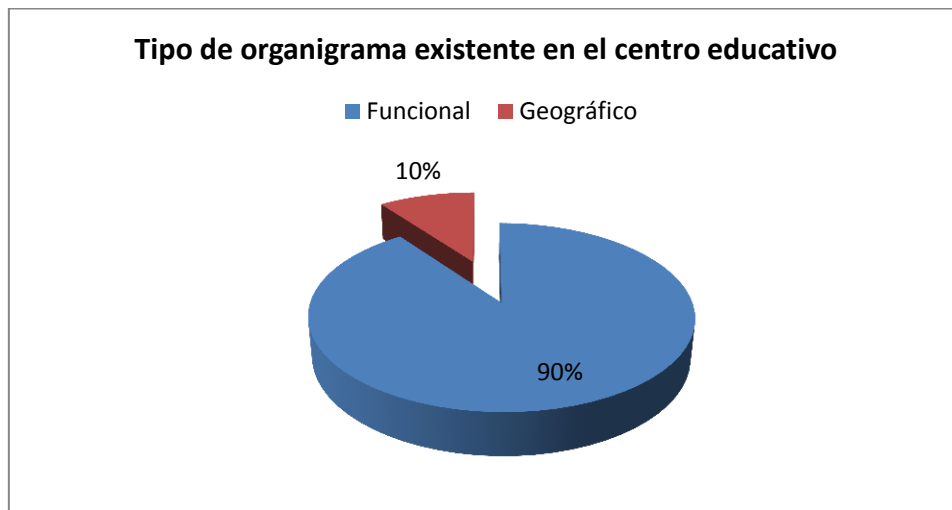
Pregunta No. 6: ¿Qué tipo de estructura organizacional (organigrama) tiene el centro educativo?

Tabla No. 16

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Funcional	9	90%
Geográfico	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 9



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría representado por el 90% del personal técnico mencionó que el centro educativo cuenta con un tipo de organigrama funcional, que detalla las funciones de las unidades y puestos del centro.

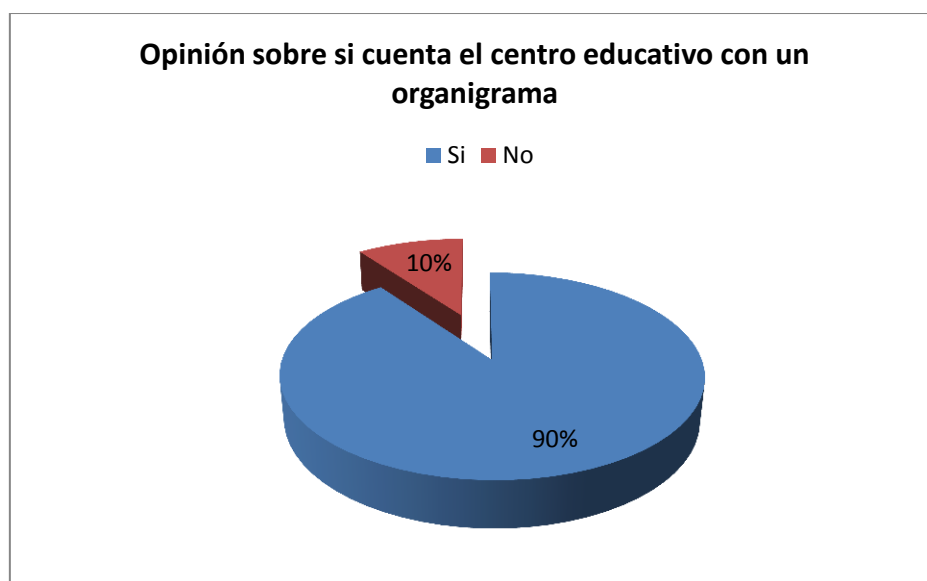
Pregunta No. 7: ¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes?

Tabla No. 17

Organigrama	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 10



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal técnico indicó que sí cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes en el centro educativo.

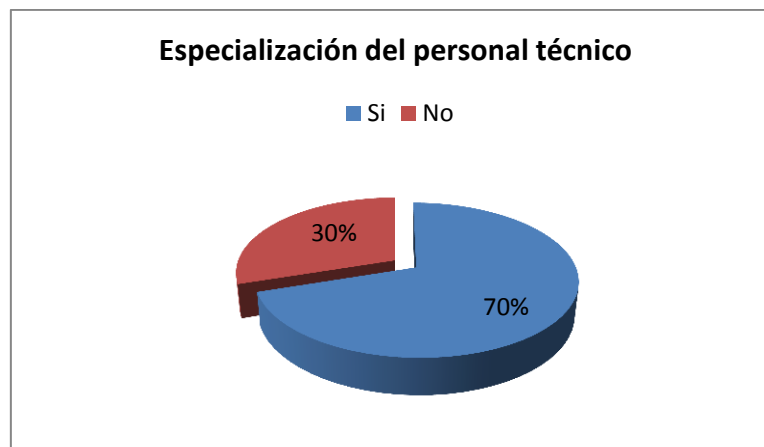
Pregunta No. 8: ¿Considera que se ha especializado, según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el Centro?

Tabla No. 18

Especialización del puesto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 11



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Según la gráfica el 70% del personal técnico comentó que sí se ha especializado según su puesto, en realizar las actividades a su cargo para aumentar los resultados esperados en el centro. Este resultado indica que con el tiempo el personal ha adquirido la experiencia necesaria en su puesto y profesión para brindar los servicios que le demanda el puesto.

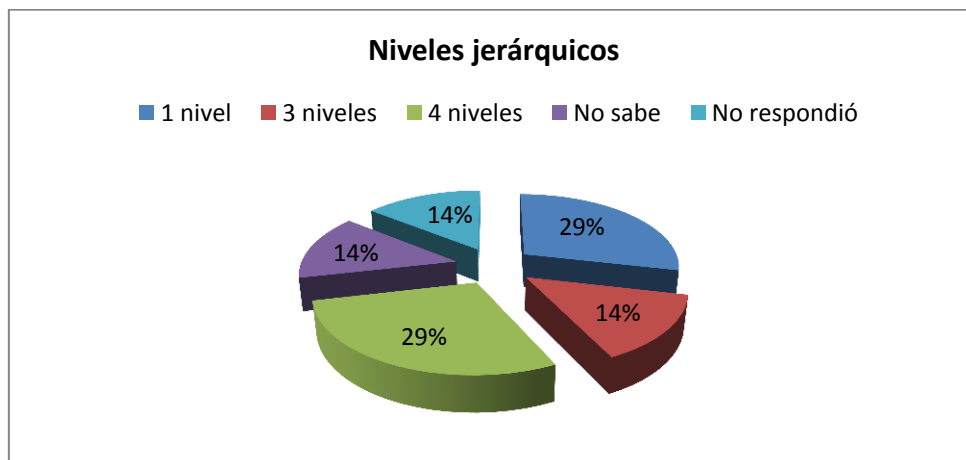
Pregunta No. 9: ¿Con cuántos niveles jerárquicos, de acuerdo al organigrama cuenta el centro educativo?

Tabla No. 19

Niveles	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 nivel	3	29%
3 niveles	1	14%
4 niveles	3	29%
No sabe	1	14%
No respondió	1	14%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 12



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica el personal técnico se contradice porque posiblemente no tiene conocimiento de los niveles jerárquicos que existen en el centro. El 29% indicó que existe 1 nivel y también el mismo porcentaje indicó que existen 4 niveles. Algunos no respondieron y otros no saben según el 14% de resultados.

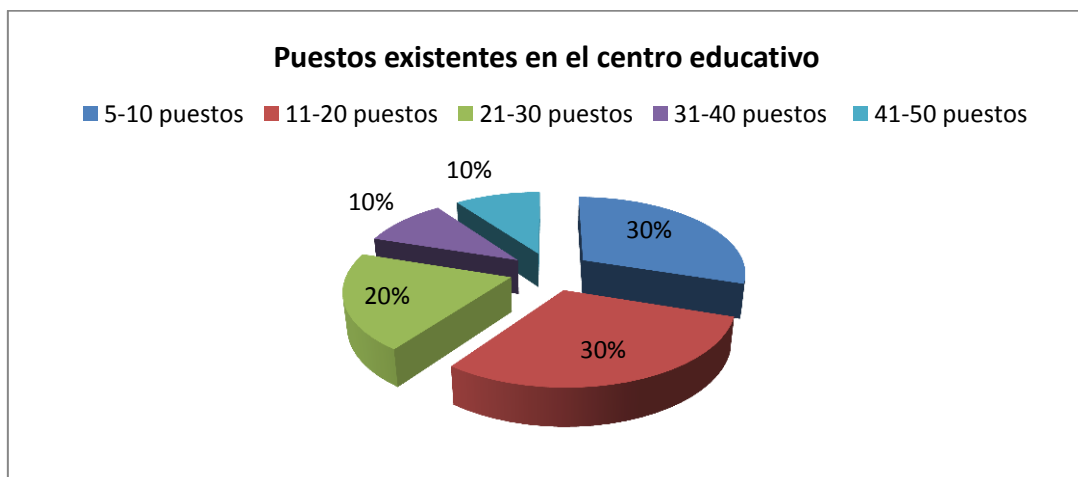
Pregunta No. 10: ¿Cuántos puestos existen en el centro educativo?

Tabla No. 20

Puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
5-10 puestos	3	30%
11-20 puestos	3	30%
21-30 puestos	2	20%
31-40 puestos	1	10%
41-50 puestos	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 13



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Según la gráfica el personal técnico no conoce exactamente cuántos puestos existen en el centro educativo, debido a que hay contradicciones en la respuesta.

El 30% comentó que existen 5 a 10 puestos y 11 a 20 puestos. El 20% comentó que existen 21 a 30 puestos y el 10% que existen 31 a 40 puestos.

Pregunta No. 11: ¿Tiene usted como colaborador identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos?

Tabla No. 21

Relaciones de autoridad y responsabilidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 14



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal técnico comentó que sí tiene identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos. Este resultado indica que tienen delegadas debidamente sus responsabilidades y respetan la autoridad.

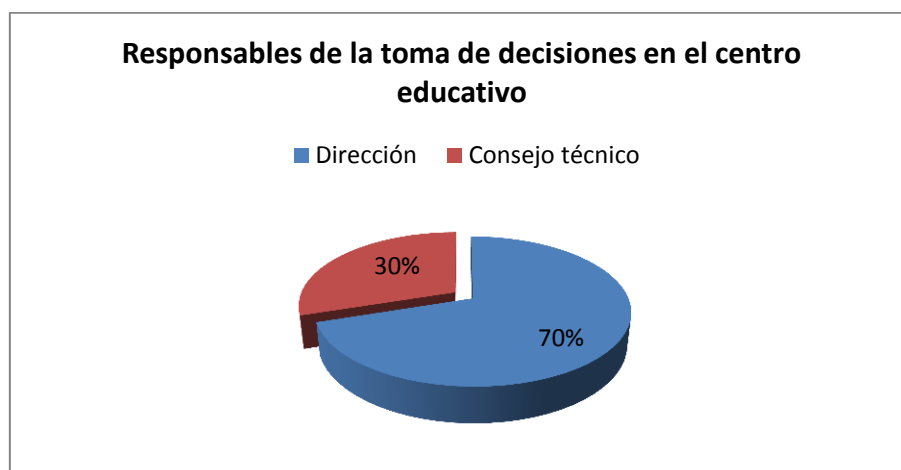
Pregunta No. 12: ¿Quiénes toman las decisiones en el centro educativo?

Tabla No. 22

Encargados de tomar decisiones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dirección	7	70%
Consejo técnico	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 15



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El 70% de personal comentó que la directora es la que toma las decisiones, un 30% comentó que las decisiones la toma el Consejo Técnico. Este resultado indica el empoderamiento que tiene la directora para tomar decisiones en el centro.

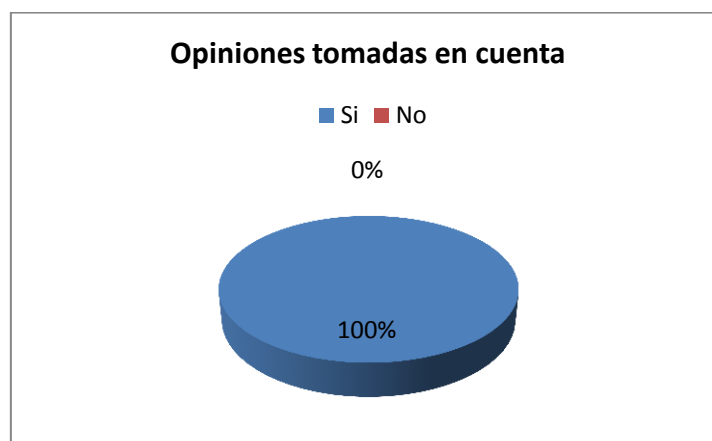
Pregunta No. 13: ¿Toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones?

Tabla No. 23

Opiniones tomadas en cuenta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 16



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como se observa todo el personal técnico comentó que sí toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones, resultado que indica que en el centro consideran y llevan a cabo actividades según sugerencias e ideas de los colaboradores.

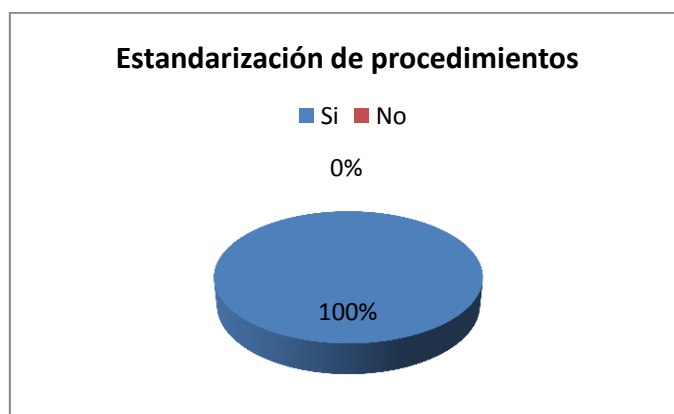
Pregunta No. 14: ¿Tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro?

Tabla No. 24

Procedimientos estandarizados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 17



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Todo el personal técnico comentó que sí tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro. Con este resultado se observa que los procedimientos se llevan a cabo siempre de la misma forma lo que beneficia a la calidad de los mismos.

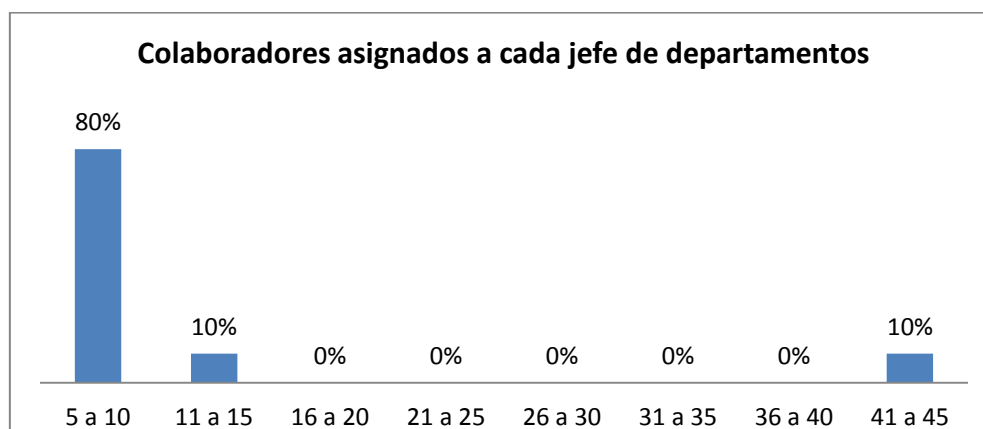
Pregunta No. 15: ¿Cuántos colaboradores en promedio se tienen asignados a cada jefe de departamento?

Tabla No. 25

Colaboradores asignados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
5 a 10	8	80%
11 a 15	1	10%
16 a 20	0	0%
21 a 25	0	0%
26 a 30	0	0%
31 a 35	0	0%
36 a 40	0	0%
41 a 45	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 18



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Según comentarios de la mayoría del personal técnico, a cada jefe de departamento se le tienen asignados de 5 a 10 colaboradores. Solo una persona representada por el 10% comentó que se tienen asignados de 11 a 15.

Pregunta No. 16: ¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en el centro?

Tabla No. 26

Comportamiento organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	3	30%
Bueno	6	60%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 19



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Para más de la mitad del personal técnico el comportamiento organizacional en el centro educativo es bueno y para el 30% excelente. Este resultado indica que la mayoría de colaboradores están satisfechos con el comportamiento organizacional que se conlleva en el centro.

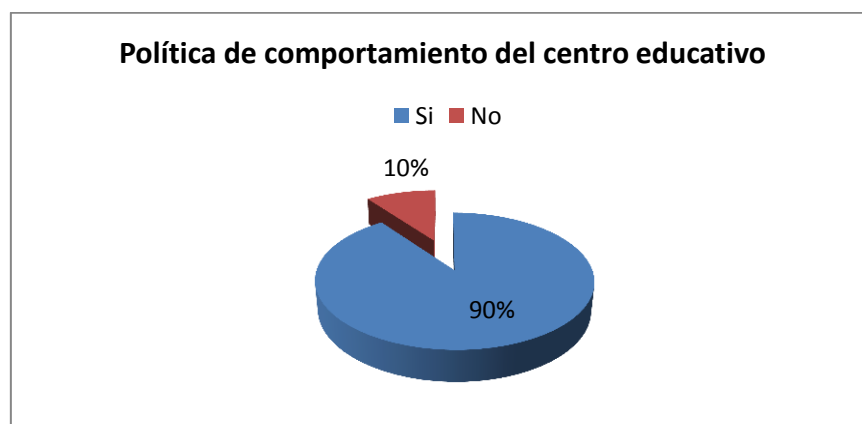
Pregunta No. 17: ¿Posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional?

Tabla No. 27

Política de comportamiento organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 20



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Para la mayoría del personal técnico sí se cuenta con una política de comportamiento organizacional que norma la conducta de los colaboradores.

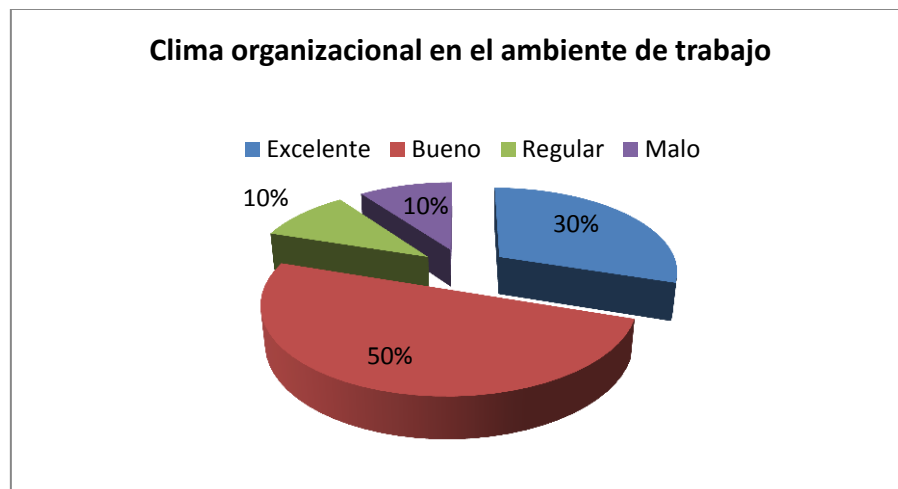
Pregunta No. 18: ¿Cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo?

Tabla No. 28

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	3	30%
Bueno	5	50%
Regular	1	10%
Malo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 21



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El clima organizacional del centro por su ambiente de trabajo fue calificado como bueno y excelente según el 50% y 30% respectivamente. Sólo una persona lo calificó como malo representado por el 10%. Este resultado indica que la mayoría de colaboradores están satisfechos con el clima organizacional por el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades.

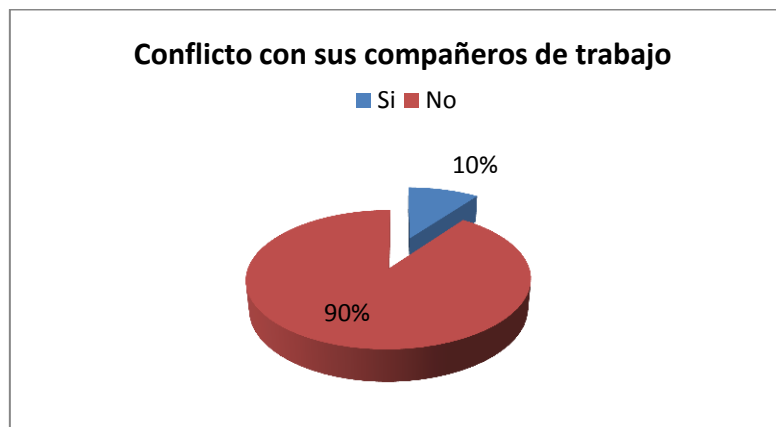
Pregunta No. 19: ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

Tabla No. 29

Conflicto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 22



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal técnico del centro educativo mencionó que no ha tenido ningún conflicto con sus compañeros de trabajo hasta el momento; a pesar de que llevan muchos años laborando para el mismo.

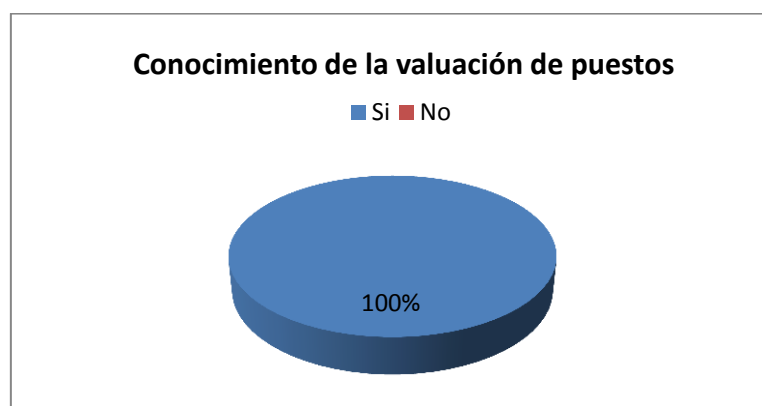
Pregunta No. 20: ¿Conoce usted qué es la valuación de puestos?

Tabla No. 30

Conocimiento de la valuación de puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 23



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Todo el personal del centro mencionó que conoce qué es la valuación de puestos.

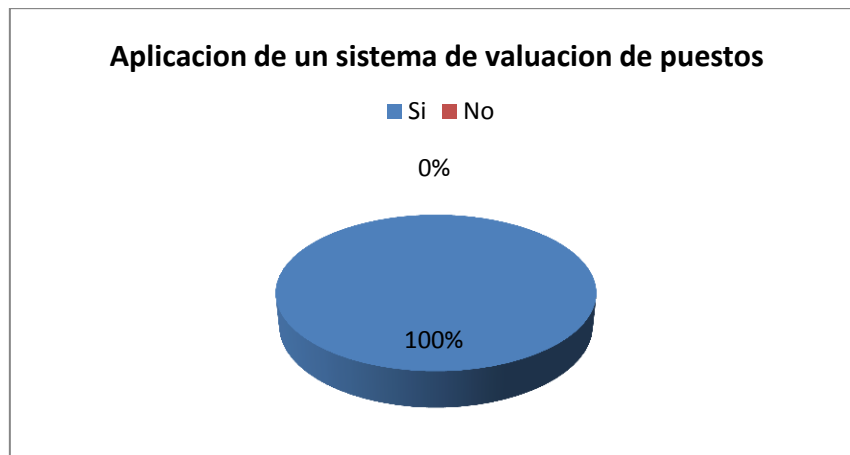
Pregunta No. 21: ¿Aplican en el centro algún sistema para la valuación de puestos?

Tabla No. 31

Aplicación de valuación de puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 24



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica, además de conocer qué es una valuación de puestos, el personal técnico también comentó que se aplica un sistema de la valuación de puestos en el centro educativo.

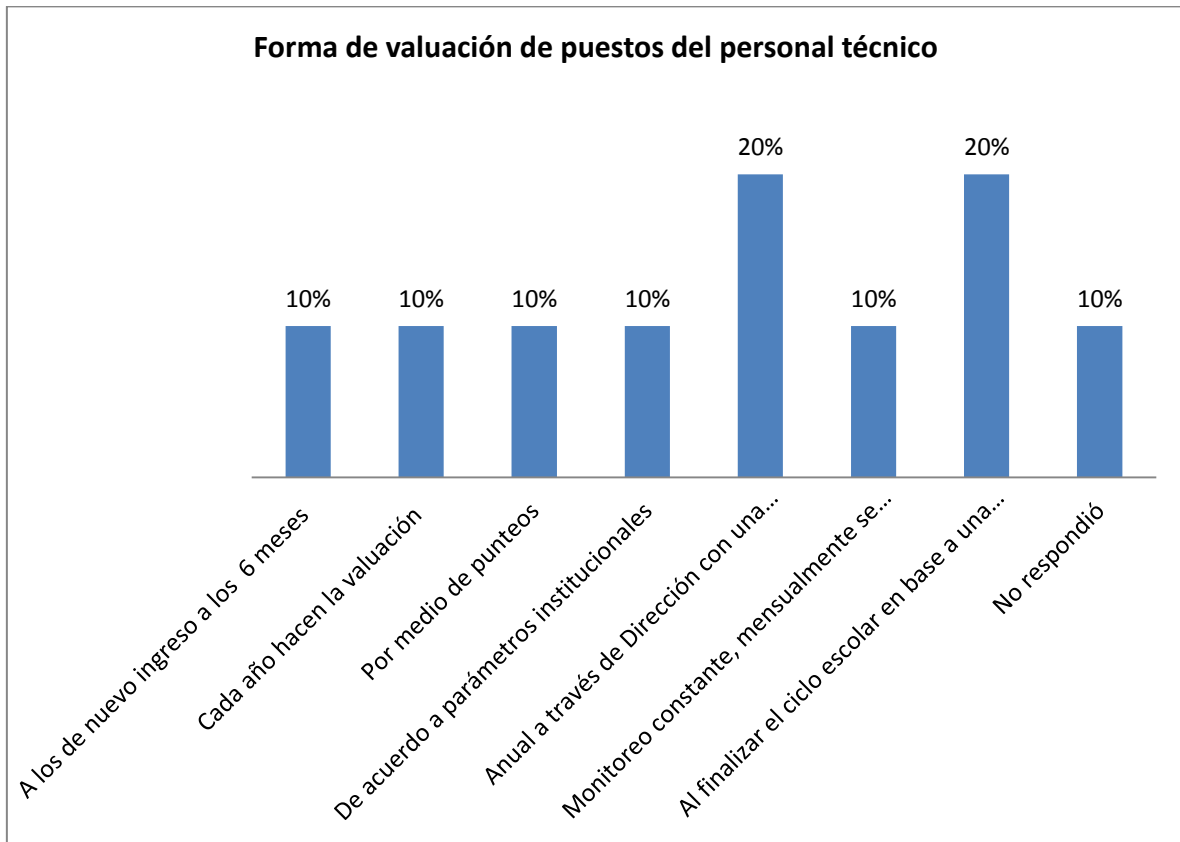
Pregunta No. 22: ¿Cómo realizan la valuación de puestos de los colaboradores?

Tabla No. 32

Forma de valuación de puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A los de nuevo ingreso a los 6 meses	1	10%
Cada año hacen la valuación	1	10%
Por medio de punteos	1	10%
De acuerdo a parámetros institucionales	1	10%
Anual a través de Dirección con una evaluación estandarizada	2	20%
Monitoreo constante, mensualmente se fijan metas	1	10%
Al finalizar el ciclo escolar en base a una evaluación final	2	20%
No respondió	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 25



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica, existen varias formas de valuación de puestos en el centro educativo; entre ellas las más utilizadas son: una valuación anual estandarizada a través de la dirección; la cual también indicaron que se hacen a finales del ciclo escolar con una evaluación final. Esta se realiza por medio de punteos en base a parámetros institucionales.

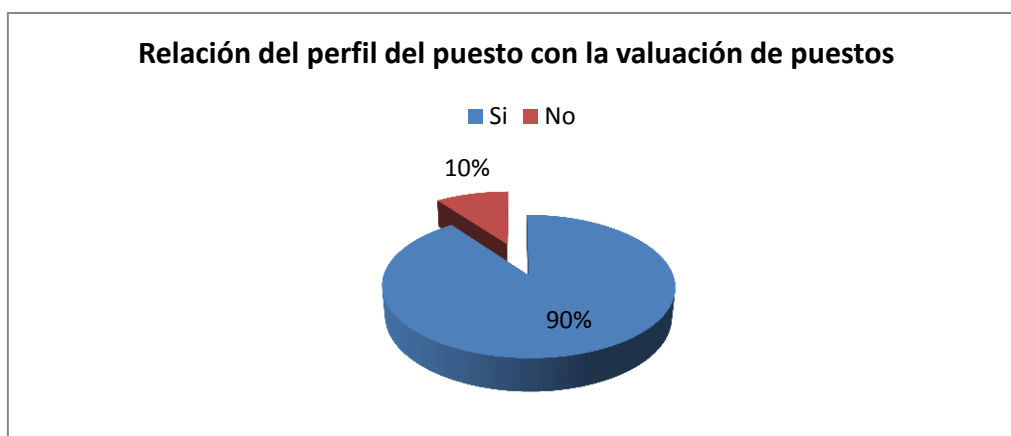
Pregunta No. 23: ¿Toma en cuenta para la valuación de puestos el perfil del puesto?

Tabla No. 33

Perfil	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 26



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal técnico del centro educativo, comentó que sí toman en cuenta el perfil de puestos para llevar a cabo la valuación de puestos.

Pregunta No. 24: ¿Qué herramientas administrativas han utilizado para formalizar la estructura organizacional del centro?

Tabla No. 34

Herramientas administrativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Evaluación final	1	10%
Capacitaciones	1	10%
No respondió	2	20%
Pacto colectivo	1	10%
Reglamento interno	1	10%
Realización en Guatemala	1	10%
Lo hacen en oficinas centrales	1	10%
Análisis	1	10%
Entrevistas	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 27



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Para formalizar la estructura organizacional del centro se han aplicado varias herramientas administrativas; como lo indica el personal técnico, se realizan capacitaciones, también se toma en cuenta el reglamento interno, el pacto colectivo y este lo realizan en Guatemala en oficinas centrales. Algunos también comentaron que se hacen entrevistas y análisis. Nadie mencionó el manual de puestos y funciones ni el organigrama.

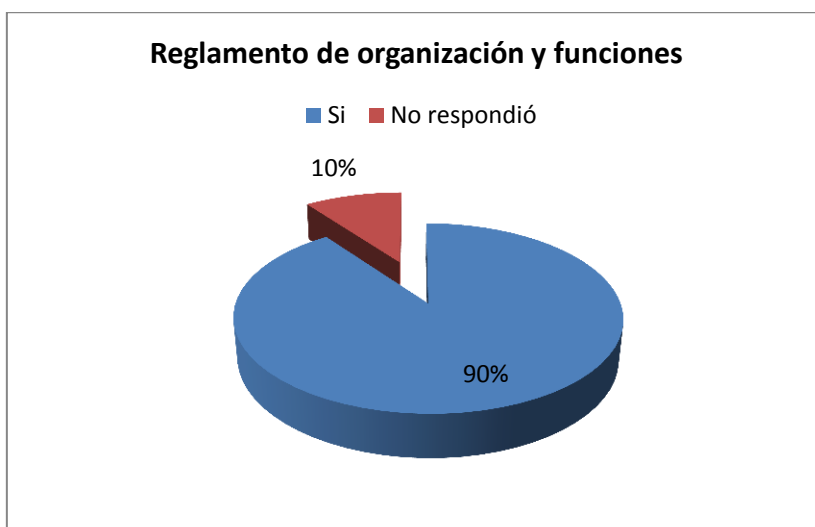
Pregunta No. 25: ¿Cuenta el centro con un reglamento de organización y funciones?

Tabla No. 35

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	90%
No respondió	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 28



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal técnico, representado por un 90%, comentó que el centro educativo sí cuenta con un reglamento de organización y funciones ROF, que contiene las funciones generales de la entidad, las funciones específicas de los órganos, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

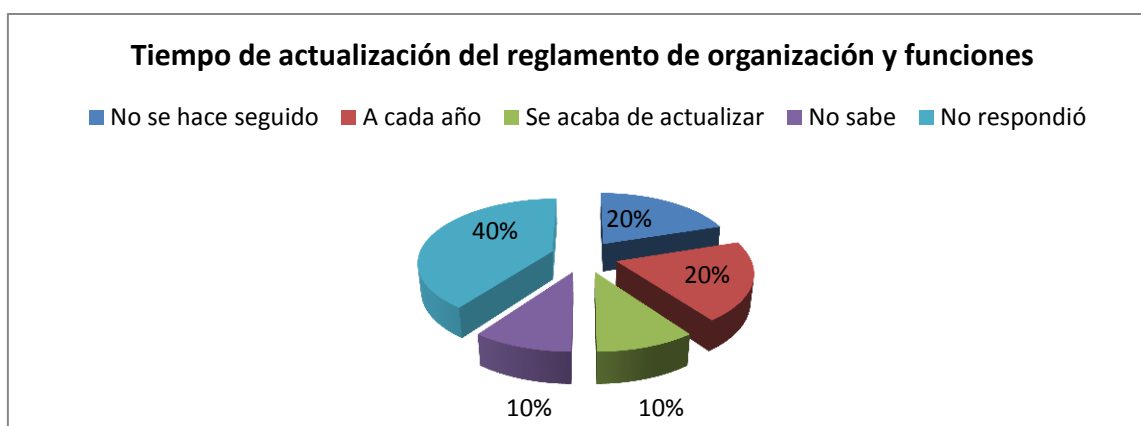
Pregunta No. 26: ¿Si se cuenta con un reglamento de organización y funciones cada cuanto tiempo se actualiza?

Tabla No. 36

Actualización del reglamento de organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No se hace seguido	2	20%
A cada año	2	20%
Se acaba de actualizar	1	10%
No sabe	1	10%
No respondió	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 29



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

En cuanto a la actualización, el personal técnico dio varios comentarios: el 20% indicó que no se ha actualizado seguido, otro 20% comentó que se realiza cada año y un 10% que se acaba de actualizar. Este resultado indica cierto desconocimiento de los colaboradores, tomando en cuenta que un poco menos de la mitad no respondió la pregunta.

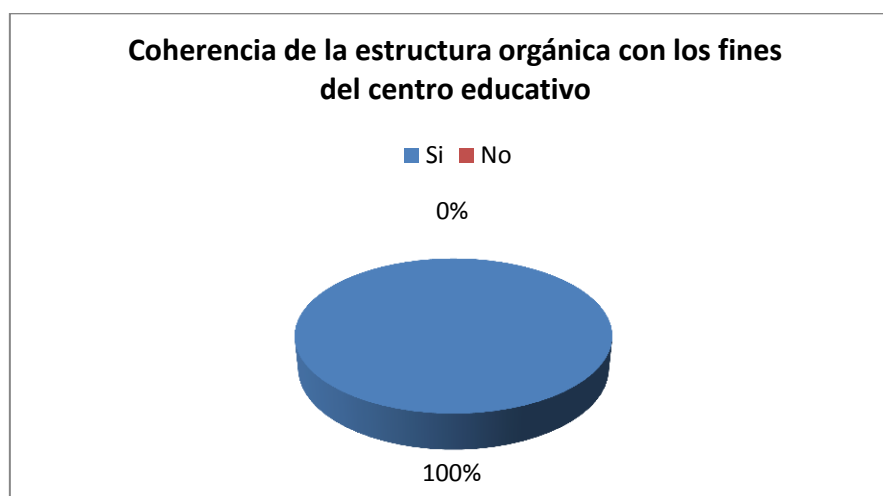
Pregunta No. 27: ¿La estructura organizacional del centro es coherente con los fines y objetivos de la institución y orientada a reforzar la prestación del servicio educativo?

Tabla No. 37

Coherencia de la estructura orgánica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 30



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Todo el personal técnico del centro educativo mencionó que la estructura organizacional sí es coherente con los fines y objetivos de la institución y está orientada a reforzar la prestación del servicio educativo.

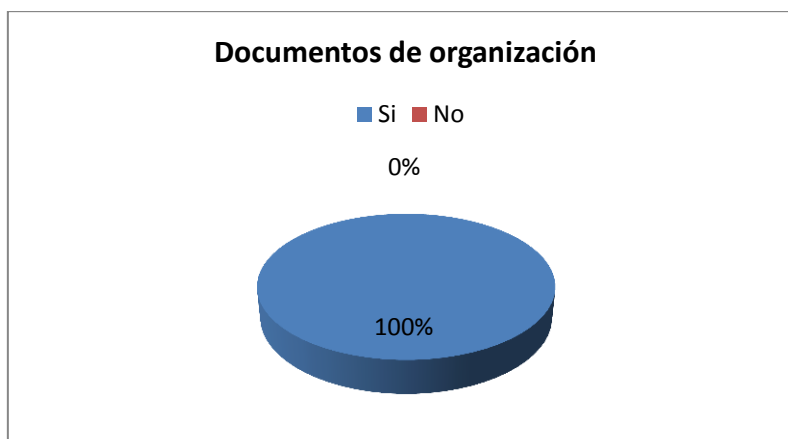
Pregunta No. 28: ¿Cuenta el centro con documentos de organización?

Tabla No. 38

Documentos de organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 31



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Todo el personal técnico mencionó que el centro educativo sí cuenta con documentos de organización.

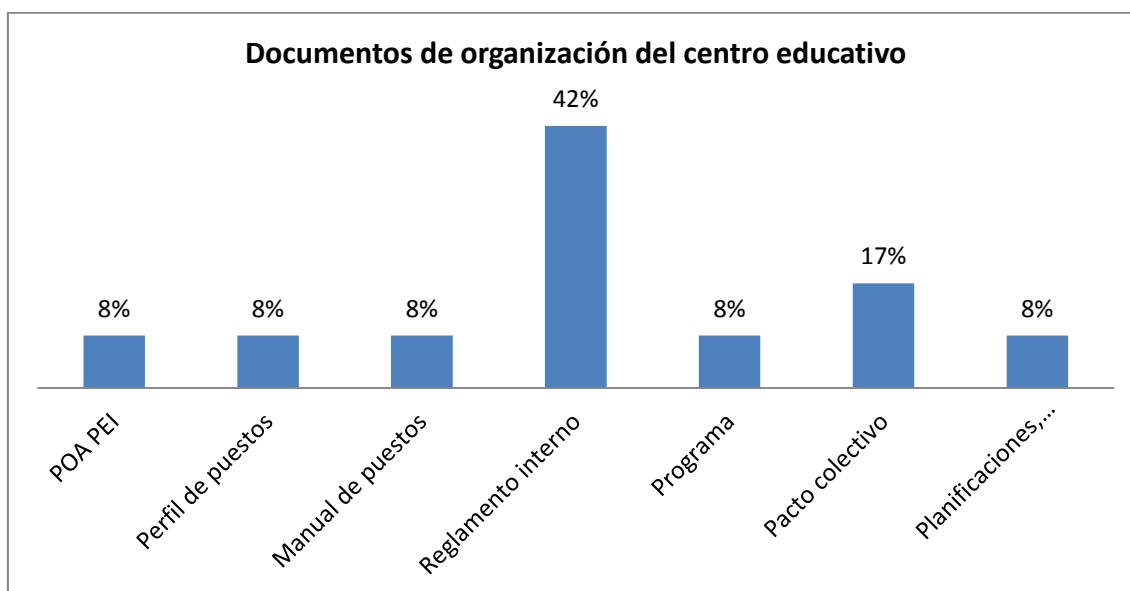
Pregunta No. 29: ¿Con qué documentos de organización cuenta el centro?

Tabla No. 39

Documento de organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
POA PEI	1	8%
Perfil de puestos	1	8%
Manual de puestos	1	8%
Reglamento interno	5	42%
Programa	1	8%
Pacto colectivo	2	17%
Planificaciones, liquidaciones	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 32



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Entre los documentos de organización con que cuenta el centro, el 42% del personal técnico mencionó que se tiene un reglamento interno, seguido del 17% que mencionó que cuentan con un pacto colectivo. Una minoría fue más específica sobre la organización y mencionó el manual de puestos, el perfil de puestos y programas con el 8% de resultados.

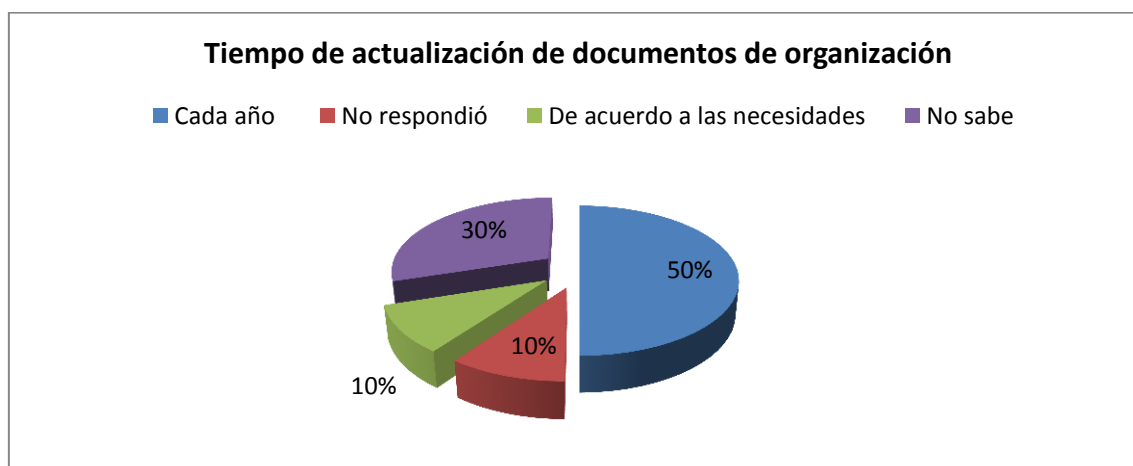
Pregunta No. 30: Si se cuenta con documentos de organización, ¿cada cuánto tiempo se actualizan?

Tabla No. 40

Tiempo de actualización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cada año	5	50%
No respondió	1	10%
De acuerdo a las necesidades	1	10%
No sabe	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 33



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mitad del personal comentó que los documentos de organización se actualizan cada año. El 30% no sabe cada cuánto se actualizan. Esta es una debilidad identificada en el centro porque da a entender que algunos documentos no se están actualizando continuamente.

Pregunta No. 31: ¿Qué documentos de organización requiere el centro actualmente?

Tabla No. 41

Tipos de documentos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Actualizar protocolos	1	10%
Planificación memorándums	1	10%
No sabe	1	10%
No respondió	4	40%
Reglamento estructurado para las funciones	2	20%
Mejoras en el manual de puestos con perfiles y descripción de puestos	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 34



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Casi la mitad del personal técnico no respondió la pregunta y algunos indicaron que no saben qué documentos de organización requiere el centro actualmente. El 10% del personal mencionó que se deben actualizar protocolos, mejorar el manual de puestos con los perfiles y descripción de los puestos y el 20% solicita un reglamento estructurado para las funciones, documento más importante para el personal técnico.

4.2. Resultados de la entrevista estructurada realizada al personal docente

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista estructurada dirigida al personal docente del Centro Educativo “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” en tablas y gráficas.

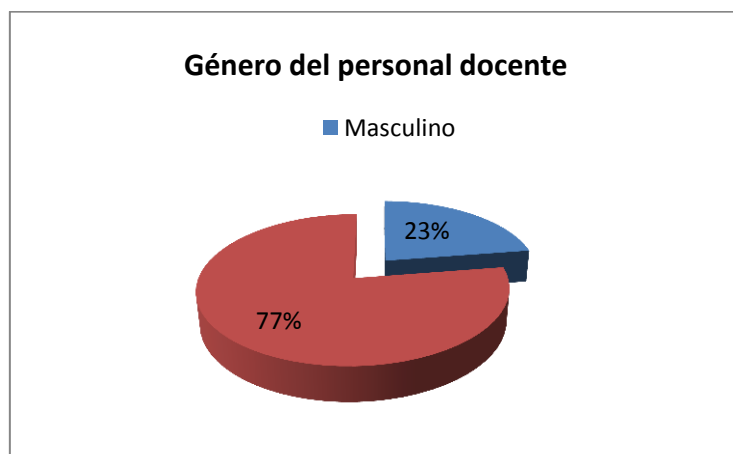
Género:

Tabla No. 42

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	7	23%
Femenino	26	77%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 4.35



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal docente del centro educativo está compuesto por el género femenino. Solamente el 23% lo compone el género masculino.

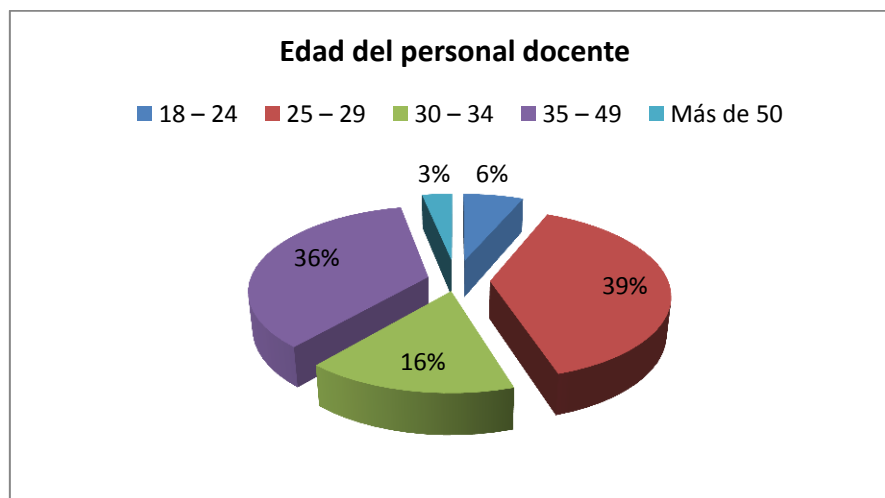
Edad:

Tabla No. 43

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 – 24	2	6%
25 – 29	13	39%
30 – 34	5	16%
35 – 49	12	36%
Más de 50	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 36



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El 39% del personal docente se encuentra en un rango de edades de 25 a 29 años, el 36% tiene de 35 a 49, seguido del 16% del personal que se encuentra entre los 30 a 34 años de edad. Este resultado indica que el personal docente en su mayoría es joven.

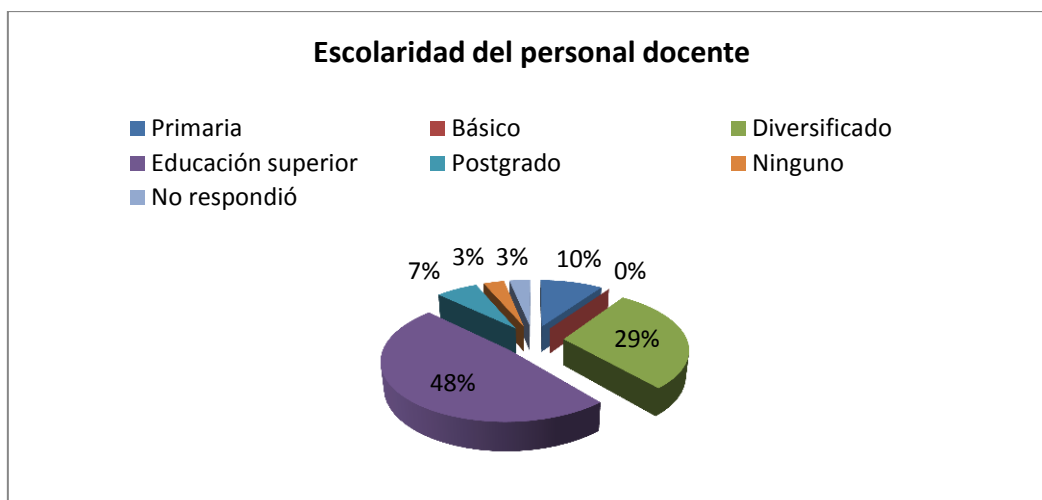
Escolaridad:

Tabla No. 44

Escolaridad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primaria	3	10%
Básico	0	0%
Diversificado	10	29%
Educación superior	16	48%
Postgrado	2	6%
Ninguno	1	3%
No respondió	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 37



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Casi la mitad del personal docente cuenta con educación superior, es decir universitaria, seguido por el 29% que tiene un nivel diversificado; solamente el 6% cuenta con un posgrado y un 10% sólo llegó a tener una educación primaria. Con este resultado se identifica que el personal docente del centro educativo tiene la preparación académica para desarrollar sus funciones como docente.

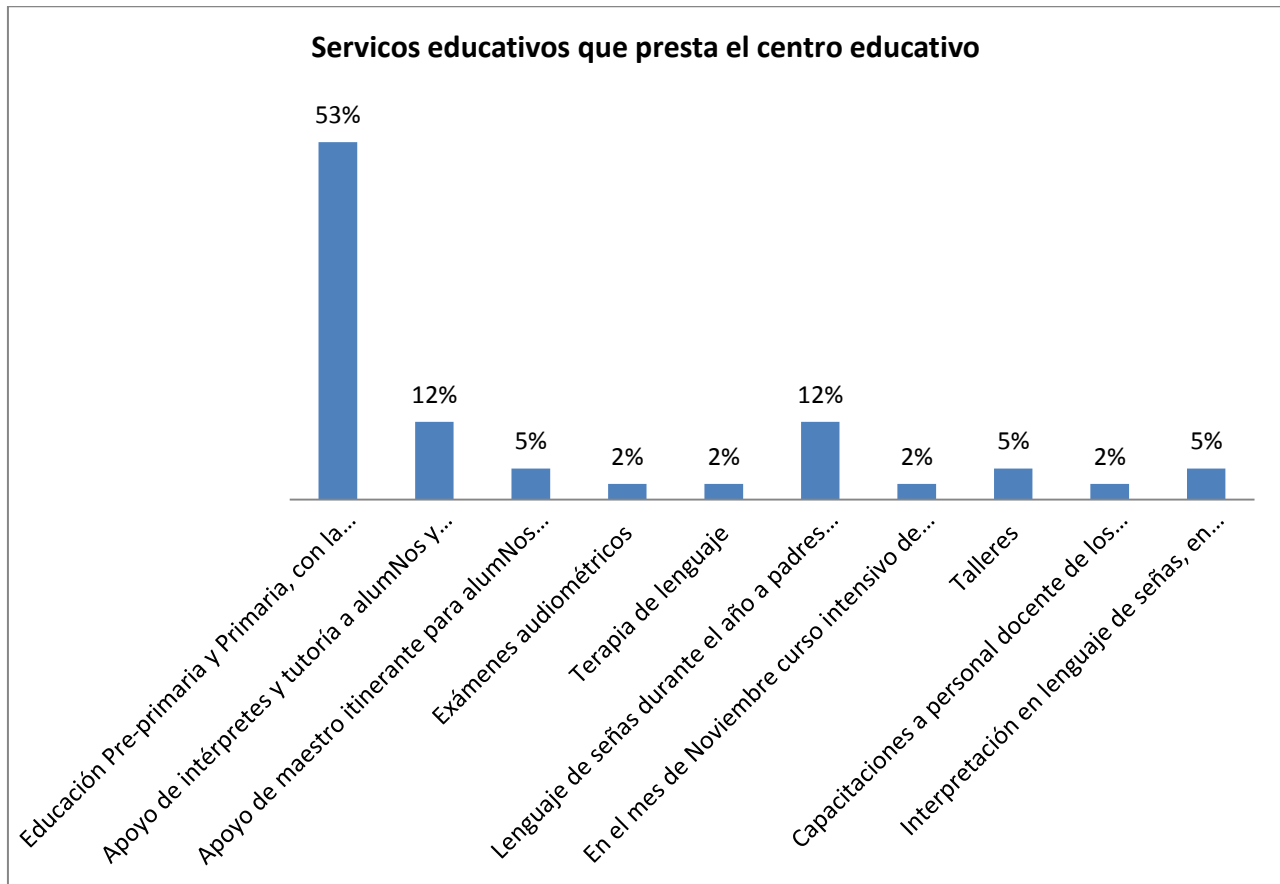
Pregunta No. 1: ¿Qué servicios educativos ofrece el centro?

Tabla No. 45

Servicios educativos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Educación pre-primaria y primaria, con la filosofía de comunicación total	23	53%
Apoyo de intérpretes y tutoría a alumnos y alumnas del ciclo básico integrados en la ciudad de Quetzaltenango	5	12%
Apoyo de maestro itinerante para alumnos y alumnas integrados en establecimientos regulares del nivel primario y medio, de la región de Occidente	2	5%
Exámenes audio métricos	1	2%
Terapia de lenguaje	1	2%
Lenguaje de señas durante el año a padres de familia	5	12%
En el mes de noviembre curso intensivo de lenguaje de señas, para público en general	1	2%
Talleres	2	5%
Capacitaciones a personal docente de los centros educativos que atienden estudiantes con discapacidad auditiva	1	2%
Interpretación en lenguaje de señas, en actividades religiosas, educativas, socioculturales, deportivas y Judiciales	2	5%
Total	43	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 38



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como se observa en la gráfica son varios los servicios que ofrece el centro educativo, sin embargo, un poco más de la mitad mencionaron el servicio más importante como es la educación preprimaria y primaria con la filosofía de comunicación total. También mencionaron el servicio de lenguaje de señas durante el año a padres de familia y el apoyo de intérpretes y tutoría a alumnos integrados en establecimientos de la ciudad de Quetzaltenango. Otro servicio importante son los talleres y la interpretación en lenguaje de señas en actividades religiosas, educativas, socioculturales y deportivas.

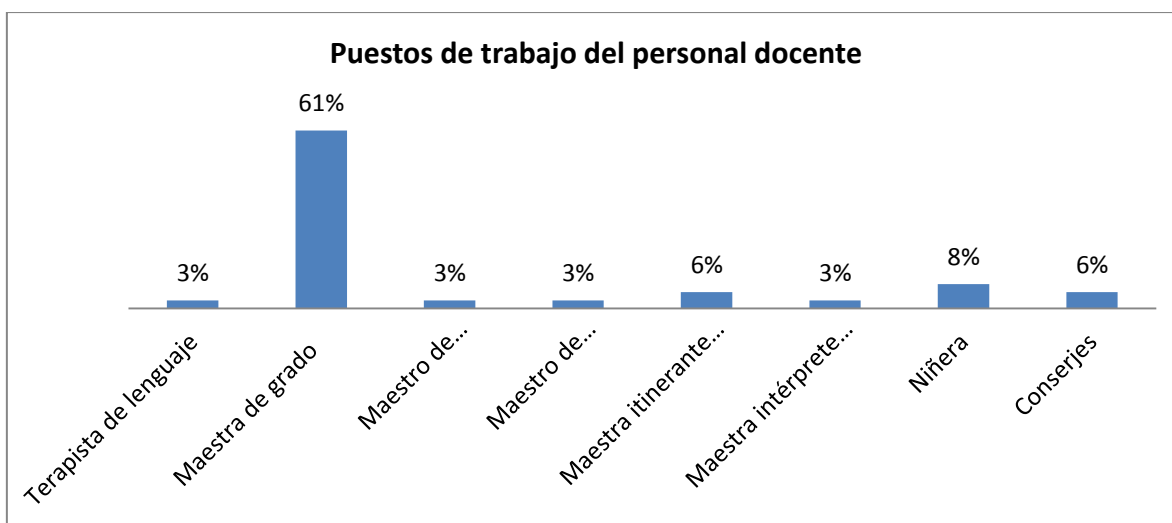
Pregunta No. 2: ¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?

Tabla No. 46

Puesto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Asistente técnico docente	1	3%
Psicóloga discapacidad auditiva	1	3%
Psicóloga discapacidad visual	1	3%
Terapista de lenguaje	1	3%
Maestra de grado	22	58%
Maestro de computación	1	3%
Maestro de educación física	1	3%
Maestra itinerante de alumnos ciegos	2	6%
Maestra intérprete de lenguaje de señas	1	3%
Niñera	3	9%
Conserjes	2	6%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 39



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Más de la mitad del personal docente se desempeñan como maestras o maestros de grado. El 9% son niñeras y el 6% son maestras itinerantes de niños ciegos y conserjes. También existen puestos ocupados solo por una persona como: asistente técnico docente, psicóloga de discapacidad auditiva y visual, terapeuta de lenguaje, maestros de computación, física e intérprete de lenguaje de señas. El total del personal docente lo componen 33 personas.

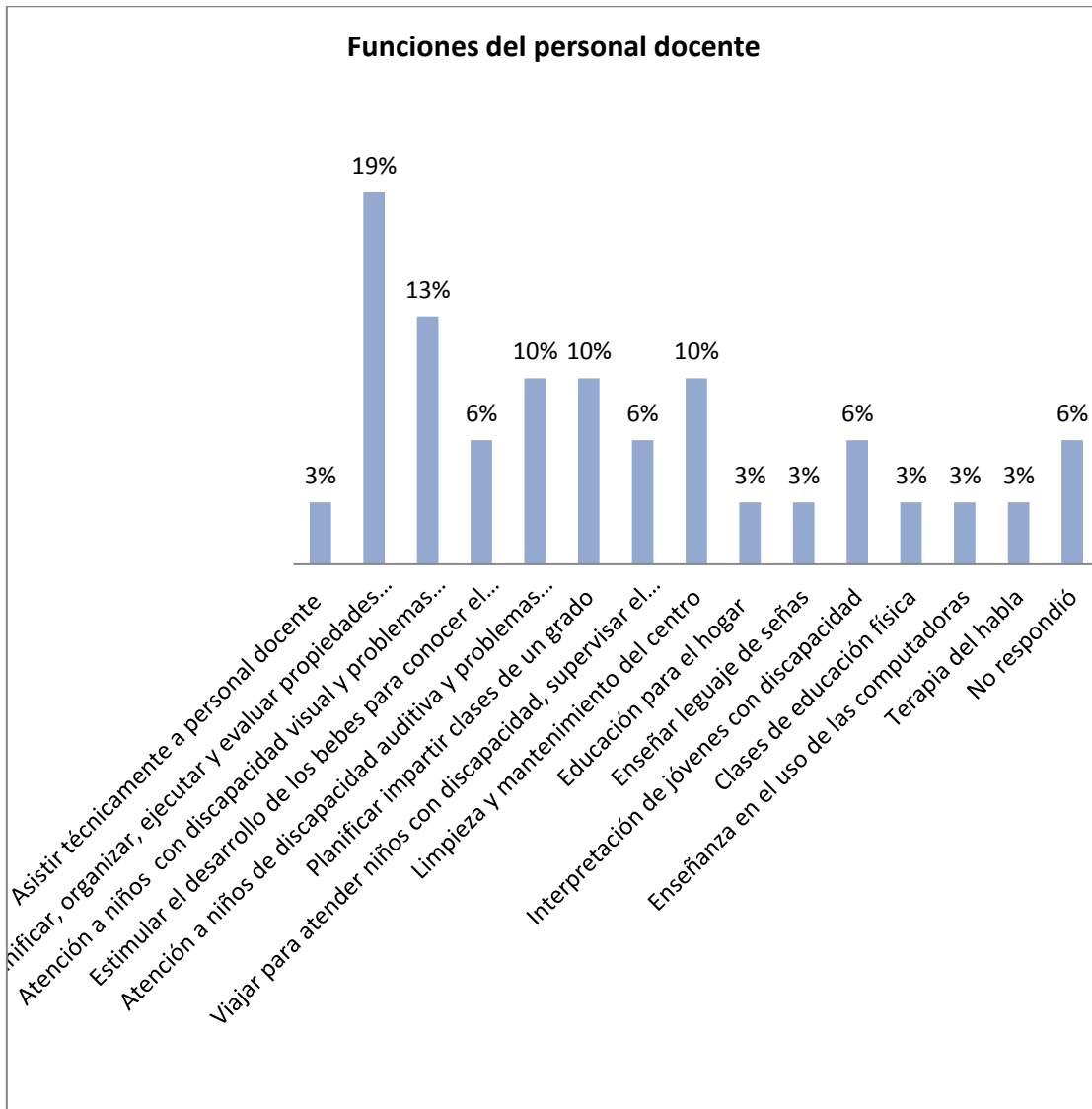
Pregunta No. 3: ¿Qué funciones desempeña en su puesto de trabajo?

Tabla No. 47

Funciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Asistir técnicamente a personal docente	1	3%
Planificar, organizar, ejecutar y evaluar propiedades curriculares	6	19%
Atención a niños con discapacidad visual y problemas asociados	4	13%
Estimular el desarrollo de los bebés para conocer el entorno que los rodea	2	6%
Atención a niños de discapacidad auditiva y problemas asociados	3	10%
Planificar impartir clases de un grado	3	10%
Viajar para atender niños con discapacidad, supervisar el rendimiento y capacitar al personal	2	6%
Limpieza y mantenimiento del centro	3	10%
Educación para el hogar	1	3%
Enseñar lenguaje de señas	1	3%
Interpretación de jóvenes con discapacidad	2	6%
Clases de educación física	1	3%
Enseñanza en el uso de las computadoras	1	3%
Terapia del habla	1	3%
No respondió	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 40



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Las funciones que se desempeñan con más frecuencia son las de planificar, organizar, ejecutar y evaluar propiedades curriculares, así como la atención a niños con discapacidad visual o auditiva y problemas asociados, planificar e impartir las clases de grado. Una minoría comentó que sus funciones son: Clases de educación física, realizar terapia del habla, enseñar lenguaje de señas, clases educativas para el hogar.

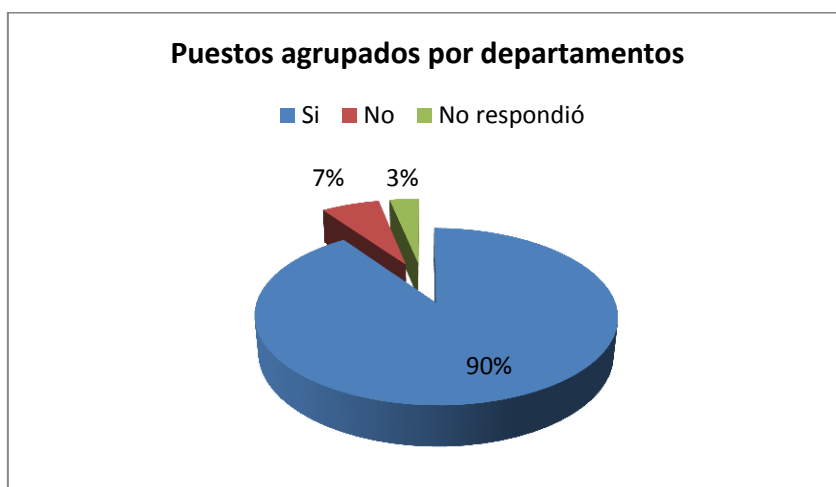
Pregunta No. 4: ¿Están los puestos agrupados por departamentos?

Tabla No. 48

Departamentos agrupados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	30	90%
No	2	6%
No respondió	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 41



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal docente comentó que los puestos que desempeñan en el centro educativo sí están agrupados por departamento.

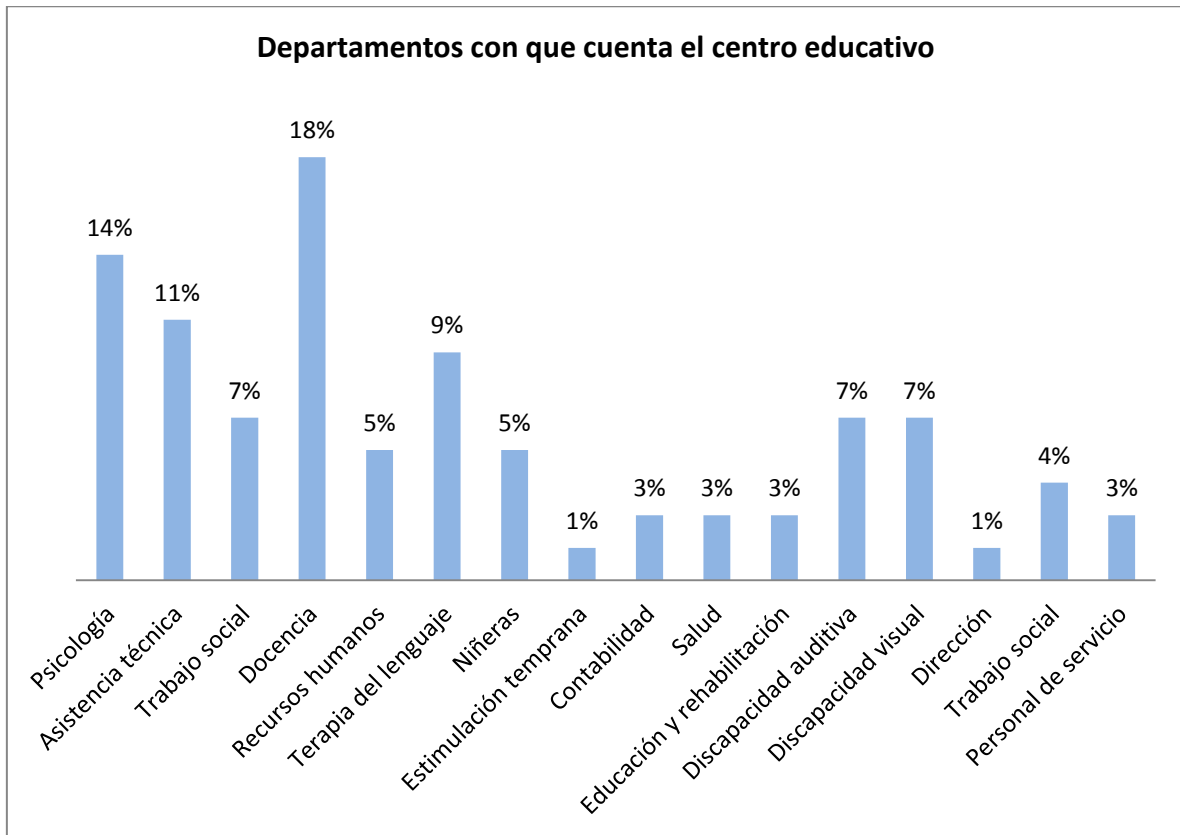
Pregunta No. 5: ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta el centro?

Tabla No. 49

Departamentos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Psicología	10	14%
Asistencia técnica	8	11%
Trabajo social	5	7%
Docencia	13	18%
Recursos humanos	4	5%
Terapia del lenguaje	7	9%
Niñeras	4	5%
Estimulación temprana	1	1%
Contabilidad	2	3%
Salud	2	3%
Educación y rehabilitación	2	3%
Discapacidad auditiva	5	7%
Discapacidad visual	5	7%
Dirección	1	1%
Trabajo social	3	4%
Personal de servicio	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 42



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El departamento más mencionado por los docentes que tiene el centro educativo fue el de docencia, seguido por el departamento de psicología, asistencia técnica y terapia del lenguaje. También el departamento de discapacidad auditiva y visual se mencionó según el 7% de resultados. No se mencionó mucho el departamento de contabilidad, salud, personal de servicio y dirección.

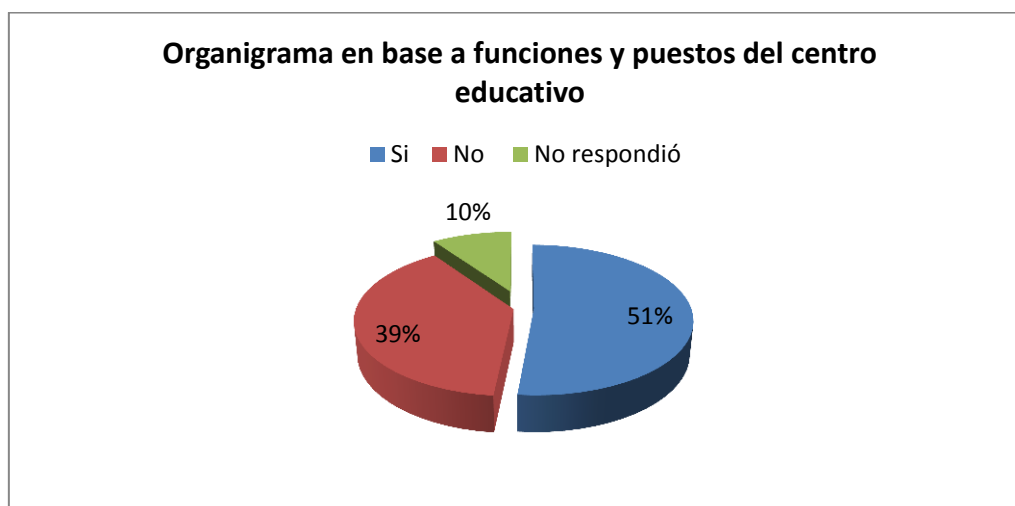
Pregunta No. 6: ¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes?

Tabla No. 50

Organigrama	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	17	52%
No	13	39%
No respondió	3	10%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 43



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Más de la mitad de docentes comentaron que el centro sí cuenta con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes. Una minoría representada por el 39% respondió que no. Con este resultado se observa que existen debilidades en la estructura del organigrama actual.

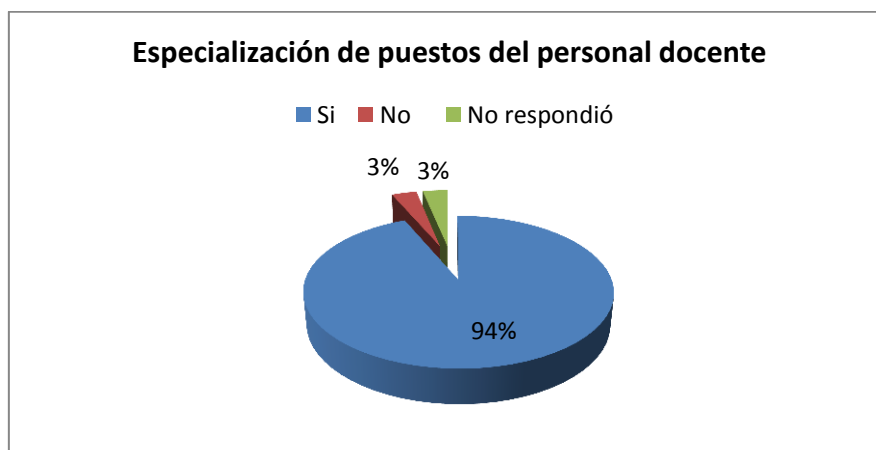
Pregunta No. 7: ¿Considera que se ha especializado, según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el Centro?

Tabla No. 51

Especialización de puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	31	94%
No	1	3%
No respondió	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 44



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría del personal docente considera que sí se han especializado según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el centro especialmente por el tiempo que llevan laborando para el mismo.

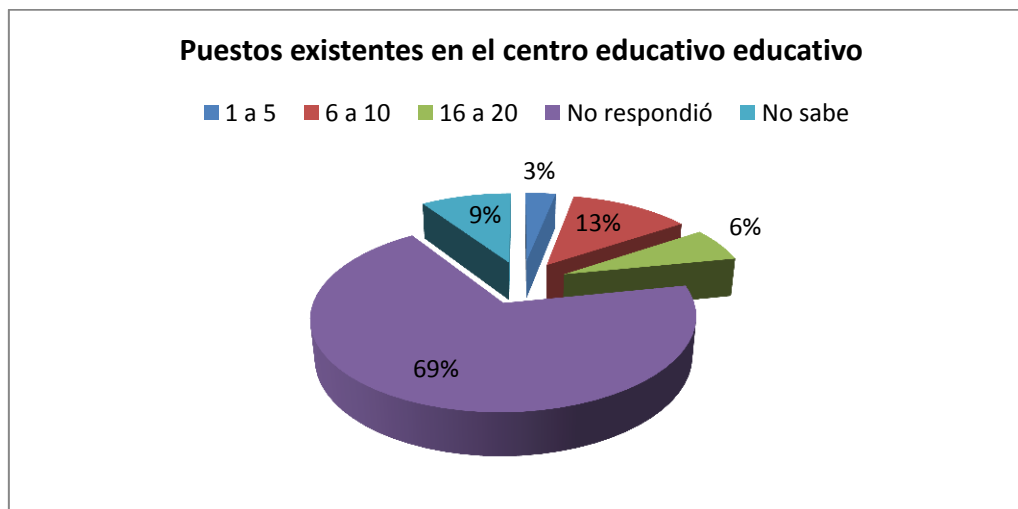
Pregunta No. 8: ¿Cuántos puestos existen en la empresa?

Tabla No. 52

Puestos existentes	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 5	1	3%
6 a 10	4	13%
16 a 20	2	6%
No respondió	23	69%
No sabe	3	9%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 45



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Más de la mitad de docentes no respondió acerca de los puestos existentes en la empresa y el 9% no lo sabe. El 13% comentó que existen de 6 a 10 puestos y el 6% que existen de 16 a 20. Este resultado indica que el personal no está enterado exactamente del número de puestos porque no se dan a conocer.

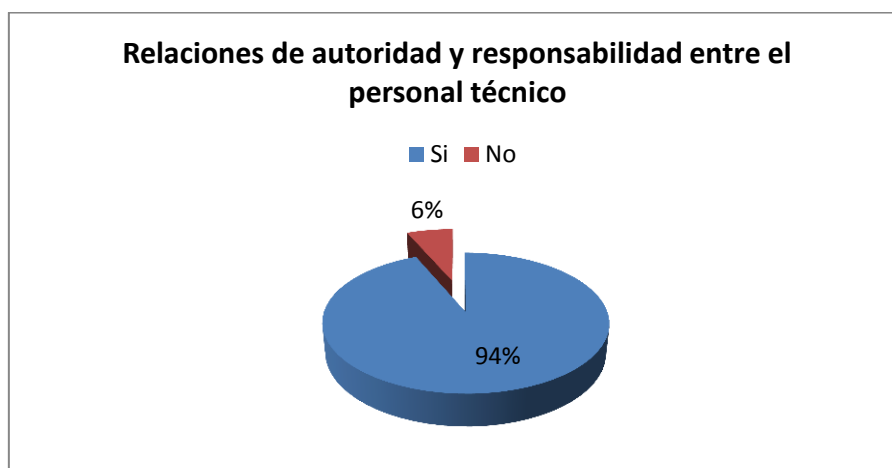
Pregunta No. 9: ¿Tiene usted como colaborador identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos?

Tabla No. 53

Relaciones entre puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	31	94%
No	2	6%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 46



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

La mayoría de docentes sí tiene identificadas las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen entre los puestos porque conocen claramente sus funciones.

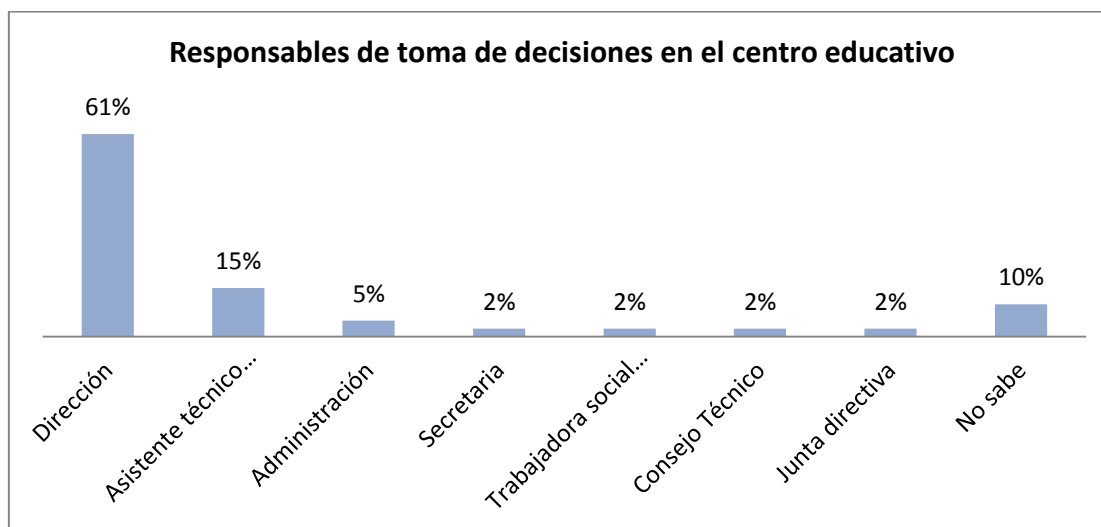
Pregunta No. 10: ¿Quiénes toman las decisiones en el centro educativo?

Tabla No. 54

Toma de decisiones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dirección	25	61%
Asistente técnico docente	6	15%
Administración	2	5%
Secretaría	1	2%
Trabajadora social auditiva	1	2%
Consejo Técnico	1	2%
Junta directiva	1	2%
No sabe	4	10%
Total	41	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 47



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Más de la mitad del personal docente indicó que quien toma las decisiones en el centro educativo es la dirección seguido por el asistente técnico docente. El 10% indicó no saberlo. Una minoría también comentó que quienes toman la decisión son; el Consejo Técnico, la Junta Directiva y secretaria.

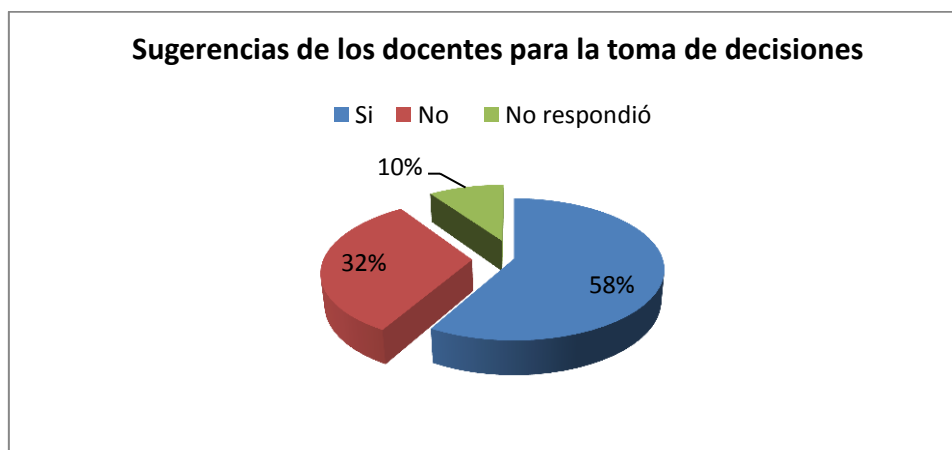
Pregunta No. 11: ¿Toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones?

Tabla No. 55

Toma de sugerencias	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	19	58%
No	11	32%
No respondió	3	10%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 48



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Más de mitad del personal docente comentó que sus sugerencias e ideas sí son tomadas en cuenta en las decisiones y el 32% comentó que no, lo que indica una debilidad en la participación que se le da a los docentes en la toma de decisiones del centro educativo.

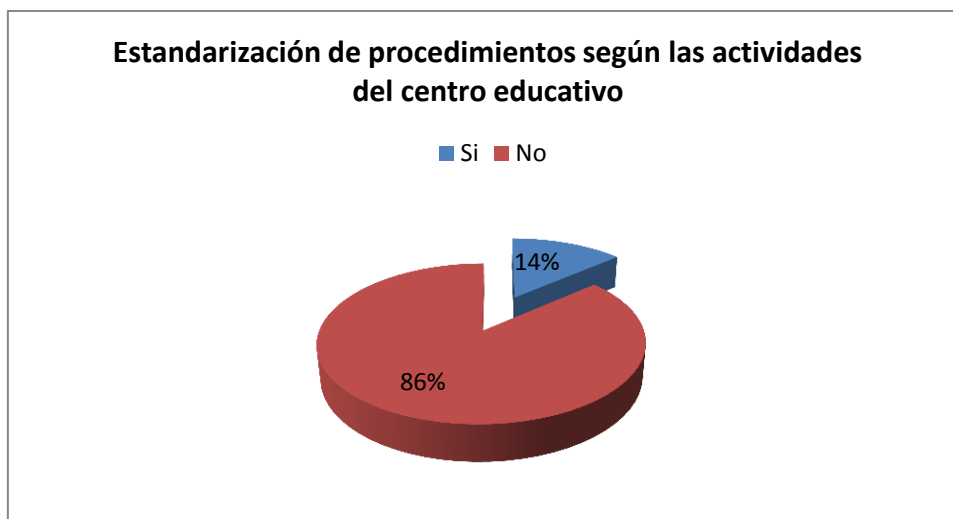
Pregunta No. 12: ¿Tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro?

Tabla No. 56

Estandarización de procedimientos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	4	14%
No	29	87%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 49



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como se observa en la gráfica, según la opinión de la mayoría de docentes, no se tienen estandarizados los procedimientos de las diferentes actividades que se realizan en el centro; lo que podría afectar la calidad de los servicios que se prestan.

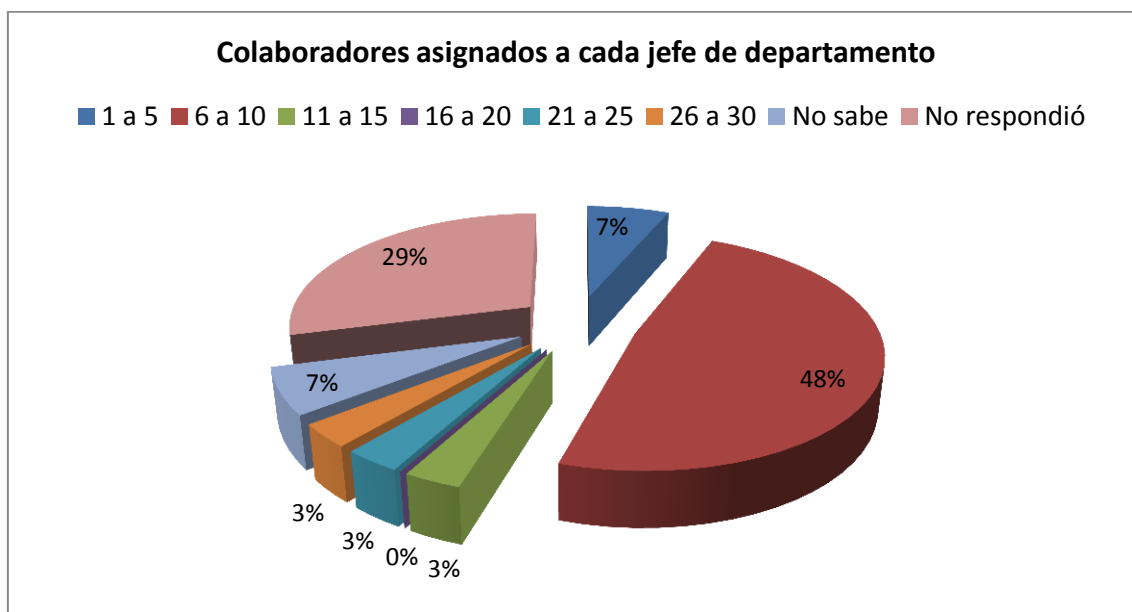
Pregunta No. 13: ¿Cuántos colaboradores en promedio se tienen asignados a cada jefe de departamento?

Tabla No. 57

Colaboradores asignados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 5	2	6%
6 a 10	16	48%
11 a 15	1	3%
16 a 20	0	0%
21 a 25	1	3%
26 a 30	1	3%
No sabe	2	6%
No respondió	10	29%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 50



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica, casi la mitad del personal docente comentó que se tienen asignados de 6 a 10 colaboradores en promedio a cada jefe de departamento. El 29% no respondió la pregunta y el 6% comentó que se han asignado de 1 a 5 colaboradores. Este resultado refleja el tramo de control de los departamentos y la capacidad que tienen los jefes de dirigir a los subordinados.

Pregunta No. 14: ¿Posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional?

Tabla No. 58

Política de comportamiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	16	48%
No	5	16%
No sabe	4	13%
No respondió	7	23%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 51



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Casi la mitad del personal docente comentó que en el centro educativo sí existe una política de comportamiento organizacional, el 23% no respondió y el 16% comentó que no se cuenta con esta política. El 13% no sabe nada al respecto. Este resultado indica que pueden tener políticas no muy claras para el comportamiento de los empleados o que no han sido comunicadas.

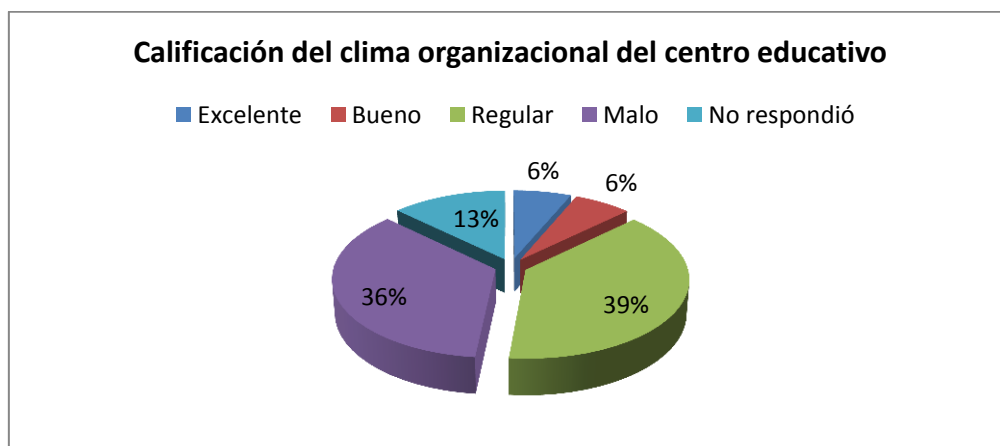
Pregunta No. 15: ¿Cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo?

Tabla No. 59

Clima organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	2	6%
Bueno	2	6%
Regular	13	39%
Malo	12	35%
No respondió	4	13%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 52



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Según los resultados de la gráfica el clima organizacional en el ambiente de trabajo no es bien calificado. El 39% lo calificó como regular y el 36% como malo, solamente el 6% lo calificó como excelente y bueno. Este resultado indica una insatisfacción del personal docente por el clima organizacional del centro educativo.

Pregunta No. 16: ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

Tabla No. 60

Conflictos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	23%
No	24	74%
No respondió	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 53



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

A pesar de que el clima organizacional no es bien calificado, la mayoría del personal docente comentó que no ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo, el 23% comentó que sí ha tenido conflictos.

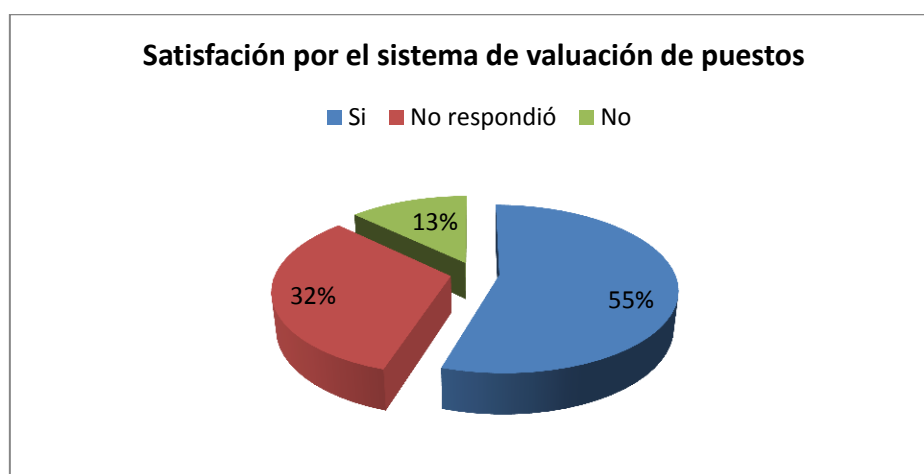
Pregunta No. 17: ¿Está satisfecho con el sistema que aplica el centro para la valuación de puestos?

Tabla No. 61

Satisfacción de valuación de puestos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	18	55%
No respondió	11	32%
No	4	13%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 54



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Un poco más de la mitad del personal docente sí está satisfecho con el sistema que aplica el centro para la valuación de puestos y un 13% no lo está. Un 32% no respondió la pregunta. Este resultado identifica la insatisfacción de algunos colaboradores con la valuación de puestos que puede deberse a la remuneración recibida.

Pregunta No. 18: ¿Cuenta el centro con un reglamento de organización y funciones?

Tabla No. 62

Reglamento de organización y funciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	71%
No	7	23%
No respondió	2	6%
Total	33	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 55



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

El 71% del personal docente comentó que sí cuenta con un reglamento de organización y funciones; una minoría representado por el 23% comentó que no, por lo que se observa que el centro educativo sí cuenta con un instrumento normativo institucional con disposiciones técnico-administrativas para regular y fijar la estructura orgánica.

Pregunta No. 19: ¿Con qué documentos de organización cuenta el centro?

Tabla No. 63

Documentos de organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
P.O.A. y P.E.I.	6	16%
Pacto colectivo	5	14%
Organización	2	5%
Personería jurídica, asamblea, junta directiva	1	3%
Nómina completa del personal, únicamente	1	3%
No los conozco todos	1	3%
Todos los que están de acuerdo a la ley	1	3%
Reglamento disciplinario	3	8%
No hay manuales de funciones ni procedimientos estandarizados	1	3%
No respondió	16	43%
Total	37	100%

Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Gráfica No. 56



Fuente: Trabajo de campo agosto (2016)

Interpretación:

Un poco menos de la mitad del personal docente no respondió la pregunta, lo que puede deberse a que no tiene conocimiento al respecto; el 16% comentó que se cuenta con el P.O.A. y P.E.I. que son más bien documentos de planeación y no de organización. El 14% mencionó el pacto colectivo y el 8% el reglamento disciplinario. Solamente el 3% respondió claramente que no existen manuales de funciones ni procedimientos estandarizados.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se confrontan los resultados obtenidos en las entrevistas al personal técnico y docente, del Centro Educativo para niños sordos, región de occidente, Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl, con lo comentado por los diferentes autores en relación a cada objetivo e indicadores de investigación.

Para conocer el diseño de la estructura organizacional que posee el centro educativo actualmente se realizaron las siguientes preguntas:

En la pregunta No. 2 se identificaron varios puestos de trabajo del personal técnico en el centro educativo: dos psicólogas para tratar la parte auditiva y visual; una persona como la psicóloga de nivel infantil, el asistente técnico docente preprimaria y primaria, la secretaria, la trabajadora social, el asistente técnico docente para discapacidad audiovisual y la directora.

En relación al personal docente más de la mitad se desempeñan como maestras o maestros de grado. El 9% son niñeras y el 6% son maestras itinerantes de niños ciegos y por último están los conserjes. También existen puestos ocupados solo por una persona como: asistente técnico docente, terapeuta de lenguaje, maestros de computación, física e intérprete de lenguaje de señas. El total del personal docente lo componen 33 personas.

Con la pregunta No. 3 se conocieron las funciones que se desempeñan en los puestos de trabajo del personal técnico, donde se destaca la atención a la discapacidad visual y problemas asociados según el 19% de comentarios, también asisten técnicamente al personal docente, organizan ejecutan y evalúan propiedades curriculares, dan atención a niños de discapacidad auditiva y problemas asociados y algunos viajan para atender niños con discapacidad según el 13%. Las funciones relacionadas a la enseñanza del lenguaje de señas, la terapia del habla y la atención psicológica puntuó un 6%.

En el personal docente con más frecuencia resaltan las actividades de planificar, organizar, ejecutar y evaluar propiedades curriculares, así como la atención a niños con discapacidad visual o auditiva y problemas asociados, planificar e impartir las clases de grado. Una minoría comentó que sus funciones son: clases de educación física, realizar terapia del habla, enseñar lenguaje de señas, clases educativas para el hogar.

En la pregunta No. 7 dirigida al personal docente y No. 8 dirigida al personal técnico, se identificó que sí se han especializado según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el centro, especialmente por el tiempo que llevan laborando para el mismo.

En relación a los puestos y funciones Robbins & Coulter (2010) explican sobre la especialización del trabajo e indican que consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

Según la pregunta No. 4 los puestos sí están agrupados por departamentos de acuerdo a las respuestas de todo el personal técnico y a la mayoría de comentarios del personal docente.

En la pregunta No. 5 se observó que los departamentos con que cuenta el centro, según el personal técnico son 9 y forman la estructura organizacional del centro. El departamento más mencionado fue el de trabajo social, seguido por el de psicología y terapia de lenguaje. Los departamentos menos mencionados fueron los de computación y conserjería. El departamento más mencionado por los docentes fue el

de docencia, seguido por el departamento de psicología, asistencia técnica y terapia del lenguaje. También el departamento de discapacidad auditiva y visual se mencionó según el 7% de resultados. No se mencionó mucho el departamento de contabilidad, salud, personal de servicio y dirección.

Robbins & Coulter (2010) sobre la departamentalización explican que una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización.

En relación al organigrama, pregunta No. 6 del personal docente y 7 del personal técnico, más de la mitad de docentes comentaron que el centro sí cuenta con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes. Una minoría representada por el 39% respondió que no. Con este resultado se observa que existen debilidades en la estructura del organigrama actual. La mayoría del personal técnico indicó que sí cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes en el centro educativo. Con este resultado se puede identificar que el personal técnico conoce más la existencia de un organigrama que el personal docente.

En lo que respecta a los niveles jerárquicos, de acuerdo al organigrama que tiene el centro educativo, en la pregunta No. 9 el personal técnico se contradice porque posiblemente no tiene conocimiento de los niveles jerárquicos que existen en el centro. El 29% indicó que existe 1 nivel y también el mismo porcentaje indicó que existen 4 niveles. Algunos no respondieron y otros no saben según el 14% de resultados.

Según Robbins & Coulter (2010) la departamentalización funcional agrupa los puestos de acuerdo con las funciones. Esto se estructura visualmente en un organigrama.

También en la pregunta No. 8 al personal docente y 10 al personal técnico sobre los puestos que existen en el centro educativo; más de la mitad de docentes no respondió acerca de los puestos existentes en la empresa y el 9% no lo sabe. El 13% comentó que existen de 6 a 10 puestos y el 6% que existen de 16 a 20. Este resultado indica que el personal no está enterado exactamente del número de puestos porque no se dan a conocer. El personal técnico no conoce exactamente cuántos puestos existen en el centro educativo, debido a que hay contradicciones en la respuesta. El 30% comentó que existen 5 a 10 puestos; el 20% comentó que existen 21 a 30 puestos y el 10% que existen 31 a 40 puestos.

En la pregunta No. 11 se observó las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos que han identificado los colaboradores; la mayoría del personal técnico comentó que sí lo tiene identificado claramente. Este resultado indica que tienen delegadas debidamente sus responsabilidades y respetan la autoridad.

En la pregunta No.12 al personal técnico y 10 al personal docente sobre quienes toman las decisiones en el centro educativo, el 70% de personal técnico comentó que la directora es la que toma las decisiones, un 30% comentó que las decisiones la toma el Consejo Técnico. Más de la mitad del personal docente indicó que quien toma las decisiones en el centro educativo también es la dirección seguido por el asistente técnico docente. Una minoría también comentó que quienes toman la decisión son; el Consejo Técnico, la Junta Directiva y secretaria. Ambos resultados reflejan el empoderamiento que tiene la directora para tomar decisiones en el centro educativo.

Sobre centralización y descentralización Robbins y Coulter (2010) comentan que se refiere al grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes del nivel alto toman decisiones clave con poca información de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o tomen decisiones, más descentralizada está

En relación a la pregunta No. 12 sobre la estandarización de los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro de acuerdo a la opinión de la mayoría de docentes, no se tienen estandarizados los procedimientos de las diferentes actividades que se realizan en el centro; lo que podría afectar la calidad de los servicios que se prestan.

Así mismo en la pregunta No. 14 para el personal técnico sobre estandarización de los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro; todo el personal técnico comentó que sí tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro. Con este resultado se observa que los procedimientos se llevan a cabo siempre de la misma forma lo que beneficia a la calidad de los mismos.

Como se observa en ambos resultados es contradictorio lo que comenta el personal técnico y docente sobre estandarización de los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro; Sin embargo el personal técnico tiene mayor conocimiento al respecto; esto puede deberse a que no se cuentan con documentos administrativos actualizados como manuales de procedimientos y reglamentos que guíen el comportamiento y se comuniquen a todos los colaboradores.

Sobre formalización Robbins y Coulter (2010) se refieren a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

En relación a la pregunta No. 15 dirigida al personal técnico, se cuestionó acerca de los colaboradores en promedio que se tienen asignados a cada jefe de departamento. Según comentarios de la mayoría, a cada jefe de departamento se le tienen asignados de 5 a 10 colaboradores. Solo una persona representada por el 10% comentó que se tienen asignados de 11 a 15.

Sobre la cadena de mando Robbins & Coulter (2010) comentan que se refiere a la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Para entender la cadena de mando, se debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.

En una empresa la estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama.

Los resultados sobre el indicador diseño de la estructura organizacional se discuten con Robbins & Coulter (2010) quienes comentan que cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, formalización, centralización y descentralización.

(Gross, 2009) también comenta que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategias, procesos, cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

(Marín, 2012) comenta que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir. La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización. Pero, en muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización.

Según Robbins & Coulter (2010) una estructura tiene muchos propósitos: el principal es dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos para asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales. También coordina diversas tareas organizacionales para agrupar puestos en unidades que permita establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos con líneas formales de autoridad. Por último, se asignan y utilizan los recursos de la organización en base a la estructura.

El problema que presenta el centro educativo es que siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que se maneja con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; el personal docente no conoce los puestos existentes y no conoce si tienen o no un organigrama.

Confrontando los resultados del cuestionario con lo que comentan los autores, se observa que algunos de los elementos claves del diseño de la estructura organizacional sí se aplican como por ejemplo la departamentalización, porque existen varios departamentos ya definidos en el centro; la especialización en el trabajo porque los colaboradores tienen un puesto definido de acuerdo a cada especialidad y el 70% del personal técnico cuenta con educación superior. Se tiene centralizada la toma de decisiones en la dirección del establecimiento, y en relación al tramo de control se tienen de 5 a 10 colaboradores asignados a cada jefe de departamento. Se identificó que existe debilidad en la estructuración del organigrama

en base a funciones y puestos actuales porque el personal no tiene conocimiento de cuantos puestos existen en el centro y algunos no conocen sobre la existencia del organigrama, y el personal técnico conoce más acerca del organigrama que el personal docente. Esto debido a que el organigrama no se tiene a la vista.

Los resultados sobre el indicador diseño de la estructura organizacional se discuten con Robbins & Coulter (2010) quienes comentan que cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, formalización, centralización y descentralización.

(Gross, 2009) también comenta que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategias, procesos, cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

(Marín, 2012) comenta que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir. La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización. Pero, en muchas oportunidades el desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva a disfunciones entre lo estimado y lo obtenido, e incluso a conflictos de jerarquía antes de la puesta en operación de la organización

Según Robbins & Coulter (2010) una estructura tiene muchos propósitos: el principal es dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos para asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales. También coordina diversas tareas organizacionales para agrupar puestos en unidades que permita establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos con líneas formales de autoridad. Por último, se asignan y utilizan los recursos de la organización en base a la estructura.

El problema que presenta el centro educativo es que siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que se maneja con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; el personal docente no conoce los puestos existentes y no conoce si tienen o no un organigrama.

Confrontando los resultados del cuestionario con lo que comentan los autores, se observa que algunos de los elementos claves del diseño de la estructura organizacional sí se aplican como por ejemplo la departamentalización, porque existen varios departamentos ya definidos en el centro; la especialización en el trabajo porque los colaboradores tienen un puesto definido de acuerdo a cada especialidad y el 70% del personal técnico cuenta con educación superior. Se tiene centralizada la toma de decisiones en la dirección del establecimiento, y en relación al tramo de control se tienen de 5 a 10 colaboradores asignados a cada jefe de departamento. Se identificó que existe debilidad en la estructuración del organigrama en base a funciones y puestos actuales porque el personal no tiene conocimiento de cuantos puestos existen en el centro y algunos no conocen sobre la existencia del organigrama, y el personal técnico conoce más acerca del organigrama que el personal docente. Esto debido a que el organigrama no se tiene a la vista.

Con el objetivo de establecer si el centro educativo posee una política de comportamiento organizacional se realizaron las siguientes preguntas:

En la pregunta No.16, al personal técnico, se indagó sobre cómo se percibe el comportamiento organizacional en el centro; para más de la mitad del personal el

comportamiento organizacional es bueno y para el 30% excelente. Este resultado indica que la mayoría de colaboradores están satisfechos con el comportamiento organizacional que se comparte en el centro.

En relación a la pregunta No. 17 para el personal técnico y 14 para el personal docente, sobre si posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional; la mayoría del personal técnico comentó que sí se cuenta con una política de comportamiento organizacional que norma la conducta de los colaboradores; mientras que casi la mitad del personal docente comentó que en el centro educativo sí existe una política de comportamiento organizacional, el 23% no respondió y el 16% comentó que no se cuenta con esta política. Este resultado indica que pueden tener políticas no muy claras para el comportamiento de los empleados o que no han sido comunicadas a todo el personal especialmente al personal docente.

También en la pregunta No. 15 realizada al personal docente sobre cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo; éste no fue bien calificado. El 39% lo calificó como regular y el 36% como malo, solamente el 6% lo calificó como excelente y bueno. Este resultado indica una insatisfacción del personal docente por el clima organizacional del centro educativo.

Según la pregunta No.16 a docentes y 19 al personal técnico sobre conflictos con compañeros de trabajo; la mayoría del personal docente y técnico del centro educativo mencionó que no ha tenido ningún conflicto con sus compañeros de trabajo hasta el momento; a pesar de que llevan muchos años laborando para el mismo y que el clima organizacional no fue bien calificado.

Sobre el indicador política de comportamiento organizacional Robbins & Judge (2013) afirman que el comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) y se refiere a un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las

organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. El comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Al confrontar los resultados con lo que comentan Robbins y Judge sobre comportamiento organizacional se observó que, aunque se cuenta con políticas de comportamiento organizacional en el centro educativo, el clima organizacional en el ambiente de trabajo no es de satisfacción para los empleados, a pesar de ello no se han tenido conflicto entre los compañeros de trabajo que puedan afectar la convivencia. Sin embargo, no estar satisfechos con el clima organizacional percibido por el personal del centro educativo, como lo menciona Robbins y Judge puede afectar en cierto momento el desempeño y la productividad.

Para verificar si realizan en el centro educativo una valuación de puestos según su importancia y responsabilidades.

En la pregunta No.20 se indagó al personal técnico sobre si conocen qué es la valuación de puestos; todo el personal mencionó que sí lo conoce. También en la No. 21 se preguntó sobre si aplican en el centro algún sistema para la valuación de puestos, donde todos mencionaron que sí se aplica. Al cuestionar sobre cómo realizan la valuación de puestos el personal técnico comentó que con una valuación anual estandarizada a través de la dirección; también indicaron que se hace a finales del ciclo escolar con una evaluación final. Esta se realiza por medio de punteos en base a parámetros institucionales.

En la pregunta No. 17 dirigida al personal docente sobre si están satisfechos con el sistema que aplica el centro para la valuación de puestos; un poco más de la mitad del personal docente sí está satisfecho con el sistema que aplica el centro para la valuación. Este resultado identifica que algunos colaboradores tienen insatisfacción con la valuación de puestos que puede deberse a la remuneración recibida.

Sobre la pregunta No. 23 acerca de si toman en cuenta para la valuación de puestos el perfil del puesto; la mayoría del personal técnico del centro educativo, comentó que sí toman en cuenta ese perfil para llevar a cabo la valuación de puestos. Esto explica la importancia del Centro educativo de contar con profesionales en la materia para algunos puestos y establecer un perfil para su contratación y remuneración; como los puestos de Psicología, trabajo social, Directora, entre otros.

Sobre valuación de puestos Grados (2013), comenta que la finalidad de la valuación de puestos es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor de diversos trabajos y de esta manera, establecer un sistema racional de paga. La valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro de la organización, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se requiere para desempeñarlo, y así poder realizar una justa comparación entre los diversos puestos dentro de la organización. Entre los sistemas para valor los puestos están: sistema no cuantitativo, híbrido, y sistema cuantitativo.

En relación a los resultados y lo que comenta Grados (2013) sobre valuación de puestos, se pudo identificar que el centro educativo realiza la valuación mediante puntos según parámetros institucionales luego de una evaluación al final del ciclo escolar, lo que indica que toman en cuenta los resultados o desempeño de los colaboradores para valorar el trabajo y poder establecer el sistema racional de pago. El personal no mencionó acerca de sistemas de valuación cuantitativa, cualitativa o híbrida. Sin embargo, al mencionar puestos se establece que la valuación de puestos en el centro se realiza a través de un sistema cuantitativo. También comentaron que se realiza una valuación anual estandarizada y que se hacen monitoreos constantes en base a metas fijadas.

Con el objetivo de determinar si en el centro educativo cuentan con un reglamento de organización y funciones se presentan los siguientes resultados:

Con relación a la pregunta No.24 sobre las herramientas administrativas que han utilizado para formalizar la estructura organizacional del centro se han aplicado varias herramientas administrativas, como lo indica el personal técnico; se realizan capacitaciones, también se toma en cuenta el reglamento interno, el pacto colectivo y lo realizan en Guatemala en oficinas centrales. Algunos también comentaron que se hacen entrevistas y análisis. Nadie mencionó el manual de puestos y funciones ni el organigrama.

Como se mencionó anteriormente en la pregunta No. 25 al personal técnico y No. 18 al personal docente se confirmó que el centro cuenta con un reglamento de organización y funciones según comentario de la mayoría del personal, sin embargo, en la pregunta No. 26 también al personal técnico se constató que no se actualiza constantemente debido a que solamente el 20% comentó que se hace cada año y el 10% que se acaba de actualizar. Este resultado indica una debilidad en la organización del centro debido a que las funciones y actividades del personal pueden no estar documentadas y normadas en el reglamento de organización y funciones.

Se observó según la pregunta No. 27 que la estructura organizacional del centro sí es coherente con los fines y objetivos de la institución y está orientada a reforzar la prestación del servicio educativo, como lo comentó todo el personal técnico actualmente el centro cuenta con documentos de organización, como se identificó en la pregunta No. 28 y 29 al personal técnico, pregunta No. 19 al personal docente. Entre los documentos de organización con que cuenta el centro, el 42% del personal técnico mencionó que se tiene un reglamento interno, seguido del 17% que mencionó que cuentan con un pacto colectivo. Una minoría fue más específica sobre la organización y mencionó el manual de puestos, el perfil de puestos y programas con el 8% de resultados. Un poco menos de la mitad del personal docente no respondió la pregunta, lo que puede deberse a que no tiene conocimiento al respecto; el 16% comentó que se cuenta con el P.O.A. y P.E.I. que son más bien documentos de planeación y no de organización. El 14% mencionó el pacto colectivo y el 8% el reglamento disciplinario.

Según la pregunta No. 30 al personal técnico, los documentos de organización se actualizan cada año como lo indicó la mitad de ellos. El 30% no sabe cada cuanto se actualizan. Esta es una debilidad identificada en el centro porque algunos documentos no se están actualizando continuamente.

En la pregunta No. 31 se observó qué documentos de organización requiere el centro actualmente, donde el 10% del personal técnico mencionó que se deben actualizar protocolos, mejorar el manual de puestos con los perfiles y descripción de los puestos y el 20% solicita un reglamento estructurado para las funciones, documento más importante para el personal.

Salas (2010, octubre 21) explica que el Reglamento de Organización y Funciones es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades. El ROF es un documento que expresa cómo los órganos de gobierno, han decidido que debe formularse la organización de una entidad.

Con los resultados sobre el reglamento de organización y funciones presentados se observa que la mayor debilidad del centro educativo es la actualización de su organización en relación al reglamento de organización y funciones. También se debe mejorar el manual de puestos con los perfiles y descripción de los puestos actuales para formalizar y normar la estructura orgánica de la entidad según las actividades que se desarrollan últimamente.

El problema principal del Centro Educativo, en relación al diseño organizacional, y de acuerdo a los resultados de la investigación es que muchos no están enterados de cómo está estructurado el organigrama en el centro, porque no lo conocen. No saben exactamente cuántos departamentos existen, cuántos puestos, no conocen el manual de puestos y funciones del departamento en que se desempeñan y

específicamente no tienen un documento por escrito donde se establezcan sus funciones y responsabilidades del propio puesto que desempeñan. Esto se debe a que no tienen acceso a esta información por distintas razones: No se da a conocer el organigrama, no se cuenta con un manual para cada empleado, No se han actualizado los documentos de organización. Se conoce más el reglamento interno y pacto colectivo.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que el diseño organizacional que posee el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala se compone de un organigrama funcional con 43 puestos, 10 de personal técnico y 33 de personal docente. Cuenta con políticas de comportamiento organizacional para normar la conducta de los colaboradores; también cuentan con un reglamento de organización y funciones; se aplica la valuación de puestos para determinar el valor de cada puesto para ajustar los sueldos. La debilidad del diseño organizacional es que tanto su estructura organizacional como sus políticas y reglamento no están acorde a los puestos actuales.
2. Se conocieron los elementos del diseño de la estructura organizacional que aplica el centro educativo actualmente, donde se identificó qué se da la especialización del trabajo con varios puestos divididos entre el personal técnico, docente, niñeras y maestras itinerantes. En relación a la departamentalización, se cuenta con un organigrama debidamente estructurado con 9 departamentos en base a las funciones y puestos existentes. No se conoce exactamente cuántos niveles jerárquicos posee el centro porque el organigrama no se comparte, sin embargo, el personal sí identifica las relaciones de autoridad y responsabilidad. La toma de decisiones se centraliza en la directora y a cada jefe de departamento se le tienen asignados de 5 a 10 colaboradores. En lo que respecta a la formalización no se cuentan con documentos administrativos actualizados como manuales de procedimientos y reglamentos que guíen y estandaricen los trabajos del centro educativo.
3. Se estableció que el centro educativo posee una política de comportamiento organizacional según la mayoría del personal técnico y casi la mitad del personal docente, el cual norma la conducta de los colaboradores. Sin embargo, el clima organizacional en el ambiente de trabajo se calificó como regular y malo por la

mayoría a pesar de que se observó que no han tenido conflictos laborales con los compañeros de trabajo.

4. Se verificó que el centro educativo realiza una valuación de puestos según la importancia y responsabilidades de cada puesto. Se realiza con una valuación anual estandarizada a través de la dirección; a finales del ciclo escolar. Esta se realiza por medio de punteos en base a parámetros institucionales. También se toman en cuenta el perfil de puestos para llevar a cabo la valuación de puestos.
5. Se determinó que el centro educativo utiliza un reglamento de organización y funciones según comentario de la mayoría del personal, sin embargo, también se constató que no se actualiza constantemente; debilidad en la organización que presenta el centro, debido a que las funciones y actividades del personal pueden no estar documentadas y normadas en el reglamento de organización y funciones.

VII. RECOMENDACIONES

1. El centro educativo, debe de contar con un manual de organización y funciones con puestos, perfiles y competencias; según las actividades que actualmente se realizan en el centro, con el objetivo de tener documentadas y actualizadas todas las funciones que se realizan. El mismo se debe de actualizar anualmente. Para ello es importante actualizar el organigrama, las políticas de comportamiento y el reglamento de organización y funciones para que todo tenga congruencia.
2. Es importante reestructurar el organigrama del centro y darlo a conocer en el manual de organización y funciones. Esto permitirá que se conozcan exactamente las funciones generales y específicas de cada puesto, los objetivos del mismo, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad.
3. Se recomienda evaluar específicamente el clima organizacional por el ambiente de trabajo que se percibe en el centro educativo. Esto se puede realizar a través de encuestas a los empleados para detectar las debilidades que se tienen y corregir los problemas que se perciban para que tanto el personal técnico como docente del centro se sientan a gusto en su puesto de trabajo y mejore su desempeño.
4. En relación a la valuación de puestos, es importante realizarla anualmente para mejorar y ajustar oportunamente los sueldos del personal, en función de las responsabilidades en el puesto, nivel jerárquico, experiencia, profesión y conocimientos, con el objetivo de que el personal perciba que cuenta con una remuneración justa y se sienta motivado a realizar las actividades diarias en el centro educativo.
5. Se recomienda actualizar anualmente el reglamento de organización y funciones del centro para regular y fijar la estructura orgánica de la institución que permita precisar la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de los

puestos y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación del centro para establecer la estructura funcional y orgánica de las dependencias de todos los niveles organizacionales, especificándose la capacidad de decisión y jerarquía así como el ámbito de supervisión en el centro educativo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. (2010) tesis titulada “**Estructura Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral en las Empresas Comercializadoras de Instrumentos Musicales, de la Ciudad de Quetzaltenango**”. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) **Investigación. Fundamentos y metodología**. (2da. Edición) México: Editorial Pearson.
- Gavillanes, J. (2012) **Niveles Jerárquicos de la Empresa u Organización**. Recuperado noviembre 10, 2014 de <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>
- Grados Espinosa, J. (2013) **Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal** (4ª. Ed.) México: Editorial El Manual Moderno.
- Gross, M. (2009, septiembre 4) **Las bases del diseño de la estructura organizacional**. Recuperado noviembre 2, 2014 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html>
- Marín, D. (2012, abril 10) **Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá**. Universidad de Bogotá recuperado noviembre 2, 2014 de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/html
- Mazariegos, K. (2016). Directora del Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango.
- Medina, M. (2012, mayo 31) **Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa**. Recuperado febrero 12, 2016 de <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>
- Newstom, J. (2011) **Comportamiento humano en el trabajo** (13ª. ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

- Parra, J. (2010) tesis. **“Diseño de la estructura organizacional y administrativa, así como el programa de salud ocupacional en la estación de servicio Brio La Ponderosa”**. Facultad de ingeniería industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. Colombia.
- Ramazzini, N. (2011) **Automatización de procesos administrativos**. (3ª. ed.). Guatemala: Editorial Italprosa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) **“Administración”** (10ª. ed.). México: Prentice- Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) **Comportamiento Organizacional**. (15ª. ed). México: Editorial Pearson.
- Vera, J., Mora, V. y Lapeña, A. (2006) **Dirección y gestión de centros docentes** (1ª. Ed.) España: Editorial GRAÓ.

ANEXOS

Anexo a. Propuesta. Manual de Organización y funciones del Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango

Introducción:

El presente manual contiene el organigrama del centro educativo, la descripción de puestos y funciones con las respectivas responsabilidades y obligaciones, según los colaboradores que actualmente integran la estructura organizacional. Define las características de cada puesto de trabajo del personal docente y técnico, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función del centro educativo. Describe el nivel jerárquico de cada puesto, así como su relación de dependencia, lo cual indica el lugar que ocupa el puesto en la estructura organizacional, a qué puestos está subordinado directa e indirectamente y cuál es la relación con otros puestos.

El manual tiene como objetivo establecer una estructura organizacional formal, que sirva de guía para el personal administrativo y técnico, para un mejor entendimiento, conocimiento y desarrollo de sus funciones según el puesto que desempeñen. También servirá de guía para el conocimiento de los diferentes niveles de autoridad, para que exista una comprensión de las líneas de comunicación y su estructura jerárquica.

Justificación:

Según los resultados de la investigación se verificó que el diseño de la estructura organizacional del centro educativo actualmente cuenta con personal técnico y personal docente, agrupados por 9 departamentos: dirección, psicología, secretaría, trabajo social, terapia del lenguaje, computación, conserjería, asistencia técnica docente y talleres. Sí se cuenta con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes. No se conoce exactamente cuántos niveles jerárquicos posee el centro porque el organigrama no se comparte y el personal sí identifica las relaciones de autoridad y responsabilidad. La toma de

decisiones se centraliza en la directora y a cada jefe de departamento se le tienen asignados de 5 a 10 colaboradores. La debilidad identificada es que los documentos de organización no se actualizan constantemente y no se dan a conocer a los colaboradores; con base en estos resultados se considera importante contar con un manual de organización y funciones que integre un organigrama formal actualizado, una descripción y análisis de puestos que permita mejorar la estructura organizacional de la empresa, las funciones de cada puesto para brindar un mejor servicio a los estudiantes y padres de familia del centro educativo.

Objetivos:

Objetivo general:

Proponer un manual de organización y funciones para el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.

Objetivos específicos:

- ✓ Asegurar que el personal obtenga con el manual, un adecuado conocimiento y comprensión de sus funciones y de la estructura organizacional del centro educativo
- ✓ Servir de guía para que la contratación del personal del centro se haga con base a los perfiles de los puestos. Así se llevarán procesos exactos con respecto a las necesidades de los puestos, no de las personas.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto, sus relaciones, comunicación con lo demás y su papel determinante dentro del centro educativo.
- ✓ Afianzar por medio del conocimiento de las funciones y responsabilidades, mejores relaciones laborales entre los colaboradores.
- ✓ Evaluar el resultado de la aplicación del manual en el centro educativo con una entrevista al personal técnico y docente.

Desarrollo de la propuesta:

A continuación, se presenta el manual de organización y funciones del centro educativo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



**Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del
Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de
Quetzaltenango.**

Quetzaltenango, agosto del 2017.

Presentación

El presente manual de organización y funciones del centro educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, incluye el organigrama y la descripción de los puestos con sus respectivas funciones del personal docente y técnico. Las descripciones se presentan por áreas de trabajo y constituyen una primera versión formal de las actividades que realizan todos los colaboradores.

Índice

1. Identificación	1
2. Antecedentes de la institución	2
3. Misión	3
4. Visión	3
5. Valores y principios	3
6. Objetivos estratégicos	3
7. Resultados estratégicos	4
8. Población objetivo	4
9. Políticas	4
10. Estructura organizacional: departamentalización funcional	7
11. Descripción de puestos	8
12. Cronograma de capacitación	60
13. Evaluación de la propuesta	60
14. Presupuesto	63

1. Identificación

Tabla No. 64

Nombre de la empresa:	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.
Dirección de la empresa:	Diagonal 15 7-25, Zona 5, de la ciudad de Quetzaltenango.
Teléfonos:	7926 8506 – 5628 5985
Página Web:	http://www.prociegosysordos.org.gt/educacion.html#sordosxela

Fuente: Elaboración propia del autor (2017)

Servicios que brinda el centro educativo:

- ✓ Educación pre-primaria y primaria, con la filosofía de comunicación total.
- ✓ Apoyo de intérpretes y tutoría a alumnos y alumnas del ciclo básico integrados en la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ Apoyo de maestro itinerante para alumnos y alumnas integrados en establecimientos regulares del nivel primario y medio, de la región de Occidente.
- ✓ Exámenes Audiométricos.
- ✓ Terapia de Lenguaje.
- ✓ Servicio Social.
- ✓ Psicología para alumnos, alumnas y padres de familia.
- ✓ Escuela para padres.
- ✓ Lenguaje de Señas durante el año a padres de familia.
- ✓ En el mes de noviembre Curso intensivo de Lenguaje de Señas, para público en general.
- ✓ Curso de computación para los alumnos y alumnas.
- ✓ Talleres.
- ✓ Capacitaciones a personal docente de los centros educativos que atienden estudiantes con discapacidad auditiva.

- ✓ Interpretación en Lenguaje de Señas, en actividades religiosas, educativas, socioculturales, deportivas y Judiciales.
- ✓ Celebración de actividades especiales.
- ✓ Participación en actividades sociales y culturales de la comunidad.
- ✓ Participación en actividades deportivas a nivel local nacional e internacional.
- ✓ Programa informativo y formativo El Maravilloso Mundo del Silencio en TV. María Canal 26 de cable local, los martes de 20:00 a 21:00 horas.

2. Antecedentes de la institución

Historia:

Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala (2014) comenta que el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango, fue fundado en la ciudad de Quetzaltenango por el Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala, que es una Institución privada no lucrativa, social y educativa, fundada el 3 de diciembre de 1945.

El Congreso de la República de Guatemala le otorgó el título y dignidad de Benemérita Institución el 27 de octubre de 1998. “Por su labor que ha beneficiado ampliamente, sin discriminación alguna a la población guatemalteca”.

El Benemérito Comité está regido por la Asamblea General y dirigida por una Junta Directiva, la cual está integrada por once profesionales guatemaltecos, quienes prestan sus servicios ad-honorem. Actualmente la Presidencia está a cargo del licenciado Miguel von Hoegen. Está conformado por 36 programas y servicios, los cuales se hacen posibles por el trabajo de 642 colaboradores y gracias a los fondos que genera la venta de billetes de Lotería Santa Lucía. El Benemérito Comité es una Institución que ofrece servicios médicos, educativos y de rehabilitación los cuales son el producto de una planificación integral. En su estructura administrativa está conformada de la siguiente manera: división médica, división educación y rehabilitación, división Lotería Santa Lucía Apoyadas por: división administrativa

financiera, dirección de recursos humanos, dirección de trabajo social y dirección de comunicaciones.

El Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango fue fundado el 6 de mayo 1991.

3. Misión

El compromiso institucional es proveer servicios integrales con eficiencia y avanzada tecnología, a través de programas de prevención y atención, dirigidos a la población que presenta problemas visuales y auditivos, para facilitar su inserción en la sociedad, permitiéndoles tener una vida digna.

4. Visión

Es una institución privada, no lucrativa, que brinda servicios de excelente calidad, con talento humano para la prevención y atención de problemas visuales y auditivos, facilitando la inclusión social de la población atendida.

5. Valores y principios

Valores y Principios: es el conjunto de cualidades, creencias y normas que regulan y ordenan la vida institucional del Benemérito Comité y sus colaboradores:

- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Proactividad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Comunicación eficiente.
- ✓ Trabajo por resultados.
- ✓ Respeto a la dignidad de la persona.

6. Objetivos estratégicos

- ✓ Proteger y desarrollar la auto sostenibilidad financiera de la Institución.

- ✓ Desarrollar servicios integrales de prevención y atención, eficientes y efectivos, dirigidos a la población objetivo del Benemérito Comité.
- ✓ Asegurar la excelencia en la calidad de procesos y sistemas institucionales.
- ✓ Implementar procesos de formación y desarrollo del talento humano de la Institución.
- ✓ Facilitar la inclusión social de la población atendida.

7. Resultados estratégicos

- ✓ Una mejor posición de auto sostenibilidad financiera institucional.
- ✓ Los procesos y sistemas institucionales se han implementado controles y sistemas de programación electrónica de datos.
- ✓ Asegurar la excelencia en la calidad de procesos y sistemas institucionales.
- ✓ Implementar procesos de formación y desarrollo del talento humano de la Institución.
- ✓ Facilitar la inclusión social de la población atendida.

8. Población objetivo

Atiende a niños, adolescentes, adultos, y adultos mayores con servicios educativos y de rehabilitación con problemas audio visuales y del habla.

9. Políticas

El Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango cuenta con un reglamento interno que señala varias medidas que se deben aplicar como la de eliminar progresivamente la discriminación y promover la integración por parte de las autoridades gubernamentales y privadas en la prestación o suministro de los servicios, instalaciones y programas así mismo trabajar en la intervención, tratamiento, rehabilitación y educación. Por esta razón existen veintidós Normas Uniformes para la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad. En los elementos destacados de la convención de los derechos del Niño se encuentra: los niños impedidos tendrán derecho a recibir un trato, una

educación y unos cuidados especiales. Por lo tanto, en el reglamento interno de trabajo se considera lo siguiente:

Es función primordial del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala a través del Centro Educativo Regional de Occidente "Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl brindar una educación especial para niños sordos por medio de la Comunicación Total, para formar integralmente a los niños, niñas y jóvenes sordos provenientes del occidente del país de 2 a 12 años de edad.

El reglamento contiene 6 capítulos y 63 artículos de los que se sustrajeron algunas políticas:

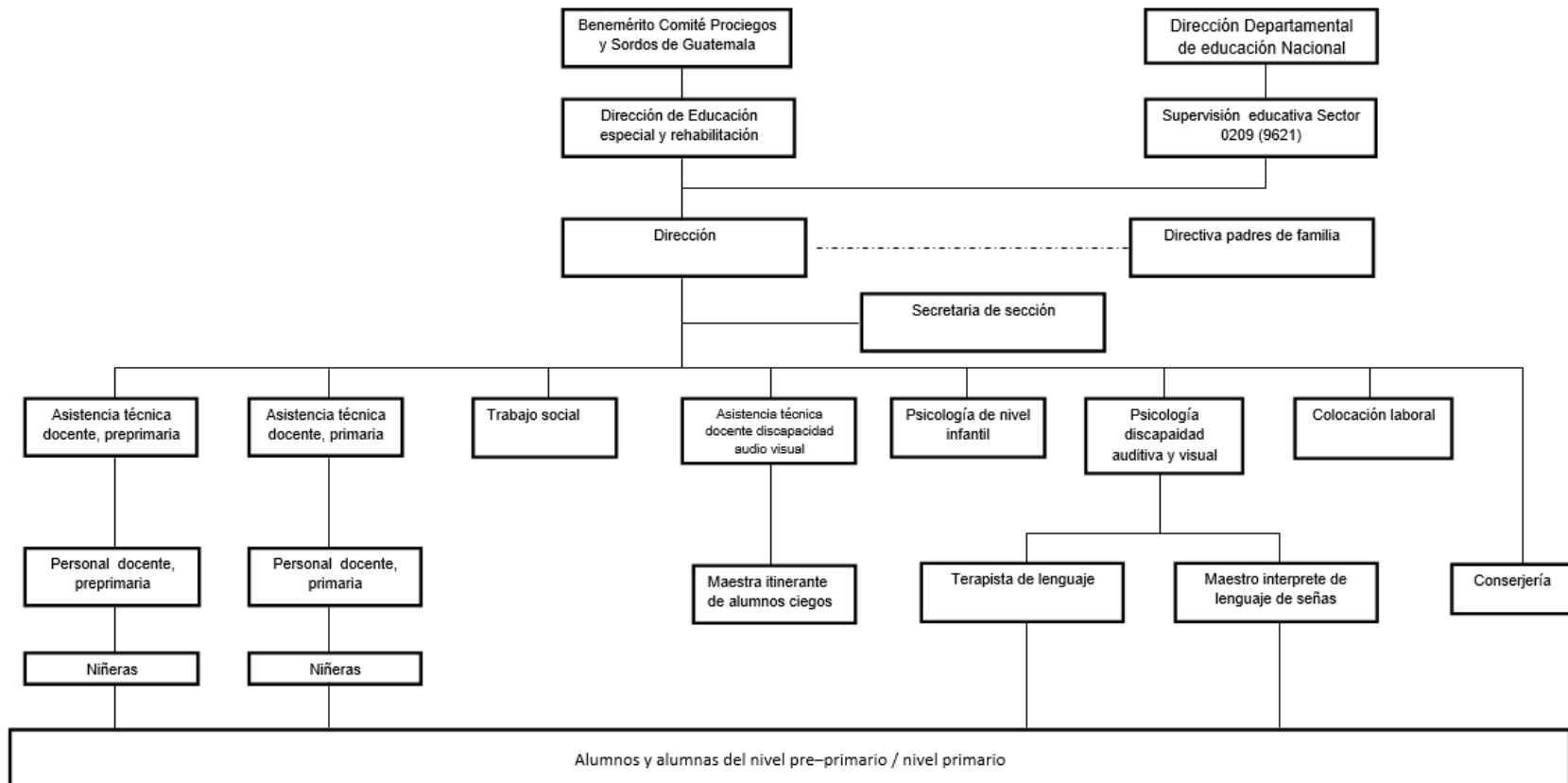
- ✓ El centro Educativo Regional de Occidente "Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl es una institución privada de beneficio y servicio no lucrativo que desarrolla políticas y estrategias del ministerio de educación y del comité pro Ciegos y Sordos de Guatemala, a través de la filosofía de comunicación total, oralismo, lenguaje de señas, lectura y escritura.
- ✓ El Centro Educativo es una institución privada de educación especial que presta sus servicios a la población de 2 a 15 años provenientes de los diferentes departamentos del occidente.
- ✓ En la relación con los padres de familia de pre-primaria y primaria, se debe orientar e informar, a través de charlas mensuales referentes al lenguaje del niño sordo.
- ✓ Se debe citar mensualmente a los padres de familia de los alumnos que reciben terapia individual para informar de la evolución de sus hijos.
- ✓ Se debe trabajar aulas abiertas con los padres de familia cuyos alumnos reciben terapia individual
- ✓ Se deben promover acciones orientadas a evitar la deserción escolar y la repitencia.
- ✓ Se deben respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio y de otras instancias coordinadas por el MINEDUC y el Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.

El personal del centro está sujeto a llamadas de atención por las siguientes causas:

- ✓ En caso de no tener control en la disciplina de sus estudiantes dentro y fuera del aula.
- ✓ Si el docente no fomenta valores de respeto, cortesía, responsabilidad, limpieza y puntualidad en las y los estudiantes.
- ✓ Si el personal incumple con las comisiones y actividades asignadas
- ✓ Por utilizar el celular en horas de trabajo.
- ✓ En caso de que el personal no porte el uniforme completo diariamente.
- ✓ Si el personal no entrega la papelería requerida por orientación educativa en la fecha indicada en calendario de actividades anuales: planificaciones, informes, diario pedagógico, planificaciones semanales.
- ✓ Si en las supervisiones de clases se detectan deficiencias en los contenidos o la información brindada a las y los estudiantes sea errónea al hacerle las observaciones y sugerencias pertinentes no sean consideradas para mejorar la calidad educativa.
- ✓ No tener el control de talla y peso de los estudiantes.
- ✓ Por no cumplir con presentarse a sus labores en el horario establecido por el Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala: docentes in intérpretes de 7:00 a 13 horas y personal técnico administrativo e itinerantes de 7:00 a 15 horas.


10. Estructura organizacional: departamentalización funcional

Organigrama del Centro Educativo Regional de Occidente "Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl" del Benemérito Comité Prociegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango



Fuente: Elaboración propia del autor (2017)

11. Descripción de puestos

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 1
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE DIRECTORA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Directora		
Número de plazas existentes: Una		
Clave: DER-D-10		
Ubicación (física y administrativa): Oficina de dirección		
Tipo de contratación: Contrato anual		
Ámbito de operación: Técnico, docente y administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Dirección de educación especial y Rehabilitación		
Subordinados directos: Personal técnico y docente puestos operativos		
Dependencia funcional: Dirección de educación especial y la supervisión educativa del sector 0209		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Planificar, organizar y evaluar todas las actividades docentes, técnicas, administrativas y de servicio, así como las actividades educativas y socioculturales con padres de familia y alumnos.		
D) FUNCIONES GENERALES		
Responsable del funcionamiento técnico, docente y administrativo del Centro Educativo a su cargo, organizándola de acuerdo a los lineamientos dictados por la		

División de Educación y Rehabilitación, así como el Ministerio de Educación. Control, planificación, organización y ejecución del CNB y control de los programas.

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las distintas acciones del Centro Educativo a su cargo, incluyendo la gestión de renovación y actualización de los recursos utilizados.
2. Velar por el cumplimiento de los reglamentos del Centro Educativo.
3. Atender a los padres de familia con la finalidad de identificar las necesidades de los estudiantes, así como dales la orientación respectiva.
4. Actuar como consulta, guía y ejemplo en su trabajo; manteniéndose al día con los avances educativos.
5. Reforzar a los estudiantes y padres de familia valores morales, cívicos y espirituales, así como promover la identificación con la institución.
6. Promover sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo. Revisar y supervisar el manejo de dichos casos.
7. En conjunto con los profesionales a su cargo, revisar los planes y programas, así como las normas necesarias a ser utilizadas para el efectivo funcionamiento del Centro Educativo, sometiéndolos a aprobación del Director de División de Educación y Rehabilitación.
8. Evaluar periódicamente el trabajo del Centro Educativo, enfatizando en la calidad técnica, docente y administrativa de la atención que los estudiantes reciben.
9. Elaborar informes periódicos y cuando le sean requeridos de las actividades del Centro Educativo a su cargo.
10. Promover activamente, la investigación educativa dentro de la escuela y la presentación y publicación de los resultados.
11. Identificar las necesidades y oportunidades de capacitación del personal a su cargo, así como coordinar con la División de Educación y Rehabilitación su participación en cursos y congresos Nacionales e Internacionales.
12. Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.

F. OTRAS FUNCIONES

1. Prever, organizar, integrar, dirigir y evaluar todas las actividades del Centro Educativo.
2. Promover acciones orientadas a evitar la deserción y/o la repitencia escolar.
3. Ser ejemplo de cumplimiento de normas establecidas y compromisos adquiridos en el reglamento y otras leyes educativas.
4. Informarse, capacitarse y actualizarse sobre los procedimientos administrativos respecto a otro tipo de trámites, relacionados con el proceso educativo.
5. Asumir una actitud de liderazgo proactivo, orientado a la búsqueda de solución de problemas del establecimiento.
6. Velar por el estricto cumplimiento de las leyes educativas.
7. Reorganizar el servicio en casos especiales.
8. Respetar las disposiciones internas, orientadas a lograr eficiencia en el servicio y de otras instancias coordinadas con el MINEDUC Y el Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala.
9. Promover el respeto y las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del personal, autoridades, estudiantes y padres de familia.
10. Control del libro de inscripción de estudiantes, libro de actas administrativas.
11. Control de registro general de resultados finales de los estudiantes.
12. Control de expediente de actualización de cada Ciclo Escolar ante el MINEDUC.
13. Asistir y participar en reuniones convocadas por la Supervisión Educativa del Distrito a la que pertenece el Centro Educativo.
14. Asistir y participar en reuniones convocadas por Educación y Rehabilitación y el Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Supervisa al personal docente y técnico y administrativo del centro educativo.
- ✓ Le reporta a la división de educación y rehabilitación, así como al Ministerio de educación.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Descendente con el personal docente y operativo.
- ✓ Horizontal con la Directiva de Padres de familia

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Comprensión y lectura del idioma inglés a nivel técnico (manuales y reportes).
2. Cursos de capacitación en Administración de Recursos Humanos.
3. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.
4. Capacitación en las técnicas utilizadas en la Institución y en el Centro Educativo donde sea asignada (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual).


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de tres años en puesto de similar complejidad y función.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 2
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE SECRETARIA DE SECCIÓN		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Secretaria de sección Número de plazas existentes: Una Clave: DER-S-05 Ubicación (física y administrativa): Oficina de dirección Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Directora Subordinados directos: No tiene Dependencia funcional: Dirección		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Asistir a la directora con toda la papelería que se debe llevar para el registro y control de documentos y para realizar todas las actividades educativas del centro.		
D) FUNCIONES GENERALES		
Atender con cortesía y brindar toda la información requerida a los usuarios del centro educativo: padres de familia, alumnos, personal, y personas que lo requieran, llevar el registro y control de toda la documentación para el buen funcionamiento del Centro.		

E) FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Atender cortes y eficientemente a todas las personas que lo requieran
2. Cuidar su presentación personal, vocabulario, comportamiento en general, demostrando una actitud positiva.
3. Comunicación telefónica, recepción de llamadas, fax, correos electrónicos.
4. Recepción y control de cuotas y pagos, control de depósitos en el banco, e información constante a Contabilidad, Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala.
5. Recepción y envío de correspondencia.
6. Elaboración de Caja Chica, Requisiciones de material, solicitud de Cheques anticipo, Certificados del IGSS.
7. Recepción y entrega de boletas de pago al personal.
8. Recepción y entrega de cheques.
9. Elaboración de estadísticas e informes mensuales para el Comité en coordinación con la Dirección
10. Ingresar registros en el Reloj de Asistencia.
11. Llevar el control del registro del reloj.
12. Llevar el expediente pedagógico, actualizado de los y las estudiantes.
13. Participación, colaboración y trabajo en equipo de las actividades que el Centro planifique.
14. Asistir a reuniones y capacitaciones a las que sea convocado.
15. Llevar el libro de actas de Consejos técnicos.
16. Llevar el control del libro de inscripción de los estudiantes.
17. Apoyar en el control de los permisos del personal del centro.
18. Reportar ante la Dirección del Centro sus actividades y resultados de trabajo encomendados.
19. Respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio y de otras instancias coordinadas por la Dirección.
20. Trabajo en equipo
21. Recepción de encomiendas.
22. Trámites a los diferentes departamentos de oficinas centrales.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ No supervisa a nadie.
- ✓ Le reporta a la directora.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con la directora.
- ✓ Horizontal con padres de familia, docentes y alumnos.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Título de secretaria o perito contador.

OTROS CONOCIMIENTOS

- ✓ Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por el centro.
- ✓ Comprensión y lectura del idioma inglés a nivel técnico (manuales y reportes).
- ✓ Manejo de programas Word, Excel, PowerPoint y otros.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de tres años en puesto de similar complejidad y función.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Disponibilidad para viajar.
4. Disponibilidad de horario.
5. Proactiva.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 3
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DEL ASISTENTE TÉCNICO DOCENTE DE PRE-PRIMARIA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Asistente técnico docente pre-primaria Número de plazas existentes: Una Clave: DER-A-10 Ubicación (física y administrativa): Aulas y dirección Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Técnico y administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Directora Subordinados directos: Personal docente de pre-primaria Dependencia funcional: Dirección		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Apoyo al buen funcionamiento técnico, administrativo del nivel pre-primario del Centro Educativo, de acuerdo a los lineamientos emanados por la Dirección del mismo.		
D) FUNCIONES GENERALES		
Asistir a la dirección en la supervisión de aulas, revisión de planificaciones y cuadernos pedagógicos, así como el control de informes.		
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a la directora del centro educativo en la ejecución del Plan de Trabajo que se desarrolla en Discapacidad Visual o Auditiva del nivel pre-primario. 2. De acuerdo a los lineamientos dados por el superior inmediato verificar el 		

- cumplimiento de la labor del personal docente de pre-primaria que labora en el Centro Educativo y en los establecimientos que tienen estudiantes integrados.
3. Realizar visitas de supervisión a docentes itinerantes de pre-primaria y reportar a dirección con sugerencias para mejorar el trabajo.
 4. Asumir las responsabilidades de la Directora del Centro Educativo, en su ausencia en todo lo relacionado al nivel pre-primario.
 5. Planificar, organizar, gestionar y ejecutar capacitaciones para el personal docente de pre-primaria.
 6. Realizar evaluaciones pedagógicas para niños de nuevo ingreso de pre-primaria para ubicación de grado.
 7. Informar al personal docente de pre-primaria sobre actividades extra aula.
 8. Apoyar en la coordinación de las actividades que promueven brindar servicios de calidad tanto a estudiantes como a padres de familia de pre-primaria.
 9. Tomar decisiones ante problemas y necesidades del personal docente de pre-primaria, conforme a los lineamientos emanados por la Directora del Centro Educativo, de acuerdo al Código de Trabajo, Ley Nacional y Constitución Política de la República de Guatemala.
 10. Apoyar a la Directora del Centro Educativo en las evaluaciones de pre-primaria que se realicen.
 11. Reportar ante la Dirección del Centro Educativo sus actividades y resultados de trabajos encomendados de pre-primaria (informes, memorias, etc.).
 12. Colaborar con la directora del Centro Educativo para la revisión de anticipos y liquidaciones, así como reportes de los docentes itinerantes de pre-primaria.
 13. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
 14. Planificar y coordinar actividades educativas con los maestros de pre-primaria, durante el ciclo escolar.
 15. Orientar y supervisar el trabajo pedagógico de pre-primaria (dosificaciones anuales, planificaciones de bloque, cuaderno pedagógico, material didáctico, proyectos de evaluación, aulas y horarios).
 16. Evaluar el progreso educativo de los estudiantes de pre-primaria, llevando control

de record de asistencia, control de calificaciones y desenvolvimiento general de las competencias propuestas para cada grado y nivel.

17. Intervenir, referir y darle seguimiento a casos especiales que requieran atención individual de pre-primaria, ya sea por dificultades educativas o conductuales.
18. Velar por que los estudiantes de pre-primaria cumplan con puntualidad, asistencia y responsabilidad del uniforme.
19. Diseñar y realizar adecuaciones curriculares e instrumentos de evaluación acorde a las necesidades de la población estudiantil de pre-primaria.
20. Planificar, ejecutar y apoyar actividades grupales con los estudiantes de pre-primaria en donde se enfatizan temas de acuerdo a sus necesidades.
21. Planificar, coordinar y ejecutar comunidades educativas con padres de familia de pre-primaria.
22. Planificar, coordinar y ejecutar círculos de calidad con personal docente de pre-primaria.
23. Revisión de informes y cuadros de calificaciones de los estudiantes de pre-primaria, presentados por los docentes.
24. Planificar, coordinar, y ejecutar capacitaciones del Currículum Nacional Base, planificación, técnicas, metodología y herramientas de evaluación, adecuadas al trabajo con discapacidad visual o auditiva, para el personal docente de pre-primaria.
25. Orientar a los estudiantes de pre-primaria sobre normas de conducta.
26. Calendarizar las interpretaciones por mes, con participación de todo el personal de pre-primaria.
27. Colaborar con los estudiantes de pre-primaria en el grupo de teatro.
28. Acompañar a los estudiantes de pre-primaria en actividades fuera del Centro Educativo (deportivas, culturales, sociales y religiosas).

F) OTRAS FUNCIONES

1. Llevar el control de inventario del material didáctico de primaria.
2. Ser ejemplo en el cumplimiento de normas establecidas y compromisos adquiridos.

3. Informarse, capacitarse y actualizarse sobre los procedimientos administrativos respecto a otro tipo de trámites relacionados con el proceso educativo.
4. Asumir una actitud de liderazgo proactivo orientado a la búsqueda de solución de problemas que presenten los estudiantes y padres de familia de pre-primaria en coordinación con la dirección del Centro Educativo.
5. Practicar los valores institucionales, especialmente el Trabajo en Equipo.
6. Reorganizar el servicio docente de casos especiales según necesidades que se presenten.
7. Hacer conciencia en los maestros y maestras, del respeto hacia los estudiantes de pre-primaria.
8. Cuidar su presentación personal, vocabulario, comportamiento en general, demostrando una actitud positiva.
9. Respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio y de otras instancias coordinadas por la Dirección del Centro Educativo.
10. Conocer las Leyes que rigen al país, especialmente las Leyes Educativas, la Ley P.I.N.A., Convención de los Derechos Humanos, Derechos de las Personas con Discapacidad.
11. Asistir y participar en capacitaciones o reuniones a las que sea convocado.
12. Capacidad de trabajo en equipo en la realización de las actividades asignadas al cargo.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Supervisa al personal docente de pre-primaria del centro educativo.
- ✓ Le reporta a la directora.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Descendente con el personal docente de pre-primaria.
- ✓ Horizontal con la Directiva de Padres de familia. Ascendente con la directora.

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Pensum cerrado en Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

OTROS CONOCIMIENTOS

- ✓ Capacitación en las técnicas utilizadas en la Institución, (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por la misma.
- ✓ Cursos de capacitación en Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Comprensión y lectura del idioma inglés a nivel técnico (manuales y reportes).
- ✓ Manejo de herramientas computarizadas en la oficina.
- ✓ Manejo de programas Word, Excel, PowerPoint y otros.
- ✓ Conocimiento y aplicación del CNB.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años en puesto de similar complejidad y función.
- ✓ Capacidad de supervisión de personal (directa e indirectamente).

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 4
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DEL ASISTENTE TÉCNICO DOCENTE DE PRIMARIA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Asistente técnico docente primaria Número de plazas existentes: Una Clave: DER-A-10 Ubicación (física y administrativa): Oficina de dirección Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Técnico, y administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Directora Subordinados directos: Personal docente de primaria Dependencia funcional: Dirección		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Apoyo al buen funcionamiento técnico, administrativo del nivel primario del Centro Educativo, de acuerdo a los lineamientos emanados por la Dirección del mismo.		
D) FUNCIONES GENERALES		
Asistir a la dirección en la supervisión de aulas, revisión de planificaciones y cuadernos pedagógicos, así como el control de informes.		
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Apoyar a la directora del centro educativo en la ejecución del Plan de Trabajo que		

se desarrolla en Discapacidad Visual o Auditiva del nivel primario

2. De acuerdo a los lineamientos dados por el superior inmediato verificar el cumplimiento de la labor del personal docente de primaria que labora en el Centro Educativo y en los establecimientos que tienen estudiantes integrados.
3. Realizar visitas de supervisión a docentes itinerantes de primaria y reportar a dirección con sugerencias para mejorar el trabajo.
4. Asumir las responsabilidades de la Directora del Centro Educativo, en su ausencia en todo lo relacionado al nivel primario.
5. Planificar, organizar, gestionar y ejecutar capacitaciones para el personal docente de primaria.
6. Realizar evaluaciones pedagógicas para niños de nuevo ingreso de primaria para ubicación de grado.
7. Informar al personal docente de pre-primaria sobre actividades extra aula.
8. Apoyar en la coordinación de las actividades que promueven brindar servicios de calidad tanto a estudiantes como a padres de familia de primaria.
9. Tomar decisiones ante problemas y necesidades del personal docente de primaria, conforme a los lineamientos emanados por la Directora del Centro Educativo, de acuerdo al Código de Trabajo, Ley Nacional y Constitución Política de la República de Guatemala.
10. Apoyar a la Directora del Centro Educativo en las evaluaciones de primaria que se realicen.
11. Reportar ante la Dirección del Centro Educativo sus actividades y resultados de trabajos encomendados de primaria (informes, memorias, etc.).
12. Colaborar con la directora del Centro Educativo para la revisión de anticipos y liquidaciones, así como reportes de los docentes itinerantes de primaria.
13. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
14. Planificar y coordinar actividades educativas con los maestros de primaria, durante el ciclo escolar.
15. Orientar y supervisar el trabajo pedagógico de primaria (dosificaciones anuales, planificaciones de bloque, cuaderno pedagógico, material didáctico, proyectos de

evaluación, aulas y horarios).

16. Evaluar el progreso educativo de los estudiantes de primaria, llevando control de record de asistencia, control de calificaciones y desenvolvimiento general de las competencias propuestas para cada grado y nivel.
17. Intervenir, referir y darle seguimiento a casos especiales que requieran atención individual de primaria, ya sea por dificultades educativas o conductuales.
18. Velar por que los estudiantes de primaria cumplan con puntualidad, asistencia y responsabilidad del uniforme.
19. Diseñar y realizar adecuaciones curriculares e instrumentos de evaluación acorde a las necesidades de la población estudiantil de primaria.
20. Planificar, ejecutar y apoyar actividades grupales con los estudiantes de primaria en donde se enfatizan temas de acuerdo a sus necesidades.
21. Planificar, coordinar y ejecutar comunidades educativas con padres de familia de primaria.
22. Planificar, coordinar y ejecutar círculos de calidad con personal docente de primaria.
23. Revisión de informes y cuadros de calificaciones de los estudiantes de primaria, presentados por los docentes.
24. Planificar, coordinar, y ejecutar capacitaciones del Currículo Nacional Base, planificación, técnicas, metodología y herramientas de evaluación, adecuadas al trabajo con discapacidad visual o auditiva, para el personal docente de primaria.
25. Orientar a los estudiantes de primaria sobre normas de conducta.
26. Calendarizar las interpretaciones por mes, con participación de todo el personal de primaria.
27. Colaborar con los estudiantes de primaria en el grupo de teatro.
28. Acompañar a los estudiantes de primaria en actividades fuera del Centro Educativo (deportivas, culturales, sociales y religiosas).

F) OTRAS FUNCIONES

1. Llevar el control de inventario del material didáctico de pre-primaria.
2. Ser ejemplo en el cumplimiento de normas establecidas y compromisos

adquiridos.

3. Informarse, capacitarse y actualizarse sobre los procedimientos administrativos respecto a otro tipo de trámites relacionados con el proceso educativo.
4. Asumir una actitud de liderazgo proactivo orientado a la búsqueda de solución de problemas que presenten los estudiantes y padres de familia de pre-primaria en coordinación con la dirección del Centro Educativo.
5. Practicar los valores institucionales, especialmente el Trabajo en Equipo.
6. Reorganizar el servicio docente de casos especiales según necesidades que se presenten.
7. Hacer conciencia en los maestros y maestras, del respeto hacia los estudiantes de pre-primaria.
8. Cuidar su presentación personal, vocabulario, comportamiento en general, demostrando una actitud positiva.
9. Respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio y de otras instancias coordinadas por la Dirección del Centro Educativo.
10. Conocer las Leyes que rigen al país, especialmente las Leyes Educativas, la Ley P.I.N.A., Convención de los Derechos Humanos, Derechos de las Personas con Discapacidad.
11. Asistir y participar en capacitaciones o reuniones a las que sea convocado.
12. Capacidad de trabajo en equipo en la realización de las actividades asignadas al cargo.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Supervisa al personal docente de pre-primaria del centro educativo.
- ✓ Le reporta a la directora.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Descendente con el personal docente de pre-primaria.
- ✓ Horizontal con la Directiva de Padres de familia. Ascendente con la directora.

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Pensum cerrado en Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.
- ✓ Género: femenino o masculino.
- ✓ Edad: 30 a 50 años de edad.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Capacitación en las técnicas utilizadas en la Institución, (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por la misma.
2. Cursos de capacitación en Administración de Recursos Humanos.
3. Comprensión y lectura del idioma inglés a nivel técnico (manuales y reportes).
4. Manejo de herramientas computarizadas en la oficina.
5. Manejo de programas Word, Excel, PowerPoint y otros.
6. Conocimiento y aplicación del CNB.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años en puesto de similar complejidad y función.
- ✓ Capacidad de supervisión de personal (directa e indirectamente).

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 5												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJADORA SOCIAL														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Trabajadora social</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Dos</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DTS-T-15</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Ámbito de operación técnico y administrativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Trabajadora social	Número de plazas existentes:	Dos	Clave:	DTS-T-15	Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Ámbito de operación técnico y administrativo
Nombre del puesto:	Trabajadora social													
Número de plazas existentes:	Dos													
Clave:	DTS-T-15													
Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Ámbito de operación técnico y administrativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Directora</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>No tiene</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Directora	Subordinados directos:	No tiene	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Directora													
Subordinados directos:	No tiene													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Responsable de la investigación socioeconómica de cada estudiante a través de visitas domiciliarias y entrevistas a las familias, en coordinación con la dirección.</p>														
D) FUNCIONES GENERALES														
<p>Llevar expedientes de cada estudiante con informe socioeconómico, documentos de soporte de trabajo social y de las diferentes evaluaciones médicas, psicológicas, pedagógicas y específicas de cada área realizadas a través del equipo profesional multidisciplinario.</p>														
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
En relación a los usuarios del centro														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista inicial a padres de familia para el ingreso de estudiantes. 2. Explicar, verificar y orientar a los padres de familia los objetivos que se desean 														

alcanzar con la educación de sus hijos.

3. Referir a los estudiantes a Laboratorio, Médico, Psicóloga, Terapeuta de Lenguaje y Asistente Técnico Docente para evaluación de ingreso.
4. Referir a médicos especialistas para la atención de los estudiantes.
5. Realizar visita domiciliaria para Investigación Social y elaborar informe de estudio socioeconómico de ingreso.
6. Entrevistar a padres de familia para orientación y referencia a Instituciones médicas con el fin de obtener apoyo para la atención de salud de los estudiantes.
7. Realizar visita domiciliaria e informe de estudio socioeconómico de egreso a los estudiantes que serán transferidos a los diferentes Centros educativos del Comité, así como los que serán integrados en diferentes establecimientos.
8. Tramitar y gestionar apoyo para los estudiantes que serán integrados a Centros Educativos de la comunidad.
9. Actualizar la información social, económica, familiar de los estudiantes que permanecen dentro del centro educativo.
10. Citar y entrevistar a padres de familia cuyo hijo esté presentando algún problema de rendimiento, de conducta o cualquier otra situación que le afecte en sus estudios.
11. Visita a padres de familia de niños que han sido referidos por los Asistentes Técnicos Docentes, que están presentando algún problema de rendimiento o inasistencia.
12. Orientar a los padres que así lo soliciten en problemas de índole familiar, social que afecte su hogar y que incida en la educación de su hijo.
13. Programar y desarrollar las actividades en coordinación con psicología, en la Escuela de Padres.
14. Coordinar con los padres de familia las actividades que puedan surgir de acuerdo a sus necesidades e intereses.
15. Elaborar la nómina e informes sociales de niños y niñas que son favorecidos en las jornadas de donación de auxiliares auditivos, festejos, apadrinamientos y otras actividades donde se requieran los criterios socioeconómicos, además participar en las actividades en función de estos eventos.

16. Efectuar trámites y gestiones a nivel profesional de especialistas Médicos e instituciones para la atención de casos.
17. Coordinar acciones con instituciones afines para la realización de actividades del centro con los estudiantes.
18. Comunicación telefónica con padres de familia para agilizar procesos de atención a estudiantes.
19. Integración de estudiantes a Centro Educativos, para lo cual se realizan gestiones, trámites para lograr la inclusión.

Del equipo técnico

1. Programar y preparar Agenda para las sesiones del Consejo Técnico del Centro Educativo.
2. Presentar informes de los casos que serán discutidos en sesión de Consejo.
3. Coordinar acciones para los casos que requieran atención especial.
4. Reuniones con Asistentes Técnicos Docentes para coordinar actividades en beneficio de los estudiantes.

Del trabajo técnico administrativo

1. Llevar el control de casos referidos y transferidos del Centro Educativo.
2. Elaborar los Informes socioeconómicos que sean necesarios y requeridos.
3. Elaborar cronologías de atención de casos.
4. Elaborar hoja de transferencia y resolución de caso del Consejo Técnico
5. Elaborar correspondencia y documentos de soporte para la atención de casos
6. Actualizar población sociodemográfica.
7. Elaborar informes Mensuales de atención a estudiantes del Centro.
8. Planificar la atención de casos.

F) OTRAS FUNCIONES

1. Realizar trabajo en equipo para coordinar y consensuar la toma de decisiones en beneficio de los estudiantes.
2. Apoyar y participar en las actividades generales del Centro Educativo.

3. Participar en actividades de Capacitación del personal.
4. Asistir y participar en capacitaciones y reuniones a las que sea convocado.
5. Capacidad de trabajo en equipo en la realización de las actividades asignadas al cargo.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reporta a la Directora todos los casos de niños con su respectivo informe económico y al Consejo Técnico del Centro Educativo.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con la directora.
- ✓ Horizontal con el consejo Técnico del Centro Educativo y padres de familia.

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Técnico en Trabajo Social

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Comprensión y lectura del idioma inglés y k'iché a nivel técnico (manuales y reportes).
2. Conocimiento del área geográfica de trabajo.
3. Capacitación en las técnicas utilizadas en la Institución, (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por la misma.
4. Cursos de capacitación en Administración de Recursos Humanos.
5. Manejo de herramientas computarizadas en la oficina.
6. Manejo de programas Word, Excel, PowerPoint y otros.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años en un puesto de similar complejidad.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactiva.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 6
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE PSICÓLOGA DE NIVEL INFANTIL		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Psicóloga de nivel infantil Número de plazas existentes: Una Clave: DER-P-05 Ubicación (física y administrativa): Oficina del centro Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Técnico y administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Dirección Subordinados directos: Docente de estimulación temprana Dependencia funcional: Dirección		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Evaluar psicológicamente a los diferentes usuarios de la institución previo y durante la prestación de un servicio, así como hacer las referencias de los casos a donde corresponda.		
D) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención, evaluación y diagnóstico psicológico de casos de nuevo ingreso o reingreso dejando registros de las mismas. 2. Referir al especialista los casos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones. 3. Rendir informe escrito periódico del trabajo realizado en el área de Psicología a la Dirección de la escuela y/o Programa de Rehabilitación y Educación. 4. Planificar, coordinar y ejecutar Escuela de Padres. 5. Planificar, coordinar y ejecutar programas de sensibilización y apoyo con otros 		

- familiares (talleres con hermanos, primos, abuelos).
6. Participar en sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo.
 7. Atender a los estudiantes que le sean referidos para su diagnóstico y tratamiento anotando cambios en su evolución y registros al día.
 8. Coordinar y brindar apoyo técnico en el Programa de Estimulación Temprana.
 9. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
 10. Cumplir con las normas y reglamentos de la institución.
 11. Conocer y poner en práctica las disposiciones emanadas de las leyes y reglamentos para la buena convivencia.
 12. Brindar atención psicológica a usuarios del servicio y núcleo familiar.
 13. Atención, evaluación y diagnóstico de casos de nuevo ingreso o reingreso dejando registros de las mismas.
 14. Referir al especialista los casos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones.
 15. Rendir informe escrito periódico del trabajo realizado en el área de Psicología a la Dirección de la escuela y/o Programa de Rehabilitación y Educación.
 16. Planificar, coordinar y ejecutar Escuela de Padres.
 17. Planificar, coordinar y ejecutar programas de sensibilización y apoyo con otros familiares (talleres con hermanos, primos, abuelos).
 18. Participar en sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo.
 19. Atender a los estudiantes que le sean referidos para su diagnóstico y tratamiento anotando cambios en su evolución y registros al día.
 20. Coordinar y brindar apoyo técnico en el Programa de Estimulación Temprana.
 21. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
 22. Cumplir con las normas y reglamentos de la institución.
 23. Conocer y poner en práctica las disposiciones emanadas de las leyes y reglamentos para la buena convivencia.

E) OTRAS FUNCIONES

1. Llevar control y expediente actualizado de cada niño o niña.
2. Elaboración de la hoja de vida de cada niño o niña.
3. Participar en capacitaciones a las que sea convocado.
4. Participar en las reuniones bimensuales del gremio psicológico de la institución para coordinar un trabajo común en todos los centros y programas.
5. Brindar pláticas a los estudiantes sobre diferentes temas psicológicos.
6. Capacidad de trabajo en equipo en la realización de las actividades asignadas al cargo.
7. Colaborar para que se practiquen las buenas relaciones humanas en los integrantes del personal.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reporta a la directora del centro educativo.
- ✓ Supervisa al docente de Estimulación Temprana.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con la directora.
- ✓ Descendente con el docente de Estimulación Temprana.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Licenciatura en Psicología Clínica o Educativa.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por la misma.
2. Inglés elemental.
3. Manejo de equipo tecnológico.


EXPERIENCIA

✓ Mínima de dos años en puesto de similar complejidad y función.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactiva

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 7												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE PSICÓLOGA DE DISCAPACIDAD AUDITIVA Y VISUAL														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Psicóloga de discapacidad auditiva y visual</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Una</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DER-P-06</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficina de dirección</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Técnico y administrativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Psicóloga de discapacidad auditiva y visual	Número de plazas existentes:	Una	Clave:	DER-P-06	Ubicación (física y administrativa):	Oficina de dirección	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Técnico y administrativo
Nombre del puesto:	Psicóloga de discapacidad auditiva y visual													
Número de plazas existentes:	Una													
Clave:	DER-P-06													
Ubicación (física y administrativa):	Oficina de dirección													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Técnico y administrativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>Docente de estimulación temprana en el área de discapacidad visual</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Dirección	Subordinados directos:	Docente de estimulación temprana en el área de discapacidad visual	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Dirección													
Subordinados directos:	Docente de estimulación temprana en el área de discapacidad visual													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
Atención psicológica con terapias y orientación vocacional.														
D) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención, evaluación y diagnóstico psicológico de casos de nuevo ingreso o reingreso dejando registros de las mismas. 2. Referir al especialista los casos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones. 3. Rendir informe escrito periódico del trabajo realizado en el área de Psicología a la Dirección de la escuela y/o Programa de Rehabilitación y Educación. 4. Planificar, coordinar y ejecutar Escuela de Padres. 5. Planificar, coordinar y ejecutar programas de sensibilización y apoyo con otros familiares (talleres con hermanos, primos, abuelos). 6. Participar en sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo. 7. Atender a los estudiantes que le sean referidos para su diagnóstico y tratamiento 														

- anotando cambios en su evolución y registros al día.
8. Coordinar y brindar apoyo técnico en el Programa de Estimulación Temprana.
 9. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
 10. Cumplir con las normas y reglamentos de la institución.
 11. Conocer y poner en práctica las disposiciones emanadas de las leyes y reglamentos para la buena convivencia.
 12. Brindar atención psicológica a usuarios del servicio y núcleo familiar.
 13. Atención, evaluación y diagnóstico de casos de nuevo ingreso o reingreso dejando registros de las mismas.
 14. Referir al especialista los casos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones.
 15. Rendir informe escrito periódico del trabajo realizado en el área de Psicología a la Dirección de la escuela y/o Programa de Rehabilitación y Educación.
 16. Planificar, coordinar y ejecutar Escuela de Padres.
 17. Planificar, coordinar y ejecutar programas de sensibilización y apoyo con otros familiares (talleres con hermanos, primos, abuelos).
 18. Participar en sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo.
 19. Atender a los estudiantes que le sean referidos para su diagnóstico y tratamiento anotando cambios en su evolución y registros al día.
 20. Coordinar y brindar apoyo técnico en el Programa de Estimulación Temprana.
 21. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.
 22. Cumplir con las normas y reglamentos de la institución.
 23. Conocer y poner en práctica las disposiciones emanadas de las leyes y reglamentos para la buena convivencia.

E) OTRAS FUNCIONES

1. Llevar control y expediente actualizado de cada niño o niña.
2. Elaboración de la hoja de vida de cada niño o niña.
3. Participar en capacitaciones a las que sea convocado.

4. Participar en las reuniones bimensuales del gremio psicológico de la institución para coordinar un trabajo común en todos los centros y programas.
5. Brindar pláticas a los estudiantes sobre diferentes temas psicológicos.
6. Capacidad de trabajo en equipo en la realización de las actividades asignadas al cargo.
7. Colaborar para que se practiquen las buenas relaciones humanas en los integrantes del personal.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reporta a la directora del centro educativo.
- ✓ Supervisa al docente de estimulación temprana en el área de discapacidad visual.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con la directora.
- ✓ Descendente con el docente de Estimulación Temprana.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Licenciatura en Psicología Clínica o Educativa.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución (lenguaje de señas y/o manejo en sistemas para personas con discapacidad visual) brindadas por la misma.
2. Inglés elemental.
3. Manejo de equipo tecnológico.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años en puesto de similar complejidad y función.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Alto liderazgo.
2. Trabajo en equipo.
3. Excelentes relaciones interpersonales.
4. Disponibilidad para viajar.
5. Disponibilidad de horarios.
6. Proactiva.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 8
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE DOCENTE DE PRE-PRIMARIA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Docente de pre-primaria Número de plazas existentes: Tres Clave: DER-M-05 Ubicación (física y administrativa): Aulas Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Docente		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Asistente técnico docente de primaria Subordinados directos: Niñeras Dependencia funcional: Asistente técnico docente de primaria		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Atención a estudiantes con discapacidad auditiva y planificación.		
D) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, y ejecutar los contenidos específicos del área docente de acuerdo a la escuela, atendiendo los requerimientos del Ministerio de Educación en cuanto a los contenidos, evaluaciones y reportes. 2. Desarrollar los contenidos adecuados de acuerdo a la metodología específica de la escuela donde esté asignado. 3. Reportar ante el Director de Escuela los resultados del rendimiento académico y actividades encomendadas (informes, cuadros, registros, etc.). 4. Apoyar las actividades extra aula, planificadas durante el ciclo escolar. 5. Elaborar material didáctico acorde a las actividades, según planificación. 6. Responsable del cuidado de los alumnos dentro y fuera del aula, así como del equipo y materiales asignados. 		

7. Mantener una constante y adecuada relación con los padres de los alumnos, con la finalidad de integrarlos al proceso de enseñanza-aprendizaje.
8. Reforzar a los alumnos y padres de familia valores morales, cívicos y espirituales, así como promover la identificación con la institución.
9. Participar en sesiones de trabajo y capacitaciones a las que sea convocado.
10. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior director inmediato.

E) OTRAS FUNCIONES

1. Actualizar y contextualizar su metodología didáctica para que el aprendizaje sea significativo.
2. Atender e integrar las diferentes comisiones y funciones que se le asignen con responsabilidad y eficiencia.
3. Respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio de otras instancias, coordinadas por el MINEDUC y el Comité pro-ciegos y Sordos de Guatemala.
4. Promover el respeto y las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del personal, autoridades y padres de familia.
5. Velar por el respeto y la integridad física y emocional de sus alumnos, proporcionándoles una adecuada orientación.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reportan al Asistente técnico docente de pre-primaria.
- ✓ Supervisa a las niñeras.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Descendente con las niñeras.
- ✓ Horizontal con padres de familia.
- ✓ Ascendente con el Asistente técnico docente de pre-primaria.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Título de maestro de educación primaria o profesorado de enseñanza media, de acuerdo a las necesidades de cada escuela.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Inglés elemental.
2. Manejo adecuado de la lingüística del idioma español.
3. Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución, brindadas por la misma.
4. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años como maestro.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Disponibilidad para viajar.
4. Disponibilidad de horarios.
5. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 9
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE DOCENTE DE PRIMARIA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Docente de primaria Número de plazas existentes: Ocho Clave: DER-M-60 Ubicación (física y administrativa): Aulas Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Docente		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Asistente técnico docente de primaria Subordinados directos: Niñeras Dependencia funcional: Asistente técnico docente de primaria		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Atención a estudiantes con discapacidad auditiva y planificación.		
D) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, y ejecutar los contenidos específicos del área docente de acuerdo a la escuela, atendiendo los requerimientos del Ministerio de Educación en cuanto a los contenidos, evaluaciones y reportes. 2. Desarrollar los contenidos adecuados de acuerdo a la metodología específica de la escuela donde esté asignado. 3. Reportar ante el Director de Escuela los resultados del rendimiento académico y actividades encomendadas (informes, cuadros, registros, etc.). 4. Apoyar las actividades extra aula, planificadas durante el ciclo escolar. 5. Elaborar material didáctico acorde a las actividades, según planificación. 6. Responsable del cuidado de los alumnos dentro y fuera del aula, así como del equipo y materiales asignados. 7. Mantener una constante y adecuada relación con los padres de los alumnos, con 		

la finalidad de integrarlos al proceso de enseñanza-aprendizaje.

8. Reforzar a los alumnos y padres de familia valores morales, cívicos y espirituales, así como promover la identificación con la institución.
9. Participar en sesiones de trabajo y capacitaciones a las que sea convocado.
10. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior director inmediato.

E) OTRAS FUNCIONES

6. Actualizar y contextualizar su metodología didáctica para que el aprendizaje sea significativo.
7. Atender e integrar las diferentes comisiones y funciones que se le asignen con responsabilidad y eficiencia.
8. Respetar las disposiciones internas orientadas a lograr eficiencia en el servicio de otras instancias, coordinadas por el MINEDUC y el Comité pro-ciegos y Sordos de Guatemala.
9. Promover el respeto y las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del personal, autoridades y padres de familia.
10. Velar por el respeto y la integridad física y emocional de sus alumnos, proporcionándoles una adecuada orientación.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reportan al Asistente técnico docente de primaria.
- ✓ Supervisa a las niñeras.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Descendente con las niñeras.
- ✓ Horizontal con padres de familia.
- ✓ Ascendente con el Asistente técnico docente de primaria.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Título de maestro de educación primaria o profesorado de enseñanza media, de acuerdo a las necesidades de cada escuela.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Inglés elemental.
2. Manejo adecuado de la lingüística del idioma español.
3. Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución, brindadas por la misma.
4. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.

EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años como maestro.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Disponibilidad para viajar.
4. Disponibilidad de horarios.
5. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 10												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE MAESTRA ITINERANTE DE ALUMNOS CIEGOS														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table> <tr> <td>Nombre del puesto:</td> <td>Maestra itinerante de alumnos ciegos</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Ocho</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DER-M-80</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Aulas</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Docente</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Maestra itinerante de alumnos ciegos	Número de plazas existentes:	Ocho	Clave:	DER-M-80	Ubicación (física y administrativa):	Aulas	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Docente
Nombre del puesto:	Maestra itinerante de alumnos ciegos													
Número de plazas existentes:	Ocho													
Clave:	DER-M-80													
Ubicación (física y administrativa):	Aulas													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Docente													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table> <tr> <td>Jefe inmediato:</td> <td>Asistente técnico de discapacidad audiovisual</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Asistente técnico docente de primaria</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Asistente técnico de discapacidad audiovisual	Subordinados directos:	---	Dependencia funcional:	Asistente técnico docente de primaria						
Jefe inmediato:	Asistente técnico de discapacidad audiovisual													
Subordinados directos:	---													
Dependencia funcional:	Asistente técnico docente de primaria													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Supervisar, orientar, apoyar o rehabilitar al alumno con discapacidad visual en el establecimiento educativo regular o en su domicilio.</p>														
D) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar visitas periódicas a los establecimientos educativos regulares de los alumnos integrados con discapacidad visual o a su domicilio que le hayan sido asignados. 2. Enseñar braille, uso del bastón, ábaco y otros contenidos a niños con discapacidad visual. Capacitar a los maestros integradores. 3. Referir al Director de escuela o programa de rehabilitación casos de los alumnos que necesiten apoyo. 4. Referir al director del establecimiento educativo y a la familia sobre la 														

discapacidad del alumno y capacitación sobre los sistemas y técnicas para utilizar.

5. Participar en reuniones entre padres de familia de establecimientos educativos.
6. Elaborar materiales específicos para la discapacidad del alumno; así como, enseñar su uso.
7. Desarrollar los contenidos adecuados de acuerdo a la metodología tanto de la institución como del establecimiento educativo regular y al sistema que utiliza el alumno.
8. Reportar ante la dirección de la escuela o del programa de rehabilitación los resultados del rendimiento académico y actividades encomendadas (Informes).
9. Apoyar las actividades extra-aula planificadas durante el ciclo escolar.
10. Responsable del cuidado del equipo y material asignado.
11. Mantener una constante y adecuada relación con los familiares de los alumnos con la finalidad de integrarlos al proceso de enseñanza aprendizaje.
12. Reforzar a los alumnos y padres de familia valores morales, cívicos y espirituales; así como proveer la identificación con la institución.
13. Participar en sesiones de trabajo y capacitaciones a las que se ha convocado.
14. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el supervisor directo inmediato.

E) OTRAS FUNCIONES:

1. Enseñanza de técnicas y práctica de orientación y movilidad.
2. Organización y ejecución de actividades de sensibilización.
3. Velar por el respeto la integridad física y emocional de los alumnos.
4. Elaborar informe de viáticos eficaz y eficientemente con los documentos de soporte legal.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Reporta a Asistencia técnica docente de discapacidad Audiovisual.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con el puesto de Asistencia docente de discapacidad audiovisual.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Maestro de educación primaria, preprimaria o Maestra de educación para el hogar.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Hablar una lengua maya de acuerdo a la región asignada.
2. Manejo adecuado de la lingüística del idioma español.
3. Capacitación en las técnicas utilizadas en la Institución, brindadas por la misma.
4. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de dos años como maestro.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Disponibilidad para viajar.
4. Disponibilidad de horarios.
5. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 11												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TERAPISTA DE LENGUAJE														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Terapeuta de lenguaje</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Una</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DER-T-10</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Administrativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Terapeuta de lenguaje	Número de plazas existentes:	Una	Clave:	DER-T-10	Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Administrativo
Nombre del puesto:	Terapeuta de lenguaje													
Número de plazas existentes:	Una													
Clave:	DER-T-10													
Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Administrativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Psicóloga auditiva y visual</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Psicóloga auditiva y visual	Subordinados directos:	---	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Psicóloga auditiva y visual													
Subordinados directos:	---													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Enseñanza y rehabilitación del lenguaje oral.</p>														
D) FUNCIONES GENERALES														
<p>Brindar terapias individuales o grupales, para habilitar desarrollar las áreas del lenguaje deficiente de los alumnos sordos o con problemas visuales para mejorar y desarrollar la comunicación oral.</p>														
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar terapia individual o grupal a través de dinámicas, juegos y otras técnicas a los alumnos cuando estos lo necesiten. 2. Planificar anualmente las actividades grupales e individuales de los alumnos, así como la utilización del equipo y material. 3. Revisar, archivar y mantener actualizados los expedientes de los alumnos atendidos de las actividades terapéuticas, así como de la evolución de acuerdo a 														

las guías y normas establecidas por el Director de la Escuela.

4. Capacitar y realizar entrevistas con padres de familia respecto a la evolución y dificultades que presenten los estudiantes.
5. Elaborar material didáctico acorde a las necesidades, según planificación.
6. Mantener comunicación con el personal docente para enfatizar acciones a seguir con relación a la terapia del alumno en el aula.
7. Participar en sesiones periódicas para la discusión de casos interesantes o de difícil manejo.
8. Dar seguimiento a los pacientes a quienes se les ha adaptado auxiliar auditivo.
9. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto que le sea solicitada por el superior directo inmediato.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reporta a Psicología auditiva y visual.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con Psicología Auditiva y visual.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Técnico universitario en terapia del lenguaje.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Capacitación en técnicas de utilizadas en la institución.
2. Inglés elemental.
3. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Disponibilidad para viajar y horario.
4. Proactiva/o.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 12												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE INTÉRPRETE DE LENGUAJE DE SEÑAS														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Intérprete de lenguaje de señas</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Una</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DER-I-10</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Técnico y administrativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Intérprete de lenguaje de señas	Número de plazas existentes:	Una	Clave:	DER-I-10	Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Técnico y administrativo
Nombre del puesto:	Intérprete de lenguaje de señas													
Número de plazas existentes:	Una													
Clave:	DER-I-10													
Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Técnico y administrativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Psicóloga de discapacidad auditiva y visual</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Psicóloga de discapacidad auditiva y visual	Subordinados directos:	---	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Psicóloga de discapacidad auditiva y visual													
Subordinados directos:	---													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Apoyar en las diversas actividades educativas de interpretación de lenguaje de señas guatemalteco, que le sean asignadas por su jefe inmediato en forma interna o externa.</p>														
D) FUNCIONES GENERALES														
<p>Interpretación a los jóvenes con discapacidad auditiva del ciclo básico.</p>														
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar en lenguaje de señas guatemalteco las asignaturas de grado que le corresponda, en el establecimiento educativo regular asignado. 2. Servir por medio de comunicación entre personas sordas y oyentes. 														

3. Impartir cursos de lenguaje de señas guatemalteco, cuando sea programado por su jefe inmediato a personal interno y externo de la institución.
4. Apoyar las actividades extra-aula planificadas durante el ciclo escolar por el establecimiento educativo regular.
5. Reportar periódicamente ante el director de la escuela los resultados del rendimiento académico de los alumnos y actividades encomendadas (Informes)
6. Realizar cualquier otra actividad relacionada con el impuesto que le sea solicitado por el superior directo inmediato.

F) OTRAS FUNCIONES

1. Cumplir con el horario establecido de entrada y salida del establecimiento donde se encuentren integrados los alumnos.
2. Velar por el buen rendimiento y comportamiento de los alumnos integrados. Mantener buena comunicación con el personal del establecimiento en donde se encuentran integrados los alumnos.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Le reporta a Psicología auditiva y visual.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con Psicología auditiva y visual y horizontal con terapeuta del lenguaje.

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Mínima de dos años como maestro.

OTROS CONOCIMIENTOS

- ✓ Diplomado en lenguaje de señas guatemalteco de academia reconocida por el Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de un año en lenguaje de señas guatemalteco.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Disponibilidad para viajar y horario.
3. Proactiva/o.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 13
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE NIÑERA		
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Niñera Número de plazas existentes: Tres Clave: DER-N-05 Ubicación (física y administrativa): Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes Tipo de contratación: Contrato anual Ámbito de operación: Técnico y administrativo		
B) RELACIONES DE AUTORIDAD		
Jefe inmediato: Docentes de primaria y pre-primaria Subordinados directos: --- Dependencia funcional: Dirección		
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO		
Cuidar a los niños y apoyar al maestro en la labor de docencia.		
D) FUNCIONES GENERALES		
Apoyar al maestro cuidando a los niños dentro y fuera del aula en todas las actividades que se le requiera (Extra-aula).		
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar las actividades realizadas por el maestro. 2. Llevar el registro e informar a su superior inmediato de cualquier anomalía que presenten los alumnos. 3. Recibir y entregar a los alumnos a sus padres o encargados. 4. Cuidar a los alumnos en la hora de refacción, recreo y control en los sanitarios. 		

5. Realizar cualquier actividad relacionada con el puesto que le sea solicitado por el superior directo inmediato.

F) OTRAS FUNCIONES:

1. Ayudar a las maestras de grado en la elaboración de material didáctico y hojas de trabajo.
2. Ordenar el material didáctico y el aula.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

Les reporta a docentes de primaria y pre-primaria.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

Horizontal con otros puestos de niñera.

Ascendente con los Docentes de primaria y pre-primaria.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Capacitación en técnicas de utilizadas en la institución.
2. Primeros auxilios.


EXPERIENCIA

✓ Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Trabajo en equipo.
2. Excelentes relaciones interpersonales.
3. Proactiva/o.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 14												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE CONSERJE														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Conserje</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Dos</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>(Subcontratado)</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficinas del centro</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Operativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Conserje	Número de plazas existentes:	Dos	Clave:	(Subcontratado)	Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Operativo
Nombre del puesto:	Conserje													
Número de plazas existentes:	Dos													
Clave:	(Subcontratado)													
Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Operativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Dirección	Subordinados directos:	---	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Dirección													
Subordinados directos:	---													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Que las instalaciones del centro sean operativas en su estructura eléctrica, apariencia física y limpieza, con el objeto de brindar un buen servicio al cliente en un ambiente agradable y adecuado según se requiere.</p>														
D) FUNCIONES GENERALES														
<p>Mantenimiento de las instalaciones eléctricas y estructurales; así como, mantener las paredes, pasillos, techos en buen estado y el manejo de la bodega de mantenimiento y el control de los insumos, herramientas y enseres necesarios para la realización del trabajo.</p>														
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las instalaciones eléctricas referentes a la iluminación y toma corrientes para el equipo de trabajo. 2. Mantener pasillos, paredes, ventanas y área verte en óptimas condiciones de pintura, limpieza y agradable a la vista. 														

3. Llevar control de insumos, enseres, materiales, herramienta y equipo necesario para el desempeño del trabajo.
4. Estar atento y propositivo a cambios estructurales que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión del establecimiento al proporcionar un ambiente agradable al usuario o cliente de la institución.

F) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Reporta a la dirección.

G) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con Director general.
- ✓ Horizontal con los demás puestos de trabajo.

H) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ 3ro. Básico mínimo.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Conocimientos generales en electricidad, carpintería y herrería.
2. Conocimientos generales de limpieza e higiene laboral.


EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Proactivo.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------

	Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala	Página: 00/00 Puesto No.: 15												
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	De fecha: 15/julio/2016												
DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE COLOCACIÓN LABORAL														
A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Nombre del puesto:</td> <td>Colocación laboral</td> </tr> <tr> <td>Número de plazas existentes:</td> <td>Una</td> </tr> <tr> <td>Clave:</td> <td>DER-C-05</td> </tr> <tr> <td>Ubicación (física y administrativa):</td> <td>Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes</td> </tr> <tr> <td>Tipo de contratación:</td> <td>Contrato anual</td> </tr> <tr> <td>Ámbito de operación:</td> <td>Técnico y administrativo</td> </tr> </table>			Nombre del puesto:	Colocación laboral	Número de plazas existentes:	Una	Clave:	DER-C-05	Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes	Tipo de contratación:	Contrato anual	Ámbito de operación:	Técnico y administrativo
Nombre del puesto:	Colocación laboral													
Número de plazas existentes:	Una													
Clave:	DER-C-05													
Ubicación (física y administrativa):	Oficinas del centro y domicilios de candidatos a estudiantes													
Tipo de contratación:	Contrato anual													
Ámbito de operación:	Técnico y administrativo													
B) RELACIONES DE AUTORIDAD														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Jefe inmediato:</td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td>Subordinados directos:</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Dependencia funcional:</td> <td>Dirección</td> </tr> </table>			Jefe inmediato:	Dirección	Subordinados directos:	---	Dependencia funcional:	Dirección						
Jefe inmediato:	Dirección													
Subordinados directos:	---													
Dependencia funcional:	Dirección													
C) PROPÓSITOS DEL PUESTO														
<p>Apoyar a las personas con discapacidad auditiva y visual para la obtención de un trabajo.</p>														
D) FUNCIONES GENERALES														
<p>Sensibilización de empresas para que brinden oportunidades de trabajo a personas con discapacidad auditiva y visual; así como, el control de la calidad del trabajo de las personas laborantes existentes y sus condiciones de trabajo.</p>														
E) FUNCIONES ESPECÍFICAS														
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistar y sensibilizar a diferentes empresas, para lograr la inserción laboral de las personas con discapacidad auditiva y visual. 2. Mantener contacto con las diferentes empresas. 														

3. Estudiar las condiciones de trabajo para favorecer a las personas solicitantes.
4. Entrevistas, charlas y aplicación de pruebas a los solicitantes de empleo para detectar aptitudes y rasgos de personalidad idóneos para cada puesto.
5. Evaluar desempeño laboral de los trabajadores a través de visitas a las empresas.
6. Asistir a reuniones y capacitaciones a las que sea convocada.

F) OTRAS FUNCIONES:

1. Revisión del buen funcionamiento de los auxiliares auditivos (baterías, limpieza y molde).
2. Realizar una evaluación de la evolución al final del ciclo escolar en forma individual y grupal.
3. Elaborar y entregar informe final a padres de familia.
4. Atención evaluación y diagnóstico terapéutico a alumnos de nuevo ingreso.
5. Participación y colaboración en las actividades que el centro planifique.
6. Asistir a reuniones y capacitaciones a las que sea convocado.
7. Brindar capacitaciones auditivas al personal.

G) NIVELES DE SUPERVISIÓN (A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN)

- ✓ Reporta a la dirección.

H) COMUNICACIÓN CON OTROS PUESTOS

- ✓ Ascendente con Director general.

I) PERFIL Y/O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- ✓ Licenciada en Psicología y Trabajo Social.

OTROS CONOCIMIENTOS

1. Comprensión y lectura del idioma inglés, k'iché a nivel técnico (manuales y reportes).
2. Manejo de herramientas computarizadas de oficina.

3. Capacitación en las técnicas utilizadas en la institución y de la escuela donde sea asignado, brindadas por la misma.
4. Conocer el área de trabajo.

EXPERIENCIA

- ✓ Mínima de un año en un puesto de similar complejidad.

OTROS REQUERIMIENTOS

1. Excelentes relaciones interpersonales.
2. Disponibilidad para viajar y horario.
3. Proactiva/o.

Elaborado por: Sergio Arreaga	Autorizado por: Karina Domínguez	Fecha de elaboración: 15 de enero de 2017	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
----------------------------------	-------------------------------------	---	---------------------------

12. Cronograma de capacitación

Para presentar el manual se realizará una capacitación dirigida al personal técnico y docente.

Tabla No. 65

CRONOGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO REGIONAL DE OCCIDENTE “DRA. H.C. ELISA MOLINA DE STAHL” AÑO 2018						
Fechas de realización en semanas						
Horario					3:00 p.m. a 4:00 p.m. Primer grupo: personal técnico	
					4:30 p.m. a 5:30 p.m. Segundo grupo: personal docente	
Meses	Enero				Responsable	
Detalle de temas	S1	S2	S3	S4		
Módulo I Antecedentes y organización actual del centro					Directora del centro	
Módulo II Descripción de puestos y evaluación					Directora del centro	

Fuente: Elaboración propia del autor (2017)

13. Evaluación de la propuesta

Para medir si el manual solucionó el problema del centro educativo en relación a la actualización en la división del trabajo, jerarquización y departamentalización se presenta la siguiente boleta para medir el entendimiento, conocimiento y desarrollo de las funciones según el puesto que desempeñan. Así como la comprensión de los niveles de autoridad, para que exista una buena comunicación y relación entre puestos y departamentos. También se pretende conocer si se resolvieron los problemas de la centralización, en la toma de decisiones de la directora y los conflictos entre los colaboradores. Los resultados de la siguiente entrevista servirán de comparación con los resultados de la entrevista que se realizó en la investigación.



Guía de entrevista para personal técnico y docente del Centro Educativo “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl”

Código:	Fecha:
---------	--------

Objetivo: Evaluar el resultado de la aplicación del manual de organización y funciones en el centro educativo con una entrevista al personal técnico y docente.

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?

2. ¿Está usted enterado del manual de organización y funciones actualizado que tiene el centro educativo?

Sí

No

3. ¿Qué beneficios obtuvo en su desempeño con el conocimiento del manual?

4. En caso de que las funciones que actualmente desempeña en su puesto de trabajo no están acorde al manual ¿qué le agregaría o quitaría para mejorarlo?

5. ¿Qué resultados positivos para el centro educativo se tuvieron con la aplicación del manual?

6. ¿Qué resultados negativos se tuvieron para el centro educativo con la aplicación del manual?

7. ¿Considera que la departamentalización diseñada para el centro educativo, en el manual, está de acorde a las actividades y funciones que el personal realiza actualmente?

Sí No

8. ¿Considera que los puestos, diseñados para el centro educativo, en el manual, están de acorde a las actividades y funciones que el personal realiza actualmente?

Sí No

9. ¿Considera que con la aplicación del manual mejoró el clima organizacional en el centro educativo?

Sí No

14. Presupuesto

Se presentarán 43 ejemplares del manual de organización y funciones a la directora y colaboradores del centro educativo.

Tabla No. 66

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Diseño del manual de organización y funciones	---	---	Sin costo.
Impresión y empastado del manual de organización y funciones	43 ejemplares.	Q.15.00	Q.645.00
Presentación y entrega del manual a la directora del centro educativo y colaboradores	43 Refacciones para directora y colaboradores en el centro educativo	Q.20.00	Q.860.00
Capacitación sobre el manual de organización	Para 43 colaboradores	---	Sin costo.
TOTAL		Q.35.00	Q.1505.00

Fuente: Elaboración propia del autor (2017)

Los costos los cubrirá el investigador como agradecimiento al centro por el apoyo brindado.

Anexo b. Entrevista estructurada para personal técnico

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango



Guía de entrevista para personal técnico del Centro Educativo “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl”

Entrevistador: Sergio Arreaga Makepeace

Título de la tesis: “Diseño organizacional para el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango”

Código:

Género Masculino Femenino

Edad 18 – 24 25 – 29 30 – 34 35 – 49

Escolaridad Primaria Básico Diversificado Educación superior Postgrado Ninguno

1. ¿Qué servicios educativos ofrece el centro?

2. ¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?

3. ¿Qué funciones desempeña en su puesto de trabajo?

4. ¿Están los puestos agrupados por departamentos?

Sí No

5. ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta el centro?

6. ¿Qué tipo de estructura organizacional (organigrama) tiene el centro educativo?

- Funcional
- Geográfica
- Por productos
- Por procesos
- Por clientes

7. ¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes?

Sí No

8. ¿Considera que se ha especializado, según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el Centro?

Sí

No

9. ¿Con cuántos niveles jerárquicos, de acuerdo al organigrama cuenta el centro educativo?

1

2

3

4

No sabe

10. ¿Cuántos puestos existen en el centro educativo?

11. ¿Tiene usted como colaborador identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos?

Sí

No

12. ¿Quiénes toman las decisiones en el centro educativo?

13. ¿Toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones?

Sí

No

14. ¿Tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro?

Sí No

15. ¿Cuántos colaboradores en promedio se tienen asignados a cada jefe de departamento?

16. ¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en el centro?

Excelente
 Bueno
 Regular
 Malo

17. ¿Posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional?

Sí No

18. ¿Cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo?

Excelente
 Bueno
 Regular
 Malo

19. ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

20. ¿Conoce usted qué es la valuación de puestos?

Sí

No

21. ¿Aplican en el centro algún sistema para la valuación de puestos?

Sí

No

22. ¿Cómo realizan la valuación de puestos de los colaboradores?

23. ¿Toma en cuenta para la valuación de puestos el perfil del puesto?

Sí

No

24. ¿Qué herramientas administrativas han utilizado para formalizar la estructura organizacional del centro?

25. ¿Cuenta el centro con un reglamento de organización y funciones?

Sí

No

26. ¿Si se cuenta con un reglamento de organización y funciones cada cuanto tiempo se actualiza?

27. ¿La estructura orgánica del centro es coherente con los fines y objetivos de la institución y orientada a reforzar la prestación del servicio educativo?

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. ¿Cuenta el centro con documentos de organización?

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Con qué documentos de organización cuenta el centro?

30. Si se cuenta con documentos de organización, ¿cada cuánto tiempo se actualizan?

31. ¿Qué documentos de organización requiere el centro actualmente?

Anexo c. Entrevista estructurada para personal docente

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango



Guía de entrevista para personal docente del Centro Educativo “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl”

Entrevistador: Sergio Arreaga Makepeace

Título de la tesis: “Diseño organizacional para el Centro Educativo Regional de Occidente “Dra. H.C. Elisa Molina de Stahl” del Benemérito Comité Pro Ciegos y Sordos de Guatemala de la ciudad de Quetzaltenango”

Código:

Género

Masculino

Femenino

Edad

18 – 24

25 – 29

30 – 34

35 – 49

Escolaridad

Primaria

Básico

Diversificado

Educación superior

Postgrado

Ninguno

1. ¿Qué servicios educativos ofrece el centro?

2. ¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?

3. ¿Qué funciones desempeña en su puesto de trabajo?

4. ¿Están los puestos agrupados por departamentos?

Sí No

5. ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta el centro?

6. ¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes?

Sí No

7. ¿Considera que se ha especializado, según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el Centro?

Sí No

8. ¿Cuántos puestos existen en el centro educativo?

9. ¿Tiene usted como colaborador identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos?

Sí

No

10. ¿Quiénes toman las decisiones en el centro educativo?

11. ¿Toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones?

Sí

No

12. ¿Tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro?

Sí

No

13. ¿Cuántos colaboradores en promedio se tienen asignados a cada jefe de departamento?

14. ¿Posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional?

Sí

No

15. ¿Cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

16. ¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

17. ¿Está satisfecho con el sistema que aplica el centro para la valuación de puestos?

- Sí
- No

18. ¿Cuenta el centro con un reglamento de organización y funciones?

- Sí
- No

19. ¿Con qué documentos de organización cuenta el centro?

Anexo d. Operacionalización de variables

Variable	Objetivos	Indicadores	Preguntas	Sujetos de investigación		Instrumentos
				Personal Técnico	Personal docente y operativo	Guía de entrevista
Diseño organizacional	Conocer el diseño de la estructura organizacional que tiene el centro educativo actualmente.	Diseño de la estructura organizacional	¿Qué servicios educativos ofrece el centro?	x	x	x
			¿Cuál es su puesto de trabajo en el centro educativo?	x	x	x
			¿Qué funciones desempeña en su puesto de trabajo?	x	x	x
			¿Están los puestos agrupados por departamentos?	x	x	x
			¿Cuáles son los departamentos con que cuenta el centro?	x	x	x
			¿Qué tipo de estructura organizacional (organigrama) tiene el centro educativo?	x		x
			¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado en base a las funciones y puestos existentes?	x	x	x
			¿Considera que se ha especializado, según su puesto, en realizar las actividades a su cargo, para aumentar los resultados esperados en el Centro?	x	x	x
			¿Con cuántos niveles jerárquicos, de acuerdo al organigrama cuenta el centro educativo?	x		x
			¿Cuántos puestos existen en el centro educativo?	x	x	x
			¿Tiene usted como colaborador identificado claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los puestos?	x	x	x
			¿Quiénes toman las decisiones en el centro educativo?	x	x	x
			¿Toman en cuenta sus sugerencias e ideas para la toma de decisiones?	x	x	x
			¿Tienen estandarizado los procedimientos según las diferentes actividades que se realizan en el centro?	x	x	x
¿Cuántos colaboradores en promedio se tienen asignados a cada jefe de departamento?	x	x	x			

	Establecer si el centro educativo posee una política de comportamiento organizacional.	Política de comportamiento organizacional	¿Cómo percibe usted que es el comportamiento organizacional en el centro?	x		x
			¿Posee el centro educativo una política de comportamiento organizacional?	x	x	x
			¿Cómo califica el clima organizacional en su ambiente de trabajo?	x	x	x
			¿Ha tenido usted algún conflicto con sus compañeros de trabajo?	x	x	x
	Verificar si realizan en el centro educativo una valuación de puestos según su importancia y responsabilidades.	Valuación de puestos	¿Conoce usted qué es la valuación de puestos?	x		x
			¿Aplican en el centro algún sistema para la valuación de puestos?	x		x
			¿Cómo realizan la valuación de puestos de los colaboradores?	x		x
			¿Está satisfecho con el sistema que aplica el centro para la valuación de puestos?		x	x
			¿Toma en cuenta para la valuación de puestos el perfil del puesto?	x		x
	Determinar si cuentan con un reglamento de organización y funciones	Reglamento de organización y funciones	¿Qué herramientas administrativas han utilizado para formalizar la estructura organizacional del centro?	x		x
			¿Cuenta el centro con un reglamento de organización y funciones?	x	x	x
			¿Si se cuenta con un reglamento de organización y funciones cada cuanto tiempo se actualiza?	x		x
			¿La estructura organizacional del centro es coherente con los fines y objetivos de la institución y orientada a reforzar la prestación del servicio educativo?	x		x
¿Cuenta el centro con documentos de organización?			x		x	
¿Con qué documentos de organización cuenta el centro?			x	x	x	
Si se cuenta con documentos de organización, ¿cada cuánto tiempo se actualizan?			x		x	
¿Qué documentos de organización requiere el centro actualmente?			x		x	