

Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352

## **MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ABDÓN CALDERÓN” DE LA CIUDAD DE QUEVEDO**

**Autores: Mariella Aracely Guaranda Cevallos;  
Ing. Vicente Ordoñez Alemán, MAE, MGs**  
marielagda@hotmail.com ;  
vordoneza@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariella Aracely Guaranda Cevallos y Vicente Ordoñez Alemán (2018): “Manual de procesos y funciones para el personal administrativo en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” de la ciudad de Quevedo.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/funciones-personal-administrativo.html>

### **RESUMEN**

El objetivo del proyecto de graduación fue diseñar un Manual de Funciones y de Procesos para la Unidad Educativa “Abdón Calderón” del cantón Quevedo – Provincia de Los Ríos con la finalidad de corregir las deficiencias administrativas que se dan en el personal del área administrativa.

Los métodos de investigación empleados fueron: analítico, inductivo y empírico. Los tipos de investigación que guiaron la investigación son: descriptiva, documental y de campo. Con un enfoque de investigación cualitativo. Las técnicas de investigación fueron la entrevista y la observación.

Entre una de las conclusiones planteadas fue la existencia de un entorno laboral que dificulta la realización de una forma idónea y eficiente de las labores que corresponden a cada empleado al no tener definido su carga laboral, además de la forma de cómo deben de efectuar los procesos de gestión en la institución.

Como recomendación de la autora está que los directivos tendrán que implementar un plan de sociabilización y capacitación entre todo el personal administrativo a fin de que tengan el conocimiento de los resultados de esta reingeniería laboral y de procesos que culminó con la redacción de un Manual de Funciones y de Procesos.

**PALABRAS CLAVES:** Funciones, Manual, Procedimiento, Procesos

**Clasificación JEL:** L2, L22, M1

---

<sup>1</sup> Aspirante a título de Ingeniera Comercial.

<sup>2</sup> Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

## **ABSTRACT**

The objective of the graduation project was to design a Manual of Functions and Processes for the "Abdón Calderón" Educational Unit of the Quevedo canton - Los Ríos Province, with the purpose of correcting the administrative deficiencies that are found in the personnel of the administrative area.

The research methods used were: analytical, inductive and empirical. The types of research that guided the research are: descriptive, documentary and field. With a qualitative research approach. The research techniques were interviewing and observation.

Among one of the conclusions raised was the existence of a work environment that makes it difficult to carry out a suitable and efficient way of the tasks that correspond to each employee by not having defined their workload, in addition to the form of how they should carry out the processes of management in the institution.

As a recommendation of the author is that managers will have to implement a plan of socialization and training among all administrative staff so that they have knowledge of the results of this labor reengineering and processes that culminated in the drafting of a Manual of Functions and of Processes.

**Keywords:** Functions, Manual, Procedure, Processes

**JEL Classification:** L2, L22, M1

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Unidad Educativa Abdón Calderón es una Institución Particular Laica que inició sus actividades en el año 1973 en la ciudad de Quevedo como escuela; luego inició con la sección secundaria en el año 2001, siendo actualmente una institución mixta que se rige bajo el marco legal educativo expedido por el Ministerio de Educación de Ecuador.

Al igual que en otras empresas de diferentes sectores económicos, la Unidad Educativa, cuenta con un personal administrativo que labora en base a sus conocimientos, sin embargo no cuenta con una administración completamente formal ya que se ha dado prioridad a la parte docente por su razón de ser, la Unidad Educativa “Abdón Calderón” tiene una excelente trayectoria en la ciudad de Quevedo ubicándose como unas las mejores en esta localidad; por lo que a medida de su crecimiento se ven en la necesidad de asesorarse administrativamente y así obtener una adecuada organización; implementando un manual de funciones y procesos para la administración del talento humano relacionado a cada uno de los cargos ocupacionales.

Los antecedentes expuestos se han originado por las siguientes causas que han generado las consecuencias que se exponen a continuación:

El personal administrativo no tiene una clara misión de las funciones que le corresponden según su cargo y perfil laboral. Así también no se tiene una idea clara de cómo hacer los procesos de una forma lógica y ordenada según un procedimiento administrativo.

A pesar de existir una cadena de mando persiste una desorientación administrativa, muchas veces generando sobrecarga de trabajo y “cuellos de botella” presentando inconformidades pérdida de recursos materiales y económicos en el área administrativa.

Por lo expuesto, se hace necesario implementar un manual de procesos y funciones que garantice y facilite al personal la información necesaria para efectuar las tareas que les han sido asignadas y alcanzar la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios a los clientes externos e internos de la institución educativa.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye en la productividad laboral del personal del área administrativa el contar con un Manual de Funciones y Procedimientos?

### **1.1.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

A partir de la pregunta general de investigación planteada el problema de investigación es desagregado en las siguientes preguntas que se vinculan a cada variable del problema planteado.

En la sistematización del problema se planteó lo siguiente:

1. ¿Cómo definen los autores los principales conceptos teóricos de la investigación?
2. ¿Cuáles son los problemas que tiene el personal administrativo?
3. ¿Qué funciones debe desempeñar cada empleado en su cargo?
4. ¿Cuáles serán los procedimientos para efectuar ciertos procesos del área administrativa?

### **1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN GENERAL**

El objetivo general de la investigación fue de elaborar un manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa "Abdón Calderón" de la ciudad de Quevedo.

#### **1.3.1. IDEA A DEFENDER**

El desarrollo de un Manual de Procesos y Funciones permitirá al personal del área administrativa de la Unidad Educativa "Abdón Calderón" mejore su productividad laboral y proporcione una guía para efectuar los diversos procesos de manera óptima.

## **2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.1. TALENTO HUMANO: DEFINICIÓN**

El factor clave para que una empresa logre los objetivos que se ha planteado es el talento humano. Donde este talento debe estar motivado y comprometido para lograr el éxito. Actualmente, muchas compañías incurren en el error desestimando esta situación, muchos colaboradores se sienten desmotivados y no sienten ninguna clase de compromiso con la compañía.

Existen una variedad de autores que han definido al talento humano desde varios puntos de vistas como:

Marken Consultora (2013) lo define como "La capacidad del individuo que comprende y entiende de forma inteligente la manera de solucionar en determinado puesto laboral, asumiendo sus habilidades, experiencias, destrezas y aptitudes propias de las personas talentosas" (p.45).

Jericó (2014) señala sobre el talento humano que son "Capacidades que están comprometidas a realizar tareas que optimicen los resultados en la empresa" También, define al sujeto con talento como un profesional comprometido que aplica en la práctica sus capacidades para lograr resultados superiores en su entorno y organización" (p.36).

### **2.2. CAPITAL HUMANO: DEFINICIÓN**

El capital humano lo constituye el conjunto de conocimientos que tiene un individuo. A medida que el empleado aumente sus conocimientos se incrementará su capital humano.

Aguilar (2013) señala que:

El capital humano está relacionado con el incremento de la capacidad de la producción del trabajador, logrado por medio de la mejora en las capacidades de los empleados, y surge ante la necesidad de las compañías de contar con un instrumento de alta tecnología que dé soporte en la producción, dado que contar con tecnología de avanzada no asegura que se

lograrán las metas planeadas si no se cuenta con un personal calificado, que tenga los conocimientos para dar valor a la organización (p.28).

Es decir, que las capacidades y habilidades que tienen los individuos para poner en uso productivo pueden ser un factor determinante del éxito económico a largo plazo mucho más efectivo que cualquier otro recurso.

### **2.3. CARGO DE TRABAJO.**

Es la serie de tareas laborales establecidas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo. Abarca la función laboral del empleado y los límites de su competencia. Generalmente se emplea la denominación de cargo para los dirigentes y los técnicos

Livy (2013) señala que un cargo "Es la composición de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden ser observadas por un concepto unificado, y que ocupa un sitio formal en el organigrama" (p.102)

Es necesario que en el cargo se detallen específicamente las tareas y responsabilidades inherentes al mismo y de forma diferenciar un cargo de los demás. Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las competencias del cargo.
- Cuáles son las funciones que realizará el empleado.
- Cuando realiza el empleado estas funciones.
- Por qué realiza el empleado estas funciones.
- Como efectúa el empleado sus funciones.

### **2.4. PUESTO DE TRABAJO.**

Corresponde al área o lugar ocupado por una persona dentro de una empresa o entidad donde se efectúan una variedad de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tiene el fin de asegurar bienes y servicios en un marco social. Con lo que se favorece un vínculo de contrato donde se favorece la organización y la persona que está trabajando en ella.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (2015) lo definen como "Un grupo de tareas desempeñadas por una persona" (p.53).

### **2.5. Proceso: Definición.**

Este término administrativo proviene del vocablo latino, *processus*, de procederé, que viene de pro (para adelante) y *cere* (caer, caminar), lo que significa avance, marcha, ir hacia un fin determinado, ir adelante. En definitiva, el proceso constituye una serie de pasos, acciones o actos, que se direccionan a un fin o punto, así como también a la serie de fenómenos activos y organizados en el tiempo.

**Posada (2013) indica que:**

El proceso comprende una serie de acciones, eventos o actividades dispuestos, interrelacionados, dirigidos a lograr un resultado específico y predeterminado, como resultado del valor agregado que contribuye cada una de las etapas que se efectúan en las diferentes fases por los responsables que desarrollan las funciones según su estructura orgánica (p.64).

## **2.6. PROCEDIMIENTO: DEFINICIÓN.**

En toda empresa la dirección establece de cómo se deben efectuar a seguir dentro de cada proceso, por medio del cual se minimiza los errores en su ejecución. Esta descripción de los pasos a seguir se denomina procedimiento.

La Universidad Javeriana (2014) define al procedimiento como “La descripción de las actividades que se realizan dentro de un proceso y abarcan el qué, el cómo y a quién corresponde efectuar la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros” (p.74)

## **2.7. MANUAL: DEFINICIÓN.**

Un medio con que cuenta la administración de cualquier empresa para comunicar las decisiones concernientes a políticas, procedimientos y organización son los manuales.

Los manuales se caracterizan por contener información de manera secuencial y sistemática información y/o instrucciones sobre políticas, historia y procedimientos, organización de una empresa sea privada, pública y social, que se califican necesarios para la mejor ejecución del trabajo de los empleados.

Para Múnera (2014) es la manera “En la cual se gestionan, dentro de los diversos procesos de la organización, mecanismos a través de los cuales se puede obtener de manera inteligente todo el conocimiento que se maneja en la empresa”(p.64).

### **2.7.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: DEFINICIÓN.**

Representan la herramienta de gestión donde se consigna, de manera metódica, las operaciones y pasos que deben darse para efectuar las funciones de un departamento administrativo.

### **2.7.2. MANUAL DE FUNCIONES DE UNA EMPRESA.**

El manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

## 2.8. DIAGRAMA DE FLUJO

Es una representación gráfica de un proceso, algoritmo o sistema informático. Se emplean comúnmente en diversos campos para estudio, documentación, mejoramiento, planificación y comunicación de procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y de fácil entendimiento.

## 3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se especificó el conjunto de métodos de investigación que facilitaron la realización de la investigación científica, de campo y documental para la presentación de la propuesta de solución a la problemática planteada.

De entre los métodos teóricos se escogieron los siguientes:

**Analítico:** Se fundamentó en el análisis de la información tomada de las entrevistas a cada uno de los miembros del departamento administrativo de la entidad. Permitted la separación de cada una de las tareas que realizan los empleados, para analizar sus funciones de su trabajo y así comprender los procesos administrativos que se dan en este departamento.

**Inductivo:** Se aplicaron los cuatro pasos fundamentales en que se fundamenta este método como son: la observación de los hechos para su registro; la posterior clasificación y el análisis de estos hechos; a partir de los hechos se procede a la derivación inductiva y se llegó a una generalización.

### Métodos Empíricos

Consiste en el empleo de métodos donde se adoptan procedimientos prácticos por parte del investigador, pero con conocimientos no científicos; es decir, explicando en términos propios las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto de estudio. Entre las técnicas de este tipo aplicados están: La entrevista y la observación.

## 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

### 3.1.1. La Investigación Descriptiva

Consistió en el conocimiento de las características de variables involucradas en las funciones de los empleados y los procedimientos que realizan en su cargo laboral, las dificultades que afrontan los empleados en su trabajo diario, y otras variables a detallar. Esta investigación detalló detalles del problema que se investigó.

Sabino (2013) afirma "La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio" (p.68).

### **3.2.2. La Investigación Documental**

En la conformación del marco teórico se recurrió al análisis de información proveniente de libros sobre el tema de estudio, papers, trabajos de grado realizado que fueron una importante guía en la realización de la presente investigación.

Para Baena (2013) “Es una técnica que se orienta hacia la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, que tiene como objetivo el levantamiento de un marco teórico y de datos” (p.48).

### **3.2.3. La Investigación de Campo.**

Se procedió a la extracción de información directamente de los integrantes del departamento administrativo de la unidad educativa por medio de las siguientes técnicas de recolección (entrevista y observación) con la finalidad de dar respuesta al problema de estudio planteado con antelación.

Cajal (2015) la define así “La recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados” (p.53).

## **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación desarrollada se alinea dentro de un enfoque de investigación de tipo *cualitativo*. Dado que para corroborar el problema de investigación planteado y plantear una propuesta de solución se recogió información sin medición numérica que permitió descubrir o plantear preguntas de investigación. Esta información provino de las personas implicadas en la problemática en este caso a todos los integrantes del departamento de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”

Hernández, et al. (2014), afirman que es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”, (p.6).

## **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

**La entrevista**, que consistió en un dialogo con todos los integrantes del departamento administrativo de la institución educativa de estudio. Con el fin de obtener información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas previamente definidas por el entrevistador.

Kvale (2015) la define como “Una conversación que establecen un interrogador e interrogado (...) orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido” (p.6)

**La observación**, que permitió la comprobación de la problemática que se planteó para estudiar. Para lo cual se observó el desenvolvimiento de las tareas diarias que realiza diariamente cada integrante del departamento de administración. Estas observaciones permitieron contar con información directa y precisa para plantear los posteriores correctivos en la propuesta. El tipo de observación aplicada fue científica dado que se observó con un propósito preciso, claro y definido: dónde la autora conocía lo que deseaba observar y con qué propósito, esta observación fue preparada cuidadosamente.

### 3.1.3. POBLACIÓN.

La población de estudio que se escogió en esta institución educativa es el área administrativa, la misma que está integrada por el siguiente personal:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Rector                   | 6. Contador               |
| 2. Vicerrector              | 7. Colector               |
| 3. Secretaría               | 8. Jefe de Talento Humano |
| 4. Asistente Administrativo |                           |
| 5. Coordinador general      |                           |

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Discusión de resultados de la entrevista

Por medio de las entrevistas efectuadas a la totalidad de integrantes del área administrativa se corroboró la problemática de estudio formulada para el desarrollo de este proyecto. Por tanto, es imprescindible que los propietarios de la institución implementen el Manual de Funciones y Procedimientos para los procesos que efectúan en el área administrativa, y obtengan los siguientes beneficios, como son:

En el caso del manual de funciones:

- Contribuye al establecimiento y asignación eficiente de las cargas laborales.
- Establecimiento de las responsabilidades en la realización de los trabajos.
- Posibilitan la mejor coordinación y organización de las actividades de la institución.
- Identificar los factores críticos de éxito en cada puesto laboral.
- Facilita la evaluación de desempeño laboral.

En el caso de un manual de procedimientos:

- Es una guía para la realización de los procesos.

- Incrementa la productividad laboral.

#### **4.1.1. Discusión de resultados de la observación**

El empleo del método de la observación permitió a la investigadora visualizar durante una jornada laboral del personal administrativo e ir registrando las tareas que desempeñan en su puesto laboral, para posteriormente ir definiendo funciones del cargo. Así también se pudo establecer los pasos o procedimientos que los empleados realizan para cada tarea para posteriormente registrarlos dentro del manual de procedimiento. Se observó que los empleados efectúan las tareas sin seguir un orden establecido por lo que se producen cuellos de botellas en las tareas de los empleados sometidos a observación, traduciéndose en demoras, cuellos de botellas y reclamos de padres de familia.

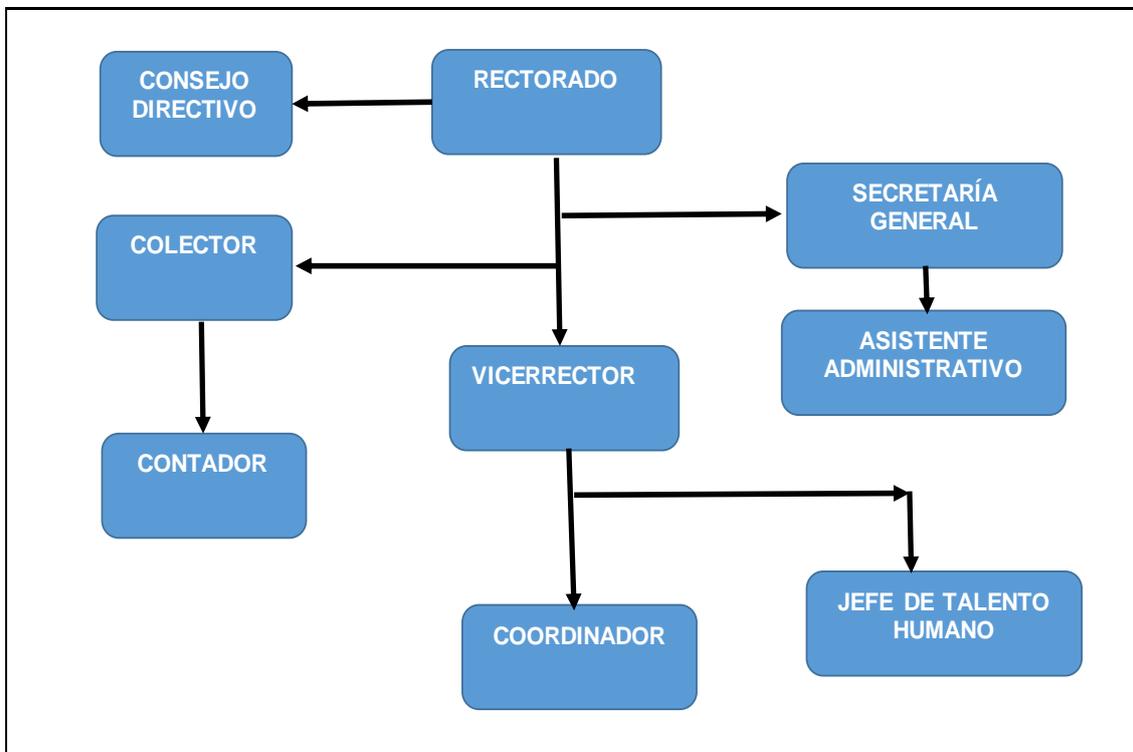
El estudio del cargo se realizó observando al empleado, tomando nota de los datos claves de la observación en la respectiva guía de observación. Siendo útil en este tipo de labores repetitivas en la obtención de información sobre las cualidades necesarias para ejercer el puesto, características del empleado y datos ocupacionales vinculados a los puestos. Los puestos de trabajos están distribuidos adecuadamente ocupando cada empleado un espacio idóneo para efectuar su trabajo.

## **5. PROPUESTA**

A continuación se detalla el organigrama propuesto para la Unidad Educativa

### 5.1.1. ORGANIGRAMA PROPUESTA PARA LA EMPRESA.

Se estructuró el siguiente organigrama organizativo de la Unidad Educativa.



**Figura 1.** Organigrama del área administrativa.

Elaborado por: La autora (2017)

**Manuel de funciones y procesos de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”**

A continuación se presenta como modelo del Manual de Funciones y Procesos propuesto ciertas funciones y procedimientos de ciertos cargos laborales.

	<p align="center"><b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</b></p>	<p align="center"><b>CÓD. AAD016</b></p>
<p><b>Pág. 10</b></p>	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	

<p><b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo</b></p>	
<p><b>NIVEL FUNCIONAL: Administrativo</b></p>	<p><b>DEPENDENCIA: Secretaría General</b></p>
<p><b>JEFE INMEDIATO: Secretaría General</b></p>	<p><b>NÚMERO DE PUESTOS: 1</b></p>

<p><b>II. RESUMEN DEL PUESTO</b></p>
--------------------------------------

Proporciona asistencia, coordina y efectúa tareas delegadas por el Rector y/o Vicerrector, elabora y presenta informes de labores a sus superiores. Apoyar las labores principalmente de la Secretaría General y de otras áreas cuándo se requiera.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración de las actividades y programas curriculares de la institución.
2. Apoyar en la realización de las evaluaciones laborales y educativas al personal administrativo y docente de la institución.
3. Manejar la agenda del rector (a) y vicerrector (a) de la institución.
4. Atender requerimientos presenciales y telefónicos de padres de familia.
5. Actualizar toda la documentación referente al funcionamiento legal de la institución.
6. Colaborar en las labores de gestión y archivo de secretaría general.
7. Gestionar las negociaciones de selección, contratación y abastecimiento de los proveedores.
8. Efectuar tareas que el asignen el rector y/o vicerrector.

### IV. PERFIL REQUERIDO

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

- Profesional en Ingeniería Comercial.
- Manejo de utilitarios Word, Excel y Power Point.

#### COMPETENCIAS

- Responsable
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Cooperador.
- Trabajo en equipo.
- Disciplinado.
- Responsable.

	<p align="center"><b>UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</b></p>	<p><b>CÓD. REC051</b></p>
<p><b>Pág. 22</b></p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	

<p><b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Conformación de horarios de clase</b></p>	
<p><b>RESPONSABLE GENERAL: Rectorado</b></p>	<p><b>ELABORADO POR:</b></p>
<p><b>REVISADO POR:</b></p>	<p><b>AUTORIZADO POR:</b></p>

<p align="center"><b>ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</b></p>	<p align="center"><b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p>
<p><b>Secretaría</b> <b>Rectorado</b> <b>Rectorado/Comisión de horarios</b> <b>Rectorado /Comisión de horarios</b> <b>Comisión de horarios</b> <b>Comisión de horarios</b> <b>Rectorado</b> <b>Rectorado</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convoca a una reunión para conformar una comisión con docentes.</li> <li>2. Conformar la comisión que se encargará de la conformación del horario de clases.</li> <li>3. Se verifican los lineamientos que establece la malla curricular del Ministerio de Educación.</li> <li>4. Las asignaturas son evaluadas para colocarlas según su prioridad y su dificultad para el estudiante.</li> <li>5. Ajusta horas según criterios pedagógicos – técnicos.</li> <li>6. Revisa y entrega la propuesta de horario para que el Rectorado efectúe las respectivas observaciones.</li> </ol>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Aprueba los horarios de clase.</li> <li>8. Las áreas de inspección, docentes, tutores y secretaría general reciben copias de los horarios estructurados.</li> <li>9. Fin de procedimiento.</li> </ol> |
|--|---|

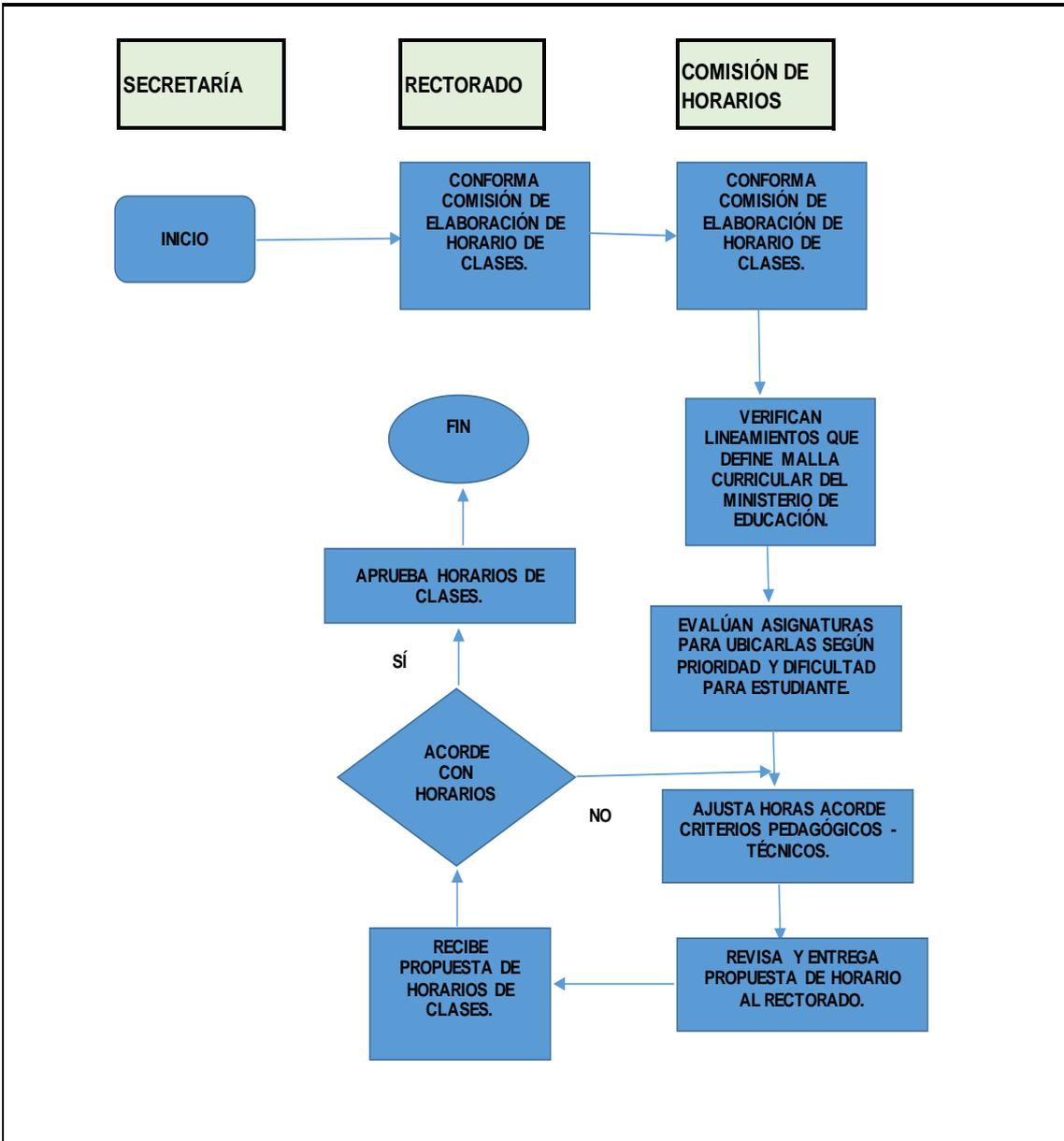


Figura 1. Elaboración de horarios de clases

## **6. CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

La idea a defender se acepta como válida, por cuánto, especificará cada empleado lo que le corresponde realizar y de cómo hacerlo de una manera óptima a fin de se incremente la productividad y el uso de los recursos.

La existencia de un entorno laboral que dificulta la realización de una forma idónea y eficiente de las labores que corresponden a cada empleado al no tener definido su carga laboral, además de la forma de cómo deben de efectuar los procesos de gestión en la institución.

La Ley de Educación Orgánica Intercultural específica para los cargos principales como: Rector, Vicerrector y Secretario(a) General sus funciones están determinadas por la Ley Orgánica de Educación Intercultural, las que son cumplidas en su gran mayoría por estos directivos de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

Se evidenció el malestar de los empleados al no contar con un manual de funciones definido para cada cargo laboral lo que complica la ejecución de las tareas cotidianas de cada uno y se refleja en atrasos.

Se presentan dificultades en atender los requerimientos de directivos, alumnos y padres de familia.

Se identificó una serie de problemas que se suscitan por la carencia de manuales de procesos y de funciones que establezcan quién debe efectuarlos lo que afecta al cliente externo e interno.

## **7. RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se recomendó lo siguiente:

Los directivos tendrán que implementar un plan de sociabilización y capacitación entre todo el personal administrativo a fin de que tengan el conocimiento de los resultados de esta reingeniería laboral y de procesos que culminó con la redacción de un Manual de funciones y de Procesos.

Entregar a cada empleado de administración un ejemplar impreso a fin de que pueda contar con un apoyo de consulta de cómo efectuar determinado proceso y cuáles son sus labores específicas en su cargo laboral.

Tener presente que este manual deberá ser monitoreado y evaluado periódicamente por la dirección para su actualización si está contribuyendo en el logro de los objetivos por los cuales se lo implementó.

Considerar otras variables que influyen en el desempeño laboral como: la cultura organizacional, entorno laboral, la estructura entre otras que podrían estar repercutiendo en la productividad de los empleados.

Es necesario que se institucionalicen los procesos de inducción laboral a todo el personal que ingrese a la institución con el fin de que conozca la cultura organizacional que se lleva en la unidad educativa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, C. (2013). *El capital humano*. Lima: Cuzcolee.

Baena, G. (2013). *Investigación Documental*. México: Azteca.

Cajal, A. (2015). *Investigación de campo*. Barcelona: Lifeder.

Hernández, R., & Fernández, C. y. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Jericó, P. (2014). *Talento Humano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>

Livy, B. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Iberoamérica.

Marken Consultora. (2013). *Talento Humano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (2015). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Múnera Torres, M. T. (2014). *Gestión del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Interamericana.

Posada, K. (6 de noviembre de 2013). *Instructivo para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos y funciones*. Obtenido de Instructivo para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos y funciones: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimwckB-9HWAhXKSCYKHbYbQCL4QFgg3MAM&url=https%3A%2F%2Fprezi.com%2Fyq92hr7dcvnu%2Fmanual-de-funciones-y-procedimientos%2F&usg=AOvVaw2Zc6X7n7qZuFLUWThSGdx9>

Sabino, C. (2013). *El proceso de investigación*. México: Panapo.

Universidad Javeriana. (2014). *Procedimiento: Definición*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm>