

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ACÁDEMICA DE LAS INSTITUCIONES DEDICADAS A LA ENSEÑANZA DE LA EDUCACIÓN MEDIA DEL SECTOR PRIVADO. CASO PRÁCTICO INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V."

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

CLAVEL MARTÍNEZ MÓNICA EVELYN
DÍAZ RIVAS DOUGLAS ROLANDO
ORREGO GONZÁLEZ GRACIELA AMINTA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR: ING. GUSTAVO SALOMON TORRES RÍOS LAZO

NOVIEMBRE DE 2,007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Universidad de El Salvador
Autoridades Universitarias

Rector : Máster Rufino Antonio Quezada
Sánchez

Secretario General : Licenciado Douglas Vladimir
Alfaro Chávez

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licenciado Roger Armando Arias

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licenciada Vilma Yolanda Vasquez
de Del Cid

Docente Director : Ingeniero Gustavo Salomón
Torres Ríos Lazo

Tribunal Examinador : Licenciado Rafael Arístides Campos
Ingeniero Gustavo Salomón Torres Ríos
Lazo
Master Francisco Antonio
Quintanilla

Noviembre de 2007

San Salvador, El salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por iluminarnos y darnos la fortaleza y sabiduría para llegar con éxito a la meta propuesta, a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, a mi esposo por su paciencia, a mis compañeros de trabajo de graduación por la amistad y compañerismo, pero sobre todo a mi hija Sofía por el tiempo sacrificado.

Mónica Evelyn Clavel Martínez

Gracias a Dios todo poderoso por proporcionarme los medios para alcanzar todas mis metas, gracias a mis padres por guiarme con sus consejos en todos los momentos de mi vida, gracias a mi hermana por cuidarme y apoyarme incondicionalmente, gracias a nuestro asesor por su paciencia y su disposición, gracias a mis compañeros de tesis por comprenderme y motivarme y gracias a todas las personas especiales que mejoran mi vida cada día.

Graciela Aminta Orrego González

Agradezco infinitamente a Dios todo poderoso por brindarme sabiduría y guiarme en los momentos más difíciles para culminar mi carrera, a mi abuela Juanita por su cariño, a mis padres Dolores y Tomasa por el apoyo, comprensión y paciencia, a mis hermanos Estela Mariana, Manfredy, Rosalba y Dolores por estar siempre pendientes de mi, a mi hijo Douglas Edgardo a quien le dedico mi esfuerzo, a mi esposa Roxana por su comprensión, y a todos mis familiares.

Douglas Rolando Díaz Rivas

INDICE

| | Página |
|--|---------------|
| Resumen Ejecutivo..... | i |
| Introducción al Capítulo I..... | 1 |
| 1. Capítulo I: Antecedentes y Aspectos Generales de la Educación y de la Reingeniería de Procesos | 2 |
| Objetivo..... | 2 |
| 1.1 Aspectos Generales de la Educación | 2 |
| 1.1.1 Antecedentes Históricos | 2 |
| 1.1.1.1 La Educación en el Periodo Colonial | 2 |
| 1.1.1.2 La Educación en el Periodo de la Independencia | 4 |
| 1.1.1.3 La Educación en el Periodo de la República | 5 |
| 1.1.1.4 La Reforma Educativa de 1940 | 8 |
| 1.1.1.5 Cambio Estructural en el Sistema Educativo | 9 |
| 1.1.1.6 La Reforma Educativa de 1968 | 10 |
| 1.1.1.7 Plan Decenal de Educación | 11 |
| 1.1.1.8 Plan 2021 | 12 |
| 1.1.2 Importancia de la Educación Privada en El Salvador | 14 |
| 1.1.2.1 Centros Privados de Educación | 14 |
| 1.1.3 Proceso de Enseñanza Aprendizaje | 16 |
| 1.1.4 Requerimientos Legales para el funcionamiento de los Centros Privados de Enseñanza en EL Salvador | 21 |
| 1.1.4.1 Ley General de Educación. Legislación General | 21 |
| 1.1.4.2 Ley General de Educación. Legislación Específica | 23 |

| | |
|--|----|
| 1.2 Aspectos Generales de la Reingeniería | 30 |
| 1.2.1 Antecedentes Históricos | 30 |
| 1.2.2 Definición de Reingeniería | 31 |
| 1.2.3 Las Tres "C's de la Reingeniería | 33 |
| 1.2.4 Etapas de la Reingeniería | 34 |
| 1.3 Proceso Administrativo | 38 |
| 1.4 Generalidades de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | 42 |
| Introducción al Capítulo II..... | 44 |
| 2. Capítulo II: Diagnóstico de la Situación Actual del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V..... | 45 |
| Objetivo..... | 45 |
| 2.1 Formulación del Problema | 45 |
| 2.2 Metodología de la Investigación | 47 |
| 2.2.1 Métodos de Investigación | 47 |
| 2.2.2 Tipos de Investigación | 48 |
| 2.2.3 Diseño de la Investigación | 49 |
| 2.2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación .. | 49 |
| 2.2.5 Fuentes de Investigación | 50 |
| 2.2.5.1 Fuentes Primarias | 51 |
| 2.2.5.2 Fuentes Secundarias | 51 |
| 2.2.6 Determinación de la Muestra | 51 |
| 2.3 Tabulación y Análisis de los datos | 59 |
| 2.4 Descripción de la Situación Actual de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | 60 |
| 2.4.1 Antecedentes de la empresa | 60 |
| 2.4.2 Organización del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | 62 |
| 2.4.3 Procesos Actuales de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | 64 |
| 2.4.4 Puestos de Trabajo, Funciones Principales y Sueldos | 65 |
| 2.5 Procesos Actuales de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V..... | 68 |
| 2.5.1 Procesos correspondientes al Área Administrativa..... | 70 |

| | |
|--|-----|
| 2.5.2 Procesos Correspondientes al Área | |
| Académica | 98 |
| Conclusiones al Capítulo II..... | 112 |
| Recomendaciones al Capítulo II..... | 113 |
| Introducción al Capítulo III..... | 114 |
| 3. Capítulo III: propuesta de una Reingeniería de Procesos | |
| a la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. . . | 115 |
| Objetivo..... | 115 |
| 3.1 Descripción de la Propuesta..... | 115 |
| 3.1.1 Requisitos para la adecuada aplicación de la | |
| Reingeniería de Procesos | 116 |
| 3.1.2 Propuesta del Equipo que va a realizar la | |
| Reingeniería de Procesos | 118 |
| 3.2 Estructura Organizativa de la empresa Itexsal, | |
| S.A. de C.V..... | 120 |
| 3.3 Propuesta de Rediseño de Procesos..... | 121 |
| 3.3.1 Procesos Propuestos para el Área | |
| Administrativa | 122 |
| 3.3.2 Procesos Propuestos para el Área Académica. | 144 |
| 3.4 Comparación de la Propuesta con la Situación Actual | |
| de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | |
| | 159 |
| 3.4.1 Cuadro Comparativo de Procesos..... | 160 |
| 3.5 Recursos Necesarios para la adecuada implementación | |
| de la Reingeniería de Procesos..... | 163 |
| 3.5.1 Recurso Humano..... | 163 |
| 3.5.2 Costo de la Inversión Inicial..... | 163 |
| 3.6 Plan de Implementación de la Propuesta..... | 164 |
| 3.6.1 Matriz de Planificación..... | 164 |
| 3.6.2 Cronograma de Actividades Previstas..... | 170 |
| 3.7 Comprobación de la Hipótesis..... | 173 |
| Conclusiones al Capítulo III..... | 174 |
| Bibliografía..... | iii |
| Glosario..... | v |

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO I

La educación está enfrentando grandes desafíos en el medio actual cambiante, algunos ejemplos importantes son: la competencia de instituciones que surge para atender el mismo segmento, el alto incremento de la población en edad escolar sobre todo a nivel de bachillerato, como consecuencia de este crecimiento baja el nivel académico de los estudiantes, esto se suma a la capacitación deficiente de los maestros, pobre comunicación entre los padres, profesores, alumnos y la administración de las instituciones, además de la tecnología inadecuada para la gestión escolar y para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Dada la gran importancia de contar con una buena administración en el sector educación se presenta el siguiente capítulo donde se detallan las generalidades del sector educación, sus antecedentes; así como también, algunas de las definiciones de conceptos que son necesarios para el estudio de este tema.

Además, se incluye el marco legal por medio del cual se rigen los centros privados de enseñanza, tanto desde la parte que le concierne al Ministerio de Educación hasta las aportaciones al ISSS, AFP, etc. también, conceptos, definiciones, metodología, y las fases o etapas de la Reingeniería de Procesos.

1. CAPITULO I: ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN Y DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Objetivo:

Establecer un Marco Teórico - Metodológico para realizar la investigación a través del apoyo del material bibliográfico adecuado.

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1.1 LA EDUCACIÓN EN EL PERIODO COLONIAL

La historia temprana de nuestro país no ha abundado en esfuerzos por mejorar la educación. De hecho varios documentos coinciden en afirmar que, durante la etapa colonial, El Salvador carecía de escuelas adecuadas para formar indígenas en el habla española.¹

En el período de la colonia (1530-1831) el primer proceso de escolarización tuvo un carácter parroquial, eran los curas los llamados a diseminar la doctrina entre los indígenas y alguna elemental alfabetización.

En algunas ocasiones los ordenanzas del rey se ocupaban de dar directrices sobre la enseñanza. Los primeros encomenderos estaban obligados a castellanizar y alfabetizar a la gente que tenían a su cargo. El emperador Carlos V² mandaba que los encomenderos alfabetizaran a los indios más inteligentes y éstos deberían hacer lo mismo con los demás de

¹ Reforma Educativa en Marcha en El Salvador, Documento I. "Un Vistazo al Pasado de la Educación en El Salvador, Septiembre 1995, Pág. 3. Ministerio de Educación, Gobierno de El Salvador.

² www.cervantesvirtual.com

su origen. En Guatemala, sobre todo muchos encomenderos contrataban a los párrocos para que hicieran esta labor educativa, por lo cual llegaron a adquirir deudas con los conventos.³

Ya en la culminación de la Colonia, la educación era sumamente precaria, ni siquiera las elites criollas tuvieron instituciones educativas firmes y duraderas, por lo que los hijos de las familias acomodadas aprendían los conocimientos fundamentales en el seno de la familia, para continuar con alguna educación más formal en Guatemala, en donde hubo varias instituciones de enseñanza.

La mayoría de próceres que protagonizaron movimientos políticos se educaron en Guatemala. Con los problemas de acceso a la educación que atravesaban las élites criollas en El Salvador, originaban la imposibilidad del campesino y del indígena de acceder a la educación disponible.

En resumen, en el período Colonial, lo que respecta a El Salvador, la escuela era prácticamente inexistente. Donde había escuelas, los indígenas eran los responsables por la paga y la alimentación del maestro.

Antes del año 1770

Según el testimonio del Arzobispo Monseñor Pedro Cortés y Larraz, en San Salvador no había escuela alguna para enseñar gramática, ni aún a

³Ibid. Pág. 7

leer, ni a escribir, ni para enseñar la doctrina cristiana a los niños.

En el resto del país, la estructura educativa era administrada por sacerdotes. El fracaso de este sistema, según los representantes de la Iglesia, era provocado o por el maestro o porque los muchachos no asistían o no pagaban las cuotas de escolaridad o también emigraban a otras partes.

1.1.1.2 LA EDUCACIÓN EN EL PERÍODO DE LA INDEPENDENCIA

Poco tiempo antes de la Independencia, de una población de 165,278 habitantes únicamente habían 88 maestros, para 86 escuelas, lo que indican que eran todas unidocentes.⁴

Investigaciones llevadas a cabo presumen que la educación siguió en el abandono, aunque con una progresiva responsabilidad hacia los municipios, debido al surgimiento de cierto liberalismo secularizante, el cual tendía a disminuir el poder de la iglesia. En este período fue introducido el método Lancasteriano, una técnica en la que los alumnos aventajados enseñaban a los demás por medio de preguntas y respuestas.⁵

1.1.1.3 LA EDUCACIÓN EN EL PERÍODO DE LA REPÚBLICA

⁴ www.mined.gob.sv

⁵ La Formación Docente de la Región, de la Escuela Normal a la Universidad, Ramón Ulises Salgado, Capítulo 12, pág. 172.

Durante la República Federal en Enero de 1831, el jefe de estado de El Salvador, José Maria Cornejo fundó un Colegio Nacional. En aquel tiempo se llamaba colegio a una escuela que iba más allá de la etapa elemental, una especie de preparatoria a estudios superiores.⁶

En los principios del Régimen Republicano, el 8 de Octubre de 1832, el gobierno del Estado de El Salvador estableció que de conformidad al Primer Reglamento de Enseñanza, en todos los pueblos del país que tengan municipalidades deben tener escuelas de primeras letras de lo contrario serán multados. El financiamiento de las escuelas corría por cuenta de las alcaldías y una contribución por parte de los padres de familia que oscilaba entre uno a cuatro reales, para complementar los gastos.⁷

Durante el largo período de la Colonia y parte de la vida independiente, las únicas posibilidades de una educación sistemática más allá de lo elemental solo era posible en Guatemala, en donde hubo por lo menos una media docena de colegios privados, varios de estos colegios existieron desde el siglo XVI.

En 1841, se creó la Universidad de El Salvador, por no existir centros intermediarios que preparan para el ingreso a la educación superior nació el colegio La Asunción⁸. Desde este período hasta nuestros días se han fundado diversidad de instituciones de enseñanza privada.

⁶ Ibid. Pág. 13

⁷ Ibid. Pág. 14

⁸ Ibid. Pág. 15



Universidad de El Salvador

En este período, como reflejo del atraso de la educación, el decreto establecía que para entrar a tales instituciones bastaba con saber leer y escribir, algo de aritmética y cierta capacidad para las ciencias.

El 14 de Julio de 1854, el gobierno giró una circular a los Gobernadores para que se procediera a instruir una información escrita acerca de la conducta y la moralidad de todos los maestros, destituyendo a aquel o aquella que según el resultado no parezcan tener la capacidad necesaria para enseñar. Esta circular agregaba que el Gobernador debería hacer visitas periódicamente a las escuelas, manteniendo a los maestros con temor de no incurrir en faltas sin exponerse a vergonzosas represiones.⁹

⁹ Saúl Flores, "Escuelas y Maestros de El Salvador" Edit. Ahora, San Salvador, 1963

Después de 20 años de fundación de la Universidad de El Salvador y del colegio La Asunción, comenzó a tenerse una visión sobre los fines de la enseñanza alrededor de una Educación Integral.

En el año de 1887, el General Francisco Menéndez, hizo venir una misión de maestros colombianos para modernizar nuestro sistema educativo. Este es el primer gran intento salvadoreño de ponerse al día sobre corrientes pedagógicas que habían sido aceptadas en países mas avanzados.

Esta visión estableció en nuestro país el sistema de grados progresivos con un maestro para cada grado, fue introducida la enseñanza oral, cambiando el sistema memorístico repetitorio, se dotó a las escuelas de pupitres en lugar del banco con un solo tablón. En el país existía un total de 800 escuelas oficiales y 141 privadas con una matricula total de 30,000 alumnos.¹⁰

Durante la administración presidencial del General Rafael Antonio Gutiérrez (1894-1898), fue el viceministro de instrucción Francisco Gavidia quien propone la idea pedagógica de las correlaciones, según este método en las clases de lectura se debería tocar tópicos de geografía, física, historia, etc.¹¹

A finales de 1897 llegaron los primeros padres Salesianos a El Salvador, esto no solo representaba una influencia italiana de la educación salvadoreña sino la introducción de la enseñanza técnica

¹⁰ Reforma Educativa Op. Cit. Pág. 18

¹¹ Ibid. Pág. 22

vocacional. Los Salesianos con ayuda de familias altruistas fundaron el Colegio Santa Cecilia (1900), el Don Bosco (1900) y el San José de Santa Ana (1903).¹²

1.1.1.4 LA REFORMA EDUCATIVA DE 1940

La Reforma Educativa de 1940 se llevó a cabo durante el gobierno del General Maximiliano Hernández Martínez, en ella se configuró un programa de cambios en la enseñanza que constituye el primer movimiento al que se denominó Reforma Educativa.

El movimiento solo tocó la escuela primaria en lo referente a planes y programas de estudio, estructurados con nuevas orientaciones pedagógicas. Se llevó a cabo un proceso acelerado de capacitación para los maestros y maestras.¹³

1.1.1.5 CAMBIO ESTRUCTURAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO

Luego de la Reforma Educativa de 1940, en 1945 se llevó a cabo el cambio fundamental adoptado por convencionistas, estuvo vinculado con la educación media o secundaria, se introduce el concepto de una educación general amplia, en El Salvador se llamó Plan Básico. El Bachillerato quedaba constituido por dos años posteriores a los tres del plan común.¹⁴

¹² Gilberto Aguilar Avilés, Ciudadela Don Bosco, Imp. Ricaldone, 1995

¹³ Ibid. Pág. 23

¹⁴ Ibid. Pág. 24

En 1940 se fundó la Escuela Normal Superior para formar maestros, tanto como para Plan Básico como para Bachillerato.¹⁵

Nacen los programas de alfabetización de adultos, inclinados hacia la educación fundamental y el desarrollo de la comunidad.

En 1950 se decreta una constitución de corte modernizante e inclinada a la mejora social. Se iniciaron algunas instituciones que marcaban una diferencia con el pasado: el Seguro Social, la Recreación Obrera, el Código de Trabajo y un evidente movimiento de renovación educativa.

El movimiento educativo de esta época no se llamó reforma ni tuvo una denominación específica, pero si realizó importantes progresos como:

- Infraestructura escolar
- Introducción del sistema de escuelas elementales
- Se fundó la Escuela Normal Superior
- Se fundó la Escuela de Trabajo Social
- Cobran auge las escuelas rurales
- Programas de alfabetización de adultos¹⁶

1.1.1.6 LA REFORMA EDUCATIVA DE 1968

¹⁵ www.mined.edu.sv

¹⁶ Ibid. Pág. 26

Esta fue la segunda ocasión que en El Salvador se habló explícitamente de una Reforma Educativa, la cual fue promovida por el Gobierno del General Fidel Sánchez Hernández (1968-1972).

Entre los principales componentes de la Reforma de 1968 están:

- Cambio estructural de los estudios generales
- Expansión de la educación básica
- Diversificación y cambio estructural de la educación media
- Reforma curricular
- Televisión educativa
- Infraestructura escolar
- Bienestar estudiantil
- Bienestar magisterial
- Reforma administrativa
- Fundación de la Ciudad Normal Masferrer
- Fundación de la Escuela de Educación Física
- Fundación del Instituto Tecnológico Centroamericano¹⁷

1.1.1.7 PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN

Con base en el marco legal y en los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social, el Plan Decenal de Educación plantea las siguientes prioridades en materia educativa:

- Elevar la educación al rango mas alto de prioridad del Estado
- Concebir los recursos destinados a la educación como una inversión

¹⁷ Ibid. Pág. 30

- Lograr un Sistema Educativo de Calidad¹⁸

Programa EDUCO

En los 90`s nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.¹⁹

A finales de los 90`s se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. Se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

1.1.1.8 PLAN 2021

En el periodo de 2004 - 2009 Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación pretende realizar

¹⁸ Ibid. Pág. 33

¹⁹ www.mined.gob.sv

durante este periodo un plan denominado 2021, que podemos resumir de la siguiente manera:

1. Compíte: Programa de competencias de inglés.
2. Comprendo: Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.
3. Conéctate: Oportunidad de acceso a la tecnología.
4. Edifica: Mejora de la infraestructura escolar.
5. Edúcame: Acceso de educación media a la población.
6. Juega Leyendo: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia.
7. Megatec: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.
8. Poder: promoción integral de la juventud salvadoreña.
9. Redes Escolares Efectivas: apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país.
10. Todos iguales: Programa de atención a la diversidad.

La Evolución Histórica de la Educación en El Salvador, ha sido relevante, su objetivo es que el educando adquiriera conocimientos apegados con la realidad. El educador es un orientador en el proceso de Aprendizaje.

Este análisis de la Evolución de la Educación nos enseña el proceso que ha sufrido la educación salvadoreña, y las que se pretenden implementar a futuro como por ejemplo el Plan de Educación 2021 que se

llevará a cabo desde el año 2005 hasta el 2021, todo para formar excelentes profesionales para el desarrollo de nuestro país.

1.1.2 IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PRIVADA EN EL SALVADOR.

En los últimos años se ha incrementado el fenómeno de la migración de las instituciones de enseñanza pública hacia las de enseñanza privada en los distintos niveles: preescolar, parvularia, básica, media y superior.²⁰

Lo anterior se debe a que las instituciones educativas privadas en promedio, se han esforzado para dar un excelente servicio al educando. La razón de ser de todas las empresas que se han dedicado a este sector es la de maximizar sus utilidades, y para ello es necesario que se brinde un mejor servicio de enseñanza aprendizaje, para lograr la satisfacción de los clientes y de esta manera se brinde una oferta atractiva a las necesidades de los educandos, así como los padres de familia que siempre desean lo mejor para sus hijos. En muchos aspectos, las instituciones privadas ya habían tomado la iniciativa en lo que respecta a las modernas técnicas psicopedagógicas que en la actualidad propone cubrir la reforma educativa.

²⁰ ACPES en Proyección, Volumen 12, abril 2005, Pág. 4

1.1.2.1 CENTROS PRIVADOS DE EDUCACIÓN

Concepto

Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen sus servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas, en promedio, estos centros colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el ramo de educación.

Creación

La creación y funcionamiento de los Centros Privados de Educación deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros adecuados y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca.

Administración

El Gobierno, a través de la Ley General de Educación, establece que la administración económica de los Centros Privados de Educación corresponde a los propietarios y/o encargados de los mismos (gerentes, directores, administradores, etc.)

Supervisión

En la Ley General de Educación se encuentra plasmado el régimen disciplinario aplicable a los Centros Privados de Educación, las infracciones o faltas en las que pueden incurrir, así como también las

sanciones por dichas faltas y los procedimientos para hacer cumplir las sanciones correspondientes.

1.1.3 PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El proceso de enseñanza aprendizaje constituye un conjunto de elementos que deben desarrollarse, de manera tal que resulte en un proceso facilitador de la apropiación de conocimientos de la realidad y su interacción con el individuo.²¹

La Educación.

La educación es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas. La educación no crea facultades en el educando, sino que coopera en su desenvolvimiento y precisión (Ausubel y Colbs., 1990).

Es el proceso por el cual el hombre se forma y define como persona. La palabra educar viene del latín "educere", que significa "sacar afuera". Aparte de su concepto universal, la educación reviste características especiales según sean los rasgos peculiares del individuo y de la sociedad. En la situación actual, de una mayor libertad y soledad del hombre y de una acumulación de posibilidades y riesgos en la sociedad, se deriva que la Educación debe ser exigente, desde el punto de

²¹ Corrientes de la Psicología Contemporánea, Universidad Autónoma de Colombia 2000, Valera Alonso, Pág. 256.

vista que el sujeto debe poner más de su parte para aprender y desarrollar todo su potencial.

La enseñanza.

Es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia. Este concepto es más restringido que el de educación, ya que ésta tiene por objeto la formación integral de la persona humana, mientras que la enseñanza se limita a transmitir, por medios diversos, determinados conocimientos. En este sentido la educación comprende la enseñanza propiamente dicha.

Los métodos de enseñanza descansan sobre las teorías del proceso de aprendizaje y una de las grandes tareas de la pedagogía moderna ha sido estudiar de manera experimental la eficacia de dichos métodos, al mismo tiempo que intenta su formulación teórica. En este campo sobresale la teoría psicológica: la base fundamental de todo proceso de enseñanza-aprendizaje se halla representada por un reflejo condicionado, es decir, por la relación asociada que existe entre la respuesta y el estímulo que la provoca.

El sujeto que enseña es el encargado de provocar dicho estímulo, con el fin de obtener la respuesta en el individuo que aprende. Esta teoría da lugar a la formulación del principio de la motivación, principio básico de todo proceso de enseñanza que consiste en estimular a un sujeto para que éste ponga en actividad sus facultades, el estudio de la

motivación comprende el de los factores orgánicos de toda conducta, así como el de las condiciones que lo determinan.

De aquí la importancia que en la enseñanza tiene el incentivo, no tangible, sino de acción, destinado a producir, mediante un estímulo en el sujeto que aprende (Arredondo, 1989).

También, es necesario conocer las condiciones en las que se encuentra el individuo que aprende, es decir, su nivel de captación, de madurez y de cultura, entre otros.

El hombre es un ser eminentemente sociable, no crece aislado, sino bajo el influjo de los demás y está en constante reacción a esa influencia. La Enseñanza resulta así, no solo un deber, sino un efecto de la condición humana, ya que es el medio con que la sociedad perpetúa su existencia. Por tanto, como existe el deber de la enseñanza, también, existe el derecho de que se faciliten los medios para adquirirla, para facilitar estos medios se encuentran como principales protagonistas el Estado, que es quien facilita los medios, y los individuos, que son quienes ponen de su parte para adquirir todos los conocimientos necesarios en pos de su logro personal y el engrandecimiento de la sociedad.

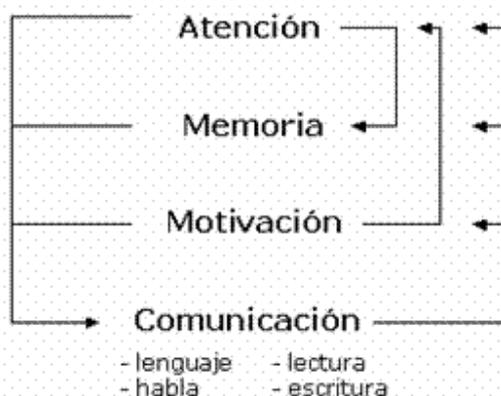
La tendencia actual de la enseñanza se dirige hacia la disminución de la teoría, o complementarla con la práctica. En este campo, existen varios métodos, uno es los medios audiovisuales que normalmente son más

accesibles de obtener económicamente y con los que se pretende suprimir las clásicas salas de clase, todo con el fin de lograr un beneficio en la autonomía del aprendizaje del individuo. Otra forma, un tanto más moderno, es la utilización de los multimedios, pero que económicamente por su infraestructura, no es tan fácil de adquirir en nuestro medio, pero que brinda grandes ventajas para los actuales procesos de enseñanza - aprendizaje.

El Aprendizaje.

Este concepto es parte de la estructura de la educación, por tanto, la educación comprende el sistema de aprendizaje. Es la acción de instruirse y el tiempo que dicha acción demora. También, es el proceso por el cual una persona es entrenada para dar una solución a situaciones; tal mecanismo va desde la adquisición de datos hasta la forma más compleja de recopilar y organizar la información.

LAS CLAVES DEL APRENDIZAJE



El aprendizaje tiene una importancia fundamental para el hombre, ya que, cuando nace, se halla desprovisto de medios de adaptación intelectuales y motores. En consecuencia, durante los primeros años de vida, el aprendizaje es un proceso automático con poca participación de la voluntad, después el componente voluntario adquiere mayor importancia (aprender a leer, aprender conceptos, etc.), dándose un reflejo condicionado, es decir, una relación asociativa entre respuesta y estímulo. A veces, el aprendizaje es la consecuencia de pruebas y errores, hasta el logro de una solución válida. De acuerdo con Pérez Gómez (1992) el aprendizaje se produce también, por intuición, o sea, a través del repentino descubrimiento de la manera de resolver problemas.

Existe un factor determinante a la hora que un individuo aprende y es el hecho de que hay algunos alumnos que aprenden ciertos temas con más facilidad que otros, para entender esto, se debe trasladar el análisis del mecanismo de aprendizaje a los factores que influyen, los cuales se pueden dividir en dos grupos: los que dependen del sujeto que aprende (la inteligencia, la motivación, la participación activa, la edad y las experiencia previas) y los inherentes a las modalidades de presentación de los estímulos, es decir, se tienen modalidades favorables para el aprendizaje cuando la respuesta al estímulo va seguida de un premio o castigo, o cuando el individuo tiene conocimiento del resultado de su actividad y se siente guiado y controlado por una mano experta.

1.1.4 REQUERIMIENTOS LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS

CENTROS PRIVADOS DE ENSEÑANZA EN EL SALVADOR

1.1.4.1 LEY GENERAL DE EDUCACION. LEGISLACIÓN GENERAL

Art. 1.- La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente Ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

Art. 22.- La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.

Art. 23.- La Educación Media tiene los objetivos siguientes:

a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y,

b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

Art. 24.- Se establece la movilidad horizontal, únicamente para el estudiante que después de aprobar el primer año del Bachillerato Técnico Vocacional desee cambiar al Bachillerato General.

Los planes y programas de estudio garantizarán los mecanismos para hacer efectiva la movilidad horizontal.

Art. 25.- Las Instituciones de Educación Media colaborarán con las actividades de educación No Formal que favorezcan a la comunidad; en igual forma, si las circunstancias la facilitan, algunos aspectos de la formación técnico vocacional de la Educación Media podrán ser apoyados por los programas de educación no formal.

Para el cumplimiento de este principio se establecerán los mecanismos correspondientes con las instituciones públicas, privadas o municipales.

Art. 26.- El grado de bachiller se otorgará al estudiante que haya cursado y aprobado el plan de estudios correspondiente, el cual incluirá el Servicio Social Estudiantil.

1.1.4.2 LEY GENERAL DE EDUCACION. LEGISLACIÓN ESPECÍFICA

Art. 79.- Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

El Estado podrá subvencionar instituciones privadas, sin fines de lucro, que cumplan con las estrategias de cobertura y calidad que impulse el Ministerio de Educación para lo cual se celebrarán los convenios correspondientes.

Art. 80.- El acuerdo Ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca. La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los sesenta días, contados a partir de la fecha de su presentación.

Art. 81.- Los centros privados que imparten educación no formal, solicitarán autorización, únicamente en los casos en que los patrocinadores requieran reconocimiento oficial de sus estudios.

Art. 82.- Los centros privados de educación deberán enviar a la autoridad correspondiente, dentro de un plazo de sesenta días anteriores al inicio del año lectivo, la planta de personal docente, para verificar su

situación escalafonaria; así mismo el prospecto anual que deberá contener el número de acuerdo de aprobación emitido por el Ministerio de Educación, el costo de la matrícula y el de cada cuota de escolaridad o colegiatura, así como el número de éstas a pagar durante el año y los servicios educativos que oferta, conforme la autorización de funcionamiento.

Art. 83.- La administración económica de los Centros Privados de Educación corresponde a los propietarios o encargados de los mismos.

Los Centros Privados de Educación, sólo podrán percibir en un mismo año lectivo, en concepto de pago por los servicios que otorgan a los alumnos, la matrícula escolar y las cuotas de escolaridad o colegiaturas registradas en el prospecto anual respectivo; consecuentemente queda prohibido establecer cuotas adicionales de cualquier clase, en forma directa o por cualquier otro medio, y los padres de familia están eximidos de la responsabilidad de dichos pagos.

Todo aumento referido a la carga económica para el año lectivo siguiente deberá informarse en la Asamblea General de padres de familia, a realizarse a más tardar tres meses antes de finalizar el año lectivo escolar.

La dirección del centro educativo deberá comunicar al Ministerio de Educación el lugar, la fecha y la hora de realización de dicha asamblea por lo menos quince días antes.

La dirección del centro educativo enviará al Ministerio de Educación, a más tardar en los ochos días hábiles siguientes a la Asamblea indicada en el inciso anterior, el punto de acta concerniente al incremento de la carga económica, y a los padres de familia, a través de un comunicado por escrito.

El Ministerio de Educación podrá designar un representante, quien verificará la realización de la Asamblea y el levantamiento del acta respectiva.

A continuación se presenta la legislación necesaria para el funcionamiento de una empresa en El Salvador.

CENTRO NACIONAL DE REGISTRO

La empresa al estar ya establecida deberá de inscribir su Balance General todos los años y además gestionar los trámites de renovaciones de matrícula de empresa y establecimiento, informar a esta entidad sobre cambio de Junta Directiva y solicitar credenciales de Representante Legal de la empresa, entre otros trámites a realizar en esta dependencia del estado.

Código de Comercio:

Art. 415 Código de Comercio. El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará, al quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá de presentar a dicho registro la solicitud correspondiente de conformidad a los señalado en el inciso anterior.

MINISTERIO DE HACIENDA

La sociedad siendo un ente jurídico cuya finalidad es el lucro y por su actividad comercial tiene el deber de inscribirse como contribuyente y obligación de informar al fisco con responsabilidad, un informe de sus actividades comerciales y retenciones legales que esta realice durante cada período tributario (1 mes calendario), los primeros diez días hábiles de cada mes en los formularios de IVA y pago a cuenta, informes de percepción y retención, al mismo tiempo deberá presentar anualmente el informe de renta anual durante los primeros cuatro meses de cada año. Los mencionados anteriormente, son solo algunos de los trámites que la sociedad debe de realizar en el Ministerio de Hacienda.

Art. 91 Código Tributario. Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyente o de responsables, aún cuando ella no de lugar a pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.

Los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta que estén obligados a llevar contabilidad, deberán presentar dentro del plazo que la ley prevé para la presentación de la declaración del referido impuesto, el balance general del cierre del ejercicio o periodos de imposición respectivo, el estado de resultados, así como las conciliaciones fiscales o justificadas de los rubros consignados en la declaración y en el balance general. La información antes citada deberá presentarse por medio de los formularios que disponga la dirección General de Impuestos Internos.

ALCALDÍA MUNICIPAL

Cada año la empresa deberá llenar el formulario F-01 que representa la declaración del Impuesto Municipal, para su cálculo tocará seguirse con las tablas que para tal efecto proporcionan las municipalidades, adicional a éste, se deberá cancelar los impuestos municipales en conceptos de rótulos, aseo, alumbrado público y otros de la empresa.

Art. 64. Reglamento del Código Municipal. Por omitir la declaración del impuesto: 5% del impuesto no declarado.

Por presentar declaraciones falsas o incompletas: 20% del impuesto omitido.

Extemporaneidad de la declaración: 2% del impuesto declarado fuera del plazo, por cada mes o fracción que haya transcurrido desde la fecha en que concluyo el plazo para presentar la declaración, hasta el día en que se presento.

ISSS Y AFP

Como toda empresa legalmente establecida, deberá enterar a estas instituciones sobre sus empleados que se encuentren legalmente contratados en la empresa, un informe donde se presente el importe descontando de planillas de sueldos los porcentajes legalmente establecidos para cada una de estas instituciones.

Art. 7. Código de Trabajo. Corresponde al Ministerio de Trabajo y Previsión Social formular, ejecutar y supervisar las políticas de relaciones laborales; inspección del trabajo, seguridad e higiene ocupacionales, medio ambiente de trabajo, previsión y bienestar social; migraciones laborales; así como promover, coordinar y participar en el diseño de las políticas de empleo, seguridad social, formación profesional y de cooperativas del sector. Igualmente, impulsar y sustentar el proceso de concertación social y participación tripartita.

Lo antes expuesto representa, para la empresa parte de las obligaciones legales que como empresa establecida debe tomar en cuenta en el desarrollo de sus actividades.

1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA REINGENIERÍA

Actualmente existen muchas empresas que han sido líderes, pero se han convertido en organizaciones pesadas, rígidas, lentas, ya no son creativas, han perdido competitividad.

Esto se debe ha que el mundo en que operan está cambiando continuamente por lo que rebasa los límites de su capacidad para adaptarse, los principios sobre los que están organizadas se adaptan magníficamente a las condiciones de una era anterior, pero ya no sirve mas.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.

Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

1.2.2 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Para efectos de nuestra investigación, Reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo, examinar otra

vez el trabajo que se requiere para brindar un mejor servicio y entregarle algo de valor al cliente.

Para Michael Hammer y James Champy Reingeniería es:

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

Esta definición tiene cuatro palabras clave:

-Fundamental: para emprender la Reingeniería de un negocio, primero se debe hacer las preguntas más básicas sobre las empresas y como funciona. La Reingeniería determina primero que debe hacer una empresa; luego como debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

-Radical: rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

-Espectacular: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

-Procesos: aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas no están "orientadas a los procesos" están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso de negociación como un conjunto de actividades que recibe uno o mas insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las tareas individuales dentro de un proceso son importantes, pero ninguna de

ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, sino entrega los bienes.

"un modelo de proceso de negocios puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación por lo común es una descripción geográfica de la estructura y actividades de la operación que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia"²²

1.2.3 LAS TRES "C's" DE LA REINGENIERÍA

"El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o a la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado." (Hammer 1994)

Según Hammer y Champy las **Tres C's**: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

²² Reingeniería como aplicar con éxito en los negocios, Daniel Morris, Joel Brandon, MC GRAW-HILL pagina 112

Consumidores

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta.

Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobretudo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

1.2.4 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

La metodología Rápida de Reingeniería se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de Reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

Las fases de la Reingeniería son las siguientes:

Etapa 1 Preparación

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la Reingeniería y los vínculos entre los resultados de la Reingeniería y los resultados de la organización.

Etapa 2 Identificación

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

Etapa 3 Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.

Etapa 4 Solución

En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

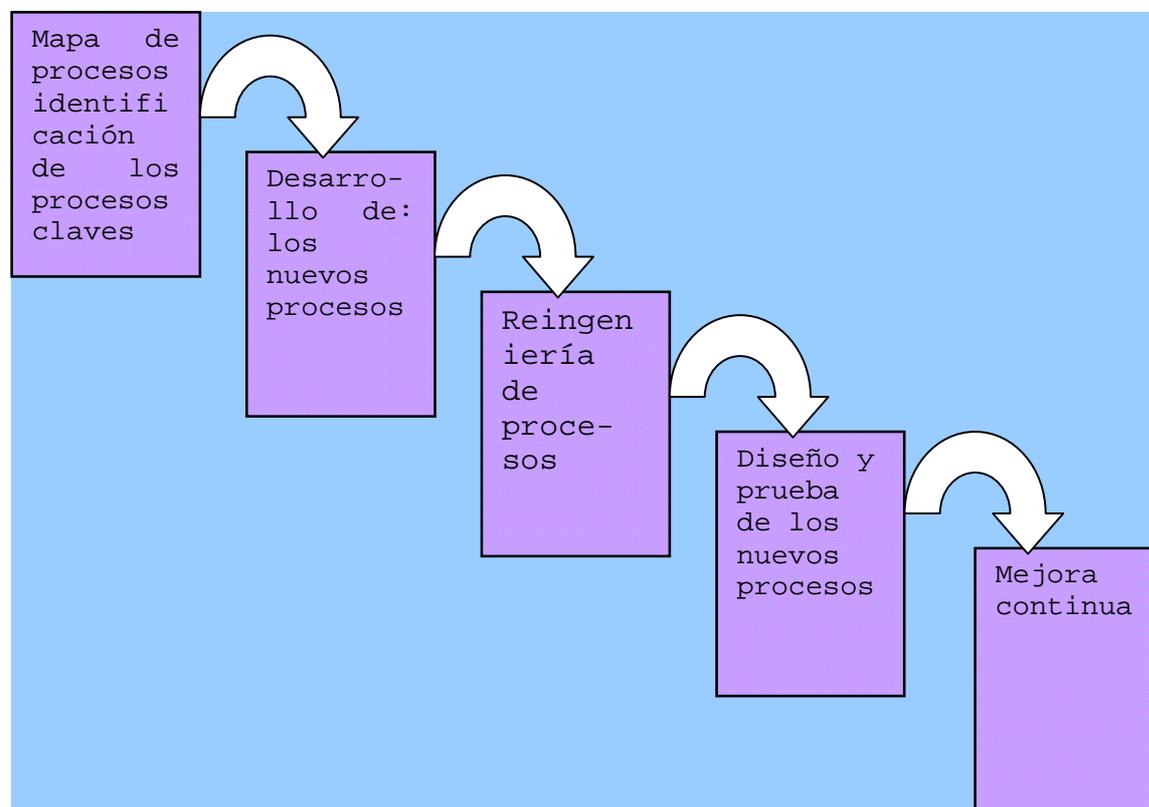
Etapa 5 Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa cuatro.²³

La siguiente gráfica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se esta desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando. De igual forma con el Control total de calidad. El

²³ Como hacer Reingeniería. Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. Grupo Editorial Norma. Pág. 33 y 34.

control total de calidad examina todos los procesos, pero para mejorarlos incrementalmente.



Primer paso, definir el **mapa de procesos** de la empresa analizando los **procesos clave** (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del proyecto.

Segundo paso, **desarrollar los nuevos procesos** estableciendo las mejoras que tendrá el nuevo proceso. También es muy importante definir los objetivos para cada uno de los procesos.

Tercer paso, la **Reingeniería de Procesos** se realiza a través del conocimiento de los procesos por los integrantes de la organización y los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.

Cuarto paso, el **diseño y prueba de los nuevos procesos** es el paso donde se implementan los nuevos procesos para que sean realizados por el recurso humano.

Quinto paso, la **mejora continua**, tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la

secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización

ORGANIZACIÓN

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

EJECUCIÓN

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Con esta investigación se pretende utilizar la Reingeniería como herramienta para diseñar nuevos procesos más eficientes para el área académica y el área administrativa de la empresa en estudio, con el objetivo de crear continuamente valor para el cliente a través del conocimiento de cada uno de los miembros de la organización de los nuevos procesos propuestos.

Por otra parte, para aplicar esta herramienta es indispensable el contar con un ambiente flexible y proclive al cambio, para llevar a cabo una Reingeniería, es absolutamente necesario tener conocimiento completo

de la organización por medio de un diagnóstico, el cual será llevado a cabo en el siguiente capítulo.

**1.4 GENERALIDADES DE LA EMPRESA INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE
C.V.**

Nacionalidad: Salvadoreña

Domicilio: San Salvador.

Lugar y fecha de Inscripción de la Escritura Social: San Salvador, inscrita al Numero 65, del Libro 408, del Registro de Sociedades, de fecha 02 de Febrero 1982.

Numero de Identificación Tributaria: 0614-031281-001-7

Numero de Registro: 4565-9

Nombre de la Empresa: Instituto Técnico de ex alumnos Salesianos (ITEXSAL), S.A. de C.V.

Dirección: Av. Peralta No. 5 Antiguo local, colegio Don Bosco.

Naturaleza: Sociedad Anónima de Capital Variable.

Actividad Económica: Servicios de Enseñanza.

El instituto nace con la finalidad de ser otra opción en el mercado de enseñanza privada; satisfacer la demanda de este rubro contando con diferentes bachilleratos, además de la enseñanza parvularia y básica.

Hay cuotas diferenciadas dependiendo del grado al cual se opte, además cuenta con un plan de becas para alumnos con talentos especiales. Su infraestructura es amplia y esta situada en un lugar estratégico, donde convergen muchas rutas de buses para facilitar la llegada al centro educativo.

La empresa es miembro de la Asociación de Colegios Privados de El Salvador y también de la Cámara de Comercio.

A través de los años se ha logrado posicionar en este campo, constituyéndose en una empresa de alto prestigio y conocida a nivel Nacional y Centroamericano, siendo en la actualidad una de las primeras opciones al pensar en educación privada en El Salvador.

2. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V. QUE OPERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Objetivo:

Analizar el funcionamiento de la organización para detectar las deficiencias existentes en los procesos administrativos y académicos.

2.1 Formulación del Problema

El Sector Educativo que comprende los colegios privados de enseñanza de Educación Media en el Municipio de San Salvador ha venido experimentando desde hace tiempo una serie de problemas internos que han creado inconvenientes en el área administrativa y académica²⁴. No es por que los empleados trabajen mal, el problema radica en que se debe replantear las funciones que desempeña cada empleado para poder logra satisfacer las necesidades del cliente.

Esta situación es bastante delicada, en la actualidad se están haciendo cambios acelerados en todos los sectores económicos del país y el sector educativo no es la excepción, es por ello que se hizo una entrevista con algunos dirigentes de las diferentes instituciones educativas del sector privado como por ejemplo el Instituto Técnico Ricaldone, Instituto Emiliani, Colegio Asunción, Liceo Cristiano Juan Bueno, Liceo Flor Blanca, Colegio Externado San José, entre otros, para citar las causas que son obstáculo en el desarrollo integral de las

²⁴ Acpes en Proyección, Volumen 12, pág. 7

citadas empresas, dentro de la investigación se encontraron algunos problemas:

- Falta de coordinación de las actividades administrativas y académicas.
- Falta de control en cuanto al uso adecuado de los recursos y suministros que están bajo la responsabilidad de cada empleado.
- El incremento de los costos operativos.
- Dualidad de Mando.
- Políticas de selección inexistentes para la contratación de mano de obra calificada.
- La necesidad de la renovación de la organización, para aumentar la participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- Deficiencia en la Atención al Cliente.
- Duplicidad de las Actividades.
- Incremento de los conflictos entre los empleados.

La persistencia de esta problemática vendría a disminuir la calidad del servicio de la educación en el sector privado, por ello es necesario hacer cambios radicales en la parte administrativa y académica, para que se preste un servicio de calidad.

Las causas mencionadas anteriormente dan la pauta para hacerse la siguiente pregunta:

¿En que medida un Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos y Académicos contribuirá a incrementar la eficiencia de las empresas dedicadas a la enseñanza media en el sector privado del Municipio de San Salvador?

2. 2 Metodología de la investigación

2.2.1 Métodos de Investigación

Para realizar la investigación se utilizó el Método Científico que corresponde a un estudio sistemático, controlado, empírico de la realidad objetiva.

Para Zorrilla, Torres, Cervo (1997) el Método Científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia.

El trabajo científico es una práctica social puesto que requiere el recurso de diversos investigadores para llevarlo a cabo.

El quehacer científico cobra una dimensión colectiva social, ya que su realización depende en mayor o en menor medida de los aportes o críticas de otros individuos interesados en obtener verdades científicas en determinado campo del conocimiento (Rojas 1990).

En el desarrollo de la investigación se utilizó el Método Deductivo el cual relaciona y explica la información generada, dicho método va de lo general a lo particular, y así poder elaborar la Reingeniería de Procesos en la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

2.2.2 Tipos de Investigación

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo "descriptivo" porque es el que se ajusta a nuestro tipo de investigación; ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, y por otra parte permite medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de cada uno de los atributos del fenómeno descrito. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sea rudimentarias.

De manera que se utilizó la investigación de tipo Descriptivo ya que es la que mas se adapta a nuestro estudio, y nos permitió evaluar diversos aspectos de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. tales como: aspectos organizacionales, procedimientos, etc. Y por otra parte evaluar y medir aspectos de los usuarios así como de los empleados y los padres de familia.

2.2.3 Diseño de la Investigación

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental correlacional, porque este es el que describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, ya que la obtención de los datos se realizó una vez en cada unidad de análisis, además es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace en la investigación

no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En el estudio no experimental no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

2.2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizados en la investigación que corresponde a este tema fueron:

Observación, es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza.

Esta técnica se llevó a cabo mediante la visita a las instalaciones de las oficinas de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V., para observar el procedimiento administrativo y organizativo.

Encuesta, es una técnica que permite el conocimiento de motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al sujeto de la investigación. Se realizó por medio del cuestionario de los cuales se elaboraron tres dirigidos a Padres de Familia, Empleados del Área Académica y Empleados del Área Administrativa con el objeto de determinar aspectos tales como: situación actual de la empresa, comportamiento de

los empleados, gustos y preferencias de los clientes y estructura organizativa de la sociedad.

Entrevista, se hizo por medio de una guía de preguntas dirigidas al Director Ejecutivo de la empresa.

2.2.5 Fuentes de Investigación

Las fuentes de investigación son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información. Son dos los tipos de fuentes principales: Primarias y Secundarias.

2.2.5.1 Fuentes Primarias

Son aquellas fuentes de las cuales se obtiene información de primera mano o que se deben recoger en forma directa; al referirnos a este tipo de fuentes hablamos de personas, instituciones o al ambiente natural del fenómeno en estudio. Para nuestra investigación las fuentes primarias que nos proporcionaron la información a través de entrevistas y encuestas fueron: el director ejecutivo, los padres de familia, los empleados del área administrativa y los empleados del área académica del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

2.2.5.2 Fuentes Secundarias

Es la información escrita que se ha recopilado y ha sido transcrita por personas que la han recibido a través de otras fuentes o por un

participante en un suceso o acontecimiento. Las fuentes que se utilizaron para la investigación de las cuales obtuvimos la información que sirvió de base para efectuar nuestro proyecto fueron: libros, tesis, revistas, prensa, Internet, entre otras.

2.2.6 Determinación de la Muestra

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación es el muestreo aleatorio simple ya que se contaba con una lista total de elementos circunscritos a una población determinada y se seleccionó de manera aleatoria el número de elementos que integrarían la muestra (padres de familia, empleados administrativos, empleados del área académica).

En este sentido para determinar la muestra, se tomó de base la fórmula del muestreo probabilístico simple para poblaciones finitas, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N (pq)}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

n: tamaño de la muestra

N: universo (Es el número de elementos que formaron el universo)

e: Error (Es el nivel máximo de error aceptable en la investigación)

q: probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

p: probabilidad de éxito (Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Z: desviación estándar (Significa el nivel de confianza de la información)

La **confianza** o el **porcentaje de confianza (Z)** es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.

El **error** o **porcentaje de error (e)** equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar a hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que **no** son complementarios la confianza y el error.

La **variabilidad** es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación

anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina **variabilidad positiva** y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la **variabilidad negativa**, denotada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$.²⁵

Universo

El universo estuvo determinado de la siguiente manera: 1252 padres de familia que tienen hijos estudiando en educación media, 24 empleados que se desempeñan en el área administrativa, 78 empleados que se desempeñan en el área académica.

Muestra

La población estudiada es finita y para efectos de la investigación se determinó la muestra, haciendo uso de la fórmula explicada anteriormente.

A continuación se establece su respectiva muestra y el análisis de cada una de ellas.

1-Padres de Familia

| Descripción | Cantidad |
|-------------------|----------|
| Padres de Familia | 1252 |

²⁵ Estadística para Administración, David M. Levine, Pág. 52.

Establecimiento de la Muestra:

La empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. cuenta con 1252 Padres de Familia que tienen a sus hijos matriculados en el área de Bachillerato de los cuales se seleccionó la siguiente muestra:

Cálculo de la muestra para los padres de familia

$$n = \frac{Z^2 (pq) N}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

n: ?

N: 1252

e: 0.10

q: 0.5

p: 0.5

Z: 0.95= 1.96

El valor Z se trabajó con 1.96, ya que al localizarlo en tablas estadísticas de la curva normal, equivale al 95% (nivel de confianza) antes anotado.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 1252}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

$$(0.1)^2 (1252-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) 1252}{(0.01) (1251) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{1202.4208}{12.51 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1202.4208}{13.4704} = 89.26$$

n= 89 padres de familia serán los encuestados

2-Empleados del Área Administrativa

| Descripción | Cantidad |
|-----------------------------------|----------|
| Empleados del Área Administrativa | 24 |

Establecimiento de la Muestra:

La empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. cuenta con 24 Empleados laborando en el área administrativa de los cuales se seleccionó la siguiente muestra:

Cálculo de la muestra para el área administrativa

$$n = \frac{Z^2 (pq) N}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

En donde:

n: ?

N: 24

e: 0.10

q: 0.5

p: 0.5

Z: 0.95= 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 24}{(0.1)^2 (24-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) 24}{(0.01) (23) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{23.0496}{0.23 + 0.9604}$$

$$n = \frac{23.0496}{1.1904}$$

n= 19 empleados del área administrativa serán los encuestados

3-Empleados del Área Académica

| Descripción | Cantidad |
|------------------------------|----------|
| Empleados del Área Académica | 78 |

Establecimiento de la Muestra:

La empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. cuenta con 78 Empleados laborando en el área académica de los cuales se seleccionó la siguiente muestra:

Cálculo de la muestra para el área académica

$$n = \frac{Z^2 (pq) N}{e^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

n: ?

N: 78

e: 0.10

q: 0.5

p: 0.5

Z: 0.95 = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 78}{(0.1)^2 (78-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \quad 0.25 \quad 78}{(0.01) 77 + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{74.9112}{0.77 + 0.9604}$$

$$n = \frac{74.9112}{1.7304} = 43$$

n=43 empleados del área académica serán entrevistados

2.3 Tabulación y Análisis de los Datos

La información obtenida de la tabulación de las encuestas dirigidas a los padres de familia, empleados del área administrativa y empleados del área académica de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V., servirá de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual se presenta en este capítulo.

Es importante aclarar que en este apartado no se presentará la tabulación y análisis de las encuestas, debido a la cantidad de preguntas y a que todas son consideradas importantes para la investigación, por lo que solo se tomarán los resultados obtenidos para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa y de las conclusiones y recomendaciones de este capítulo por consiguiente la tabulación de las encuestas se presentarán en el siguiente orden: el Anexo 5 corresponde a la Tabulación de las Encuestas realizadas a los Padres de Familia, el Anexo 6 corresponde a la Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados del Área Administrativa, el Anexo 7 corresponde a la Tabulación

de las encuestas realizadas a los empleados del Área Académica de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

2.4 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

2.4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Itexsal surgió hace veinte y seis años, el 03 de diciembre de 1981, por iniciativa del presente Director Ejecutivo Sr. Reynaldo Alcides Carballo Carballo con la asesoría del Padre José Coró director del Instituto Técnico Ricaldone. Inicialmente, se esperaba que fuera conformada por ex alumnos salesianos y así se contactó a las personas más idóneas para conformar la sociedad y se reunieron cuatro ex alumnos: José Arnoldo Rubio, Francisco Javier Gómez, Ignacio Balmore Martínez y Reynaldo Alcides Carballo Carballo, de esta forma se le dio personería jurídica a la sociedad.

Esta idea nació debido a la necesidad de brindar a la sociedad una institución de formación técnica en las áreas de mecánica automotriz, electrónica y electricidad.

En febrero de 1982 se inauguró el instituto. Según se tenía planificado se necesitaba matricular a 300 alumnos para cubrir los gastos. Se iniciaron las labores con 97 alumnos en febrero de 1982, ya se tenían las aulas y talleres para su inicio, incluyendo la oficina para la Dirección y para la sub dirección. El local que ocupó Itexsal,

inicialmente, fue una casa que se arrendó y que está ubicada en la 81 Avenida Norte y 11 Calle Poniente, Colonia Escalón, San Salvador, al inicio se comenzó a matricular en el garaje de la casa con un escritorio, un teléfono y una secretaria.

El lema del instituto surgió tomando en cuenta la filosofía de San Juan Bosco, él sostenía que nuestra sociedad lo único que necesitaba eran buenos cristianos y honrados ciudadanos, de esta manera surgió el siguiente lema: "Itexsal, formando buenos cristianos y honrados ciudadanos"

En el segundo año se atendieron a 172 alumnos en las especialidades de Electricidad y Electrónica de Bachillerato Industrial, para iniciar el tercer año, fue necesario cambiar de local, debido a que la población estudiantil iba creciendo y se continuó en un local ubicado en la calle san Antonio abad, Avenida El Algodón, San Salvador.

En 1989, miembros del consejo Inspectorial Salesiano de Centroamérica, se comunicaron con el instituto para dar a conocer que el colegio Don Bosco que funcionaba en Avenida Peralta No 5, San Salvador, se iba a trasladar a la ciudadela Don Bosco, en Soyapango y habían decidido entregar este local, con posibilidad de venta, a Itexsal por el trabajo educativo desarrollado a través de nueve años, para continuar con la obra educativa de Don Bosco. A esta fecha, Itexsal ya tenía una población estudiantil de 550 alumnos, aproximadamente.

Después, se amplían los servicios educativos para Tercer Ciclo (7°,8° y 9° grado), el Bachillerato Académico en las opciones Físico

Matemático y Químico Biológico y Bachillerato Comercial en la especialidad en la especialidad de Contaduría.

En 1993 se inicia con I y II ciclo de Educación Básica (1° a 6° grado). En 1994 se amplían los servicios de Bachillerato en Arquitectura y Computación.

En 1995 se convierte en una institución mixta y en 1996 se inicia con el nivel Parvularia (5 y 6 años) y se introduce la nueva Reforma Educativa del Ministerio de Educación con el Bachillerato General; desaparece el Bachillerato de Computación.

Actualmente Itexsal cuenta con una población estudiantil total de 1952 alumnos desde kínder hasta bachillerato.

2.4.2 Organización de Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

La empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. actualmente cuenta con un terreno propio, donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas, el edificio principal de cuatro niveles con capacidad de diez aulas en cada nivel donde se imparten las clases teóricas y los talleres donde se imparten las clases prácticas, cuenta con una biblioteca donde se provee el servicio de préstamos de textos y trabajos de graduación para consulta de alumnos propios y de otras instituciones, así como también cuenta con una librería para la venta de papelería y útiles escolares necesarios para los alumnos. Además tiene a disposición de los alumnos cuatro canchas de baloncesto, una cancha de voleibol, una cancha de futbol, dos parqueos con capacidad para veinte y cinco automóviles cada uno, un teatro con capacidad para novecientas personas y un gimnasio.

En cuanto a la parte administrativa, la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. opera como una Sociedad Anónima de Capital Variable y actualmente está compuesta por dos accionistas. Existe un Director Ejecutivo, un Gerente de Operaciones, un Director Académico, un Contador General y dos Auxiliares Contables. En el área de Bachillerato se encuentran las coordinaciones siguientes: Coordinación de Pastoral, Coordinación Técnica, Coordinación de Psicología, Coordinación de Disciplina y Coordinación de Deportes; en el área de Educación Básica existe la Coordinación de Básica y Parvularia.

El Gerente de operaciones es el encargado de coordinar las actividades con la dirección académica, asimismo soluciona problemas en tiempo real, se encuentra al tanto de las operaciones rutinarias y orienta a sus subalternos, por otra parte representa a la empresa frente a terceras personas.

El Director Ejecutivo es el encargado de mantener en la empresa la cantidad adecuada de personal, para lo cual contrata, administra y despide personal. El Contador General es el encargado no solo de la contabilidad en general de la empresa, sino que además, es el encargado de la parte financiera. Los encargados de las diferentes coordinaciones ya mencionadas son los responsables de hacerle saber al Director Académico de las necesidades de cada departamento así como también de los logros y deficiencias.

Cabe mencionar que la seguridad es contratada.

2.4.3 Procesos Actuales de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

Para el levantamiento de los procesos actuales de Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. se utilizaron las herramientas de: entrevistas con las personas que directamente realizan los procesos y con los coordinadores que son los encargados de dar las ordenes para la ejecución de dichos procedimientos, además también se obtuvo información de los procedimientos en los distintos cuestionarios que se realizaron a los padres de familia que tienen alumnos estudiando en el área de Bachillerato, a los empleados del área académica y a los empleados del área administrativa de Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. (Anexos 2, 3 y 4).

Toda la información que se obtuvo se muestra a continuación, a través de los flujos de procesos, que muestran la forma de operar actualmente en la empresa, lo que servirá de base para detectar deficiencias y/o fallas en los procesos actuales. Por lo tanto, permitirá posteriormente realizar la propuesta de Reingeniería de Procesos.

2.4.4 Puestos de Trabajo, Funciones Principales y Sueldos

A continuación se presenta un cuadro sinóptico, en el cual se detallan los diferentes puestos, sus respectivos sueldos y funciones

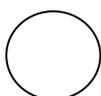
principales que se encuentran involucrados en los procesos estudiados de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

| NOMBRE DEL PUESTO | FUNCIONES PRINCIPALES | SUELDO |
|---------------------------------|--|------------|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | | |
| Director Ejecutivo | <ul style="list-style-type: none"> • Selección y Contratación de Personal. • Firma de Cheques. • Administración General de la empresa. | \$2,000.00 |
| Recepcionista | <ul style="list-style-type: none"> • Recibe y hace llamadas. • Recibe y envía documentos varios. • Atención al Público en General. | \$200.00 |
| Contador General | <ul style="list-style-type: none"> • Elabora Estados Financieros. • Realiza Trámites Fiscales. • Elabora Presupuestos. | \$800.00 |
| Auxiliar Contable | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Planilla de Sueldos. • Elaboración de Conciliaciones Bancarias. • Registro de Operaciones Contables en General. | \$200.00 |
| Encargado de Librería | <ul style="list-style-type: none"> • Cobro de Servicios en General. • Compra y Venta de Artículos Escolares. • Compra de Suministros para proveer a todos los Departamentos de la empresa. | \$300.00 |
| Personal Técnico | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de equipo de oficina (computadoras, impresoras, fax, etc.) • Reparación de equipo de oficina. • Identificación de necesidades de Reemplazo. | \$400.00 |
| Gerente de Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Compra de Equipo en general. • Autorización y firma de cheques. • Autorización de compra de suministros. | \$1,200.00 |
| ÁREA ACADÉMICA | | |
| Encargado de Registro Académico | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Constancias varias. • Registro de alumnos nuevos. • Digitación de Notas. | \$300.00 |

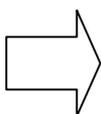
| | | |
|---|--|------------|
| Maestro | <ul style="list-style-type: none"> • Impartir clases. • Preparación de Exámenes. • Evaluaciones a los alumnos. | \$350.00 |
| Maestro Guía | <ul style="list-style-type: none"> • Pasar lista de Asistencia. • Entrega de Notas a Padres de Familia. • Revisar y pasar notas a Cuadros de los alumnos. | \$400.00 |
| Encargado de Disciplina (Coordinador) | <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar porque se cumplan las normas disciplinarias. • Imposición de Faltas. • Elaboración de Horarios de Clases. | \$500.00 |
| Encargado de Pastoral (Coordinador) | <ul style="list-style-type: none"> • Organización de la Escuela de Padres. • Organización de Retiros Espirituales. • Organización de Catequesis. | \$500.00 |
| Quinesiólogo | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a eventos deportivos de los alumnos. • Evaluación Física de Alumnos de Nuevo Ingreso. • Mantener suministros de Primeros Auxilios. | \$200.00 |
| Encargado de Deportes | <ul style="list-style-type: none"> • Conformar Equipos Deportivos. • Coordinación de Eventos Deportivos. • Administración de Gimnasio. | \$200.00 |
| Director Académico | <ul style="list-style-type: none"> • Coordina actividades del Personal del Área Académica. • Organiza Plan de Estudios de acuerdo a Ministerio de Educación. • Mediador de conflictos en el Área Académica. | \$1,000.00 |
| Enfermera | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Física de Alumnos de Nuevo Ingreso. • Brinda charlas de Higiene periódicamente. • Asistir a alumnos cuando se requiera. | \$325.00 |
| Fuente: Funciones del Personal del Área Administrativa por Gerente de Operaciones, Funciones del Personal del Área Académica por Director Académico y Sueldos de ambas áreas por Departamento de Contabilidad del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. | | |

2.5 Procesos Actuales de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

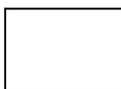
La simbología ASME²⁶ utilizada es la siguiente:



Operación: Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se une o engrapa o cuando se desune o desengrapa, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.



Transporte: hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.



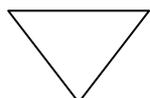
Inspección: Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características. El resultado de esta inspección puede ser:

- a) Corregir inmediatamente los errores.
- b) Rechazar la forma o documento.
- c) Devolverlo para que el error sea corregido.
- d) Comparar con otro documento.

²⁶ Reingeniería de Procesos de Negocios. Johanson, Meltugh y otros. Página 241, Editorial Limusa, Noriega Editores, 1995.



Demora: ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.



Almacenamiento: ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.

2.5.1 Procesos correspondientes al Área Administrativa

Nombre del Proceso: Matrícula

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:02:06:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 124 Metros

Número de Actividades:33 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato solicita Hoja de Matrícula | ● | | | | | 01:00 | |
| 2 | Encargado de Librería toma Datos Generales del Candidato | ● | | | | | 04:00 | |
| 3 | Candidato cumple pre-requisitos R/NO | | | | ● | | | |
| 4 | Fin del Proceso No se acepta | ● | | | | | | |
| 5 | Candidato cumple pre-requisitos R/SI | | | | ● | | | |
| 6 | Candidato cancela Hoja de Matrícula | ● | | | | | 05:00 | |
| 7 | Candidato retira Hoja de Matrícula y la regresa debidamente llena | ● | | | | | | |
| 8 | Recepcionista recibe y revisa solicitud y documentos requeridos | | | | ● | | 04:00 | |
| 9 | Candidato se traslada a Enfermería para realizar Chequeo Médico | | | ● | | | 05:00 | 50 |
| 10 | Candidato espera a ser atendido en Enfermería | | | ● | | | 20:00 | |
| 11 | Enfermera realiza Chequeo Médico | ● | | | | | 15:00 | |

| N° | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 12 | Candidato aprueba Chequeo Médico R/NO | | | | | | | |
| 13 | Fin del Proceso No se acepta | | | | | | | |
| 14 | Candidato aprueba Chequeo Médico R/SI | | | | | | | |
| 15 | Enfermera firma y sella Hoja de Matrícula | | | | | | 1:00 | |
| 16 | Candidato se traslada a Coordinación de Disciplina | | | | | | 4:00 | 45 |
| 17 | Candidato espera a ser atendido en Coordinación de Disciplina | | | | | | 15:00 | |
| 18 | Coordinador de Disciplina realiza entrevista a Candidato | | | | | | 30:00 | |
| 19 | Candidato aprueba entrevista R/NO | | | | | | | |
| 20 | Fin del Proceso No se acepta | | | | | | | |
| 21 | Candidato aprueba entrevista R/SI | | | | | | | |
| 22 | Coordinador de Disciplina firma y sella Hoja de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 23 | Candidato lleva Hoja de Matrícula a recepción | | | | | | 01:00 | 5 |
| 24 | Recepcionista revisa Hoja de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 25 | Candidato presenta solicitud a Departamento de Registro Académico | | | | | | 03:00 | 24 |

| N° | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 26 | Encargado de Registro Académico revisa Hoja de Matrícula | ● | | | | | 01:00 | |
| 27 | Hoja de Matrícula correcta? R/NO | | | | ● | | | |
| 28 | Candidato complementa información faltante para continuar con el proceso | ● | | | | | | |
| 29 | Hoja de Matrícula correcta? R/SI | | | | ● | | | |
| 30 | Encargado de Registro Académico emite Boleta de Pago de Matrícula | ● | | | | | 01:00 | |
| 31 | Candidato Realiza pago de Matrícula en banco autorizado | ● | | | | | | |
| 32 | Candidato se presenta en Registro Académico con Hoja de Matrícula y Boleta de Pago de Matrícula cancelada | ● | | | | | | |
| 33 | Encargado de Registro Académico Introduce a nuevo alumno a la Base de Datos | | | | | ● | 15:00 | |

Proceso de Matrícula

| Personal que interviene | Sueldo en dólares | Tiempo en minutos |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Encargado de librería | \$300.00 | 10:00 |
| Recepcionista | \$200.00 | 5:00 |
| Enfermera | \$325.00 | 16:00 |
| Coordinador de disciplina | \$500.00 | 31:00 |
| Encargado de Registro Académico | \$300.00 | 17:00 |
| Total | \$1,625.00 | 79:00 |

Según el Código de Trabajo²⁷ de El Salvador un empleado trabaja 44 horas a la semana, entonces:

44 (horas por semana) X 4 (semanas por mes)

= 176 Horas por mes X 60 minutos

= 10,560 minutos por mes

A nivel internacional se ha establecido un promedio de Tiempo Improductivo o Factor de Concesión que tiene todo trabajador estimado en un 20% y se refiere al tiempo que el empleado dedica a necesidades personales, retrasos inevitables y fatiga.²⁸

Y la fórmula es la siguiente:

$$\text{TPS} = \text{TL} - (\text{TL} \times \text{TIS})$$

Donde:

TPS= Tiempo Productivo Standard

TL= Tiempo Laboral

²⁷ Código de Trabajo de El Salvador, Capítulo III De la Jornada de Trabajo y la Jornada Laboral, Art. 161.

²⁸ Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas, Dr. José María Melgar Callejas, Universidad Francisco Gaviña, Pág. 340.

TIS= Tiempo Improductivo Standard (20%)

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$\text{TPS} = 10,560 - (10,450 \times 0.20)$$

$$\text{TPS} = 10,560 - 2,112$$

TPS= 8,448 minutos (Tiempo Productivo Standard)

8,448 minutos

$$\frac{8,448 \text{ minutos}}{60 \text{ minutos}} = 140.8 \text{ Horas a la semana TPS}$$

El Proceso de Matrícula se realiza 1750 veces al año durante un período de cuatro meses, entonces:

$$\frac{1750}{4 \text{ meses}} = 438 \text{ Veces al mes que se realiza el Proceso}$$

Para el Encargado de Librería

Este empleado realiza el proceso 438 veces al mes invirtiendo 10 minutos cada vez que lo realiza, entonces:

$$438 \times 10 = 4,380$$

$$\frac{4,380}{60 \text{ minutos}} = 73 \text{ Horas al mes que invierte en el proceso}$$

Para determinar el costo invertido se tiene:

140.8 horas que debería trabajar el Encargado de Librería para devengar \$300.00 al mes pero 73 horas las dedica al Proceso de Matrícula, entonces:

$$X = \frac{73 \text{ horas al mes} \times \$300.00 \text{ al mes}}{140.8 \text{ horas al mes}}$$

X= \$155.54 costo de el Encargado de Librería por el tiempo que
invierte en realizar el proceso de matricula

Para la Recepcionista

Este empleado realiza el proceso 438 veces al mes invirtiendo 5 minutos
cada vez que lo realiza, entonces:

$$438 \times 5 = 2,190$$

$$\frac{2,190}{60 \text{ minutos}} = 36.5 \text{ Horas al mes que invierte en el proceso}$$

Para determinar el costo invertido se tiene:

140.8 horas que debería trabajar la Recepcionista para devengar \$200.00
al mes pero 36.5 horas las dedica al Proceso de Matrícula, entonces:

$$X = \frac{36.5 \text{ horas al mes} \times \$200.00 \text{ al mes}}{140.8 \text{ horas al mes}}$$

X= \$51.85 costo de la Recepcionista por el tiempo que
invierte en realizar el proceso de matricula

Para la Enfermera

Este empleado realiza el proceso 438 veces al mes invirtiendo 16 minutos
cada vez que lo realiza, entonces:

$$438 \times 16 = 7,008$$

$$\frac{7,008}{60 \text{ minutos}} = 116.8 \text{ Horas al mes que invierte en el}$$

Para determinar el costo invertido se tiene:

140.8 horas que debería trabajar la Enfermera para devengar \$325.00 al mes pero 116.8 horas las dedica al Proceso de Matrícula, entonces:

$$X = \frac{116.8 \text{ horas al mes} \times \$325.00 \text{ al mes}}{140.8 \text{ horas al mes}}$$

X= \$269.60 costo de la Enfermera por el tiempo que invierte en realizar el proceso de matricula

Para el Coordinador de Disciplina

Este empleado realiza el proceso 438 veces al mes invirtiendo 31 minutos cada vez que lo realiza, entonces:

$$438 \times 31 = 13,578$$

$$\frac{13,578}{60 \text{ minutos}} = 226.3 \text{ Horas al mes que invierte en el}$$

Para determinar el costo invertido se tiene:

140.8 horas que debería trabajar el Coordinador de Disciplina para devengar \$500.00 al mes pero 226.3 horas las dedica al Proceso de Matrícula, el Coordinador de Disciplina se encuentra sobre el nivel del Tiempo Productivo Standard porque dedica mucho tiempo a las entrevistas, por lo que aquí hay una oportunidad de mejora para el proceso, entonces:

$$X = \frac{226.3 \text{ horas al mes} \times \$500.00 \text{ al mes}}{140.8 \text{ horas al mes}}$$

X= \$803.62 costo de el Coordinador de Disciplina por el tiempo que invierte en realizar el proceso de matricula

Para el encargado de registro académico

Este empleado realiza el proceso 438 veces al mes invirtiendo 17 minutos cada vez que lo realiza, entonces:

$$438 \times 17 = 7,446$$

$$\frac{7,446}{60 \text{ minutos}} = 124.1 \text{ Horas al mes que invierte en el}$$

Para determinar el costo invertido se tiene:

140.8 horas que debería trabajar el Encargado de Registro Académico para devengar \$300.00 al mes pero 124.1 horas las dedica al Proceso de Matrícula, entonces:

$$X = \frac{124.1 \text{ horas al mes} \times \$300.00 \text{ al mes}}{140.8 \text{ horas al mes}}$$

X= \$264.41 costo de el Encargado de Registro Académico por el tiempo que invierte en realizar el proceso de matricula

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Matricula

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|--------------------------|
| Encargado de librería | \$ 155.54 |
| Recepcionista | \$ 51.85 |
| Enfermera | \$ 269.60 |
| Coordinador de disciplina | \$ 803.62 |
| Encargado de registro académico | \$ 264.41 |
| Total | \$1,545.02 |

Nombre del Proceso: Reserva de Matrícula

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:17:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades: 9 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ⊔ | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato se presenta al Departamento de Registro Académico a solicitar Boleta de Pago de Reserva de Matrícula | ● | | | | | | |
| 2 | Candidato retira Boleta de Pago de Reserva de Matrícula y cancela en banco autorizado | | ● | | | | | |
| 3 | Candidato se presenta al Departamento de Registro Académico con Boleta de Pago cancelada | | ● | | | | | |
| 4 | Encargado de Registro Académico revisa Boleta de Pago de Reserva de Matricula | | | | | | 01:00 | |
| 5 | Boleta de Pago de Reserva de Matrícula esta firmada y sellada por el banco? R/NO | | | | | | | |
| 6 | Se le regresa al alumno para que complete el trámite correspondiente | ● | | | | | | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 7 | Boleta de Pago de Reserva de Matrícula esta firmada y sellada por el banco? R/SI | | | | | | | |
| 8 | Encargado de Resgistro Académico Firma y Sella de recibido Boleta de Pago | | | | | | 01:00 | |
| 9 | Encargado de Registro Académico archiva documento | | | | | | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Reserva de Matricula

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de Registro académico | \$211.28 |
| Total | \$211.28 |

Nombre del Proceso: Elaboración de Constancias Varias

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:47:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 73 Metros

Número de Actividades:16 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Solicitante se presenta a Librería de la Institución | | | | | | | |
| 2 | Cancela en Librería el valor de la Constancia que ha solicitado | | | | | | 05:00 | |
| 3 | Solicitante presenta en Recepción el recibo cancelado | | | | | | 03:00 | 25 |
| 4 | Recepcionista revisa documento | | | | | | 01:00 | |
| 5 | Recepcionista lleva recibo a Registro Académico | | | | | | 03:00 | 24 |
| 6 | Encargado de Registro Académico elabora la constancia | | | | | | 25:00 | |
| 7 | Encargado de Registro Académico revisa constancia | | | | | | 01:00 | |
| 8 | Encargado de Registro Académico firma y sella constancia | | | | | | 01:00 | |
| 9 | Encargado de Registro Académico lleva constancia ya elaborada a Recepción | | | | | | 03:00 | 24 |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 10 | Cliente se presenta a Recepcion 24 horas después de solicitada la constancia | | | | | | | |
| 11 | Recepcionista entrega constancia al solicitante | | | | | | 05:00 | |
| 12 | Solicitante revisa constancia | | | | | | | |
| 13 | La constancia está correcta? R/NO | | | | | | | |
| 14 | Cliente regresa constancia a Recepcionista para corrección | | | | | | | |
| 15 | La constancia está correcta? R/SI | | | | | | | |
| 16 | Solicitante firma de recibido | | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Elaboración de Constancias Varias

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de librería | \$ 15.98 |
| Recepcionista | \$ 25.57 |
| Encargado de registro académico | \$ 95.88 |
| Total | \$137.43 |

Nombre del Proceso: Pagos Varios

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:21:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:11 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Solicitante se presenta a la Librería de la institución para realizar pago | | | | | | | |
| 2 | Encargado de Librería verifica si el pago a realizar está autorizado | | | | | | 05:00 | |
| 3 | El pago está autorizado? R/NO | | | | | | | |
| 4 | Fin del proceso. Se orienta al Solicitante adonde realizar el pago | | | | | | 05:00 | |
| 5 | El pago está autorizado? R/SI | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Librería pide datos del Solicitante | | | | | | 01:00 | |
| 7 | Encargado de Librería elabora factura | | | | | | 01:00 | |
| 8 | Encargado de Librería revisa que factura este correcta | | | | | | 01:00 | |
| 9 | Solicitante entrega efectivo | | | | | | 01:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 10 | Encargado de Librería verifica efectivo entregado y entrega factura copia: Solicitante | ● | | | | | 02:00 | |
| 11 | Encargado de Librería archiva factura copia: archivo | | | | | ● | 05:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Pagos Varios

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de librería | \$44.74 |
| Total | \$44.74 |

Nombre del Proceso: Elaboración de Planilla

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:07:88:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:18 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Auxiliar Contable revisa permisos, descuentos, incapacidades, etc. | ● | | | | | 15:00 | |
| 2 | Auxiliar Contable elabora planilla de pagos de acuerdo a sueldos y descuentos | ● | | | | | 180:00 | |
| 3 | Contador General revisa planilla de pagos | ● | | | | | 20:00 | |
| 4 | Planilla de pagos está correcta? R/NO | | | | | ● | | |
| 5 | Contador General la regresa a Auxiliar Contable para su corrección | ● | | | | | 01:00 | |
| 6 | Auxiliar Contable realiza las correcciones pertinentes | ● | | | | | 30:00 | |
| 7 | Planilla de pagos está correcta? R/SI | | | | | ● | | |
| 8 | Auxiliar Contable imprime recibos de pago de sueldo | ● | | | | | 120:00 | |
| 9 | Contador General revisa recibos de pago de sueldo impresos | ● | | | | | 20:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 10 | Recibos de pago de sueldo estan correctos? R/NO | | | | | | | |
| 11 | Contador General regresa recibos a Auxiliar Contable para su corrección | | | | | | 01:00 | |
| 12 | Auxiliar Contable realiza las correcciones pertinentes | | | | | | 15:00 | |
| 13 | Recibos de pago de sueldo estan correctos? R/SI | | | | | | | |
| 14 | Contador General lleva planilla de pagos a banco autorizado | | | | | | | |
| 15 | Auxiliar Contable anexa tacos del ISSS a recibos de pago de sueldo | | | | | | 60:00 | |
| 16 | Empleados se presentan al departamento de Contabilidad a firmar planilla | | | | | | | |
| 17 | Auxiliar Contable entrega recibo de pago y taco del ISSS a cada empleado | | | | | | 01:00 | |
| 18 | Contador General archiva planilla de pagos firmada | | | | | | 10:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Elaboración de Planilla

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Contador | \$494.32 |
| Auxiliar contable | \$ 9.97 |
| Total | \$504.29 |

Nombre del Proceso: Adquisición de Suministros de Oficina

Método Actual Método Propuesto

Tiempo Total:01:47:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 125 Metros

Número de Actividades:24 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Coordinadores presentan a Gerente de Operaciones las necesidades de suministros | | | | | | | |
| 2 | Gerente de Operaciones analiza las necesidades de suministros y firma de autorizado | | | | | | 15:00 | |
| 3 | Coordinadores llevan las necesidades de suministros ya autorizadas al departamento de Librería | | | | | | | |
| 4 | Encargado de Librería realiza las cotizaciones de suministros que se le especifican | | | | | | 10:00 | |
| 5 | Encargado de Librería escoge la mejor cotización | | | | | | 05:00 | |
| 6 | Encargado de Librería lleva la mejor cotización al Gerente de Operaciones | | | | | | 03:00 | 30 |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 7 | Gerente de Operaciones firma de autorizado la cotización | ● | | | | | 01:00 | |
| 8 | Encargado de Librería hace el pedido | ● | | | | | 10:00 | |
| 9 | Encargado de Librería recibe pedido de los suministros de oficina | ● | | | | | | |
| 10 | Encargado de Librería revisa que el pedido de suministros llegue de acuerdo a lo solicitado | ● | | | | | 25:00 | |
| 11 | Los suministros se encuentra de acuerdo a lo solicitado? R/NO | | | | ● | | | |
| 12 | Se devuelve al proveedor | ● | | | | | | |
| 13 | Los suministros se encuentra de acuerdo a lo solicitado? R/SI | | | | ● | | | |
| 14 | Encargado de Librería firma factura de recibido | ● | | | | | 01:00 | |
| 15 | Encargado de Librería elabora requisición de cheque anexando fotocopia de factura | ● | | | | | 02:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ◐ | ◻ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 16 | Encargado de Librería hace llegar la requisición de cheque a Gerente de Operaciones | | | | | | 03:00 | 30 |
| 17 | Gerente de Operaciones firma requisición de cheque | | | | | | 01:00 | |
| 18 | Encargado de Librería recoge requisición de cheque ya firmada | | | | | | 03:00 | 30 |
| 19 | Encargado de Librería se presenta al departamento de Contabilidad para solicitar cheque | | | | | | 04:00 | 35 |
| 20 | Auxiliar Contable revisa requisición de cheque y factura | | | | | | 02:00 | |
| 21 | Requisición de cheque esta correcta? R/NO | | | | | | | |
| 22 | Auxiliar Contable devuelve requisición de cheque para su corrección | | | | | | | |
| 23 | Requisición de cheque esta correcta? R/SI | | | | | | | |
| 24 | Auxiliar Contable elabora cheque | | | | | | 03:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Adquisición de Suministros

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Gerente de operaciones | \$4.86 |
| Encargado de librería | \$4.69 |
| Auxiliar contable | \$0.25 |
| Total | \$9.80 |

Nombre del Proceso: Contratación de Personal

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:01:55:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 20 Metros

Número de Actividades:20 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato entrega hoja de vida en Recepción | ● | | | | | 05:00 | |
| 2 | Recepcionista lleva hoja de vida a Director Ejecutivo | | | | | | 03:00 | 20 |
| 3 | Director Ejecutivo revisa hoja de vida del aspirante al cargo | ● | | | | | 15:00 | |
| 4 | Cumple con los requisitos establecidos? R/NO | | | | | ● | | |
| 5 | Fin del proceso. El aspirante al puesto no se acepta | ● | | | | | | |
| 6 | Cumple con los requisitos establecidos? R/SI | | | | | ● | | |
| 7 | Recepcionista llama por telefono a los aspirantes para una entrevista | ● | | | | | 05:00 | |
| 8 | Aspirantes se presentan en la fecha y hora acordada | | | | | ● | | |
| 9 | Director ejecutivo realiza la entrevista | ● | | | | | 30:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ⌒ | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 10 | Cumple con los requisitos establecidos? R/NO | | | | | | | |
| 11 | Fin del proceso. El aspirante al puesto no se acepta | | | | | | | |
| 12 | Cumple con los requisitos establecidos? R/SI | | | | | | | |
| 13 | Recepcionista llama a los aspirantes a una segunda entrevista | | | | | | 05:00 | |
| 14 | Aspirantes se presenta a la segunda entrevista | | | | | | | |
| 15 | Director ejecutivo realiza la entrevista | | | | | | 30:00 | |
| 16 | Cumple con los requisitos establecidos? R/NO | | | | | | | |
| 17 | Fin del proceso. El aspirante al puesto no se acepta | | | | | | | |
| 18 | Cumple con los requisitos establecidos? R/SI | | | | | | | |
| 19 | Director Ejecutivo hace la selección del personal | | | | | | | |
| 20 | Director Ejecutivo contrata al personal | | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Contratación de Personal

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Recepcionista | \$ 0.43 |
| Director ejecutivo | \$17.76 |
| Total | \$18.19 |

Nombre del Proceso: Compra de Mobiliario

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:02:29:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 20 Metros

Número de Actividades:19 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Coordinadores inspeccionan el mobiliario de sus departamentos | | | | | | 15:00 | |
| 2 | Mobiliario necesita cambio? R/NO | | | | | | | |
| 3 | Fin del proceso | | | | | | | |
| 4 | Mobiliario necesita cambio? R/SI | | | | | | | |
| 5 | Coordinadores hacen llegar al Gerente de Operaciones las necesidades de mobiliario | | | | | | 20:00 | |
| 6 | Gerente de Operaciones realiza cotizaciones de los equipos requeridos | | | | | | 30:00 | |
| 7 | Gerente de Operaciones escoge la mejor cotización | | | | | | 05:00 | |
| 8 | Gerente de Operaciones presenta la mejor opción de compra a Director Ejecutivo | | | | | | 02:00 | 10 |
| 9 | Director Ejecutivo analiza las propuestas | | | | | | 30:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 10 | Director ejecutivo autoriza la compra mobiliario solicitado | | | | | | | |
| 11 | Gerente de Operaciones recoge la cotización debidamente autorizada | | | | | | 02:00 | 10 |
| 12 | Gerente de Operaciones hace pedido | | | | | | 20:00 | |
| 13 | Gerente de Operaciones recibe pedido y revisa que sea de acuerdo a lo solicitado | | | | | | 20:00 | |
| 14 | Mobiliario recibido se encuentra en buenas condiciones? R/NO | | | | | | | |
| 15 | Se devuelve al proveedor | | | | | | | |
| 16 | Mobiliario recibido se encuentra en buenas condiciones? R/SI | | | | | | | |
| 17 | Gerente de Operaciones hace llegar el mobiliario al departamento donde fue solicitado | | | | | | | |
| 18 | Coordinador revisa que el mobiliario sea instalado correctamente | | | | | | 05:00 | |
| 19 | Gerente de Operaciones solicita cheque al departamento de Contabilidad | | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Compra de Mobiliario

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Coordinador | \$ 2.38 |
| Gerente de operaciones | \$11.25 |
| Director ejecutivo | \$ 7.10 |
| Total | \$20.73 |

2.5.2 Procesos correspondientes al Área Académica

Nombre del Proceso: Control de Asistencia

Método Actual

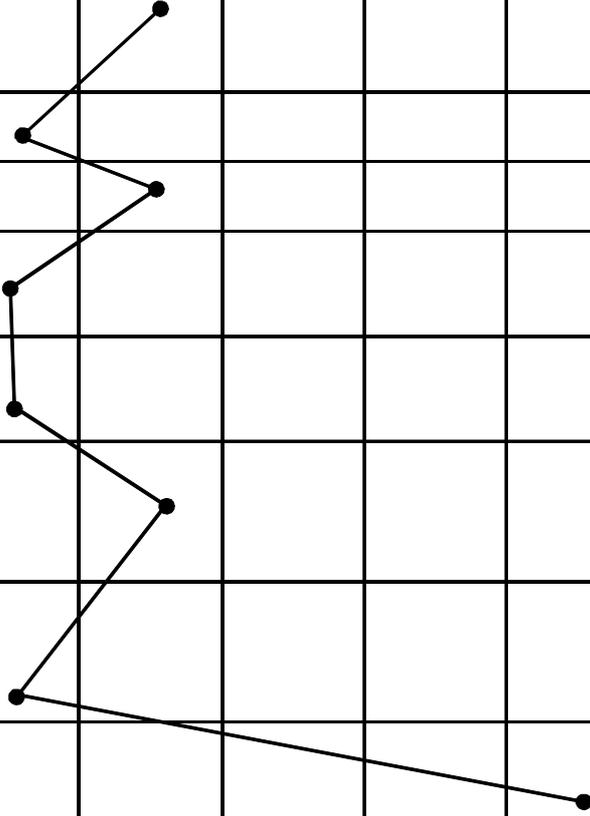
Método Propuesto

Tiempo Total:00:38:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:8 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro Guía se presenta al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 2 | Recoge lista de asistencia | | | | | | 02:00 | |
| 3 | Maestro Guía se traslada al aula | | | | | | | |
| 4 | Pasa asistencia de acuerdo a listado oficial | | | | | | 15:00 | |
| 5 | Maestro Guía elabora lista de alumnos faltantes | | | | | | 05:00 | |
| 6 | Regresa listados oficiales al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 7 | Entrega al encargado del Departamento de Disciplina listado de alumnos faltantes | | | | | | 01:00 | |
| 8 | Maestro Guía archiva copia del listado de alumnos faltantes | | | | | | 15:00 | |



Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Control de Asistencia

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Maestro guía | \$3.49 |
| Coordinador de disciplina | \$0.11 |
| Total | \$3.50 |

Nombre del Proceso: Imposición de Faltas

Método Actual

X

Método Propuesto

Tiempo Total:00:35:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:12 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro notifica al encargado del departamento de Disciplina del alumno que ha cometido la falta | ● | | | | | 05:00 | |
| 2 | Encargado del departamento de Disciplina llama a alumno que ha cometido la falta | ● | | | | | 01:00 | |
| 3 | El alumno se traslada al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 4 | Encargado del departamento de Disciplina llama a Maestro Guía del alumno | ● | | | | | 01:00 | |
| 5 | Maestro Guía se traslada al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Disciplina revisa sanciones y escoge la más adecuada | ● | | | | | 10:00 | |
| 7 | Alumno firma documento aceptando la falta | ● | | | | | 01:00 | |
| 8 | Encargado del departamento de Disciplina entrega a alumno convocatoria para sus padres | ● | | | | | 01:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 9 | Alumno hace llegar a padres de familia convocatoria | | ● | | | | | |
| 10 | Padres de familia y alumno se presentan al departamento de Disciplina (a mas tardar 24 horas después) | | ● | | | | | |
| 11 | Padres de familia firman documento aceptando sanción para el alumno | ● | | | | | 01:00 | |
| 12 | Encargado de Disciplina registra falta en archivo del alumno | | | | | ● | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Imposición de Faltas

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Maestro | \$ 2.06 |
| Coordinador de Disciplina | \$17.76 |
| Total | \$19.82 |

Nombre del Proceso: Formación de Equipos Deportivos

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:37:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:14 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Encargado de Deportes realiza convocatoria para la creación de equipos deportivos | | | | | | | |
| 2 | Alumno retira y llena solicitud | | | | | | 05:00 | |
| 3 | Quinesiólogo realiza chequeo médico a alumno | | | | | | 15:00 | |
| 4 | El chequeo médico se aprueba? R/NO | | | | | | | |
| 5 | Fin del proceso. No se acepta | | | | | | | |
| 6 | El chequeo médico se aprueba? R/SI | | | | | | | |
| 7 | Quinesiólogo firma y sella solicitud | | | | | | 01:00 | |
| 8 | Alumno presenta solicitud a Maestro Guía | | | | | | | |
| 9 | Maestro Guía aprueba solicitud? R/NO | | | | | | | |
| 10 | Fin del proceso. No se acepta | | | | | | | |
| 11 | Maestro Guía aprueba solicitud? R/SI | | | | | | | |
| 12 | Maestro Guía firma y sella solicitud | | | | | | 01:00 | |
| 13 | Alumno lleva solicitud a encargado de Deportes | | | | | | | |
| 14 | Encargado de Deportes archiva solicitud | | | | | | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Formación de Equipos Deportivos

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Encargado de deportes | \$0.47 |
| Quinesiólogo | \$0.38 |
| Maestro guía | \$0.06 |
| Total | \$0.91 |

Nombre del Proceso: Entrega de Notas

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:18:00:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:10 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro Guía lleva notas al encargado del departamento de Registro Académico | | | | | | | |
| 2 | Encargado del departamento de Registro Académico digita notas | | | | | | 960:00 | |
| 3 | Encargado del departamento de Registro Académico revisa notas ya digitadas | | | | | | 60:00 | |
| 4 | Encargado de Registro Académico hace llegar las Boletas de Notas a Coordinadores | | | | | | | |
| 5 | Coordinadores hacen llegar Boletas de Notas a Maestros Guías | | | | | | | |
| 6 | Maestro Guía revisa notas | | | | | | 30:00 | |
| 7 | Notas están correctamente digitadas? R/NO | | | | | | | |
| 8 | Maestro Guía lleva Boletas de Notas a Registro Académico para ser corregidas | | | | | | | |
| 9 | Notas están correctamente digitadas? R/SI | | | | | | | |
| # | Maestro Guía entrega Boletas de Notas a Padres de Familia en reunión | | | | | | 30:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Entrega de Notas

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|--|---------------------------------|
| Maestro guía | \$ 2.13 |
| Encargado de registro académico | \$36.22 |
| Total | \$38.35 |

Nombre del Proceso: Convocatoria a Retiro Espiritual

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:02:35:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 50 Metros

Número de Actividades:12 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Encargado de Pastoral coordina actividades de Retiro Espiritual | | | | | | 45:00 | |
| 2 | Encargado de departamento de Registro Académico elabora y reproduce circulares para convocatoria a Retiro Espiritual | | | | | | 60:00 | |
| 3 | Encargado de Registro Académico hace llegar las circulares al departamento de Pastoral | | | | | | 05:00 | 50 |
| 4 | Encargado de Pastoral hace llegar la circular a cada uno de los alumnos | | | | | | | |
| 5 | Alumnos hacen llegar la circular a Padres de Familia | | | | | | | |
| 6 | Padres de Familia firman circular | | | | | | | |
| 7 | Alumnos hacen llegar circular ya firmada a encargado del departamento de Pastoral | | | | | | | |
| 8 | Encargado de Pastoral revisa circulares | | | | | | 30:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 9 | Circular esta debidamente firmada? R/NO | | | | ● | | | |
| 10 | Se le devuelve la circular al alumno | ● | | | | | | |
| 11 | Circular esta debidamente firmada? R/SI | | | | ● | | | |
| 12 | Encargado de Pastoral archiva solicitud | | | | | ● | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Convocatoria a Retiro Espiritual

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de pastoral | \$47.94 |
| Encargado de Registro Académico | \$20.77 |
| Total | \$68.71 |

Nombre del Proceso: Proceso de Graduación

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:09:20:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 200 Metros

Número de Actividades:20 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➡ | ◐ | ◻ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Encargado de Registro Académico elabora listado de graduandos | ● | | | | | 35:00 | |
| 2 | Encargado de Registro Académico Revisa listados de graduandos. | ● | | | | | 05:00 | |
| 3 | Lista de graduandos está correcta? R/NO | | | | | | | |
| 4 | Encargado de Registro Académico corrige lista de graduandos | ● | | | | | 05:00 | |
| 5 | Lista de graduandos está correcta? R/SI | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Registro Académico lleva listado de graduandos a Encargado de Librería. | ● | | | | | 05:00 | 50 |
| 7 | Encargado de Librería realiza cobro de los Derechos de Graduación | ● | | | | | | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 8 | Encargado de Librería elabora listado de alumnos que han cancelado los Derechos de Graduación | | | | | | 30:00 | |
| 9 | Encargado de librería lleva listado de alumnos que han cancelado Derechos de Graduación a encargado de Registro Académico. | | | | | | 05:00 | 50 |
| 10 | Encargado de Registro Académico elabora diplomas de graduación de acuerdo al listado | | | | | | 200:00 | |
| 11 | Encargado de Registro Académico lleva diplomas de graduandos a Director Académico para firma | | | | | | 03:00 | 25 |
| 12 | Director Académico firma los diplomas | | | | | | 40:00 | |
| 13 | Encargado de Registro Académico recoge diplomas ya firmados por Director Académico | | | | | | 03:00 | 25 |
| 14 | Encargado de Registro Académico revisa que todos los diplomas esten firmados | | | | | | 15:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 15 | Estan todos los diplomas firmados? R/NO | | | | ● | | | |
| 16 | Encargado de Registro Académico lleva los diplomas que no estan firmados al Director Ejecutivo para su firma | | | | ● | | 03:00 | 25 |
| 17 | Director Académico firma los diplomas | ● | | | | | | |
| 18 | Estan todos los diplomas firmados? R/SI | | | | ● | | | |
| 19 | Encargado de Registro Académico lleva los diplomas ya revisados al Director Académico | | | | ● | | 03:00 | 25 |
| 20 | Director Académico entrega diplomas a graduandos en acto de graduación | ● | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso Graduación

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en Dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de registro académico | \$276.88 |
| Encargado de Librería | \$140.45 |
| Director académico | \$535.01 |
| Total | \$952.34 |

CONCLUSIONES AL CAPÍTULO II

A través de la investigación realizada a la empresa Itexsal, S.A. de C.V. se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La empresa cuenta con: misión, visión y valores pero no cuenta con objetivos, metas y estrategias definidas.
2. Posee documentos que contienen la descripción de puestos y funciones a realizar pero el personal desconoce su existencia.
3. La empresa no cuenta con capacitaciones para los empleados del área administrativa y a los empleados del área académica los capacita solo una vez al año.
4. El Sistema de Comunicación de la empresa es en forma escrita pero algunas veces se hace en forma verbal o ambas.
5. En los procesos actuales de la empresa existen deficiencias, porque algunos realizan pasos innecesarios y en otros procesos hay carencia de ellos para un mejor control, así mismo, existen cuellos de botella que hacen más lento el proceso.
6. La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que hace deficiente el proceso de selección de personal.

RECOMENDACIONES AL CAPÍTULO II

1. Formular objetivos, metas y estrategias para la empresa que vayan acorde al modelo de negocios que se adapte a las necesidades y cambios que se enfrenta el sector educación actualmente.
2. Hacer del conocimiento del personal los manuales de los diferentes puestos para que los empleados desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y brindar un mejor servicio al cliente.
3. Diseñar programas de capacitación que vayan de acuerdo a las necesidades de la empresa y de acuerdo a las necesidades de los empleados según el puesto que desempeñan.
4. Mejorar el Sistema de Comunicación en la empresa en el sentido de definirlos de una sola forma: escrita para que no existan confusiones.
5. Rediseñar los procesos donde se encuentran deficiencias para hacerlos más óptimos.

Creación de un departamento de Recursos Humanos para mejorar el proceso de selección, contratación, inducción y capacitación.

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

Los países, instituciones y empresas, deben competir en un ambiente global, por lo que para ser competitivos deben preocuparse de la calidad y el mejoramiento de sus procesos. Las instituciones educativas como parte integrante del desarrollo social y económico del país, no están ajenas a esta necesidad de mejoramiento, principalmente porque constituyen un recurso estratégico para la sociedad.

La Reingeniería de Procesos es un compromiso constante de la investigación de los procesos, la capacidad de escuchar las exigencias del mercado meta, de verificar los resultados y de realizar el mejoramiento a través de la ejecución de acciones preventivas o correctivas.

En este capítulo se presenta la propuesta de reingeniería en los procesos donde se encontraron deficiencias, analizados previamente en el capítulo dos, la calidad de los servicios depende tanto de la calidad del personal como de la calidad de los procesos que se realizan a diario, por lo que se vuelve indispensable que tales procesos sean eficientes para la satisfacción de los clientes. A continuación se presenta la propuesta de los principales procesos que se consideran deben ser rediseñados.

3. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS A LA EMPRESA INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V.

Objetivo:

Diseñar un Modelo de Cambio Estructural de Reingeniería para mejorar los procesos existentes en la empresa, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.

3.1 Descripción de la Propuesta

El análisis de la situación actual, por medio del diagnóstico, facilitó la realización de esta propuesta de diseño de algunos de los procesos donde se encontraron fallas.

Se aplicaron las diferentes etapas de la reingeniería: la etapa de Preparación consiste en preparar el equipo que llevará a cabo la reingeniería, en este caso será la Junta Directiva de la empresa. En la etapa de Identificación se debe presentar un nuevo diseño del organigrama, pero en nuestro caso, se considera que el organigrama actual de la empresa muestra claramente como debe estar estructurada la empresa con sus respectivos departamentos, por lo que se considera que no es necesario re estructurarlo. En la etapa de Visión se elaboran los nuevos diseños de los procesos donde se presenta la propuesta para mejorarlos y que se adapten a las necesidades de los clientes. En la etapa de Solución se espera que los procesos diseñados ayuden a mejorar la forma de trabajo para poder brindar un servicio de calidad a los clientes. Y finalmente la etapa de Transformación que es la que le corresponderá a la empresa, ya

que es a esta que le compete la ejecución de las mejoras propuestas y la realización de cambios o modificaciones cuando las consideren necesarias.

3.1.1 Requisitos para la adecuada aplicación de la Reingeniería de Procesos

La labor de la Reingeniería puede realizarse desde cualquier nivel de la organización, ya que sus integrantes conocen cuales son aquellos pasos que no agregan valor y que sólo logran obstaculizar el desarrollo eficiente de los procesos, aunque es recomendable que la Reingeniería se genere primeramente en los niveles superiores de la empresa en nuestro caso, desde la Junta Directiva del Instituto Técnico Exsal ya que la Reingeniería necesita de la aprobación y apoyo de la Junta Directiva.

Existen cinco factores que son necesarios para la exitosa implementación de la reingeniería:

1. Conocimiento, es importante que la teoría sobre la reingeniería sea comprendida adecuadamente por todos los miembros integrantes del equipo que la Junta Directiva del Instituto Técnico Exsal asigne para que se lleve a cabo la implementación de la reingeniería.
2. Convicción, de que la reingeniería es útil para el Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. pero esta convicción va más allá de la simple aceptación de su utilidad y de las ventajas y beneficios que se pueden obtener de su exitosa realización, también es importante estar convencido de la factibilidad de su implementación dentro del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. y la probabilidad de concluirla con el éxito deseado.

3. Compromiso, de parte de la Junta Directiva del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. ya que es aquí donde se debe fomentar y apoyar la labor de cambio dedicando tiempo y recursos al equipo encargado de implementarla. El compromiso de cambio debe darse a todo nivel desde la Junta Directiva hasta la vigilancia y los ordenanzas esto es una condición fundamental para implementar programas de reingeniería, si el Director Ejecutivo no está convencido de los beneficios de la aplicación de la reingeniería difícilmente podrán asumir el compromiso de inculcar en los empleados la cultura del cambio, la ventaja de la aplicación de este tipo de programas es que crea compromiso en todos y cada uno de los miembros de la organización.
4. Comunicación, el Director Académico debe comunicar oficialmente el programa de implementación de la reingeniería, es importante lograr la aceptación y apoyo de todos los miembros de la empresa. Las personas deben entender el porqué de los cambios así como la visión del futuro y su activa participación en éste. Difícilmente se logrará obtener el compromiso de todos los integrantes de la organización, sino se les comunica que es lo que se pretende al aplicar la reingeniería y los beneficios que se van a obtener de ella. Mantener comunicados a todos los miembros de la organización (tanto personal académico como administrativo) sobre los cambios que se dan dentro de la misma, será un buen soporte para que ellos comuniquen los cambios a los clientes ya sean alumnos, padres de familia o a otros empleados, lo que traerá como consecuencia realizar las modificaciones y evaluar los resultados rápidamente,

es importante tomar en cuenta que los rumores surgen como consecuencia de la falta de comunicación y fácilmente se convierten en amenazas para cualquier intento de cambio.

5. Capacitación, es necesario capacitar a todos los involucrados dentro de la implementación de la reingeniería para lograr las mejoras esperadas, solamente capacitando se logrará inculcar el conocimiento necesario del tema y convencimiento de la necesidad de su aplicación para luego crear el compromiso en todo el personal.²⁹

3.1.2 Propuesta del Equipo que va a realizar la Reingeniería de Procesos

De acuerdo a lo redactado en el Capítulo I página 33, se necesita de un equipo que lleve a cabo la Reingeniería de Procesos, el cual deberá estar formado por personal de la misma empresa de diferentes áreas y jerarquías. De acuerdo al análisis realizado se proponen las siguientes personas para que formen el equipo:

- Gerente de Operaciones, ya que es la persona responsable del área administrativa, es quien está en constante contacto con los empleados del Área Administrativa de la empresa y por consiguiente con los procesos que se realizan en esta área, además porque cuenta con la autoridad necesaria para que los empleados acaten las nuevas instrucciones.
- Director Académico, es el responsable por toda el Área Académica de la institución, es decir, maestros y coordinadores, por lo que

²⁹ Como Hacer Reingeniería, Manganelli, Raymond, Colombia 1995.

se considera que así como el Gerente de Operaciones es un miembro clave del Equipo de Reingeniería.

- Contador General, se incluye dentro del Equipo de Reingeniería porque representa al Gerente de Operaciones en su ausencia y tiene autoridad sobre todo el personal administrativo.
- Coordinador de Disciplina, es el encargado por velar que las normas de la institución se cumplan, por lo que se considera que tiene la experiencia y carácter necesario para ser parte del Equipo de Reingeniería.
- Asistente del Director Ejecutivo, se incluye dentro del Equipo de Reingeniería por que es la persona encargada de poner al tanto al Director Ejecutivo de todos los por menores de la empresa y debe estar al tanto de todos los procesos tanto del Área Académica como del Área Administrativa.

Finalmente, los integrantes del Equipo de Reingeniería Propuesto son cinco:

1. Gerente de Operaciones
2. Director Académico
3. Contador General
4. Coordinador de Disciplina
5. Asistente del Director Ejecutivo.

3.2 Estructura Organizativa de la empresa Itexsal, S.A. de C.V.

Se considera que el organigrama general de la empresa se encuentra bien estructurado (ver anexo 1), de acuerdo a cargos y jerarquías, por lo que no se considera necesario modificar la estructura organizativa de la institución.

3.3 Propuesta de Rediseño de Procesos

A continuación se presentan los procesos rediseñados del área administrativa y académica.

3.3.1 Procesos Propuestos para el Área Administrativa

Nombre del Proceso: Matrícula

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:54:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 39 Metros

Número de Actividades:25 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato cancela Hoja de Matrícula en Librería | ● | | | | | 05:00 | |
| 2 | Candidato llena Hoja de Matrícula | ● | | | | | | |
| 3 | Candidato se traslada a Enfermería para realizar Chequeo Médico | | | | | | 02:00 | 15 |
| 4 | Candidato espera a ser atendido en Enfermería | | | | | | 05:00 | |
| 5 | Enfermera realiza Chequeo Médico | ● | | | | | 05:00 | |
| 6 | Candidato aprueba Chequeo Médico R/NO | | | | | | | |
| 7 | Fin del Proceso No se acepta | ● | | | | | | |
| 8 | Candidato aprueba Chequeo Médico R/SI | | | | | | | |
| 9 | Enfermera firma y sella Hoja de Matrícula | ● | | | | | 1:00 | |
| 10 | Candidato se traslada a Coordinación de Disciplina | | | | | | | |
| 11 | Candidato espera a ser atendido en Coordinación de Disciplina | | | | | | 05:00 | |
| 12 | Coordinador de Disciplina realiza entrevista a Candidato | ● | | | | | 10:00 | |
| 13 | Candidato aprueba entrevista R/NO | | | | | | | |
| 14 | Fin del Proceso No se acepta | ● | | | | | | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ⇒ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 15 | Candidato aprueba entrevista R/SI | | | | | | | |
| 16 | Coordinador de Disciplina firma y sella Hoja de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 17 | Candidato presenta solicitud a Departamento de Registro Académico | | | | | | 03:00 | 24 |
| 18 | Auxiliar de Registro Académico revisa Hoja de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 19 | Hoja de Matrícula correcta? R/NO | | | | | | | |
| 20 | Candidato complementa información faltante para continuar con el proceso | | | | | | | |
| 21 | Hoja de Matrícula correcta? R/SI | | | | | | | |
| 22 | Auxiliar de Registro Académico emite Boleta de Pago de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 23 | Candidato Realiza pago de Matrícula en banco autorizado | | | | | | | |
| 24 | Candidato se presenta en Registro Académico con Hoja de Matrícula y Boleta de Pago de Matrícula cancelada | | | | | | | |
| 25 | Auxiliar de Registro Académico Introduce a nuevo alumno a la Base de Datos | | | | | | 15:00 | |

Cuadro resumen del Costo del Proceso de Matrícula Propuesto

| Personal que interviene en el proceso | Costo mensual en dólares |
|--|---------------------------------|
| Encargado de librería | \$ 104.48 |
| Enfermera | \$ 101.10 |
| Coordinador de disciplina | \$ 285.16 |
| auxiliar de registro académico | \$ 176.28 |
| Total | \$ 667.02 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|---|
| 1. Hojas de Matrícula |
| 2. Bolígrafos |
| 3. Sellos correspondientes para cada área |
| 4. Computadora |
| 5. Impresora |
| 6. Software |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|---|----------------|
| Tiempo | Espera para ser atendido en enfermería. | 5 ± 2 minutos |
| Tiempo | Chequeo Médico. | 5 ± 5 minutos |
| Tiempo | Espera para ser atendido en Coordinación de Disciplina. | 5 ± 2 minutos |
| Tiempo | Entrevista | 10 ± 5 minutos |

Nombre del Proceso: Reserva de Matrícula

Método Actual

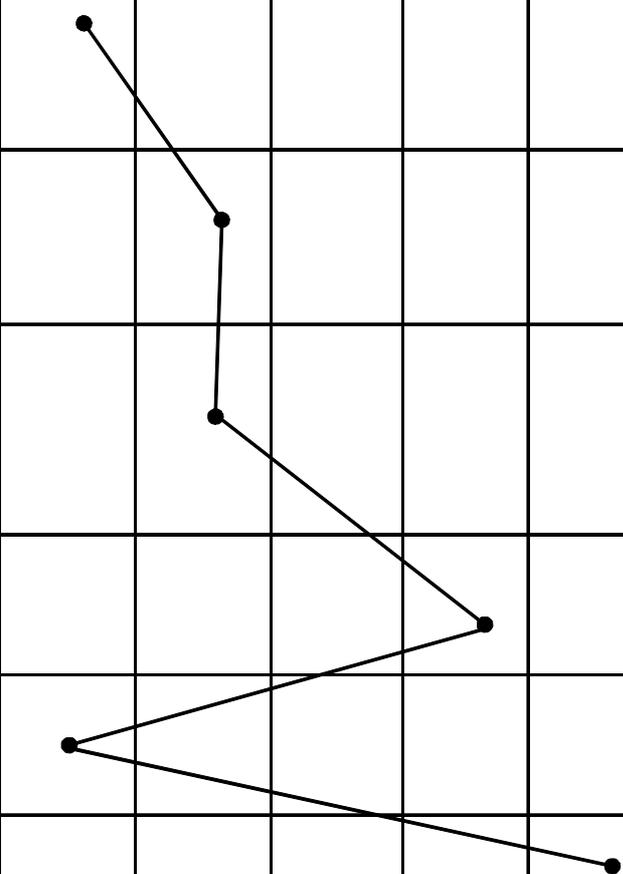
Método Propuesto

Tiempo Total:00:17:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades: 6 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato se presenta al Departamento de Registro Académico a solicitar Boleta de Pago de Reserva de Matrícula | | | | | | | |
| 2 | Candidato retira Boleta de Pago de Reserva de Matrícula y cancela en banco autorizado | | | | | | | |
| 3 | Candidato se presenta al Departamento de Registro Académico con Boleta de Pago cancelada | | | | | | | |
| 4 | Auxiliar de Registro Académico revisa Boleta de Pago de Reserva de Matrícula | | | | | | 01:00 | |
| 5 | Auxiliar de Registro Académico Firma y Sella de recibido Boleta de Pago | | | | | | 01:00 | |
| 6 | Auxiliar de Registro Académico archiva documento | | | | | | 15:00 | |



**Cuadro resumen del Costo del Proceso de Reserva de Matrícula
Propuesto**

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|---------------------------------|
| Auxiliar de Registro académico | \$ 140.85 |
| Total | \$ 140.85 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------|
| 1. Papelería correspondiente |
| 2. Bolígrafos |
| 3. Sellos Registro Académico |
| 4. Computadora |
| 5. Impresora |
| 6. Software |
| 7. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|---|----------------|
| Tiempo | Archivar Boleta de Reserva de Matrícula | 15 ± 5 minutos |

Nombre del Proceso: Elaboración de Constancias Varias

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:43:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 50 Metros

Número de Actividades:8 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Solicitante se presenta a Librería de la Institución | | | | | | | |
| 2 | Cancela en Librería el valor de la Constancia que ha solicitado | | | | | | 05:00 | |
| 3 | Solicitante presenta en Registro Académico el recibo cancelado | | | | | | 06:00 | 50 |
| 4 | Auxiliar de Registro Académico elabora la constancia | | | | | | 25:00 | |
| 5 | Encargado de Registro Académico revisa constancia | | | | | | 01:00 | |
| 6 | Encargado de Registro Académico firma y sella constancia | | | | | | 01:00 | |
| 7 | Auxiliar de Registro Académico entrega constancia al solicitante | | | | | | 05:00 | |
| 8 | Solicitante firma de recibido | | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Elaboración de Constancias

Varias Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|---------------------------------|
| Encargado de librería | \$ 15.98 |
| Auxiliar de registro académico | \$ 80.96 |
| Total | \$ 96.94 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|-----------------------------|
| 1. Facturas |
| 2. Bolígrafos |
| 3. Sello Registro Académico |
| 4. Computadora |
| 5. Impresora |
| 6. Software |
| 7. Almohadilla para Sello |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|---------------------------|----------------|
| Tiempo | Elaboración de Constancia | 25 ± 5 minutos |
| Calidad | Digitación de Constancia | 0 error |

Nombre del Proceso: Pagos Varios

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:10:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:6 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Solicitante se presenta a la Librería de la institución para realizar pago | | | | | | | |
| 2 | Encargado de Librería pide datos del Solicitante y elabora la factura | | | | | | 02:00 | |
| 3 | Solicitante entrega efectivo | | | | | | 01:00 | |
| 4 | Encargado de Librería verifica efectivo entregado | | | | | | 02:00 | |
| 5 | Encargado de Librería entrega factura copia: Solicitante | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Librería archiva factura copia: archivo | | | | | | 05:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Pagos Varios Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Encargado de librería | \$2.13 |
| Total | \$2.13 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|----------------|
| 1. Facturas |
| 2. Archivador |
| 3. Computadora |
| 4. Impresora |
| 5. Software |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|------------------------|--------------|
| Calidad | Elaboración de Factura | 0 error |

Nombre del Proceso: Elaboración de Planilla

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:07:62:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:14 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Auxiliar Contable revisa permisos, descuentos, incapacidades, etc. | ● | | | | | 15:00 | |
| 2 | Auxiliar Contable elabora planilla de pagos de acuerdo a sueldos y descuentos | ● | | | | | 180:00 | |
| 3 | Contador General revisa planilla de pagos | ● | | | | | 20:00 | |
| 4 | Planilla de pagos está correcta? R/NO | | | | | | | |
| 5 | Contador General la regresa a Auxiliar Contable para su corrección | ● | | | | | 01:00 | |
| 6 | Auxiliar Contable realiza las correcciones pertinentes | ● | | | | | 30:00 | |
| 7 | Planilla de pagos está correcta? R/SI | | | | | | | |
| 8 | Auxiliar Contable imprime recibos de pago de sueldo | ● | | | | | 120:00 | |
| 9 | Auxiliar Contable revisa recibos de pago de sueldo impresos | ● | | | | | 20:00 | |
| 10 | Contador General lleva planilla de pagos a banco autorizado | | | | | | | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ◐ | ◻ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 11 | Auxiliar Contable anexa tacos del ISSS a recibos de pago de sueldo | | | | | | 60:00 | |
| 12 | Empleados se presentan al departamento de Contabilidad a firmar planilla | | | | | | | |
| 13 | Auxiliar Contable entrega recibo de pago y taco del ISSS a cada empleado | | | | | | 01:00 | |
| 14 | Auxiliar Contable archiva planilla de pagos firmada | | | | | | 10:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Elaboración de Planilla

Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Contador | \$ 1.98 |
| Auxiliar contable | \$ 10.31 |
| Total | \$ 12.29 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|----------------|
| 1. Computadora |
| 2. Impresor |
| 3. Software |
| 4. Bolígrafo |
| 5. Papelería |
| 6. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|-------------------------|------------------|
| Tiempo | Elaboración de Planilla | 120 ± 30 minutos |
| Calidad | Digitación de Planilla | 0 error |

Nombre del Proceso: Adquisición de Suministros de Oficina

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:47:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 5 Metros

Número de Actividades:10 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Coordinadores presentan a Gerente de Operaciones las necesidades de suministros | ● | | | | | | |
| 2 | Gerente de Operaciones analiza las necesidades de suministros y firma de autorizado | ● | | | | | 15:00 | |
| 3 | Auxiliar de Gerente de Operaciones realiza las cotizaciones de suministros que se le especifican | ● | | | | | 10:00 | |
| 4 | Gerente de Operaciones escoge la mejor cotización y firma de autorizado | ● | | | | | 05:00 | |
| 5 | Auxiliar de Gerente de operaciones hace el pedido | ● | | | | | 10:00 | |
| 6 | Auxiliar de Gerente de Operaciones recibe pedido de los suministros de oficina | ● | | | | | | |
| 7 | Auxiliar de Gerente de Operaciones firma factura de recibido | ● | | | | | 01:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ◐ | ◻ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 8 | Auxiliar de Gerente de Operaciones se presenta al departamento de Contabilidad para solicitar cheque | | | | | | 01:00 | 5 |
| 9 | Auxiliar Contable revisa factura | | | | | | 02:00 | |
| 10 | Auxiliar Contable elabora cheque | | | | | | 03:00 | |

**Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Adquisición de Suministros
de Oficina Propuesto**

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Gerente de operaciones | \$ 5.71 |
| Encargado de librería | \$ 1.04 |
| Auxiliar contable | \$ 0.25 |
| Total | \$ 7.00 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|-----------------------|
| 1. Papelería |
| 2. Bolígrafo |
| 3. Aparato Telefónico |
| 4. Computadora |
| 5. Software |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|---------------------------------|-----------------|
| Tiempo | Autorizar compra de Suministros | 15 ± 10 minutos |

Nombre del Proceso: Contratación de Personal

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:01:37:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:13 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Candidato entrega hoja de vida en Departamento de Personal | ● | | | | | | |
| 2 | Gerente de Personal analiza Hoja de Vida de los Aspirantes | | | | | | 20:00 | |
| 3 | Gerente de Personal selecciona a los aspirantes de acuerdo al perfil requerido | ● | | | | | 05:00 | |
| 4 | Asistente del Gerente de Personal llama a los aspirantes seleccionados convocandolos a una entrevista | ● | | | | | 15:00 | |
| 5 | Gerente de Personal realiza entrevista | ● | | | | | 25:00 | |
| 6 | Gerente de Personal realiza una pre selección de aspirantes | | | | | | 15:00 | |
| 7 | Asistente del Gerente de Personal llama a los aspirantes seleccionados convocandolos a las pruebas pertinentes | ● | | | | | 05:00 | |
| 8 | Aspirantes se presentan para las pruebas de conocimiento y psicológicas | | ● | | | | | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ⇒ | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 9 | Gerente de Personal de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas de preselección realiza la selección final del candidato al puesto | | | | | | | |
| 10 | Asistente de Gerente de Personal llama al candidato elegido al puesto para que llene solicitud de empleo | | | | | | 05:00 | |
| 11 | Candidato llena solicitud de empleo | | | | | | | |
| 12 | Asistente de Gerente de Personal procesa en bases de datos al nuevo empleado | | | | | | 05:00 | |
| 13 | Asistente de Gerente de Personal archiva documentos de nuevo empleado | | | | | | 02:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Contratación de Personal

Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Gerente de personal | \$ 3.73 |
| Asistente de gerente de personal | \$ 0.75 |
| Total | \$ 4.48 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------|
| 1. Bolígrafo |
| 2. Papelería |
| 3. Aparato Telefónico |
| 4. Computadora |
| 5. Solicitud de Empleo |
| 6. Software |
| 7. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|----------------------------|-----------------|
| Tiempo | Análisis de Solicitudes | 20 ± 10 minutos |
| Tiempo | Realización de Entrevistas | 25 ± 10 minutos |

Nombre del Proceso: Compra de Mobiliario

Método Actual

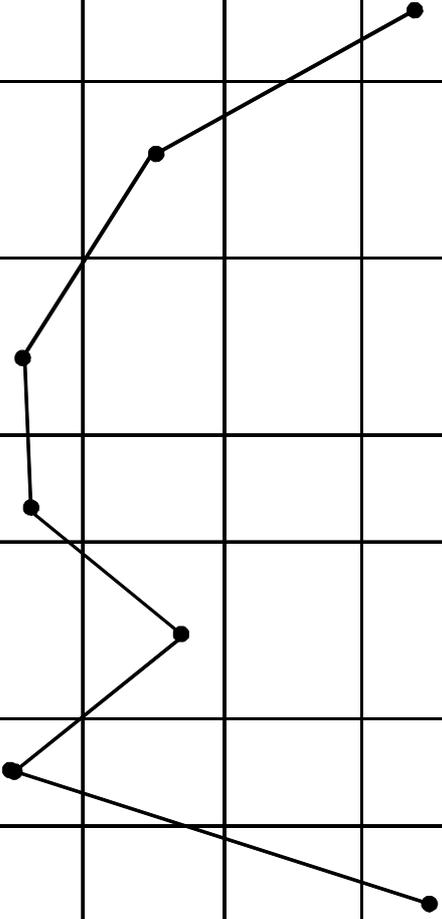
Método Propuesto

Tiempo Total:01:29:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 20 Metros

Número de Actividades:11 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Coordinadores inspeccionan el mobiliario de sus departamentos | | | | | | 15:00 | |
| 2 | Coordinadores hacen llegar al Gerente de Operaciones las necesidades de mobiliario | | | | | | | |
| 3 | Auxiliar de Gerente de Operaciones realiza cotizaciones de los equipos requeridos | | | | | | 25:00 | |
| 4 | Gerente de Operaciones escoge la mejor cotización | | | | | | 05:00 | |
| 5 | Auxiliar de Gerente de Operaciones presenta la mejor opción de compra a Director Ejecutivo | | | | | | 02:00 | 10 |
| 6 | Director ejecutivo autoriza la compra mobiliario solicitado | | | | | | | |
| 7 | Auxiliar de Gerente de Operaciones recoge la cotización debidamente autorizada | | | | | | 02:00 | 10 |



| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ⊔ | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 8 | Auxiliar de Gerente de Operaciones hace pedido | ● | | | | | 20:00 | |
| 9 | Auxiliar de Gerente de Operaciones recibe pedido y revisa que sea de acuerdo a lo solicitado | ● | | | | | 20:00 | |
| 10 | Gerente de Operaciones hace llegar el mobiliario al departamento donde fue solicitado | | | ● | | | | |
| 11 | Auxiliar de Gerente de Operaciones solicita cheque al departamento de Contabilidad | ● | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Compra de Mobiliario

Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Coordinador | \$ 0.89 |
| Auxiliar de Gerente de operaciones | \$ 1.63 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|-----------------------|
| 1. Bolígrafo |
| 2. Papelería |
| 3. Aparato Telefónico |
| 4. Computadora |
| 5. Software |
| 6. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|----------------------|-----------------|
| Tiempo | Compra de Mobiliario | 20 ± 10 minutos |

3.3.2 Procesos Propuestos para el Área Académica

Nombre del Proceso: Control de Asistencia

Método Actual

Método Propuesto

X

Tiempo Total:00:18:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:6 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro Guía se presenta al Departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 2 | Recoge lista de asistencia | | | | | | 02:00 | |
| 3 | Maestro Guía se traslada al aula | | | | | | | |
| 4 | Pasa asistencia de acuerdo a listado oficial | | | | | | 15:00 | |
| 5 | Regresa listados oficiales al Departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Departamento de Disciplina verifica listado oficial de alumnos | | | | | | 01:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Control de Asistencia

Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Maestro guía | \$ 1.59 |
| Coordinador de disciplina | \$ 0.11 |
| Total | \$ 1.70 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------------|
| 1. Listados Oficiales de Matrícula |
| 2. Bolígrafo |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|----------------------|--------------|
| Calidad | Verificar Asistencia | 0 error |

Nombre del Proceso: Imposición de Faltas

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:35:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:11 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro notifica al encargado del departamento de Disciplina del alumno que ha cometido la falta | ● | | | | | 05:00 | |
| 2 | Encargado del departamento de Disciplina llama a alumno que ha cometido la falta | ● | | | | | 01:00 | |
| 3 | El alumno se traslada al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 4 | Encargado del departamento de Disciplina llama a Maestro Guía del alumno | ● | | | | | 01:00 | |
| 5 | Maestro Guía se traslada al departamento de Disciplina | | | | | | | |
| 6 | Encargado de Disciplina revisa sanciones y escoge la más adecuada | ● | | | | | 10:00 | |
| 7 | Alumno firma documento aceptando la falta | ● | | | | | 01:00 | |
| 8 | Auxiliar del Departamento de Disciplina convoca a padres del alumno | ● | | | | | 01:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | D | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 9 | Padres de familia y alumno se presentan al departamento de Disciplina (a mas tardar 24 horas después) | | | | | | | |
| 10 | Padres de familia firman documento aceptando sanción para el alumno | | | | | | 01:00 | |
| 11 | Encargado de Disciplina registra falta en archivo del alumno | | | | | | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Imposición de Faltas

Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|--------------------------|
| Maestro | \$ 2.06 |
| Coordinador de disciplina | \$ 16.33 |
| Auxiliar del coordinador de disciplina | \$ 0.47 |
| Total | \$ 18.86 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------|
| 1. Micrófono |
| 2. Bolígrafo |
| 3. Papelería Correspondiente |
| 4. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|-----------------------------|--------------|
| Calidad | Seleccionar e Imponer falta | 0 error |

Nombre del Proceso: Formación de Equipos Deportivos

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:00:21:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:9 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Encargado de Deportes realiza convocatoria para la creación de equipos deportivos | ● | | | | | | |
| 2 | Alumno retira y llena solicitud | ● | | | | | 05:00 | |
| 3 | Alumno presenta solicitud a Maestro Guía | | | ● | | | | |
| 4 | Maestro Guía aprueba solicitud? R/NO | | | | | ● | | |
| 5 | Fin del proceso. No se acepta | ● | | | | | | |
| 6 | Maestro Guía aprueba solicitud? R/SI | | | | | ● | | |
| 7 | Maestro Guía firma y sella solicitud | ● | | | | | 01:00 | |
| 8 | Alumno lleva solicitud a encargado de Deportes | | | ● | | | | |
| 9 | Encargado de Deportes archiva solicitud | | | | | ● | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Equipos Deportivos Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|---------------------------------|
| Encargado de deportes | \$ 0.47 |
| Maestro guía | \$ 0.06 |
| Total | \$ 0.53 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|----------------------------|
| 1. Papelería necesaria |
| 2. Bolígrafo |
| 3. Sello correspondiente |
| 4. Almohadilla para sellos |
| 5. Archivador |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|------------------|-------------------------|--------------|
| Calidad | Aprobación de Solicitud | 0 error |

Nombre del Proceso: Entrega de Notas

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total:18:15:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 0 Metros

Número de Actividades:9 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|--|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Maestro Guía lleva notas al encargado del departamento de Registro Académico | | | | | | | |
| 2 | Auxiliar del Departamento de Registro Académico digita notas | | | | | | 960:00 | |
| 3 | Encargado del departamento de Registro Académico revisa notas ya digitadas | | | | | | 60:00 | |
| 4 | Maestros Guías recogen notas en Departamento de Registro Académico | | | | | | | |
| 5 | Maestro Guía revisa notas | | | | | | 15:00 | |
| 6 | Notas están correctamente digitadas? R/NO | | | | | | | |
| 7 | Maestro Guía lleva Boletas de Notas a Registro Académico para ser corregidas | | | | | | | |
| 8 | Notas están correctamente digitadas? R/SI | | | | | | | |
| 9 | Maestro Guía entrega Boletas de Notas a Padres de Familia en reunión | | | | | | 30:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Entrega de Notas Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|--------------------------|
| Auxiliar de registro académico | \$ 22.72 |
| Encargado de registro académico | \$ 2.13 |
| Maestro guía | \$ 2.13 |
| Total | \$ 26.98 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------|
| 1. Notas |
| 2. Software |
| 3. Papelería Correspondiente |
| 4. Computadora |
| 5. Impresora |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|-----------|---------------------|------------------|
| Tiempo | Digitación de Notas | 960 ± 60 minutos |
| Calidad | Revisión de Notas | 0 error |

Nombre del Proceso: Convocatoria a Retiro Espiritual

Método Actual Método Propuesto

X

Tiempo Total:02:35:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 50 Metros

Número de Actividades:9 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso |  |  |  |  |  | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|--|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Encargado de Pastoral coordina actividades de Retiro Espiritual | | | | | | 45:00 | |
| 2 | Auxiliar de Departamento de Registro Académico elabora y reproduce circulares para convocatoria a Retiro Espiritual | | | | | | 60:00 | |
| 3 | Encargado de Registro Académico hace llegar las circulares al departamento de Pastoral | | | | | | 05:00 | 50 |
| 4 | Encargado de Pastoral hace llegar la circular a cada uno de los alumnos | | | | | | | |
| 5 | Alumnos hacen llegar la circular a Padres de Familia | | | | | | | |
| 6 | Padres de Familia firman circular | | | | | | | |
| 7 | Alumnos hacen llegar circular ya firmada a encargado del departamento de Pastoral | | | | | | | |
| 8 | Encargado de Pastoral revisa circulares | | | | | | 30:00 | |
| 9 | Encargado de Pastoral archiva solicitud | | | | | | 15:00 | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Convocatoria a Retiro

Espiritual Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|--|-----------------------------|
| Auxiliar de Registro Académico | \$ 12.78 |
| Encargado de pastoral | \$ 47.94 |
| Encargado de registro académico | \$ 1.19 |
| Total | \$ 61.91 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------|
| 1. Papelería Correspondiente |
| 2. Archivador |
| 3. Software |
| 4. Computadora |
| 5. Impresora |
| 6. Fotocopiadora |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|-----------|---|----------------|
| Tiempo | Espera para ser atendido en enfermería. | 5 ± 2 minutos |
| Tiempo | Chequeo Médico. | 5 ± 5 minutos |
| Tiempo | Espera para ser atendido en Coordinación de Disciplina. | 5 ± 2 minutos |
| Tiempo | Entrevista | 10 ± 5 minutos |

Nombre del Proceso: Proceso de Graduación

Método Actual

Método Propuesto

X

Tiempo Total:05:38:00 (horas:minutos:segundos)

Distancia Recorrida: 125 Metros

Número de Actividades:10 Actividades

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | ➔ | ⊔ | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Auxiliar de Registro Académico elabora listado de graduandos | ● | | | | | 35:00 | |
| 2 | Encargado de Registro Académico Revisa listados de graduandos | ● | | | | | 05:00 | |
| 3 | Auxiliar de Registro Académico lleva listado de graduandos a Encargado de Librería | | | | | | 05:00 | 50 |
| 4 | Encargado de Librería realiza cobro de los Derechos de Graduación | ● | | | | | | |
| 5 | Auxiliar de Librería elabora listado de alumnos que han cancelado Derechos de Graduación | ● | | | | | 30:00 | |
| 6 | Auxiliar de librería lleva listado de alumnos que han cancelado Derechos de Graduación a encargado de Registro Académico. | | | | | | 05:00 | 50 |
| 7 | Auxiliar de Registro Académico elabora diplomas de graduación de acuerdo al listado | ● | | | | | 200:00 | |

| Nº | Descripción del Proceso | ○ | → | ⊔ | □ | ▽ | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros |
|----|---|---|---|---|---|---|-------------------|---------------------|
| 8 | Auxiliar de Registro Académico lleva diplomas de graduandos a Director Académico para firma | | | | | | 03:00 | 25 |
| 9 | Director Académico firma los diplomas | | | | | | 40:00 | |
| 10 | Director Académico entrega diplomas a graduandos en acto de graduación | | | | | | | |

Cuadro Resumen del Costo del Proceso de Graduación Propuesto

| Personal que interviene en el Proceso | Costo Mensual en dólares |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Auxiliar de registro académico | \$ 133.75 |
| Encargado de registro académico | \$ 20.07 |
| Auxiliar de Librería | \$ 93.64 |
| Director académico | \$ 535.01 |
| Total | \$ 648.72 |

Recursos Necesarios para llevar a cabo este Proceso

| |
|------------------------------|
| 1. Computadora |
| 2. Bolígrafo |
| 3. Papelería Correspondiente |
| 4. Facturas |
| 5. Impresora |
| 6. Software |
| 5. Diplomas |

Indicadores de Éxito de este Proceso

| Indicador | Descripción | Éxito |
|-----------|--------------------------------------|------------------|
| Tiempo | Elaboración de Listado de Graduandos | 35 ± 10 minutos |
| Calidad | Elaboración de Listado de Graduandos | 0 error |
| Tiempo | Elaboración de Diplomas | 200 ± 20 minutos |
| Calidad | Elaboración de Diplomas | 0 error |

3.4 Comparación de la Propuesta con la Situación Actual de la empresa Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V.

Con la anterior propuesta de Reingeniería de Procesos se tendrá definido cual empleado debe realizar cada proceso y a través de la adecuada capacitación se logrará que los empleados no tengan que estar preguntando como llevar a cabo determinado proceso. Además, se ha logrado minimizar los costos de los procesos a través de re diseñarlos de manera adecuada de acuerdo a las necesidades del cliente, de la empresa, de los proveedores y de los empleados.

A continuación se presenta un Cuadro Resumen de Distancias, Tiempos y Costos de cada Proceso del Área Administrativa y del Área Académica.

3.4.1 Cuadro Comparativo de Procesos

| PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|
| Nombre del Proceso | PROCESOS ACTUALES | | | PROCESOS REDISEÑADOS | | |
| | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros | Costos | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros | Costos |
| Matrícula | 126 | 124 | \$1,545.02 | 54 | 39 | \$667.02 |
| Reserva de Matrícula | 17 | 0 | \$211.28 | 17 | 0 | \$140.85 |
| Elaboración de Constancias | 47 | 73 | \$137.43 | 43 | 50 | \$96.94 |
| Pagos Varios | 21 | 0 | \$44.74 | 10 | 0 | \$2.13 |
| Elaboración de Planilla | 508 | 0 | \$504.29 | 482 | 0 | \$12.29 |
| Adquisición de Suministros de Oficina | 107 | 125 | \$9.80 | 47 | 5 | \$7.00 |
| Contratación de Personal | 115 | 20 | \$18.19 | 97 | 0 | \$4.48 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------|------------------------------|--------------------------------|---------------|
| Compra de Mobiliario | 149 | 20 | \$20.73 | 89 | 20 | \$1.63 |
| PROCESOS DEL ÁREA ACADÉMICA | | | | | | |
| Nombre del Proceso | PROCESOS ACTUALES | | | PROCESOS REDISEÑADOS | | |
| | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros | Costos | Tiempo en Minutos | Distancia en Metros | Costos |
| Control de Asistencia | 38 | 0 | \$3.50 | 18 | 0 | \$1.70 |
| Imposición de Faltas | 35 | 0 | \$19.82 | 35 | 0 | \$18.86 |
| Formación de Equipos Deportivos | 37 | 0 | \$0.91 | 21 | 0 | \$0.53 |
| Entrega de Notas | 1,080 | 0 | \$38.85 | 1,095 | 0 | \$26.98 |
| Convocatoria a Retiro Espiritual | 155 | 50 | \$68.71 | 155 | 50 | \$61.91 |
| Proceso de Graduación | 560 | 200 | \$952.34 | 338 | 125 | \$648.72 |

En el cuadro anterior se presenta una comparación entre los Procesos Actuales de la empresa versus los Procesos Rediseñados Propuestos, en el cual se visualizan mejoras dramáticas en dichos procesos, en cuanto a Tiempos, Distancias y Costos.

Por ejemplo, el proceso de Matricula que actualmente se lleva en la empresa, toma 126 minutos y tiene un costo de \$1,545.02 (ver cuadro anterior) con el proceso de Matricula propuesto, solamente lleva 54 minutos y el costo se redujo a \$667.02, esto se debe a que menos personas intervienen en el proceso y de acuerdo a la técnica de la Reingeniería, los procesos relacionados con la corrección de errores, no deberían existir por ser considerados como desperdicio, por lo cual deben ser eliminados de raíz, cuando no se pueden eliminar totalmente debe hacerse paulatinamente.³⁰

Además de los cambios anteriores como todos los procesos que se irán realizando en el Área Administrativa y Área Académica del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V., es importante señalar que este rediseño parte del supuesto que se harán los cambios necesarios en cuanto al personal, la cultura, la estructura organizativa y uso de tecnología apropiada como por ejemplo hardware y software necesario para implementar con éxito la Reingeniería.

³⁰ Como Hacer Reingeniería, Manganelli, Raymond, Colombia 1995.

3.5 Recursos Necesario para la Adecuada Implementación de la Reingeniería de Procesos

3.5.1 Recurso Humano

La capacitación para la puesta en marcha de la propuesta estará a cargo de la Junta Directiva del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. a través del Grupo de Tesis, quien se encargará de llevar un orden cronológico de todas las actividades de la realización de la propuesta, también estarán involucrados el Director Ejecutivo, el Director Académico, el Gerente de Operaciones y los Coordinadores de los diferentes departamentos debido a que ellos las autoridades que representan al Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. además del Equipo de Reingeniería Propuesto y de ellos dependerá todo el funcionamiento y el manejo de los procesos a futuro.

3.5.2 Costo de la Inversión Inicial

En el presente presupuesto que se detalla a continuación, que servirá para la puesta en marcha de la propuesta se presenta el detalle del mobiliario y equipo que se utilizará, cabe mencionar que el Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. cuenta con una sala de reuniones y conferencias (Teatro Domingo Savio) el cual está equipado con sillas, pizarra, retro proyector, fotocopidora, mesa redonda, mesas de trabajo, etc. es por eso que no aparece el costo de dicho mobiliario en el cuadro.

El desembolso del costo total de la inversión de efectivo lo realizará la empresa y solo se hará al inicio de la puesta en marcha de la propuesta, y estará sujeto a modificaciones si el caso lo amerita, como por ejemplo en el costo de papelería y útiles.

| Cantidad | Equipo | Costo |
|-----------------|---|-------------------|
| 1 | Computadora (que se utilizará específicamente para el proyecto) | \$799.00 |
| 1 | Mueble para computadora | \$32.57 |
| 1 | Silla sin brazos para computadora | \$16.00 |
| 1 | UPS | \$35.00 |
| 1 | Impresor | \$109.00 |
| | Papelería y útiles | \$300.00 |
| | Total | \$1,291.57 |

3.6 Plan de Implementación de la Propuesta

3.6.1 Matriz de Planificación

La matriz de Planificación muestra el proceso del desarrollo de la propuesta de Reingeniería y está dividida en las siguientes partes:

- a) Objetivos, que es lo que se pretende lograr.
- b) Resumen Descriptivo, es una breve descripción de la manera que se logrará el objetivo.

- c) Indicadores Objetivamente Verificables, son los registros físicos que se que se elaborarán para reflejar la realización de una actividad y como ésta ayuda al logro de los objetivos.
- d) Fuentes de Verificación, son los documentos que soportan o verifican la acción realizada.
- e) Factores de Riesgo, son supuestos que se pueden encontrar que impidan el desarrollo de acciones poniendo en riesgo el cumplimiento del objetivo.

MATRIZ DE PLANIFICACION

| OBJETIVOS | RESUMEN DESCRIPTIVO | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES | FUENTES DE VERIFICACION | FACTORES DE RIESGO |
|---|---|--|----------------------------|--|
| Implementar en el Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. una Reingeniería de Procesos para el Área Académica y el Área Administrativa que le permita desarrollar una adecuada administración de los procesos de la organización. | Enseñar nuevos métodos de trabajo al Personal Directivo de la empresa a fin de generar una cultura de trabajo operativo de mayor calidad. | | | No contar con el apoyo técnico para Implementar la Reingeniería. |
| Generar una cultura de trabajo operativo de mayor | Concienciar a la Junta Directiva del Instituto | Firmar un convenio avalando la implementación de | Convenio Firmado. | La no firma del convenio. |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| calidad. | Técnico Exsal, S.A. de C.V. sobre la necesidad de realizar una Reingeniería de Procesos, ya que esto les permitirá dar una mayor eficiencia y eficacia en el servicios a través de minimizar tiempos, distancias y costos en los procesos. | la Reingeniería de Procesos. | | |
| Brindar un soporte metodológico a las autoridades del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. para agilizar los procesos de | <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la metodología y tecnología a usar al aplicar la técnica de Reingeniería. | <ul style="list-style-type: none"> • Impartir Seminario sobre Reingeniería. • Elaborar planes de formación y capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Guías de formación y capacitación de personal. • Cuestionarios de Exploración | <ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidad por parte de las autoridades del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| trabajo y minimizar costos. | <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los empleados la situación actual de los procesos de la empresa y la propuesta. | del personal involucrado en la empresa. | de Resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • No contar con la información exacta. |
| Dar apoyo a los empleados del Instituto Técnico Exsal, S.A. de C.V. a través de los diagramas de flujo de procesos para que la realización de las actividades sea mas eficiente. | Mostrar a los empleados la importancia y la utilidad de la Reingeniería de los procesos en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Enlistar las actividades actuales. • Ejecución de los procesos actuales. • Ejecución de los procesos propuestos. | Listado de actividades y el cargo de la persona que realiza todo el proceso o una actividad dentro del proceso. | Resistencia del Personal del Área Administrativa y del Área Académica a la implementación de la Reingeniería. |
| Eficiencia en la realización de cada actividad y mayor utilización | Identificar los beneficios de la aplicación de la Reingeniería para | Análisis de Resultados. | Diagrama de Flujo. | Falta de interés de los empleados. |

| | | | | |
|---------------------------|------------------------|--|--|--|
| del tiempo de trabajo. | mejorar el trabajo. | | | |
|---------------------------|------------------------|--|--|--|

3.6.2 Cronograma de Actividades Previstas

El Cronograma de Actividades se presenta por semanas iniciando la puesta en marcha de la propuesta de Reingeniería la Primera Semana del año 2008 o para ser mas específicos en el mes de enero.

El desarrollo de las actividades se harán semanalmente es por eso que en los cuadros aparecen solo el número de semanas y no el mes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES POR SEMANA | SEMANAS DEL AÑO 2008 | | | | | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Concientización de Directivos de la empresa. | X | | | | | | | | | |
| Enlistar las actividades actuales. | | X | | | | | | | | |
| Capacitación del Personal Administrativo. | | | X | | | | | | | |
| Capacitación del Personal Académico. | | | | X | | | | | | |
| Restar Actividades sin Valor Agregado. | | | | | X | | | | | |
| Identificar cuellos de | | | | | | X | | | | |

3.7 Comprobación de la Hipótesis

Después de un riguroso y detallado análisis de la investigación realizada, se ha llegado a la conclusión que se acepta la hipótesis general planteada al inicio del estudio la cual es: *"La propuesta de un Plan de Reingeniería para los Procesos del Área Administrativa y del Área Académica incrementará la eficiencia de los colegios Privados dedicados a la enseñanza de Educación Media del Municipio de San Salvador."*

La hipótesis ha quedado comprobada por medio de la realización de las encuestas, entrevistas y la comparación de los Procesos Actuales con que trabaja la organización Versus los Procesos Propuestos por el grupo de tesis.

CONCLUSIONES AL CAPÍTULO III

Es satisfactorio ver el apoyo brindado por las autoridades del Instituto Técnico EXSAL, S.A. de C.V. a estos cambios, a pesar de no ser los cambios completos, ha permitido evaluar la eficacia de la puesta en practica de la Reingeniería de procesos, lo que garantiza que el aplicar en forma completa los cambios propuestos, en este estudio, los beneficios que se logren serán de gran magnitud.

Al poner en marcha la propuesta se tendrá definido las funciones que corresponden a cada departamento, cual es el proceso que corresponde a cada empleado, sin que éste tenga que consultar cuales son los pasos para realizar cada proceso y se incrementará la eficiencia de cada uno de los procedimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas empresas, se han visto obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo, por lo que se llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

Es en este contexto es donde surge la Reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus procedimientos. El cambio se ve presionado por el avance tecnológico, donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, mejora de la calidad y costos más bajos.

Con la realización del presente trabajo se persiguen dos objetivos principales: 1- Contribuir con el Instituto técnico Exsal, S.A. DE C.V. a través de un Plan de Reingeniería de Procesos para el Área Administrativa y el Área Académica, para mejorar la rapidez en el servicio, minimizar costos y al mismo tiempo distancias recorridas, así como también para que la empresa tenga una mejor administración de los mismos. 2- Realizar un Trabajo de Investigación que se convierta en la culminación de nuestra carrera y un requisito para optar por el grado académico de Licenciado (a) en Administración de Empresas.

Se requirió de un diagnóstico de la situación actual, haciendo uso de toda la información recolectada a través de Técnicas de Investigación las cuales fueron, la entrevista, las encuestas y las fuentes primarias y

secundarias. Las encuestas fueron tres: una al personal del área administrativo de la empresa, otra al personal del área académica y la otra a los padres de familia que tienen hijos estudiando en el área de educación media de dicha institución y la entrevista fue dirigida al Director Ejecutivo.

Los resultados obtenidos con la tabulación y análisis de las encuestas y la entrevista, proporcionaron la situación actual de la institución en cuanto a sus procesos de acuerdo al estudio realizado.

Dentro de los principales hallazgos obtenidos en la investigación se puede destacar que no existe un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa por lo que no se da la inducción al puesto y las capacitaciones necesarias, por eso se recomienda la creación de un Departamento de Recursos Humanos, otra de las conclusiones es que no hay capacitaciones para los empleados del área administrativa pero a los empleados de área académica se capacitan una vez al año por lo que se recomienda un programa de capacitación para todos los empleados de la empresa. Finalmente, otro de los hallazgos importantes es que la empresa posee Manuales de Descripción de Puestos pero estos no se dan a conocer a los empleados.

BIBLIOGRAFIA**Libros**

- Bonilla, Gildaberto. Cómo hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas. UCA Editores. 2000.
- Hammer, M. y Champy, J. Reingeniería de la Empresa. Barcelona, 1994.
- Johansson, Henry J. y McHugh, Patrick. Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial Limusa. 1995.
- Johansson, Meltugh y otros. Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial Limusa, Noriega Editores. 2005.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. McGraw Hill. 2004.
- Levin, David. Estadística para Administración. Prentice Hall, Cuarta Edición. 2005.
- Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M. Cómo Hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. 1995.
- Melgar Callejas, José María. Organización y Métodos para el Mejoramiento de las Empresas. Universidad Francisco Gavidia. 2001.
- Méndez, Carlos A. Estrategias y Técnicas de Investigación. Editorial Síntesis. 2001.
- Valle, Julio Enrique. Seminario sobre la Administración por Procesos. Abril. 2005.
- Zorrilla, A. Torres, M. Guía para Elaborar la Tesis. Mexico, McGraw Hill. 1997.

Páginas Web

- www.mined.gob.sv

Leyes

- Ley General de Educación, Título IV, Capítulo IV: Centros Privados de Educación.
- Código de Trabajo de El Salvador, Capítulo III De la jornada de trabajo y la jornada laboral.

Revistas

- ACPES en Proyección, Volumen 12, abril 2005

GLOSARIO

Administración: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Cogestores: administración ejercida por varias personas.

Grados progresivos: un sistema mediante el cual los alumnos eran evaluados y aumentaban de grado de menor a mayor.

Liberalismo Secularizante: Disminución del poder de la iglesia respecto a la educación.

Método: Modo de decir o hacer con orden. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Método Lancasteriano: técnica mediante la cual los alumnos aventajados enseñaban a los demás por medio de preguntas y respuestas.

Reforma Educativa: acción de reestructurar el sistema de educación a través de programas de estudio.

Régimen: Conjunto de normas que gobiernan o rigen una cosa o una actividad.

Régimen Republicano: Sistema político por el que se rige una nación.

Anexos

INDICE

PÁGINA

| | |
|---|----|
| ANEXO 1. CUADRO SINÓPTICO DE LA EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR | 1 |
| ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DEL INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V. | 2 |
| ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V. | 6 |
| ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ACADÉMICA DEL INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V. | 11 |
| ANEXO 5. ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO TÉCNICO EXSAL, S.A. DE C.V. | 16 |
| ANEXO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DEL INSTITUTO DE EXALUMNOS SALESIANOS EXSAL, S.A. DE C.V. | 17 |
| ANEXO 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE EXALUMNOS SALESIANOS EXSAL, S.A. DE C.V. | 32 |
| ANEXO 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL ÁREA ACADÉMICA DEL INSTITUTO DE EXALUMNOS SALESIANOS EXSAL, S.A. DE C.V. | 49 |
| ANEXO 9. ORGANIGRAMA INSTITUTO TECNICO EXSAL, S.A. DE C.V. | 71 |

Anexo 1. Cuadro Sinóptico de la Evolución de la Educación en El Salvador

| Período | Acontecimiento | Responsable(s) |
|----------------|---|--|
| Colonial | El Salvador carecía de escuelas adecuadas para formar indígenas en el habla española. | |
| 1821-1831 | Primer proceso de escolarización. | Parroquia |
| Independencia | Se introduce el método Lancasteriano. | Municipios |
| República | Todos los pueblos del país que tengan municipalidades deben tener escuelas de primeras letras. | Gobierno del Estado |
| 1841 | Creación de la Universidad de El Salvador. | Estado |
| 1854 | Primera Inspección de los Centros de enseñanza y conducta de los maestros. | Gobernadores |
| 1887 | Maestros colombianos modernizan nuestro sistema educativo, se establecen los grados progresivos y se introduce la enseñanza oral. | General Francisco Menéndez |
| 1894-1898 | Sistema de Correlaciones: en las clases de lectura se debería tocar tópicos de geografía, física, historia, etc. | General Rafael Antonio Gutiérrez |
| 1897 | Llegan los primeros padres Salesianos a El Salvador y se da la enseñanza técnica vocacional. | Salesianos |
| 1940 | Reforma Educativa: modificaciones en la escuela primaria en lo referente a planes y programas de estudio. | General Maximiliano Hernández Martínez |
| 1945 | Se introduce el concepto de una educación general amplia llamado Plan Básica y creación de la Escuela Normal. | Estado |
| 1950 | Creación del Seguro Social y un evidente movimiento de renovación educativa. | Estado |
| 1968 | Reforma Educativa: Reforma curricular, Televisión educativa, Bienestar magisterial. | General Fidel Sánchez Hernández |
| 1990 | Nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad. | Estado |
| 1995 | Plan Decenal de Educación. | Estado |
| 2004-2009 | Programa de competencias de inglés, promoción integral de la juventud salvadoreña. | Estado |

**Anexo 2. Formato de Encuesta dirigida a los Padres de Familia del
Instituto Técnico EXSAL, S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador egresados de la carrera de Administración de Empresas, estamos haciendo un estudio de Reingeniería por lo cual solicitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta. La información es confidencial y para fines académicos. Gracias.

Indicaciones: Por favor, marque con una X la casilla correspondiente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

1. Sexo Femenino Masculino

Objetivo: Saber la edad del encuestado, se utiliza como dato general de la investigación.

2. ¿Cual es su ocupación?

Empleado

Estudiante

Ama de casa

Otros:

Objetivo: Determinar el Nivel Académico del encuestado.

3. Mencione las razones por las que tiene a sus hijos estudiando en

Itexsal:

Prestigio Calidad

Ubicación Enseñanza

Porque sus hijos lo pidieron

Otros:

Objetivo: Conocer cual es la razón por la que tienen a sus hijos estudiando en el Instituto Técnico EXSAL, S.A. de C.V.

4. ¿Como considera la educación que se imparte en Itexsal?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que grado los padres de familia consideran la calidad de la enseñanza que se imparte en el instituto.

5. ¿Como considera la relación maestro - padre de familia?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

Objetivo: Conocer el grado de atención al cliente que reciben los padres de familia de parte de los maestros.

6. ¿Como calificaría el progreso académico que ha mostrado su hijo?

Excelente Bueno Regular Malo

¿Por qué?

Objetivo: Saber si el padre de familia se encuentra satisfecho de los avances que muestra el alumno en el área académica.

7. ¿Esta satisfecho(a) con el programa que se desarrolla en las Escuelas de Padres de Familia?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Investigar si el padre de familia se encuentra satisfecho con los puntos que se desarrollan en las reuniones y saber porque motivo lo están o porque motivo no se encuentran satisfechos.

8. ¿Como considera la atención que se le brinda cuando realiza algún trámite Académico en Itexsal?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

Objetivo: Esta pregunta se hace con el objetivo de evaluar el servicio que se brinda en el área académica y saber si el padre de familia se encuentra satisfecho con la atención al cliente que se le da en esta área.

9. ¿Como considera la atención que se le brinda cuando realiza algún trámite Administrativo en Itexsal?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

Objetivo: Esta pregunta se hace con el objetivo de evaluar el servicio que se brinda en el área administrativa y saber si el padre de familia se encuentra satisfecho con la atención al cliente que se le da en esta área.

10. ¿Como evaluaría la infraestructura de la Institución?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

Objetivo: Saber la opinión de los padres de familia con respecto a las instalaciones físicas de la institución.

11. ¿Considera que Itexsal esta lo suficientemente preparado en el Área Académica para competir con otras instituciones de la misma categoría?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Evaluar la opinión que tiene el padre de familia del instituto en relación a la competencia en el mercado.

12. ¿En que forma Itexsal le hace llegar la información respecto a actividades, reuniones, notas, etc.?

Oral Escrita Ambas

Otros:

Objetivo: Investigar el tipo de investigación que tienen la empresa con el padre de familia.

13. ¿Tiene conocimiento de cuales son las normas disciplinarias de Itexsal?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Conocer si el padre de familia cuenta con la información pertinente a la institución.

14. ¿Como considera que se le puede brindar un mejor servicio?

Objetivo: Investigar en que área se puede mejorar respecto a las necesidades del cliente para mejorar en el servicio.

**Anexo 3. Formato de encuesta dirigida a los empleados del Área
Administrativa del Instituto Técnico EXSAL, S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador egresados de la carrera de Administración de Empresas, estamos haciendo un estudio de Reingeniería por lo cual solicitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta. La información es confidencial y para fines académicos. Gracias.

Indicaciones: Por favor, marque con una X la casilla correspondiente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

1. Sexo Femenino Masculino

Objetivo: Saber la edad del encuesta se utiliza como dato general de la investigación.

2. ¿Cual es el cargo que desempeña actualmente dentro de la empresa?

Especifique:

Objetivo: Identificar el puesto de trabajo en que se desempeña el empleado.

3. Describa brevemente cuales son sus funciones principales:

Objetivo: Identificar si los empleados conocen a cabalidad cuales son sus funciones dentro de la empresa y la forma como se realizan.

4. ¿Le satisface la labor que desempeña?

Bastante Mucho Poco Nada

¿Por qué?

Objetivo: Saber si las personas están satisfechas con sus funciones dentro de la empresa.

5. ¿Está facultado para tomar decisiones en caso de que se presente algún conflicto administrativo?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los empleados tienen libertad para tomar decisiones con lo que respecta a sus labores.

6. ¿Le causa conflicto o confusión recibir la misma orden de diferentes jefes?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Identificar las consecuencias de la dualidad de mando en las actividades del personal.

7. ¿Con qué frecuencia se encuentra en casos de confusión o conflictos?

Siempre Casi Siempre A Veces Nunca

¿Por qué?

Objetivo: Conocer la frecuencia de los diferentes conflictos que se pueden en el ejercicio de las labores.

8. ¿Desde hace cuánto tiempo labora en esta institución?

De 0-2 años De 3-4 años 5 a mas años

Otros:

Objetivo: Se debe conocer la edad laboral de los empleados para poder determinar a quien se le presenta mayores problemas.

9. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Saber si los empleados del área administrativa tienen conocimiento de los diferentes manuales que existen en la organización.

10. ¿Cuántas veces al año recibe capacitaciones?

Una vez Más de una vez Ninguna

Otros:

Objetivo: Saber si los empleados reciben algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño de sus actividades.

11. ¿En que área ha recibido capacitaciones?

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Motivación Personal

Legislación Actual

Informática

Idiomas

Procesos Administrativos

Otros:

Objetivo: Conocer en cuales de las áreas presentadas han sido mayormente capacitados.

12. Seleccione cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría recibir:

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Motivación Personal

Legislación Actual

Informática

Idiomas

Procesos Administrativos

Otros:

Objetivo: Conocer cuales son las áreas donde el personal está interesado en capacitarse, donde se consideran ellos que se encuentran deficientes.

13. ¿En que forma la empresa le hace llegar la información necesaria para realizar sus funciones?

Oral Escrita Ambas

Otros:

Objetivo: Identificar la forma en que la empresa les hace llegar a los empleados la información pertinente.

14. ¿Le han explicado los procedimientos para realizar su trabajo?

Suficiente Poco Muy Poco Nada

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los empleados tienen conocimiento de cómo se realizan sus funciones y que procedimientos deben realizar.

15. ¿En caso de duda en el desarrollo de sus labores a quien consulta?

Compañeros Director Ejecutivo Jefe Inmediato

Otros:

Objetivo: Investigar a quien recurren los empleados al verse en un conflicto y porque se recurre a determinada persona.

16. Si la empresa realiza cambios en la forma de trabajo actual, ¿tendría algún inconveniente en modificar los procedimientos?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Identificar la probabilidad de que los empleados se encuentren dispuestos a realizar cambios en la manera de realizar sus funciones.

17. De acuerdo a su punto de vista, sugiera algún proceso en el que considera sería necesario aplicar la reingeniería

Objetivo: Brindar sus conocimientos como empleados sobre los diferentes procesos que a juicio de ellos se tengan que mejorar.

**Anexo 4. Formato de encuesta dirigida a los empleados del Área
Académica del Instituto Técnico EXSAL, S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador egresados de la carrera de Administración de Empresas, estamos haciendo un estudio de Reingeniería por lo cual solicitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta. La información es confidencial y para fines académicos. Gracias.

Indicaciones: Por favor, marque con una X la casilla correspondiente, cuando sea necesario justifique su respuesta.

1. Sexo: Femenino Masculino

Objetivo: Saber la edad del encuestado se utiliza como dato general para la investigación.

2. ¿En que área se desempeña?

Área Técnica General Pastoral Psicología

Otros:

Objetivo: Esta información servirá para ubicar en área de la empresa se presentan mas problemas.

3. ¿Que asignaturas(s) imparte?

Objetivo: Se debe conocer la carga académica de los maestros para identificar las causas de los posibles problemas que se muestren en cada área.

4. Describa brevemente cuales son sus funciones principales:

Objetivo: Identificar si los docentes conocen a cabalidad cuales son sus funciones dentro de la empresa y la forma en como las realizan.

5. ¿Le satisface la labor que desempeña?

Bastante Mucho Poco Nada

¿Por qué?

Objetivo: Saber si las personas están satisfechas con sus funciones dentro de la empresa.

6. ¿Está facultado para tomar decisiones en caso de que se presente algún conflicto académico?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los docentes tienen libertad para tomar decisiones en lo que respecta a sus labores.

7. ¿Le causa conflicto o confusión recibir la misma orden de diferentes jefes?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Identificar las consecuencias de la dualidad de mando en las actividades de los docentes.

8. ¿Con qué frecuencia se encuentra en casos de confusión o conflictos?

Siempre Casi Siempre A Veces Nunca

¿Por qué?

Objetivo: Conocer que tan frecuentes son los casos de conflictos o confusiones que se dan en la empresa para conocer la gravedad de la situación.

9. ¿Desde hace cuánto tiempo labora en esta institución?

De 0-2 años

De 3-4 años

5 a mas años

Otros:

Objetivo: Estar al tanto de la antigüedad de las personas encuestadas y conocer en que segmento se presentan mayores conflictos.

10. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Si

No

¿Por qué?

Objetivo: Saber si los empleados del área académica tienen conocimiento de los diferentes manuales que existen en la organización.

11. ¿Cuántas veces al año recibe capacitaciones?

Una vez

Más de una vez

Ninguna

Otros:

Objetivo: Saber si los empleados reciben algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño de sus actividades.

12. ¿En que área ha recibido capacitaciones?

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Pedagogía

Psicología

Legislación

Procesos Administrativos

Sistema de Evaluación

Otros:

Objetivo: Conocer cuales son las áreas donde los docentes han recibido capacitaciones.

13. Seleccione cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría recibir:

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Pedagogía

Psicología

Legislación

Procesos Administrativos

Sistema de Evaluación

Otros:

Objetivo: Conocer cuales son las áreas donde los docentes están interesados en capacitarse, donde consideran ellos que se encuentran mas deficientes.

14. ¿En que forma la empresa le hace llegar la información necesaria para realizar sus funciones?

Oral

Escrita

Ambas

Otros:

Objetivo: Identificar la forma en que la empresa les hace llegar a los empleados la información pertinente.

15. ¿Tiene claros los procedimientos para realizar su trabajo?

Suficiente

Poco

Muy Poco

Nada

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los empleados tienen conocimiento de cómo se realizan sus funciones y que procedimientos deben realizar.

16. ¿En caso de duda en el desarrollo de sus labores a quien consulta?

Compañeros

Coordinador

Director

Otros:

Objetivo: Investigar a quien recurren los empleados al verse en un conflicto y porque recurren a determinada persona.

17. Si la empresa realiza cambios en la forma de trabajo actual, ¿tendría algún inconveniente en modificar los procedimientos?

Si

No

¿Por qué?

Objetivo: Identificar la probabilidad de que los empleados se encuentren dispuestos a realizar cambios en la manera de realizar sus funciones.

18. De acuerdo a su punto de vista, sugiera algún proceso en el que considera sería necesario aplicar la reingeniería:

Objetivo: Brindar sus conocimientos como empleados sobre los diferentes procesos que a juicio de ellos se tengan que mejorar.

**Anexo 5. Entrevista realizada al Director Ejecutivo del Instituto
Técnico EXSAL, S.A. de C.V.**

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador egresados de la carrera de Administración de Empresas, estamos haciendo un estudio de Reingeniería por lo cual solicitamos su colaboración en el llenado de la siguiente entrevista. La información es confidencial y para fines académicos. Gracias.

1. ¿En que consiste los servicios que presta Itexsal?
2. ¿Como se determina la necesidad de contratación de nuevos empleados?
3. ¿Como se hace saber al mercado laboral que se necesitan empleados con características afines al cargo?
4. ¿Se les da inducción al puesto a los empleados nuevos?
5. ¿Que tipo de acciones se toman cuando se reciben reportes de quejas de público?
6. ¿Como considera que se puede brindar un mejor servicio al padre de familia y al alumno?
7. ¿Considera que los empleados ponen en práctica lo aprendido en las capacitaciones?
8. ¿Cree necesario que usted asista a las capacitaciones que reciben los empleados?
9. ¿Considera que los procesos que se realizan en la Institución están de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes?

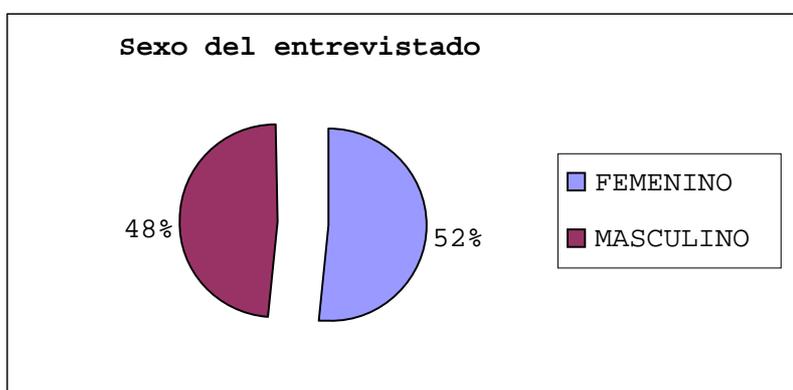
10. ¿Estaría de acuerdo con implementar un cambio estructural para mejorar los procesos existentes con el fin de brindarle un mejor servicio al cliente?

Anexo 6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DEL INSTITUTO DE EXALUMNOS SALESINOS EXSAL, S.A. DE C.V.

1.- Sexo

Objetivo: saber el genero del encuestado utilizándolo como dato general.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| FEMENINO | 46 | 52% |
| MASCULINO | 43 | 48% |
| TOTAL | 89 | 100% |



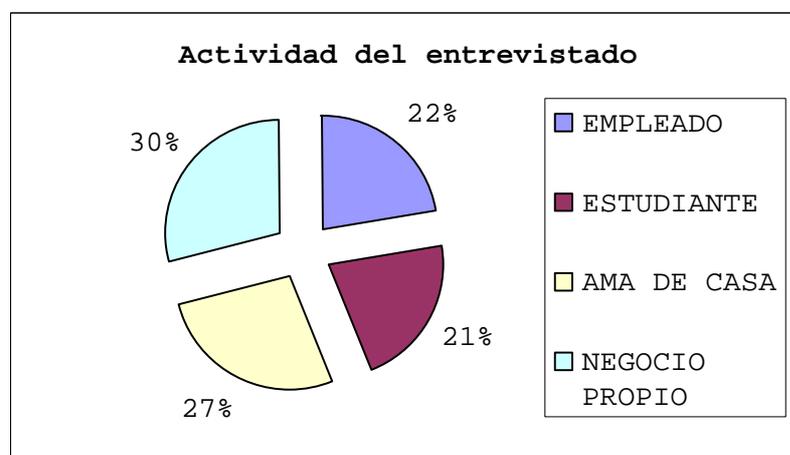
Comentario: del 100% de los padres de familia encuestados el 52% de ellos son mujeres, y el 48% esta conformado por hombres.

Esto refleja que de los padres de familia encuestados la mayor parte fue de mujeres lo cual indica que son las más cercanas a sus hijos, como dato general.

2.- ¿Cuál es su ocupación?

Objetivo: identificar la ocupación de los padres de familia.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| EMPLEADO | 20 | 22% |
| ESTUDIANTE | 19 | 21% |
| AMA DE CASA | 24 | 27% |
| NEGOCIO PROPIO | 26 | 29% |
| TOTAL | 89 | 100% |



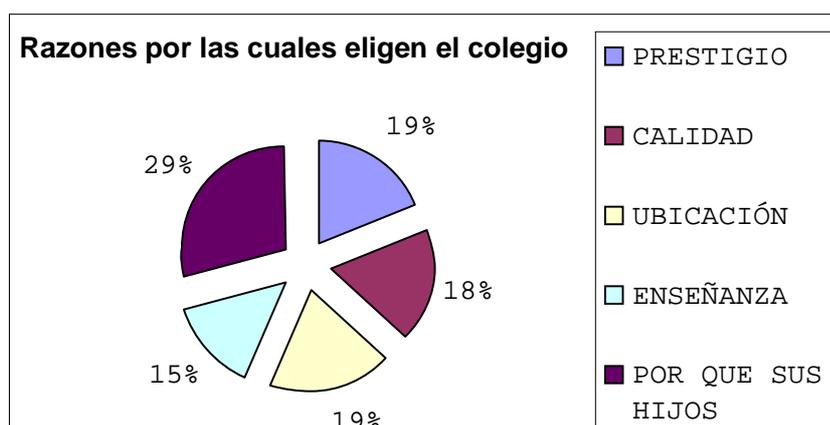
Comentario: El 22% de los padres de familia cuentan con empleo, un 21% estudia, un 27% es ama de casa y un 29% especifico que tiene negocio propio.

De los resultados obtenidos se puede determinar que en su gran mayoría de los padres de familia encuestados tienen negocio propio y a la vez se preparan más ya que siguen estudiando.

3.-Mencione las razones por las que tiene a sus hijos estudiando en Itexsal

Objetivo: conocer en alguna medida por que confían los padres de familia en la institución educativa.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| PRESTIGIO | 17 | 19% |
| CALIDAD | 16 | 18% |
| UBICACIÓN | 17 | 19% |
| ENSEÑANZA | 13 | 15% |
| POR QUE SUS HIJOS | 26 | 29% |
| TOTAL | 89 | 100% |



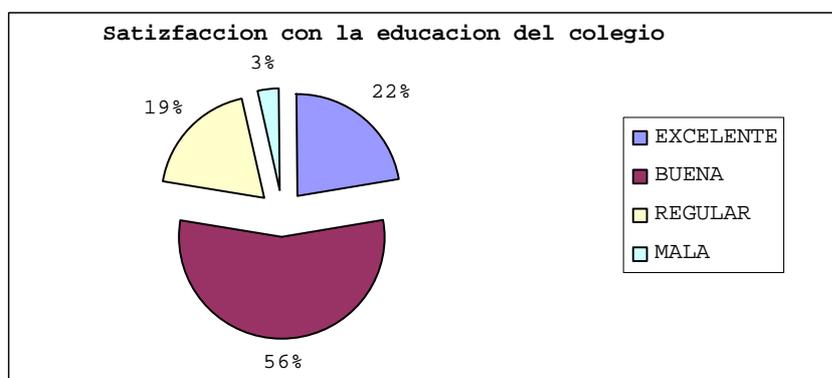
Comentario: Del 100% de los encuestados el 29% manifiesta que es por porque sus hijos lo pidieron, un 19% respectivamente por el prestigio y la calidad que brinda el colegio un 18% es por la calidad y un 15% por la enseñanza.

La mayor parte de los encuestados considera que matriculó sus hijos en el colegio debido a que ellos lo pidieron de acuerdo a la calidad que brinda el colegio.

4.- ¿Cómo considera la educación que se imparte en Itexsal?

Objetivo: saber la evacuación que los padres de familia le dan a la educación que se imparte en el colegio.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE | 20 | 22% |
| BUENA | 49 | 55% |
| REGULAR | 17 | 19% |
| MALA | 3 | 3% |
| TOTAL | 89 | 100% |



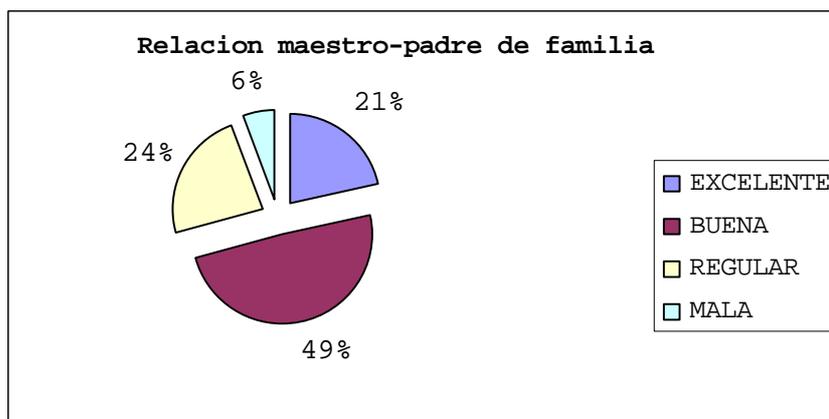
Comentario: de acuerdo a la información obtenida el 55% de los encuestados considera que el instituto brinda una educación buena, el otro 22% la considera como excelente.

Se puede observar que los padres de familia le han dado una evaluación favorable a la educación que se imparte en el centro educativo.

5.- ¿Cómo considera la relación maestro-padre de familia?

Objetivo: saber si hay una buena relación entre padre de familia y los docentes.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE | 19 | 21% |
| BUENA | 44 | 49% |
| REGULAR | 21 | 24% |
| MALA | 5 | 6% |
| TOTAL | 89 | 100% |



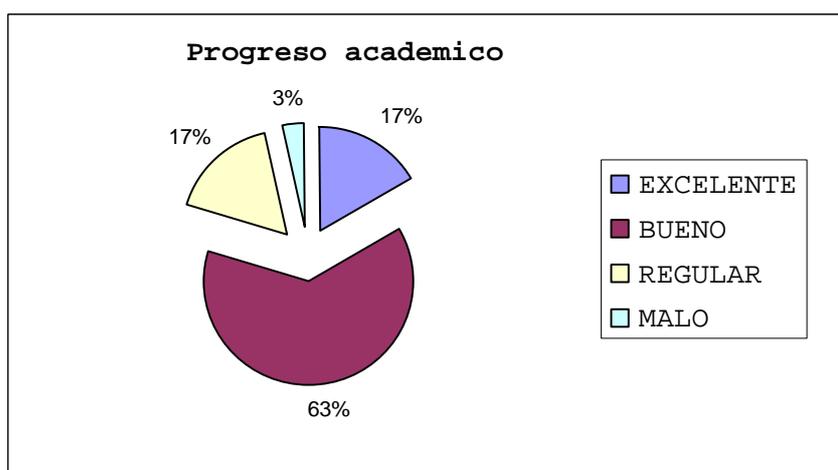
Comentario: un 49% considera que la relación de padres a maestros es buena, un 24% la considera regular, además un 21% la considera como excelente y solo un 6% la considera como mala.

La evaluación que hacen los padres de familia con respecto a la relación con los maestros indica que existe bastante acercamiento entre ambos de acuerdo a la comunicación.

6.- ¿Cómo calificaría el progreso académico que ha mostrado su hijo?

Objetivo: conocer la opinión de los padres de familia con respecto al aprendizaje de sus hijos.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE | 15 | 17% |
| BUENO | 56 | 63% |
| REGULAR | 15 | 17% |
| MALO | 3 | 3% |
| TOTAL | 89 | 100% |



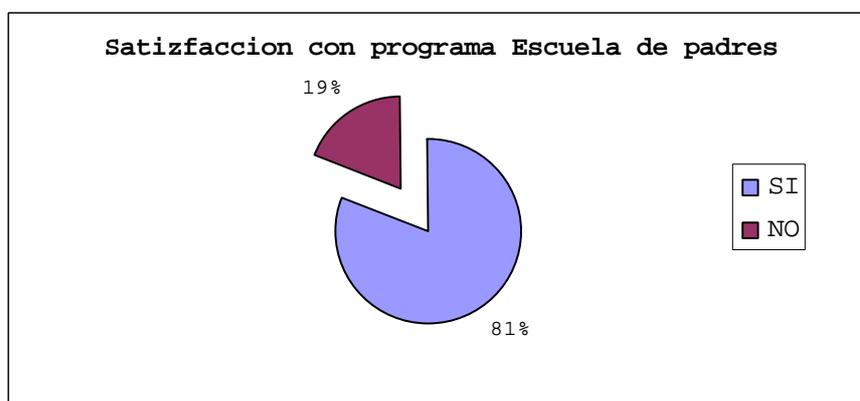
Comentario: Con relación a los datos obtenidos el 63% califica como bueno el progreso académico de su hijo, un 17% respectivamente lo considera como excelente y regular así como un 3% lo considera malo.

La mayoría de los padres de familia aseguran que sus hijos han progresado mucho al estudiar en este centro de estudios.

7.- ¿esta satisfecho(a) con el programa que se desarrolla en la escuela de padres de familia?

Objetivo: saber silos padres de familia están satisfechos con el programa que se desarrolla en dicha escuela.

| | | |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| SI | 72 | 81% |
| NO | 17 | 19% |
| TOTAL | 89 | 100% |
| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |



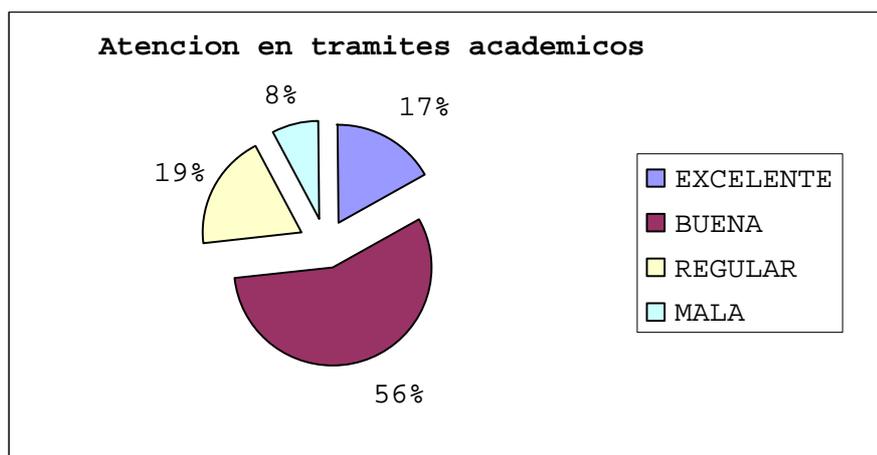
Comentario: el 81% de los encuestados manifiesta que si esta satisfecho como se desarrolla la escuela de padres mientras que el 19% manifiesta que no.

En términos generales la mayoría de los encuestados están satisfechos con lo que se habla y se imparte en dicha escuela de padres de familia ya que el objeto es transmitir valores.

8.- ¿Cómo considera la atención que se brinda cuando realiza algún trámite académico en Itexsal?

Objetivo: saber como evalúa el padre de familia la atención que se brinda cuando llega ha realizar un tramite en el área académica.

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| BUENA | 50 | 56% |
| REGULAR | 17 | 19% |
| MALA | 1 | 1% |
| OPCIONES | 1 | 1% |
| TOTAL | 89 | 100% |
| EXCELENTE | 0 | 0% |



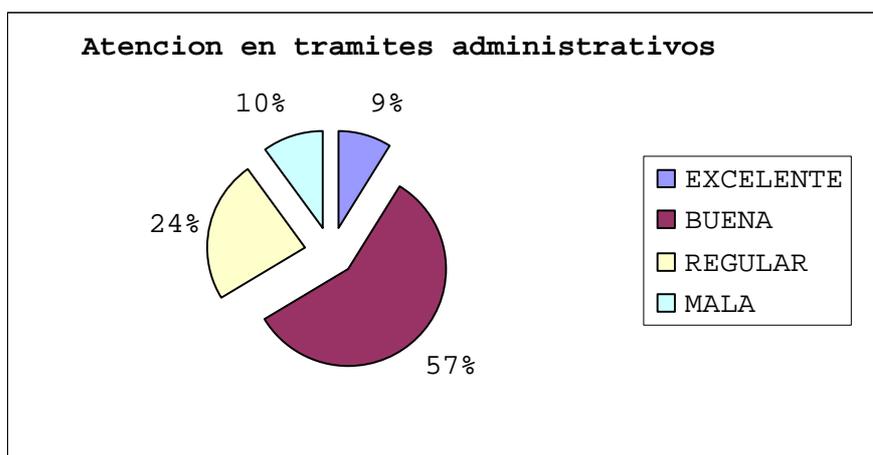
Comentario: del 100% de las personas encuestadas el 56% evalúa como buena el trámite académico, el 19% como regular, el 17% como excelente y un 8% como mala.

Como en toda institución se debe considerar de gran importancia como evalúan los clientes el servicio que se presta para mejorarlo y atraer más clientes por lo que hasta el momento de la evaluación se considera una atención buena.

9.- ¿como considera la atención que se brinda cuando realiza algún tramite administrativo en Itexsal?

Objetivo: saber como evalúa el padre de familia la atención que se brinda cuando llega ha realizar un tramite en el área administrativa.

| | | |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| REGULAR | 21 | 24% |
| MALA | FRECUENCIA | FRECUENCIA |
| OPCIONES | ABSOLUTA | RELATIVA |
| | 89 | 100% |
| EXCELENTE | 8 | 9% |
| BUENA | 51 | 57% |



Comentario: del 100% de las personas encuestadas el 57% evalúa como buena el trámite administrativo, un 24% como regular, un 10% como mala y el 9% como excelente.

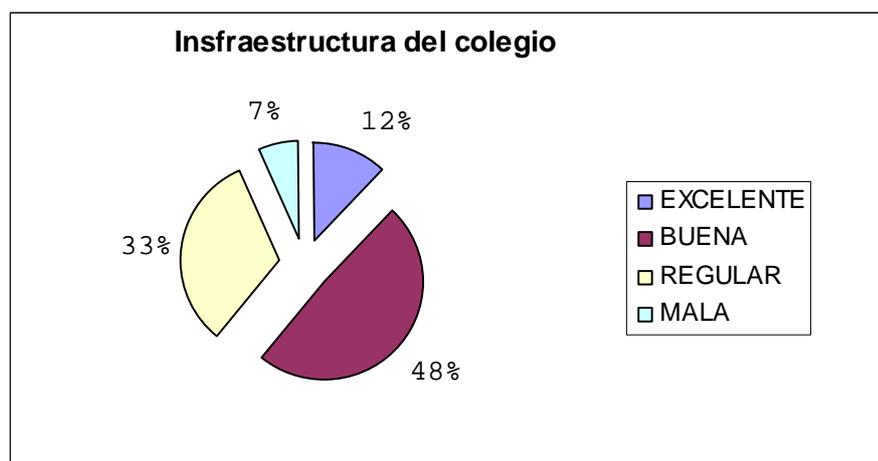
Al igual que en la pregunta anterior se debe reconocer que en toda institución se debe considerar de gran importancia como evalúan los clientes el servicio que se presta para mejorarlo y atraer más clientes, al momento de evaluar el proceso académico es necesario que se considere capacitar mas al personal para que preste un mejor servicio al cliente .

10.- ¿Cómo evaluaría la infraestructura de la institución?

Objetivo: conocer como los padres de familia evalúan la infraestructura del colegio.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE | 11 | 12% |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| BUENA | 43 | 48% |
| REGULAR | 29 | 33% |
| MALA | 6 | 7% |
| TOTAL | 89 | 100% |



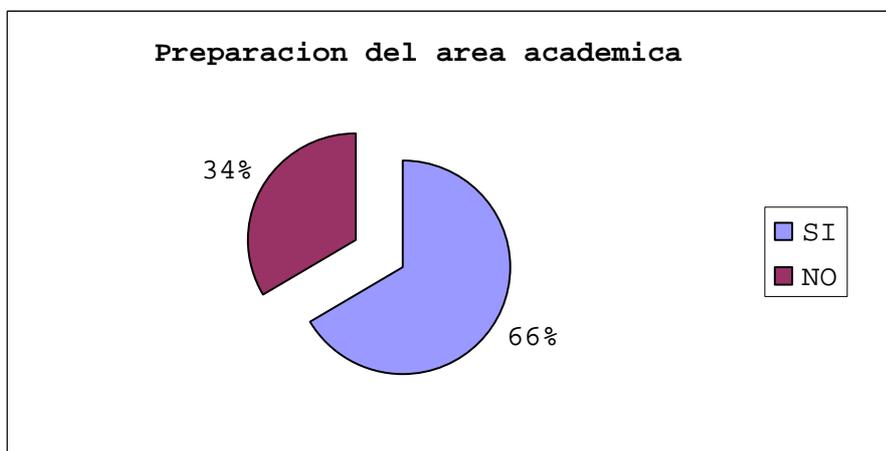
Comentario: del 100% de las personas encuestadas el 48% evalúa como buena la infraestructura, el 33% como regular, el 12% como excelente y con un 7% como mala.

En cuanto a la infraestructura del colegio es necesario que se amplié debido que al momento de que los padres de familia llegan por sus hijos manifiestan no haber suficiente parqueo por lo que se hace mucha cola, y además como se continua en crecimiento es necesario ampliarlo mas por posibles demandas.

11.- ¿considera que Itexsal esta lo suficientemente preparado en el área académica para competir con otras instituciones de la misma categoría?

Objetivo: conocer en alguna medida la estabilidad de la institución.

| | | |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI | 59 | 66% |
| NO | 30 | 34% |
| TOTAL OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
| | 89 | 100% |



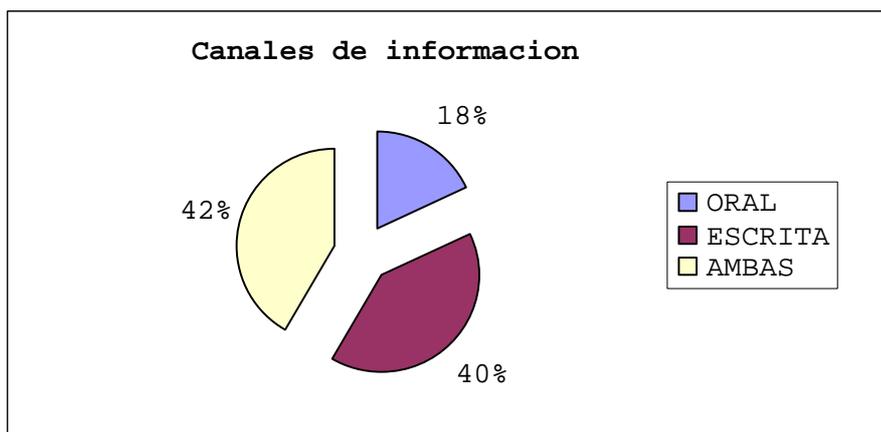
Comentario: con relación a los datos obtenidos el 66% manifiesta que se encuentra el instituto lo suficientemente preparado para competir con otras instituciones, el 34% manifestó que no.

Se puede observar que de acuerdo la opinión que hacen los padres de familia existe bastante confianza en el desempeño académico impartido en esta institución para poder competir con otras del mismo ramo.

12.- ¿en que forma Itexsal le hace llegar la información respecto a actividades, reuniones, notas, etc.?

Objetivos: conocer de qué manera se hace llegar la comunicación a los padres de familia por parte del instituto.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| ORAL | 16 | 18% |
| ESCRITA | 36 | 40% |
| AMBAS | 37 | 42% |
| TOTAL | 89 | 100% |



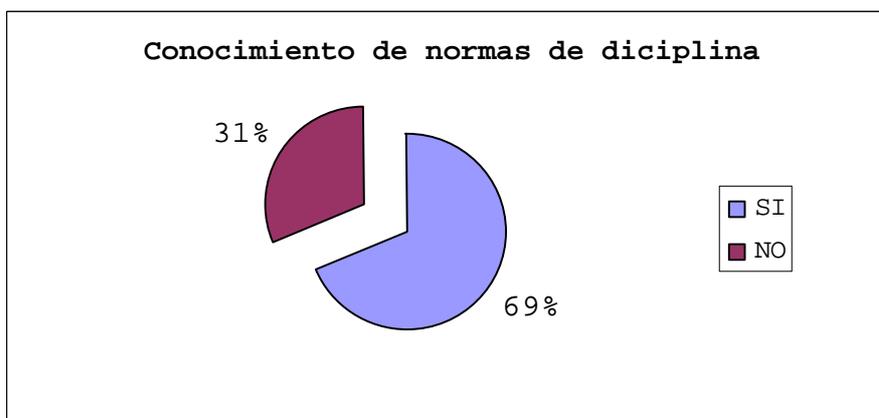
Comentario: el 42% de los entrevistados manifestó que recibe de forma oral y escrita la información necesaria de sus funciones, el 40% de manera escrita y 18% de manera oral.

Esto refleja que la comunicación que se realiza con los padres de familia se da de manera escrita y oral en su gran mayoría y pocas veces solo oral.

13.- ¿tiene conocimiento de cuales son las normas disciplinarias de Itexsal?

Objetivo: saber si los padres de familia conoce las normas internas del colegio.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 61 | 69% |
| NO | 28 | 31% |
| TOTAL | 89 | 100% |



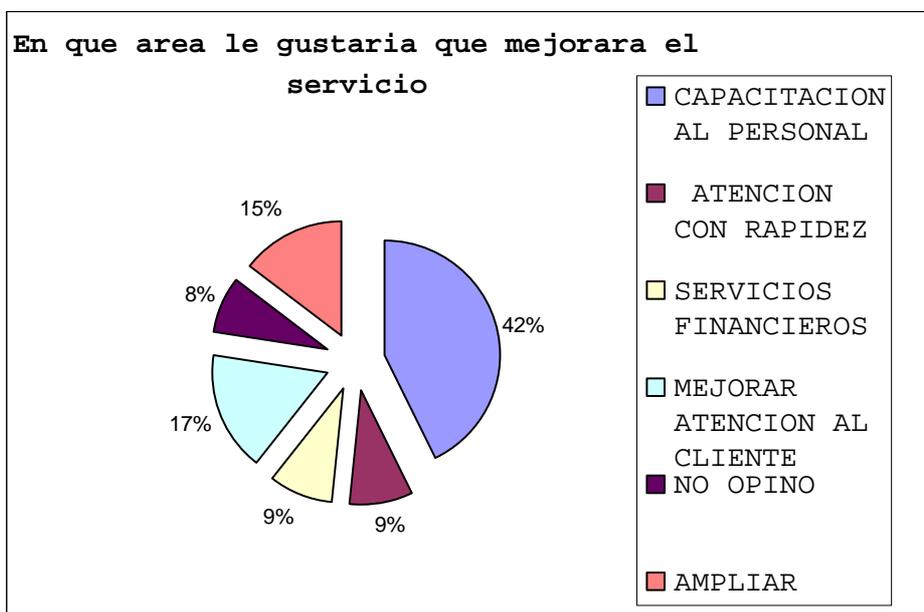
Comentario: con relación a los datos obtenidos el 69% manifiesta conocer las normas internas del instituto y un 31% considera no conocerlas.

Se puede observar que la mayoría de los padres de familia conoce las normas internas del colegio.

14.- ¿Cómo considera que se puede brindar un mejor servicio?

Objetivo: conocer la opinión de los padres de familia con respecto al servicio que presta el colegio y de que manera se le brindaría un mejor servicio.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| CAPACITACION AL PERSONAL | 38 | 43% |
| ATENCION CON RAPIDEZ | 8 | 9% |
| SERVICIOS FINANCIEROS | 8 | 9% |
| MEJORAR ATENCION AL CLIENTE | 15 | 17% |
| NO OPINO | 7 | 8% |
| AMPLIAR INFRAESTRUCTURA | 13 | 15% |
| TOTAL | 89 | 100% |



Comentario: el 43% manifiesta que es necesario que se le brinde una capacitación al personal, un 17% considera que es necesario mejorar la atención al cliente, un 15% considera que es necesario ampliar la infraestructura del colegio y un 9% respectivamente considera que es necesario brindar un servicio con rapidez y brindar un servicio financiero.

Esto significa que es necesario de que se le de una mejor atención a los padres de familia en cuanto a los tramites que realiza dentro de la institución tomando en cuenta las anteriores sugerencias.

Anexo 7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE EXALUMNOS SALESINOS EXSAL, S.A. DE C.V.

19. Sexo: Femenino Masculino

Objetivo: Saber el sexo del encuestado, este se utiliza como dato general para la investigación.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| FEMENINO | 11 | 58% |
| MASCULINO | 8 | 42% |
| TOTAL | 19 | 100% |

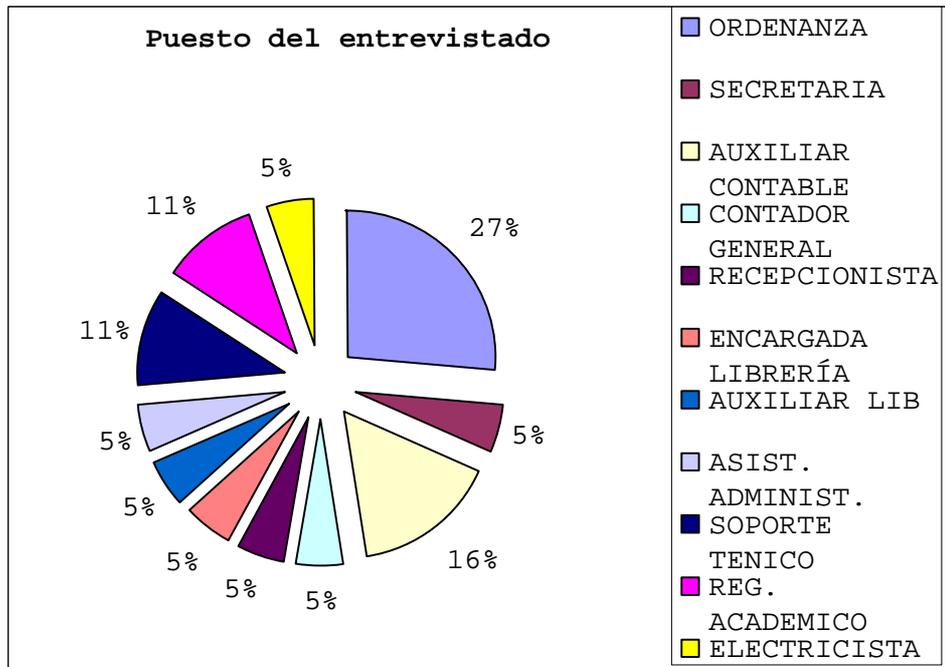


Comentario: para nuestra encuesta pudimos determinar que el 58% de los encuestados son mujeres y el 42% restante son hombres, todos distribuidos en las diferentes áreas administrativas.

20. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente dentro de la empresa?

Objetivo: Esta información servirá para ubicar al empleado en el cargo que desempeña dentro de la empresa.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| ORDENANZA | 5 | 26% |
| SECRETARIA | 1 | 5% |
| AUXILIAR CONTABLE | 3 | 16% |
| CONTADOR GENERAL | 1 | 5% |
| RECEPCIONISTA | 1 | 5% |
| ENCARGADA LIBRERÍA | 1 | 5% |
| AUXILIAR LIB | 1 | 5% |
| ASIST. ADMINIST. | 1 | 5% |
| SOPORTE TENICO | 2 | 11% |
| REG. ACADEMICO | 2 | 11% |
| ELECTRICISTA | 1 | 5% |
| TOTAL | 19 | 100% |

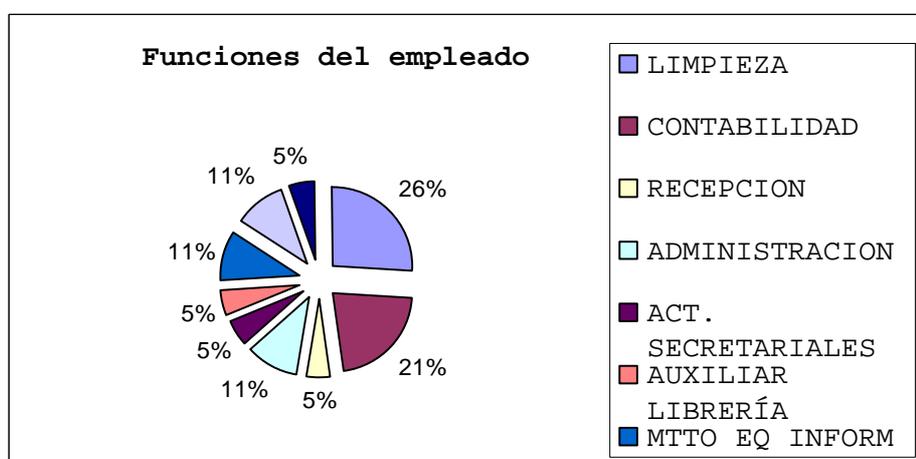


Comentario: dentro de los encuestados, tenemos un 27% en el área de ordenanzas, un 11% para en las áreas de soporte técnica y electricistas, un 16% para el área de contabilidad , un 5% para asistentes administrativos, secretarias contador general, encargada de librería, recepcionistas y auxiliar de librería

21. ¿Describa brevemente cuales son sus funciones principales?

Objetivo: La información proporcionada en esta pregunta a conocer de las diferentes funciones que los administrativos realizan en su área de trabajo.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| LIMPIEZA | 5 | 26% |
| CONTABILIDAD | 4 | 21% |
| RECEPCION | 1 | 5% |
| ADMINISTRACION | 2 | 11% |
| ACT. SECRETARIALES | 1 | 5% |
| AUXILIAR LIBRERÍA | 1 | 5% |
| MTTO EQ INFORM | 2 | 11% |
| CONTROL ALUMNOS | 2 | 11% |
| MANTENIMIENTO INSTALAC. | 1 | 5% |
| TOTAL | 19 | 100% |



Comentario: entre las principales funciones que los administrativos realizan están con un 26% limpieza, funciones contables con un 21%, con un 5% por igual en mantenimiento instalaciones, recepción, actividades secretariales y como auxiliar de librería; además de un 11% respectivamente en mantenimiento de equipo de informática y control de alumnos.

22. ¿Le satisface la labor que desempeña?

Objetivo: Conocer de parte del empleado la satisfacción o no que este puede tener con la labor desempeñada.

| FUNCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 19 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

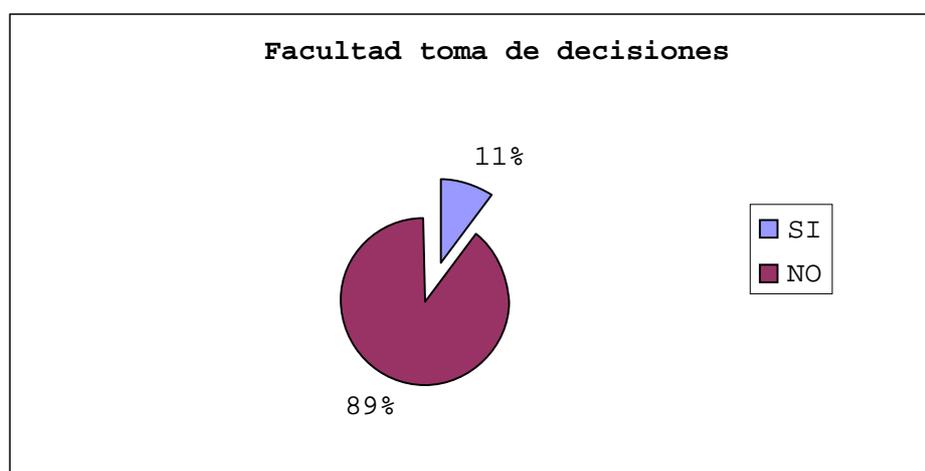


Comentario: un 100% muestra satisfacción por la actividad que desarrollan.

23. ¿Esta facultado para tomar decisiones en caso de que se presente algún conflicto administrativo?

Objetivo: Tratar de conocer que tanta facultad puede tener un empleado para toma de decisiones en su área de trabajo.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 11% |
| NO | 17 | 89% |
| TOTAL | 19 | 100% |

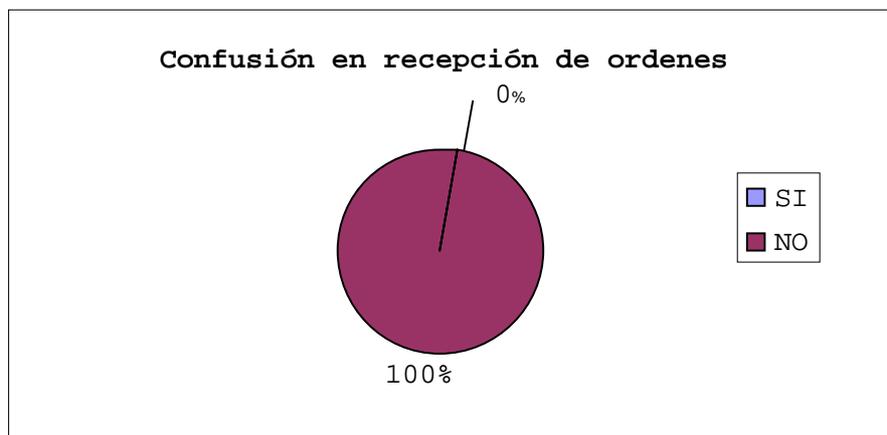


Comentario: con los resultados pudimos comprobar que un 89% no tiene facultad de toma de decisiones y un 11% si tienen esta facultad.

24. ¿Le causa conflicto o confusión recibir la misma orden de diferentes jefes?

Objetivo: poder comprobar si para los administrativo en un problema de confusión recibir la misma orden de diferentes jefes.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 19 | 100% |
| TOTAL | 19 | 100% |

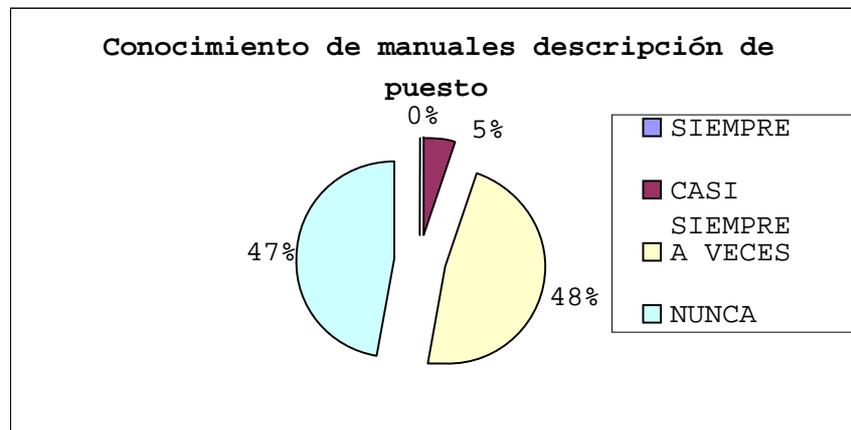


Comentario: en su mayoría con un 100% los empleados administrativos contestaron que para ellos no es ningún problema el hecho de recibir órdenes de distintos jefes.

25. ¿con que frecuencia se encuentra en casos de confusión o conflictos?

Objetivo: conocer la frecuencia de diferentes conflictos que se pueden dar en el ejercicio de sus labores.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SIEMPRE | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 1 | 5% |
| A VECES | 9 | 47% |
| NUNCA | 9 | 47% |
| TOTAL | 19 | 100% |

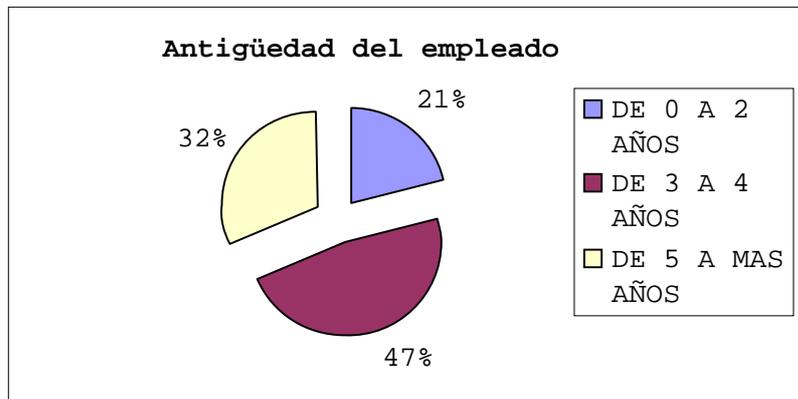


Comentario: un 48% para este caso la mayoría opino que los conflictos se presentan a veces; un 47% opino que nunca; un 5% opino que casi siempre.

26. ¿Desde hace cuanto tiempo labora en esta institución?

Objetivo: Se debe conocer la edad laboral de los empleados, para poder determinar a quienes se les presentan mayores problemas.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| DE 0 A 2 AÑOS | 4 | 21% |
| DE 3 A 4 AÑOS | 9 | 47% |
| DE 5 A MAS AÑOS | 6 | 32% |
| TOTAL | 19 | 100% |

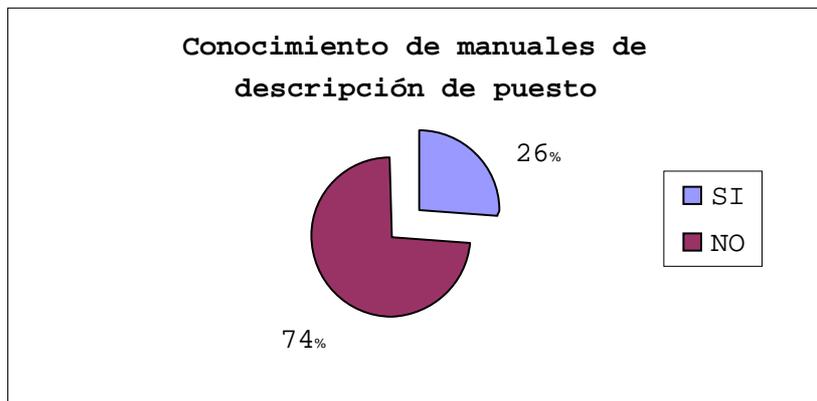


Comentario: los empleados del área administrativa son relativamente joven con un 47% tienen de 3 a 4 años; un 21% con un periodo de 0 a dos años y un 32% con 5 años o mas.

27. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Objetivo: conocer de parte del empleado que tanto conoce de la existencia de documentos donde hablen de su puesto y las diferentes actividades que este desempeña.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 5 | 26% |
| NO | 14 | 74% |
| TOTAL | 19 | 100% |

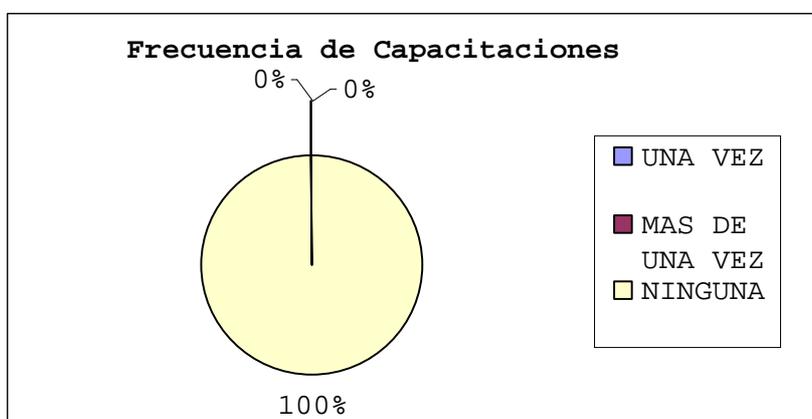


Comentario: un 74% no conocía de la existencia de estos manuales contra un 26% que si sabia de estos.

28. ¿Cuántas veces al año recibe capacitaciones?

Objetivo: Es importante saber que tan frecuentes son las capacitaciones, tan necesarias para el personal de administración.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| UNA VEZ | 0 | 0% |
| MAS DE UNA VEZ | 0 | 0% |
| NINGUNA | 19 | 100% |
| TOTAL | 19 | 100% |

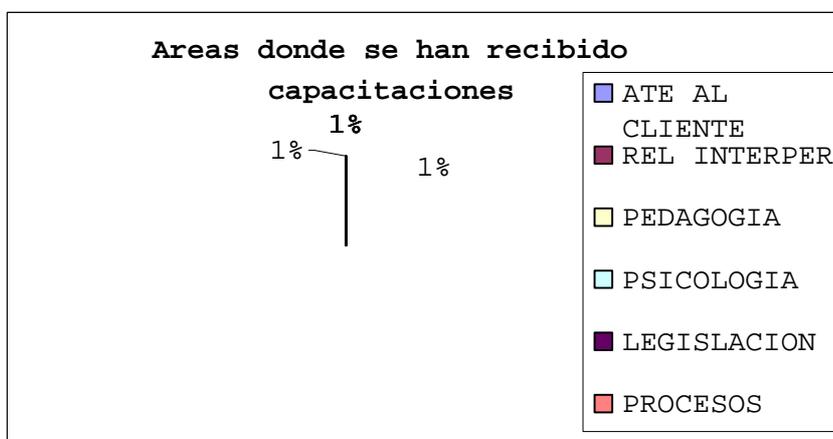


Comentario: no se ha recibido capacitaciones en el área de administración para ninguno de los encuestados.

29. ¿En que área ha recibido capacitaciones?

Objetivo: Conocer cuales de las áreas presentadas han sido mayormente abordados en capacitaciones.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| ATE AL CLIENTE | 0 | 0% |
| REL INTERPER | 0 | 0% |
| PEDAGOGIA | 0 | 0% |
| PSICOLOGIA | 0 | 0% |
| LEGISLACION | 0 | 0% |
| PROCESOS ADMON | 0 | 0% |
| SIS DE EVALUACION | 0 | 0% |
| TOTAL | 0 | 0% |

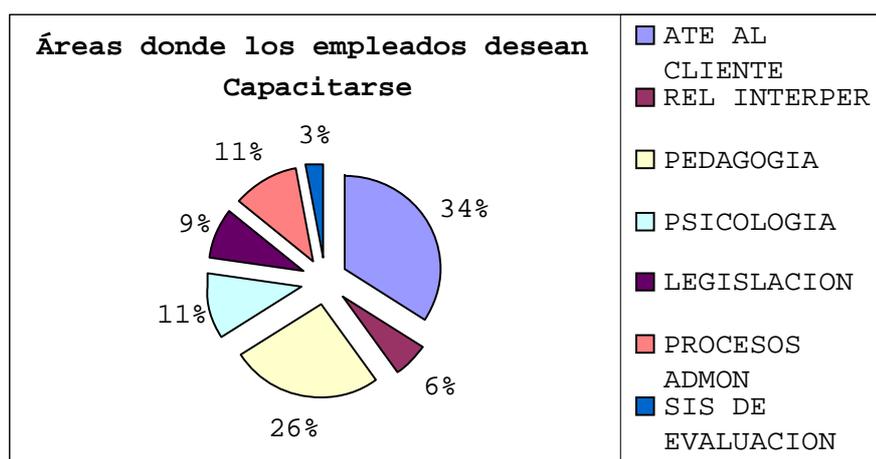


Comentario: como se respondió en la pregunta diez, ningún miembro a recibido capacitaciones.

30. ¿Selecciones cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría recibir?

Objetivo: Saber de parte del empleado cuales de los diferentes ejemplos de capacitaciones les gustaría recibir.

| OPCIONES | FRECUCIA | |
|-------------------|-----------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| ATE AL CLIENTE | 12 | 34% |
| REL INTERPER | 2 | 6% |
| PEDAGOGIA | 9 | 26% |
| PSICOLOGIA | 4 | 11% |
| LEGISLACION | 3 | 9% |
| PROCESOS ADMON | 4 | 11% |
| SIS DE EVALUACION | 1 | 3% |
| TOTAL | 35 | 100% |

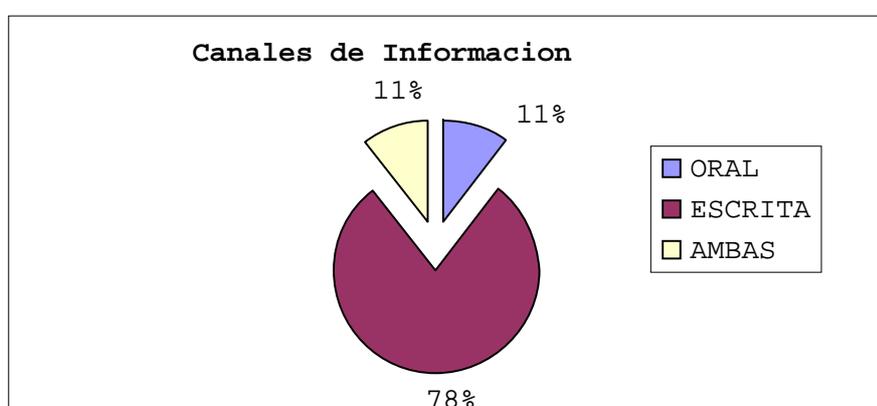


Comentario: en su mayoría con un 34% estos respondieron que les gustaría conocer mas de atención al clientes, un 26% de pedagogía un 11% respectivamente de psicología y procesos administrativos; un 9% de legislación; el 6% relaciones interpersonales y un 3% de sistemas de evaluación.

31. ¿En que forma se le hace llegar la información necesaria para realizar su trabajo?

Objetivo: Que el empleado nos haga saber cuales son los canales de comunicación utilizados en Itexsal.

| OPCIONES | FRECUENCIA | |
|--------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| ORAL | 2 | 11% |
| ESCRITA | 15 | 79% |
| AMBAS | 2 | 11% |
| TOTAL | 19 | 100% |

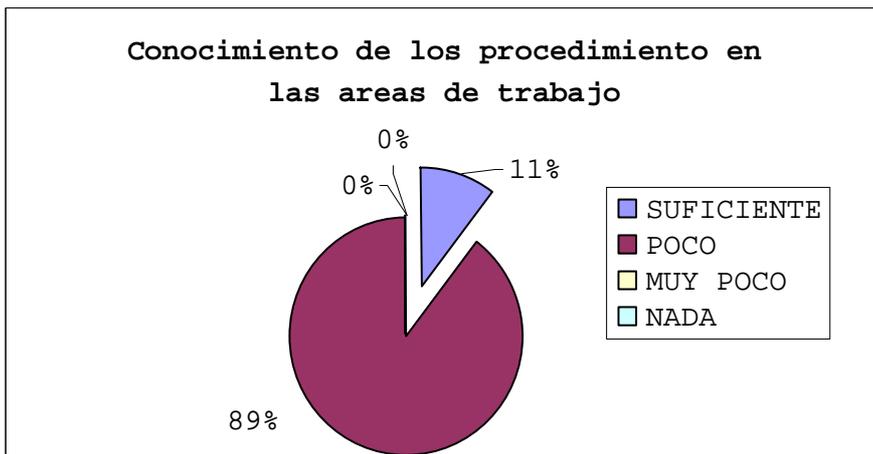


Comentario: Con un 79% los empleados expresaron que la forma mas común de hacer llegar la información a ellos es en forma escrita, y un 11% respectivamente de manera oral o ambas.

32. ¿Le han explicado los procedimientos para realizar su trabajo?

Objetivo: Si conoce el empleado sobre los diferentes procedimientos para realizar su trabajo.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SUFICIENTE | 2 | 11% |
| POCO | 17 | 89% |
| MUY POCO | 0 | 0% |
| NADA | 0 | 0% |
| TOTAL | 19 | 100% |

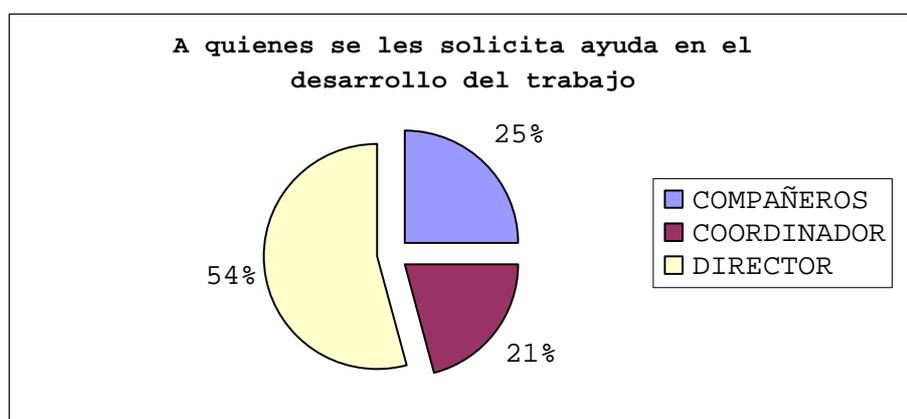


Comentario: en su mayoría los empleados conocen poco de los procedimientos con un 89%, mientras que un 11% respondió que si conocen suficientemente.

33. ¿En caso de duda en el desarrollo de sus labores a quien consulta?

Objetivo: Conocer a quien acude el empleado administrativo cuando surgen dudas en el desarrollo de su trabajo

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| COMPAÑEROS | 6 | 25% |
| COORDINADOR | 5 | 21% |
| DIRECTOR | 13 | 54% |
| TOTAL | 24 | 100% |

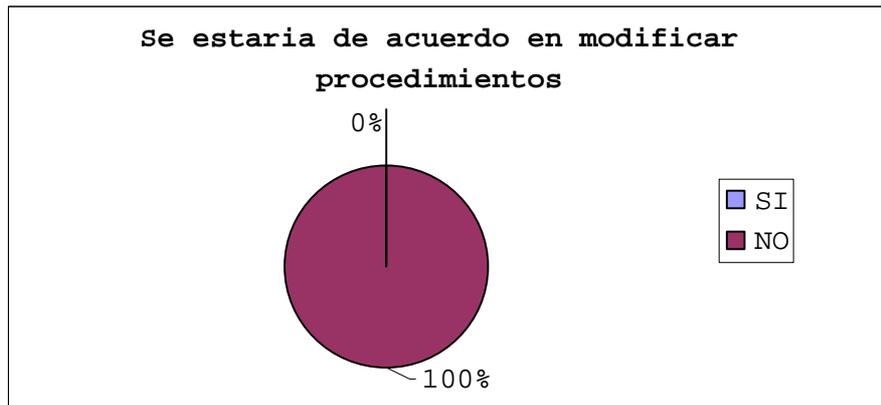


Comentario: el empleado acude en su mayoría al director con un 54%; un 25% respondió que a sus compañeros y un 21% a su coordinador.

34. Si la empresa realiza cambios en la forma de trabajo actual, ¿tendría algún inconveniente en modificar los procedimientos?

Objetivo: Conocer cual es la opinión de los empleados en esta área cuan dispuestos están a cambios en ele desarrollo de sus labores.

| OPCIONES | FRECUENCIA | FRECUENCIA |
|--------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 0 | 0% |
| NO | 19 | 100% |
| TOTAL | 19 | 100% |

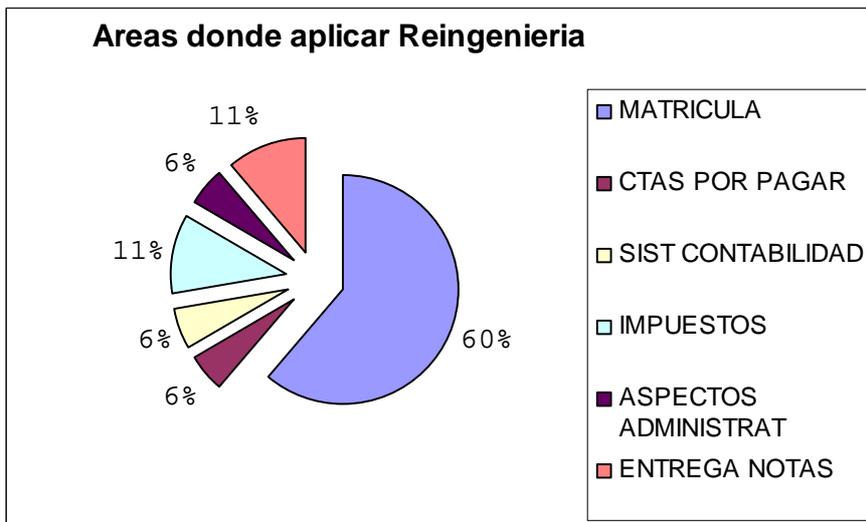


Comentario: el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, todos están dispuestos a cambios que mejoren los procedimientos actuales.

35. De acuerdo a su punto de vista, sugiera algún proceso en el que considera seria necesario aplicar la reingeniería:

Objetivo: brindar sus conocimientos como empleados de Itexsal sobre los diferentes procesos que a juicio de ellos se tengan que mejorar.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| MATRICULA | 11 | 61% |
| CTAS POR PAGAR | 1 | 6% |
| SIST CONTABILIDAD | 1 | 6% |
| IMPUESTOS | 2 | 11% |
| ASPECTOS ADMINISTRAT | 1 | 6% |
| ENTREGA NOTAS | 2 | 11% |
| TOTAL | 18 | 100% |



Comentario: en su mayoría los encuestados con un 61% un 11% impuestos y entre de notas respectivamente; un 6% para cuentas por pagar, sistemas de contabilidad y aspectos administrativos.

Anexo 8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL AREA ACADEMICA DEL INSTITUTO DE EX ALUMNOS SALESIANOS EXSAL, S.A. DE C.V.

36. Sexo: Femenino Masculino

Objetivo: Saber el sexo del encuestado, este se utiliza como dato general para la investigación.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| FEMENINO | 21 | 49% |
| MASCULINO | 22 | 51% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario:

El 49% de los encuestados pertenecen al genero femenino y el restante 51% al masculino.

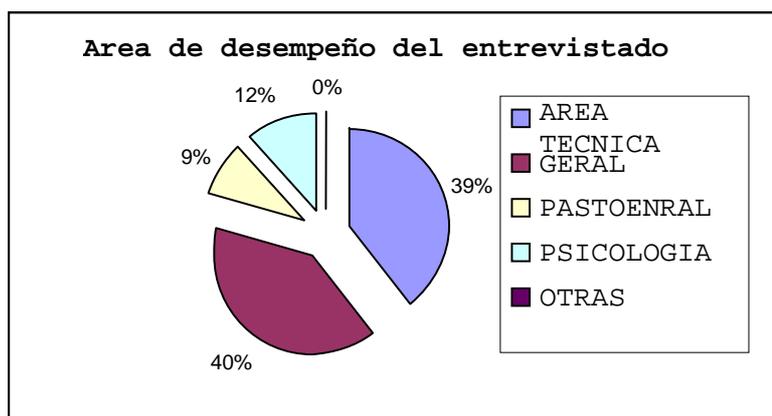
Los encuestados en su mayoría pertenecen al género masculino, siendo este el predominante en el personal académico del EXSAL, S.A. DE C.V.

37. ¿En que área se desempeña?

Área Técnica General Pastoral Psicología
Otros

Objetivo: Esta información servirá para ubicar en que área de la empresa se presentan más problemas.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| AREA TECNICA | 17 | 40% |
| GENERAL | 17 | 40% |
| PASTORAL | 4 | 9% |
| PSICOLOGIA | 5 | 12% |
| OTRAS | 0 | 0% |
| TOTAL | 43 | 100% |



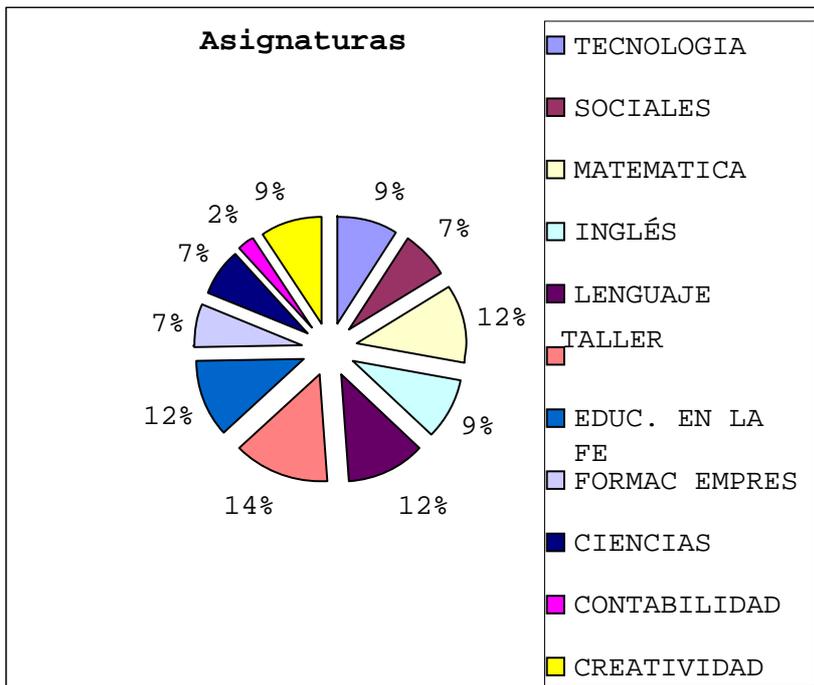
Comentario: El mayor porcentaje con el 40% de los encuestados se encuentran en el área general, un 40% se ubica en el área técnica, siguiéndole el área de psicología con un 12%, y un 9% pastoral.

En su mayoría el personal académico, pertenece al área general y técnica, en estas áreas se concentra el personal encuestado dejando atrás el área pastoral.

38. ¿Que asignaturas(s) imparte?

Objetivo: Se debe conocer la carga académica de los maestros para identificar las causas de los posibles problemas que se muestren en cada área.

| OPCIONES | FRECUENCIA | |
|----------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| TECNOLOGIA | 4 | 9% |
| SOCIALES | 3 | 7% |
| MATEMATICA | 5 | 12% |
| INGLÉS | 4 | 9% |
| LENGUAJE | 5 | 12% |
| TALLER | 6 | 14% |
| EDUC. EN LA FE | 5 | 12% |
| FORMAC EMPRES | 3 | 7% |
| CIENCIAS | 3 | 7% |
| CONTABILIDAD | 1 | 2% |
| CREATIVIDAD | 4 | 9% |
| TOTAL | 43 | 100% |



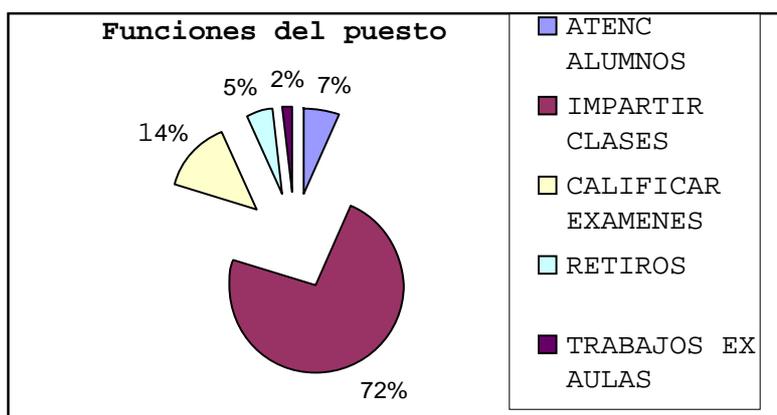
Comentario: con un porcentaje del 14% Taller; matemática, lenguaje y educación el la fe un 12% cada uno respectivamente; tecnología, inglés y creatividad todos con un 9%; formación empresarial, ciencias y sociales con un 7% cada uno y contabilidad con un 2%.

Para nuestra prueba piloto la mayoría de los académicos se ubico dentro de las áreas de taller y matemática y en último lugar en asignaturas como contabilidad.

39. Describa brevemente cuales son sus funciones principales:

Objetivo: Identificar si los docentes conocen a cabalidad cuales son sus funciones dentro de la empresa y la forma en como las realizan.

| FUNCIONES | FRECUENCIA | |
|--------------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| ATENC ALUMNOS | 4 | 7% |
| IMPARTIR CLASES | 43 | 73% |
| CALIFICAR EXAMENES | 8 | 14% |
| RETIROS | 3 | 5% |
| TRABAJO EX AULAS | 1 | 2% |
| TOTAL | 59 | 100% |



Comentario: Impartir clases representa el 73%, calificar exámenes un 14%, atención alumnos un 7%, retiros un 5% y trabajos exaulas un 2% quedándose con un 6% la motivación a los alumnos.

Entre las principales funciones que los encuestados expresaron que realizan están la de impartir clases y calificar exámenes, siendo estas áreas las que requieren la mayor atención por parte de ellos.

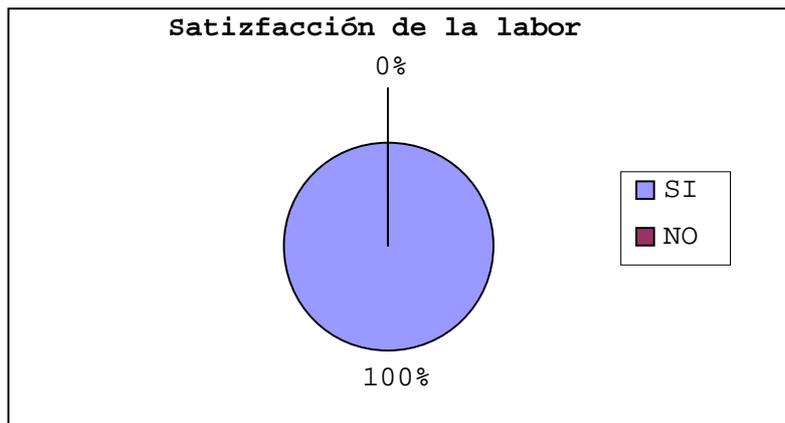
40. ¿Le satisface la labor que desempeña?

Si

No

Objetivo: Saber si las personas está satisfecho con sus funciones dentro de la empresa.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 43 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: Para un 100% están bastantes satisfechas con la labor.

El personal encuestado expresa que le satisface bastante la labor que desempeña en su área.

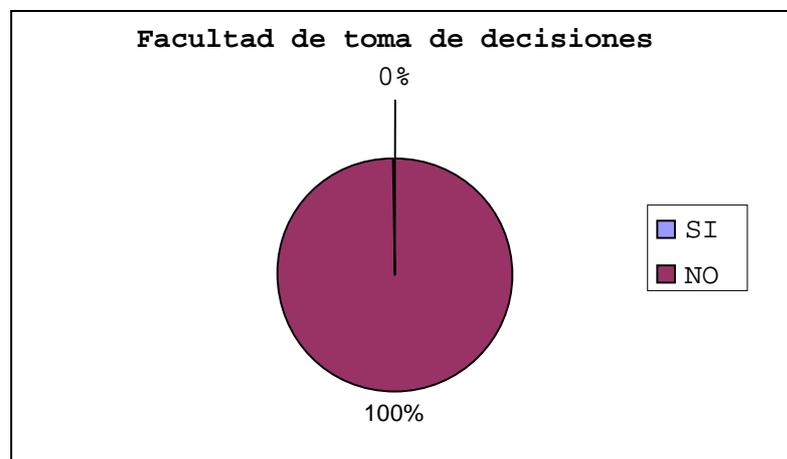
41. ¿Está facultado para tomar decisiones en caso de que se presente algún conflicto académico?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los docentes tienen libertad para tomar decisiones con lo que respecta a sus labores.

| OPCIONES | FRECUENCIA | |
|--------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 0 | 0% |
| NO | 43 | 100% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: el 100% expreso que no esta facultado para la toma de decisiones

En su mayoría el personal académico contestó que no posee ninguna potestad para poder tomar decisiones en la empresa.

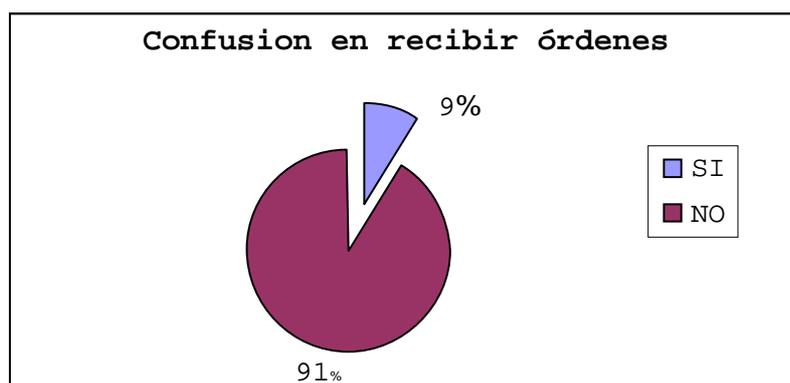
42. ¿Le causa conflicto o confusión recibir la misma orden de diferentes jefes?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Identificar las consecuencias de la dualidad de mando en las actividades de los docentes.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 4 | 9% |
| NO | 39 | 91% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: para un 91% no resulta ningún problema el poder recibir lineamientos de distintos jefes, únicamente para el 9% si.

Para la gran mayoría de los empleados académicos encuestados no les resulta ningún problema o conflicto recibir la misma orden de diferentes jefaturas.

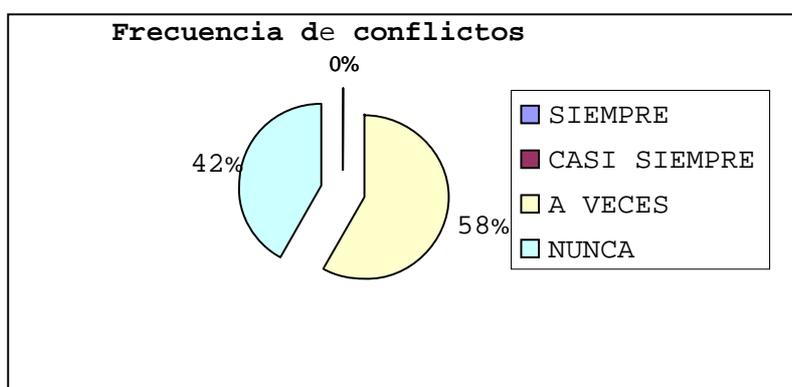
43. ¿Con qué frecuencia se encuentra en casos de confusión o conflictos?

Siempre Casi Siempre A Veces Nunca

¿Por qué?

Objetivo: Conocer con que tan frecuentes son los casos de conflictos y confusiones que se dan en la empresa para conocer la gravedad de la situación.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SIEMPRE | 0 | 0% |
| CASI SIEMPRE | 0 | 0% |
| A VECES | 25 | 58% |
| NUNCA | 18 | 42% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: para el 58% de los encuestados los conflictos se les presentan a veces y un 42% expreso que nunca.

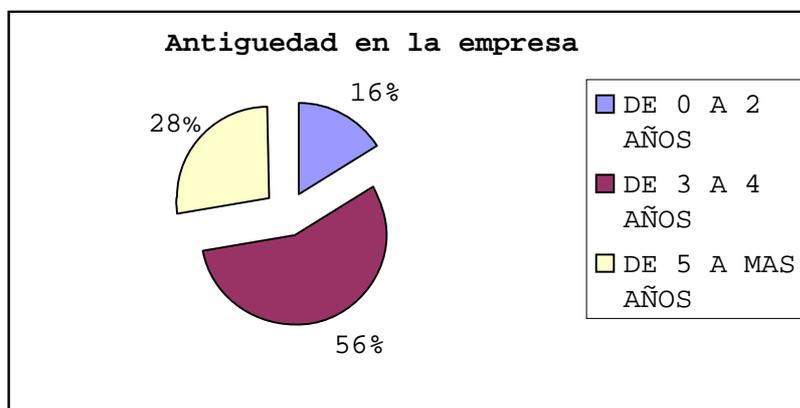
Para la mayoría la frecuencia de conflictos no es significativa pues contestaron que solo ocurre a veces, pero a la vez encontramos un buen porcentaje que expresa que nunca, están ante la situación de conflictos.

44. ¿Desde hace cuánto tiempo labora en esta institución?

De 0-2 años De 3-4 años 5 a mas años
Otros

Objetivo: Estar al tanto de la antigüedad de las personas encuestadas y conocer en que segmentos se presentan mayores conflictos.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| DE 0 A 2 AÑOS | 7 | 16% |
| DE 3 A 4 AÑOS | 24 | 56% |
| DE 5 A MAS AÑOS | 12 | 28% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: el personal encuestado un 28% tiene cinco años o más de trabajar en la institución, el 16% representa los que tienen de cero a dos años y el 56% representan los que tienen de tres a cuatro años.

El personal de Itexsal encuestado en su mayoría tienen una edad promedio dentro de las instalaciones.

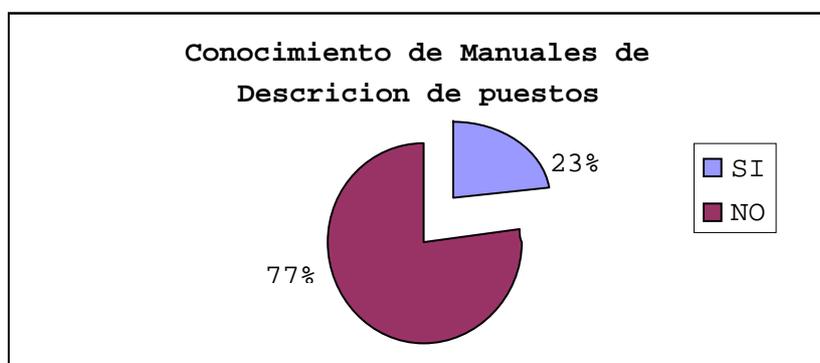
45. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Si No

¿Por qué?

Objetivo: Saber si los empleados del área académica tienen conocimiento de los diferentes manuales que existen en la organización.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 10 | 23% |
| NO | 33 | 77% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: un 77% de los encuestados no conocen de la existencia de manuales y un 23% si lo saben.

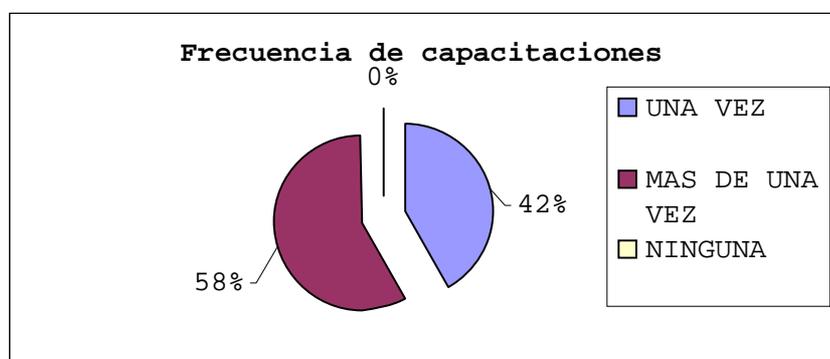
La mayoría de los empleados académico desconoce de la existencia donde se describen sus actividades las cuales los cuales les podrían servir de mucha ayuda en su desempeño.

46. ¿Cuántas veces al año recibe capacitaciones?

Una vez Más de una vez Ninguna
Otros

Objetivo: Saber si los empleados reciben algún tipo de capacitación para mejorar en el desempeño de sus actividades, durante el año.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| UNA VEZ | 18 | 42% |
| MAS DE UNA VEZ | 25 | 58% |
| NINGUNA | 0 | 0% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: el 42% de los encuestados han recibido por lo menos una vez 7 un 58% mas de una vez.

El personal académico coincide en su mayoría que las capacitaciones impartidas en la institución se dan una vez durante el año.

47. ¿En que área ha recibido capacitaciones?

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Pedagogía

Psicología

Legislación

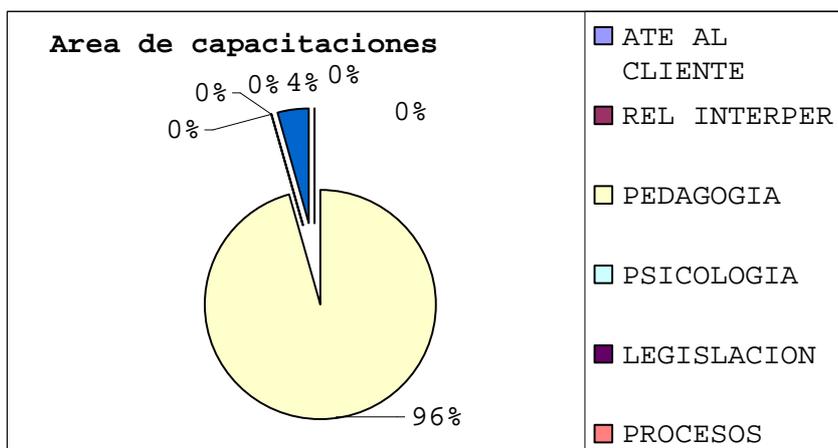
Procesos Administrativos

Sistema de Evaluación

Otros:

Objetivo: Conocer cuales son las áreas donde los docentes han recibido capacitaciones, en que áreas la empresa ha puesto mayor atención.

| OPCIONES | FRECUENCIA | FRECUENCIA |
|-------------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| ATE AL CLIENTE | 0 | 0% |
| REL INTERPER | 0 | 0% |
| PEDAGOGIA | 43 | 96% |
| PSICOLOGIA | 0 | 0% |
| LEGISLACION | 0 | 0% |
| PROCESOS ADMON | 0 | 0% |
| SIS DE EVALUACION | 2 | 4% |
| TOTAL | 45 | 100% |



Comentario: el 96% de los encuestados ha recibido capacitaciones en el área de pedagogía y el 4% en sistemas de evaluación.

En cuanto al área donde los encuestados afirman que han recibido capacitaciones es el área de pedagogía, lo cual tiene cierta lógica pues casi todos los encuestados son maestros y necesitan especializarse en la manera de cómo transmitir conocimiento.

48. Seleccione cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría recibir:

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Pedagogía

Psicología

Legislación

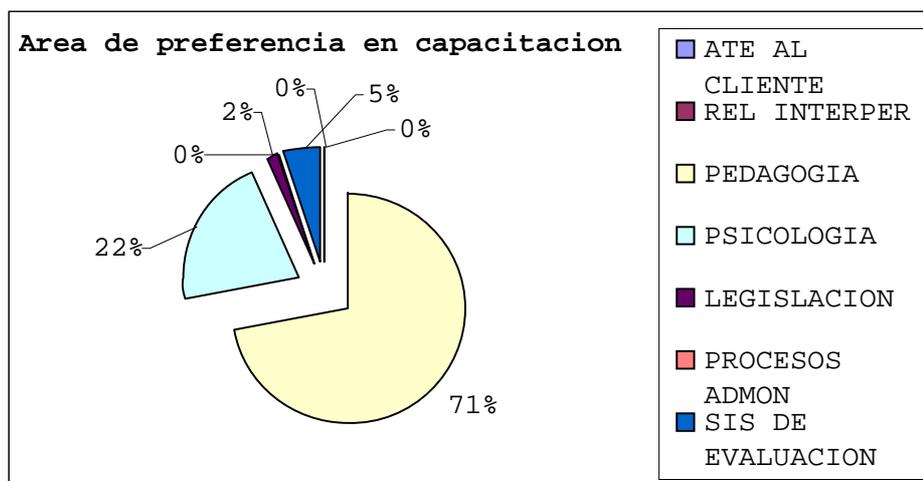
Procesos Administrativos

Sistema de Evaluación

Otros:

Objetivo: Conocer cuales son las áreas donde los docentes están interesados en capacitarse, donde a juicio de ellos se encuentran deficientes.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| ATE AL CLIENTE | 0 | 0% |
| REL INTERPER | 0 | 0% |
| PEDAGOGIA | 43 | 72% |
| PSICOLOGIA | 13 | 22% |
| LEGISLACION | 1 | 2% |
| PROCESOS ADMON | 0 | 0% |
| SIS DE EVALUACION | 3 | 5% |
| TOTAL | 60 | 100% |



Comentario: a un 72% le gustaría recibir capacitaciones en el área de pedagogía, un 22% en psicología, un 2% en legislación y un 5% en sistemas de evaluación.

Para ampliar más sus conocimientos y para especializarse en su área la mayoría coincidió que donde les gustaría recibir capacitaciones es el área pedagógica, siguiéndole de cerca psicología, legislación y sistemas de evaluación.

49. ¿En que forma la empresa le hace llegar la información necesaria para realizar sus funciones?

Oral

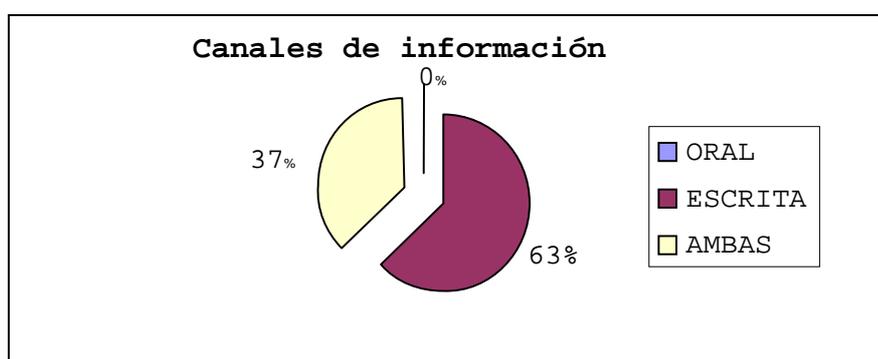
Escrita

Ambas

Otros:

Objetivo: explicar cuales son los canales de comunicación que la empresa realiza para dar a conocer información pertinente para el desarrollo de las actividades académicas.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| ORAL | 0 | 0% |
| ESCRITA | 27 | 63% |
| AMBAS | 16 | 37% |
| TOTAL | 43 | 100% |



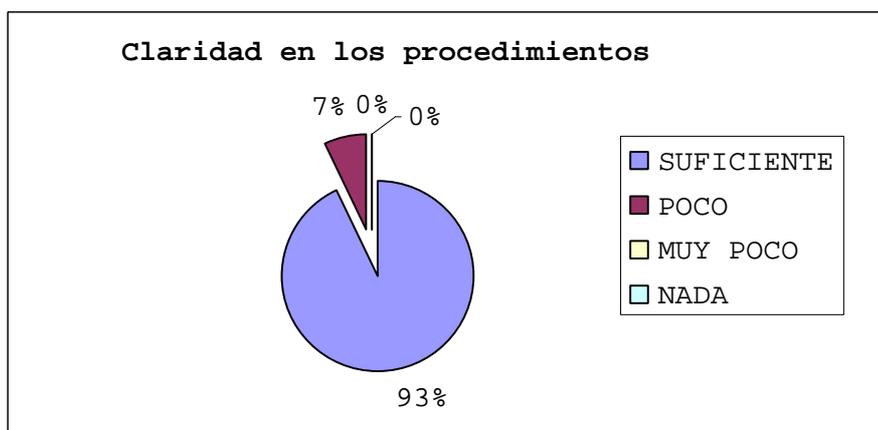
Comentario: para el 63% reciben notificaciones de manera escrita y el 37% lo recibe de manera oral y escrita.

Para los encuestados la forma de enviar cualquier tipo de información se les da de manera escrita, por lo general.

50. ¿Tiene claros los procedimientos para realizar su trabajo?
- Suficiente Poco Muy Poco Nada
- ¿Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los empleados tienen conocimiento de cómo se realizan sus funciones y que procedimientos deben realizar.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SUFICIENTE | 40 | 93% |
| POCO | 3 | 7% |
| MUY POCO | 0 | 0% |
| NADA | 0 | 0% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: el 93% tiene suficientemente claros los procedimientos a realizar en su área de trabajo, un 7% respondió que poco.

Los académicos conocen su trabajo y no tienen duda en la manera de realizar los procedimientos que se requieren en su área de trabajo.

51. ¿En caso de duda en el desarrollo de sus labores a quien consulta?

Compañeros

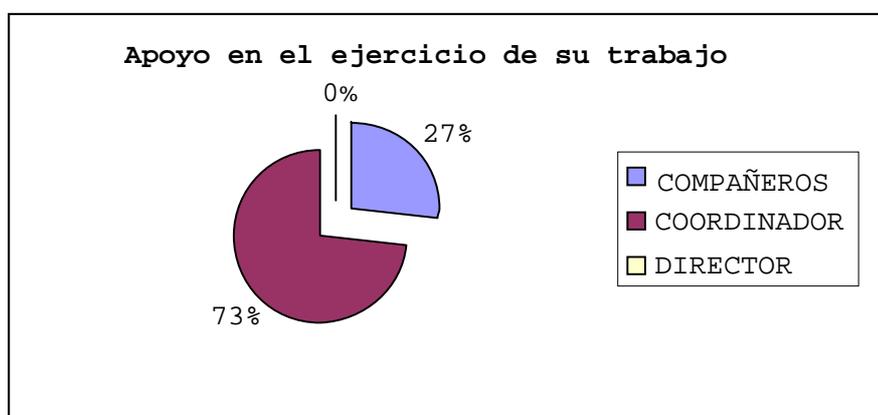
Coordinador

Director

Otros:

Objetivo: Conocer que tanto los empleados saben a quien acudir cuando se les presentan dudas para el ejercicio de sus funciones.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| COMPAÑEROS | 15 | 27% |
| COORDINADOR | 41 | 73% |
| DIRECTOR | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |



Comentario: un 73% busca a su coordinador para que lo guíe, por cualquier dificultad en el ejercicio de sus labores y un 27% a sus compañeros.

Los empleados concentrados en esta área en su mayoría consultan al coordinador de su área, cuando surgen inconvenientes en el desenvolvimiento de su trabajo.

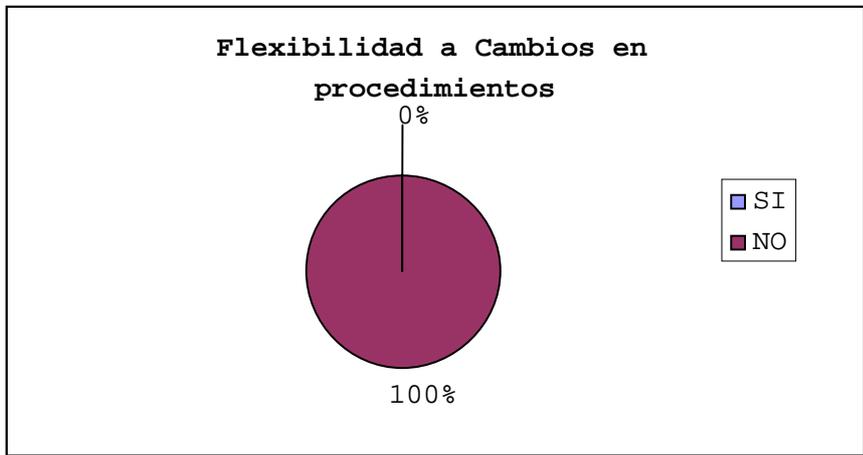
52. Si la empresa realiza cambios en la forma de trabajo actual, ¿tendría algún inconveniente en modificar los procedimientos?

Si No

Por qué?

Objetivo: Saber hasta que punto los empleados estarían dispuestos a modificar la manera de cómo se realizan los procedimientos en la actualidad.

| OPCIONES | FRECUENCIA | |
|--------------|------------|-------------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 0 | 0% |
| NO | 43 | 100% |
| TOTAL | 43 | 100% |

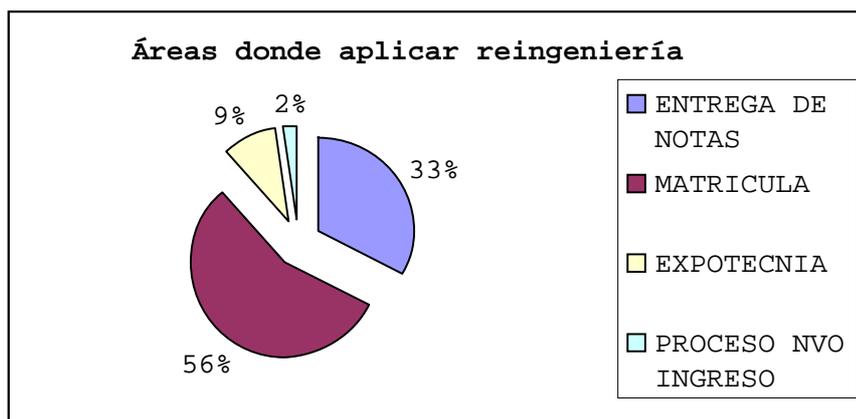


Comentario: el 100% de los empleados del área académica estarían dispuestos a cambiar los procesos que se realizan en la actualidad. Todo el personal encuestado no tiene inconveniente en modificar los procedimientos actuales y mejorarlos.

53. De acuerdo a su punto de vista, sugiera algún proceso en el que considera sería necesario aplicar la reingeniería:

Objetivo: conocer si los empleados del área académica están consientes de si existen procesos en la institución que a juicio de ellos merezcan algún cambio.

| OPCIONES | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|---------------------|---------------------|
| ENTREGA DE NOTAS | 14 | 33% |
| MATRICULA | 24 | 56% |
| EXPOTECNIA | 4 | 9% |
| PROCESO NVO | 1 | 2% |
| INGRESO | 1 | 2% |
| TOTAL | 43 | 100% |



Comentario: 56% contestó que la matricula es de los principales procesos donde se debe aplicar reingeniería, el 33% contestó que es la entrega de notas, un 9% la expotecnia y un 2% el proceso de nuevo ingreso.

Para la mayoría de los académicos la matricula es uno de los procesos donde mayor atención se debe poner a fin de mejorarlo y hacerlo mas eficaz para cumplir de una mejor manera con la atención a los padres de familia.

