

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE
AGRICULTURA DEL NORORIENTE
-EANOR-**

**CARLOS AUGUSTO VARGAS GÁLVEZ
CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

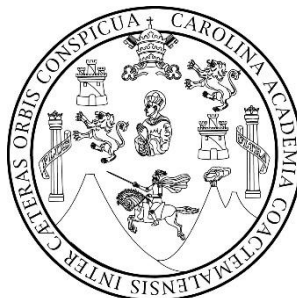
**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA
DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE
-EANOR-**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base al Normativo de la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrado del Centro Universitario de Oriente, aprobado por el Consejo Directivo, en el Punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, de la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.

CARLOS AUGUSTO VARGAS GÁLVEZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**



RECTOR

DR. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Docentes:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representantes Estudiantiles:	Br. Carla Marisol Peralta Lemus PAE. Alberto José España Pinto
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	MSc. Marlon Leonel Buezo Campos
Vocal:	MSc. José Leonidas Ortega Lemus
Asesor de Tesis:	MSc. Joel Francisco Urrutia Chacón



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE



Chiquimula, 20 de noviembre de 2016

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director del Departamento de Postgrados
Centro Universitario de Oriente
Su despacho

Respetable señor Director:

En cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrados del Centro Universitario de Oriente, aprobado por el Consejo Directivo, en el punto vigésimo sexto del Acta 11-2010, de la sesión celebrada el veintiocho de abril del dos mil diez. Procedí a asesorar el trabajo de graduación del maestrante Carlos Augusto Vargas Gálvez, que consistió en el desarrollo del trabajo de graduación intitulado **"Análisis de la Estructura Organizacional de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-."**

Después de haber realizado la revisión del documento, en mi opinión, el trabajo de graduación profesional, cumple con los requisitos exigidos en el Normativo de Trabajos de Graduación antes citado, por lo que someto a su consideración se nombre la terna evaluadora para que el maestrante realice la defensa correspondiente.

Sin otro en particular, deseándole éxitos en su gestión, me suscribo de usted.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Joel Francisco Urrutia Chacón
Asesor principal de Tesis

CERTIFICACIÓN.ACTA.EPT.DEPG-58-2016

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **CERTIFICA**: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios cincuenta y cinco y cincuenta y seis donde se encuentra el Acta EPT guion once guion dos mil dieciséis (ACTA EPT-11-2016), que copiada literalmente dice:-----

"Acta EPT-11-2016: En el salón I-4 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado (Secretario) y Maestro en Ciencias Marlon Leonel Bueso Campos el día jueves veintiséis de mayo de dos mil dieciséis, siendo las quince horas, para practicar el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, del Maestrante Ingeniero Agrónomo Carlos Augusto Vargas Gálvez, (Postulante), inscrito con carné No. 100014129 en la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias de esta Unidad Académica, como requisito previo a optar el grado de Maestro en Ciencias Administración de Empresas Agropecuarias del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

PRIMERO:Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

SEGUNDO: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: "**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-**", elaborado por el postulante Maestrante Carlos Augusto Vargas Gálvez.-----

TERCERO: El resultado del examen fue **APROBADO POR MAYORÍA DE VOTOS**, por **LOS MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR**-----

CUARTO: CORRECCIONES: Las correcciones y observaciones fueron realizadas durante el examen al Maestrante Vargas Gálvez y en los informes revisados por los miembros del Jurado Examinador.-----

QUINTO: PLAZO: Se le otorga al maestrante un plazo de sesenta días calendario para la entrega de las correcciones, las cuales deberán ser entregadas en la oficina del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

SEXTO: REVISIÓN DE LAS CORRECCIONES: Las correcciones serán revisadas por los tres miembros de la mesa evaluadora.-----

SÉPTIMO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis y suscribió el anexo EPT-011-2016, que contiene las observaciones realizadas al Ingeniero Vargas Gálvez.

No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las diecisiete horas. **Damos fe.** Firmaron el acta Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado, Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado e Ingeniero Agrónomo Carlos Augusto Vargas Gálvez.

Para los efectos que al interesado convengan, extendiendo y firmando la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, a veintiuno de noviembre de dos mil dieciséis.



M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Oriente



El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **CERTIFICA**: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folio ochenta y ocho donde se encuentra el Acta EPT guion cero treinta y uno guion dos mil dieciséis (ACTA EPT-031-2016), que copiada literalmente dice:-----

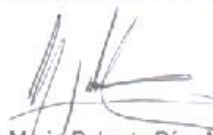
"Acta-031-2016: En el salón I-4 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, el día viernes dieciocho (18) de noviembre de dos mil dieciséis (2016), siendo las dieciséis horas, nos reunimos los miembros del Tribunal Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado (Secretario) y Maestro en Ciencias Marlon Leonel Bueso Campos, para realizar la revisión de las correcciones realizadas al informe final de tesis, intitulado **"ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-"**, hayan sido incorporadas en su totalidad por el Ingeniero Agrónomo Carlos Augusto Vargas Gálvez, (Postulante).-----

PRIMERO: Se hace constar que el maestrante Vargas Gálvez, presentó el informe final corregido en el plazo establecido por el Tribunal Examinador.-----

SEGUNDO: Procedimos a realizar la revisión de correcciones de conformidad a lo establecido el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

TERCERO: Después de haber revisado el informe final de tesis presentado por Ingeniero Agrónomo Vargas Gálvez, el cual cumple con todos los requisitos exigidos por el Jurado Examinador, se sugiere el cambio de nombre de **"ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-"**, al de **"ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-"**, el cual fue cambiado en todo el documento, por lo que se aprueba de forma definitiva el informe final de tesis presentado por el Ingeniero Agrónomo Carlos Augusto Vargas Gálvez. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las diecisiete horas. **Damos fe.**" Firmaron el acta Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado, Maestro en Ciencias José Leónidas Ortega Alvarado e Ingeniero Agrónomo Carlos Augusto Vargas Gálvez.

Para los efectos que al interesado convengan, extendiendo y firmando la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, a veintiuno de noviembre de dos mil dieciséis.


M Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Oriente



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó el maestrante CARLOS AUGUSTO VARGAS GÁLVEZ titulado "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE - EANOR-", trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados, de la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.

Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Trabajo de Graduación a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRO EN CIENCIAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a dieciocho de noviembre de dos mil dieciséis.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR
CUNORI - USAC



c.c. Archivo

NWGC/ars

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por darme la vida la salud, la energía, la sabiduría y los éxitos.

A mis padres

Carlos Roberto Vargas y Vargas
Marilyn Patricia Gálvez López de Vargas

Por su educación, esfuerzo en mi formación y esmero en fomentar los valores morales y espirituales que me han permitido servir a mi familia y sociedad.

A mi esposa

Yunelis Pascual Velazquez de Vargas

Por su amor y apoyo durante los diferentes procesos de mi vida, siendo un bastión importante en cada uno de los diferentes proyectos.

A mis hijos

Carlos Augusto Vargas y Vargas
Carla Yunelis Vargas Pascual

Que este éxito les sirva de ejemplo, y que tomen como referencia para su superación académica y profesional.

A mis hermanos

Mercedes Analucía Vargas Gálvez
Carlos Roberto Vargas Gálvez

Quienes han me han apoyado en las diferentes fases de mi vida estudiantil y profesional, sintiéndome muy orgulloso de ustedes.

A mi asesor

Por su tiempo y esmero en la actividad de asesoría que realizó en esta tesis de posgrado.

A MSc. Sonia Villatoro

Por el apoyo brindado a lo largo del desarrollo de esta investigación.

Al Director de Posgrados de CUNORI

Por apoyar y dignificar la producción de conocimiento a través de los numerosos programas de posgrado, que gracias a su liderazgo se han establecido en CUNORI, y que con su experiencia y excelente gestión curricular llegan a contribuir a la solución de los problemas regionales y nacionales.

Al director del Centro Universitario de Oriente

Por todo el apoyo brindado en este, como en otros procesos académicos. Amigo sincero y de buenos consejos, digno de imitar en su gestión al frente de uno de los mejores Centros Regionales y de mayor abolengo.

A Maribel Hernández

Por ser diligente y dedicada a su trabajo, por su paciencia y responsabilidad.

RESUMEN

En el año de 1993 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), y la Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente -ADIN-realizaron un convenio de cooperación técnica para la implementación del proyecto denominado Centro de Educación Media Agropecuaria de Nororiente (CEAN); el convenio establece que el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) otorga en calidad de usufructo, las instalaciones del Centro de Capacitación "Carlos A. Anleu", con un área de 38 Hectáreas; ubicadas en los llanos de la Fragua, Zacapa, con una vigencia de 50 años, pudiéndose prorrogar o suspender por incumplimiento de alguna de las partes, por mutuo acuerdo, por causas de fuerza mayor o por modificación de los objetivos. Es bajo estos lineamientos que se establece la Escuela de Agricultura del Nororiente ubicada en la jurisdicción del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa "Finca El Oasis"; según (Arteaga Bardales, 2006)

La presente investigación tuvo como propósito el mejoramiento de un proceso, en este caso; realizar un análisis del diseño de cargos para resolver el problema que genera la desactualización en el diseño de cargos de acuerdo a una estructura organizacional tradicional, lineal y cartesiana; los cuales se sustituyeron por una visión sistémica y situacional que los integra en lugar de segmentarlos; sin embargo, plantea un reto y un cambio para la Junta Directiva de Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente -ADIN-esencialmente en la gestión del recurso humano desde la implementación de una administración por objetivos, siendo una herramienta importante y comprometedora para la estabilidad en la prestación de servicios educativos y técnicos considerándola como un instrumento para la competitividad y mejora continua.

La investigación aplicada tiene como propósito el generalizar los resultados a otras situaciones proporcionando información de utilidad práctica; para la presente investigación se aplicó el método tipo encuesta utilizando las técnicas de campo como la observación directa no participante, la entrevista libre y la entrevista dirigida; trabajando con una población constituida por el personal administrativo y operativo, aplicando respectivamente para ello, un cuestionario para recabar información con respecto a las etapas del proceso administrativo y de planeación y a los elementos específicos de recursos humanos, tales como la admisión (reclutamiento, selección, contratación e inducción), la aplicación (funciones del puesto). Las coordinaciones que se investigaron fueron el área Administrativa, Académica, Agrícola y Pecuaria, realizando un análisis desde las funciones organizacionales.

Los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente – ADIN-, la dirección y la gerencia, conscientes de la necesidad de formación de profesionales íntegros y competitivos en sus ramas y de la competitividad regional y nacional de la oferta educativa, están anuentes a implementar gradualmente las recomendaciones del estudio considerando que se realiza

una revisión sistemática y formal de la gestión de recursos humanos en relación a las actividades que se desarrollan. Así también, se identificaron las brechas en los procesos administrativos en práctica con la estructura organizacional, determinante para la jerarquización y agrupación de actividades y el establecimiento de responsabilidades sobre los resultados.

La propuesta de manual administrativo y de funcionamiento para la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-se diseña respetando elementos como la visión, misión, objetivo general y específicos, políticas generales, transversales y estructura organizacional; por lo que únicamente se rediseñan los descriptores de cada uno de los puestos, priorizando en la actualización y estandarización de las áreas de: ubicación del puesto, responsable, relación directa y relación externa. Así como los propósitos generales y específicos, actividades generales y actividades específicas, directivas, académicas y operativas. Las responsabilidades del puesto y los requisitos del mismo.

Esta estandarización obedece a la intención de regular los procesos administrativos en todas sus etapas, facilitando la gestión del recurso humano e involucrándolo en la consecución de los objetivos y fines de cada uno de sus puestos, para alcanzar la visión y misión de la organización en general.

ABSTRACT

In 1993, the Ministry of Agriculture, Livestock and Food (MAGA) and the Association for the Integral Development of the Northeastern - ADIN - signed a technical cooperation agreement for the implementation of the project called Northeastern Agricultural and Livestock Education Center ; the agreement establishes that the Ministry of Agriculture, Livestock and Food (MAGA) grants as a usufruct, the facilities of the Training Center "Carlos A. Anleu", with an area of 38 Hectares; Located in La Fragua, Zacapa, for a time period of 50 years and may be extended or suspended for breach of any of the parts, by mutual agreement, for reasons of mayor force or for the modification of objectives. It is under these guidelines that they established the Agriculture of the Northeastern located in the jurisdiction of the Department of Zacapa, "Finca El Oasis"; According to Arteaga Bardales, 2006)

The purpose of this research is the improvement of a process, in this case; implementing an analysis of the design of the jobs position to solve the problem that generates the outdated design of them according to a traditional, linear and Cartesian organizational structure; which were replaced by a systemic and situational vision that integrates them instead of segmenting them; however, poses a challenge and a change for the Board of Directors of the Association for the Integral Development of the Northeastern - ADIN - essentially in the management of the human resource from the implementation of an administration by objectives, being an important and compromising tool for stability in the provision of educational and technical services as an instrument for competitiveness and continuous improvement.

The purpose this applied research is to generalize the results to other situations by providing practical information; for this research the type-survey method was applied using field techniques such as direct non-participant observation, free interview and directed interview; working with a population constituted by administrative and operational personnel, applying for this purpose, a questionnaire to gather information regarding the stages of the administrative and planning process and the specific elements of human resources, such as admission (recruitment, selection, recruitment and induction), the application (functions of the position). The coordination was investigated trough Administrative, Academic, Agricultural and Livestock areas, implementing an analysis from the organizational functions.

The members of the Board of Directors of the Association for the Integral Development of the Northeastern - ADIN -, the management area, aware of the need for staff training to be honest and competitive in their areas and the regional and national competitiveness of the educational offer, they agreed to gradually implement the recommendations of the study considering that a systematic and formal review of the human resources management in relation to the activities that are developed. Likewise, the gaps in administrative processes in practice were identified with the organizational structure, determining the hierarchy and grouping of activities and the establishment of responsibilities over results, were identified.

The proposal for an administrative and operational manual for the School of Agriculture of the Northeastern -EANOR- is designed respecting elements such as vision, mission, general and specific objectives, general policies, transversal and organizational structure; therefore only the descriptors of each of the location are redesigned, prioritizing in the updating and standardization of the areas of: position of the position, responsible, direct relation and external relation. As well as the general and specific purposes, general activities and specific activities, directives, academic and operative. The responsibilities of the position and their requirements.

This standardization is due to the intention to regulate the administrative processes in all its stages, facilitating the management of the human resource and involving it in the attainment of the objectives and purposes of each one of its positions, in order to reach the vision and mission of the organization in general.

INDICE

	Resumen	x
	Astract	xii
	Introducción	xvii
	CAPITULO I	
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1	Antecedentes y contexto	2
1.2	Formulación del problema	3
1.3	Sistematización del problema	3
1.4	Justificación	4
1.5	Objetivos	5
1.5.1	General	5
1.5.2	Específicos	5
1.6	Objetivos de estudio	5
1.7	Delimitación del problema	5
1.7.1	Delimitación temporal	5
1.7.2	Delimitación geográfica	5
1.7.3	Delimitación personal	5
1.7.4	Delimitación teórica	5
	CAPITULO II	
	MARCO TEÓRICO	
2.1	Concepción general del asunto	6
2.2	Conceptos, categorías, leyes y postulados	15
2.2.1	Análisis organizacional	15
2.2.2	Estructura organizacional	15
2.2.3	Perfiles de puestos	16
2.3	Aportes explicativos	17
2.4	Toma de posición sobre el asunto	17
2.5	Aspectos referenciales	18
2.5.1	La Escuela de Agricultura en Guatemala	18
	CAPITULO III	
	DISEÑO METODOLÓGICO	
3.1	Tipo de investigación	20
3.2	Método	20
3.3	Estadística	20
3.4	Población	22

3.5	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	21
3.5.1	Técnicas	21
3.5.2	Instrumentos	22
3.6	Fuentes de información y estrategias de investigación	22
3.6.1	Fuentes de información	22
3.6.2	Estrategias de investigación	23
3.7	Conceptualización de categorías y descriptores	25

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Consideraciones preliminares	25
4.2.1	Existencia del organigrama funcional de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-	26
4.2.2	Conocimiento de funciones y atribuciones	27
4.2.3	Proceso de selección y contratación del personal docente de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-	28
4.2.4	Evaluaciones del desempeño	29
4.2.5	Reuniones de trabajo con fines de planificación	30
4.2.6	Temporalidad de las capacitaciones	31

CAPITULO V PROPUESTA INTEGRAL PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-

5.1	Introducción	32
5.2	Justificación de la propuesta	33
5.3	Estructura organizacional de EANOR	34
5.4	Manual de funciones	35
	Conclusiones	61
	Recomendaciones	62
	Bibliografía	63
	Anexos	65

ÍNDICE DE TABLAS

1	Elementos mínimos en la descripción de puestos	13
2	Factores de especificación en el análisis de cargos.	14
3	Personal -EANOR- según la estructura organizacional	21
4	Descripción de las unidades de análisis, categorías y descriptores	24

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Enfoque de sistemas de la integración de personal	6
2	Diagrama simple de un sistema	7
3	Organigrama simple de un sistema	8
4	Estructura organizacional de la Escuela de Agricultura del Nororiente - EANOR-	9
5	Los objetivos organizacionales están vinculados con otros procesos administrativos	10
6	Modelo de Diseño de Cargos	11
7	Contenido del cargo según la descripción de puestos	13
8	Factores de especificación en el análisis de cargos	15

INDICE DE GRÁFICAS

1	Existencia de organigrama de EANOR	26
2	Conocimiento de funciones y atribuciones de cada empleado	27
3	Instancias encargadas de reclutamiento y selección de personal en EANOR	28
4	Temporalidad con que se efectúan las evaluaciones del desempeño en EANOR	29
5	Periodicidad de reuniones de trabajo en EANOR	30
6	Temporalidad de las capacitaciones en EANOR	31

INTRODUCCIÓN

Los centros educativos con carreras tecnológicas constituyen opciones educativas atractivas para la juventud, valoradas como oportunidades de profesionalización que, además de dar oportunidad para una formación integral, con el fortalecimiento de valores éticos, cívicos y espirituales, deben identificar el potencial de sus recursos humanos (técnico académicos, administrativos, y de campo) y proporcionar estímulos y oportunidades que les inviten a mejorar la productividad, tecnológica y la educación.

Lo anterior, puede lograrse mediante el desarrollo de procesos metodológicos de enseñanza-aprendizaje, y el establecimiento de una estructura organizativa de base para impulsarlos, lo cual incluye el establecimiento y desarrollo de un departamento o división de recursos humanos. Para este propósito en la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, se realizó una evaluación diagnóstica técnicamente llamada Análisis Organizacional; que analizó las actividades relacionadas a la administración del personal, como un instrumento para desarrollar e implementar políticas que permitan administrar a sus empleados de manera eficiente y eficaz en relación al costo beneficio.

Sobre este marco de referencia, se planteó la pregunta básica de la investigación: ¿El análisis de la estructura organizacional podrá establecer las bases para realizar adecuaciones en los perfiles de puestos?

De la misma manera, el marco brindó las bases necesarias para resolver los objetivos del estudio, siendo el objetivo general “el análisis de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura de Nororiente-EANOR-”; con base en tendencias modernas. Como objetivos específicos se planteó, la readecuación de los perfiles de puestos y la aplicación de instrumentos diagnósticos sobre estos procesos para diseñar una propuesta de acuerdo a los resultados de la investigación.

En el Capítulo I, se plantea el problema y se justifica la investigación llevada a cabo, En el Capítulo II se establece el marco teórico de la investigación. En el Capítulo III se desarrolla el diseño metodológico, y en el Capítulo IV se hace el análisis de resultados. El Capítulo V contiene una propuesta que permitirá superar las debilidades que se identificaron a través de esta investigación. Finalmente se establecen las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como las fuentes bibliográficas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

La Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, nace de la iniciativa de un grupo de profesionales del área oriental en los años 1990 y desde esa época se encuentra bajo la rectoría de un Consejo Directivo, ente encargado de tomar las decisiones correspondientes al funcionamiento y desarrollo de las carreras que se imparten.

El Consejo Directivo está integrado por un representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), cinco representantes de Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente (ADIN), dos representantes de los padres de familia y el Director del Instituto.

La organización interna de la escuela tiene en su primer nivel a la Asamblea, en un segundo nivel a la junta directiva de la Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente -ADIN- y en un tercer nivel la Dirección y Administración, de la cual se deriva la coordinación administrativa y financiera junto con la coordinación académica, coordinación agrícola y coordinación pecuaria.

Con la llegada de una nueva generación de administradores a finales del año 2006 y con conocimientos sobre competitividad; los representantes de Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente -ADIN- recomiendan la elaboración de Manuales de procedimientos y la implementación de los mismos, comienzan a realizar cambios; considerando indispensable establecer los procesos administrativos y de recursos humanos, tomando en cuenta, que luego de dieciocho años de creación, se mantiene todavía en el mercado regional de servicios educativos de nivel medio y de naturaleza tecnológica; pero con una estructura organizacional que no colabora a alcanzar los objetivos organizacionales, que entre otros se puede mencionar: formar profesionales del nivel medio, capaces de promover el desarrollo agropecuario, a través de sus conocimientos científicos y prácticos.

Actualmente, la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, cuenta con personal en el área administrativa, docente, y de campo. Los procesos administrativos y de recursos humanos están establecidos de manera básica, sin procedimientos ni manuales ni sistemas de gestión de mejoramiento continuo; que debido al crecimiento de la población estudiantil y el personal de la organización han provocado distintos problemas a nivel de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, resolución de conflictos y otras áreas relacionadas al quehacer de la organización.

Debido a una serie de problemas administrativos y manejo inadecuado del personal, se inician reuniones con el representante de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, para efectuar una revisión y análisis a los procesos básicos implementados en el área de Recursos Humanos; tomando como base, la expansión de la organización en los últimos diez años. La población estaba constituida a nivel administrativo por 17 personas, entre las edades de 23 a 50 años, ocupando los puestos de Jefe Administrativo, Jefe de Caja y Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Servicio; Coordinador Área Agrícola; y a nivel operativo por 21 hombres entre las edades de 20 a 55 años, se cuenta también con 26 catedráticos, para los servicios educativos a 368 alumnos al momento de realizar la investigación en el año 2014.

La Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, cuenta con un sistema básico de administración de personal, evidenciándose a través de la duplicidad de funciones y con una línea no muy clara entre el quehacer del Director y la Administración. Al momento de requerir información con respecto a cómo realizan los procesos de análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, ninguna de las dos instancias proporcionaban la misma información. El análisis y diseño de puestos se basa únicamente en las actividades que tenga que realizar el personal administrativo y operativo, obviando por completo la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

1.2 Formulación del problema

¿Puede diseñarse a través del análisis de la estructura organizacional una propuesta integral que contribuya a mejorar los procesos administrativos en EANOR?

1.3 Sistematización del problema

¿El análisis de la estructura organizacional establece las principales instancias de interacción vertical y horizontal entre los colaboradores de la EANOR?

¿El análisis de la estructura organizacional establece los propósitos del puesto de trabajo y del proceso?

¿El análisis de la estructura organizacional establece las principales actividades y los procedimientos utilizados?

¿El análisis de la estructura organizacional establece las principales responsabilidades del puesto?

¿El análisis de la estructura organizacional establece los requisitos pertinentes para el puesto de trabajo?

1.4 Justificación

La creciente demanda de evolución de las organizaciones hace que una institución educativa de tal envergadura, como lo es EANOR, deba estar a la vanguardia de las nuevas formas de organización, para dar respuesta a las necesidades que el entorno próximo exige. Al mismo tiempo ser una institución educativa y a la vez de producción agrícola y pecuaria, lo que exige revisar permanentemente los procesos productivos, educativos y administrativos.

En el área de ciencias económicas, específicamente en el de administración de empresas agrícolas, se contribuirá a través del estudio metódico y minucioso de los puestos laborales de los sujetos encargados de ejecutar cada uno de los procesos dentro de esta institución, que a la vez es educativa y de producción agropecuaria.

Al realizar esta investigación, se podrá constatar si los colaboradores de esta institución, cumplen con los perfiles mínimos para el puesto que ocupan, no se podría establecer si la estructura organizacional cumple satisfactoriamente la demanda administrativa actual. En todo caso podría haber colaboradores sobre calificados en puestos de gama baja y desaprovechando ese capital intangible en otra banda jerárquica de la institución. Sin una propuesta integral para la implementación de un manual de funciones, la institución en general estaría quedándose rezagada en cuanto a nuevas formas de administrar que la hagan más eficiente y eficaz.

Al llevarse a cabo esta investigación se estaría interviniendo en una de las debilidades encontradas en el diagnóstico inicial. Esta intervención procuraría enmendar errores administrativos desde su base, evitando realizar actividades paliativas que empeoraren la situación en el futuro cercano. Proveería una educación de calidad en condiciones óptimas de aprendizaje, con suministro pertinente de recursos humanos y materiales para la consecución del hecho educativo.

Después del análisis de cada uno de los elementos considerados, se procede a realizar una síntesis, misma que se considera como la teorización de los supuestos establecidos al comienzo de la investigación. Los aportes prácticos que de esta investigación se obtuvieron, se puede mencionar entre otros la descripción del proceso de aplicación de instrumentos estadísticos en una investigación de enfoque mixto. Al mismo tiempo que se deja por sentado que el aporte metodológico, es describir el proceso de aplicación del método analítico-sintético en una investigación de enfoque mixto, no experimental, transeccional y descriptiva.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Analizar la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR- para generar instrumentos que permitan mejorar los procesos administrativos.

1.5.2 Específicos

- a. Identificar los puestos laborales dentro de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura del Nororiente.
- b. Categorizar los puestos laborales de la Escuela de Agricultura del Nororiente.
- c. Diseñar un manual de perfiles de puestos para los colaboradores de la Escuela de Agricultura del Nororiente.

1.6 Objeto de estudio

Análisis de la estructura organizacional y la importancia de los perfiles de puestos.

1.7 Delimitación del problema

La investigación se desarrolló con personal de la Escuela de Agricultura Nororiente -EANOR-, la Fragua, departamento de Zacapa.

1.7.1 Delimitación temporal

El estudio inició el 2 de marzo del 2014 y finalizó el 30 de septiembre del mismo año.

1.7.2 Delimitación geográfica

La investigación se circunscribe a la sede de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-. que se localizan en la cabecera departamental de Zacapa.

1.7.3 Delimitación personal

El personal administrativo, docente y operativo de la Escuela de Agricultura de Nororiente -EANOR-.

1.7.4 Delimitación teórica

El análisis de la estructura organizacional, según Vásquez Rojas (2012) basa su acción en examinar cada uno de sus elementos, en este caso los puestos laborales de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, para identificar todos aquellos aspectos susceptibles de mejora.

1.7.5 Delimitación institucional

La presente investigación se realizó en el proyecto educativo de Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, mismo que es administrado por la Asociación para el Desarrollo Integral del Nororiente -ADIN-.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general del asunto

Según French (1993), en la administración de personal, la planeación, coordinación y control son la base para el desarrollo de procesos a lo largo de la organización; los cuales están íntimamente relacionados con acciones como el liderazgo, la determinación de justicia, la especialización en tareas, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo de compensaciones y recompensas, así como la negociación colectiva y el desarrollo de la organización en sí; estos procesos se suelen encontrar en una forma u otra en la mayoría, sino no es que en toda clase de organizaciones. Sin embargo, se pueden encontrar excepciones parciales de esta universalidad en procesos muy puntuales como son los de compensación - recompensa y negociación colectiva.

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), ilustran cómo la función gerencial de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total. Específicamente, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de organización, necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía. Las estructuras de organizaciones actuales y proyectadas determinan el número y tipo de gerentes requeridos. Estas demandas se comparan con el talento disponible a través del inventario gerencial. Con base en este análisis, se utilizan fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, estrategia en la carrera y la capacitación y desarrollo de los gerentes.



Figura 1. Enfoque de sistemas de la integración de personal.

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

a. La estructura organizacional:

La estructura es otra contingencia importante en la administración de personal; se entiende como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización” (Dessler, 2001)

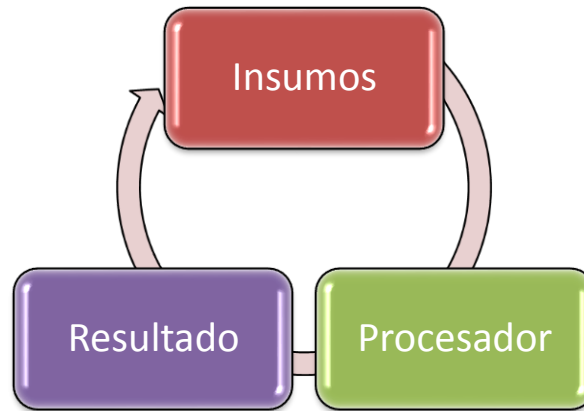


Figura 2. Diagrama simple de un sistema.

Fuente: Dessler (2001)

Los diagramas de organización suelen describir la estructura en términos de agrupamientos importantes de componentes de subsistemas y en términos de relaciones de autoridad formal aproximadas. Un diagrama tal, tiene como intención reflejar la organización, esto es, el patrón planificado de relaciones.

El tradicional diagrama de organización da poco reconocimiento a la compleja red de procesos y sistemas, sin embargo proporcionan un conocimiento útil de las relaciones generales entre los componentes del sistema. Se puede decir que es una “instantánea” de la organización en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional. Presenta el título de la posición de cada gerente y a través de líneas conectoras, muestra quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento. El organigrama no dice todo sobre la organización, en la misma forma que un mapa de caminos, sin embargo ofrecen la ruta institucional.

Organización tipo formal

Significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más

formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales.

División organizacional por departamento

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división, un director, un departamento, un gerente, una sucursal y un jefe, una sección.

Organización con tramos estrechos

Se llama así a la estructura que refleja una supervisión estrecha, control estricto, comunicación rápida entre subordinados y superiores; en algún momento se tienen las desventajas de que los superiores tienen a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados; hay muchos niveles administrativos, altos costos a causa de los numerosos niveles y excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto

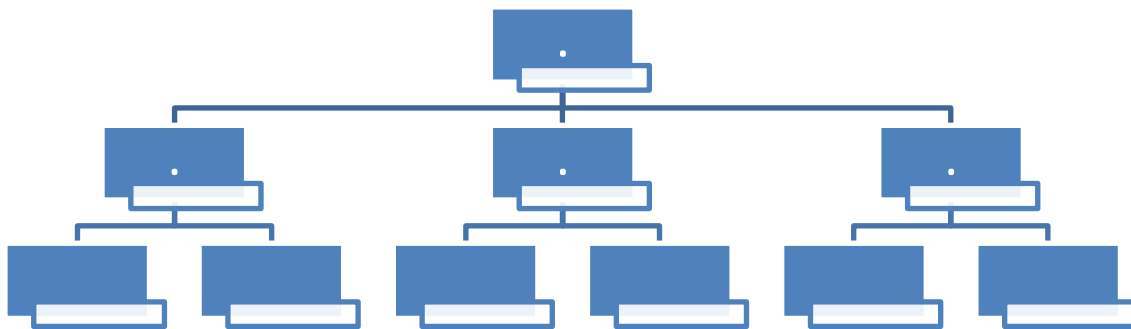


Figura 3. Diagrama simple de un sistema.

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012)

El término de organización funcional relacionado con la estructura, se refiere a la subdivisión de una organización con base en la semejanza de actividades; en cierta medida esta forma la utilizan la mayoría sino es que todas las organizaciones. La Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, ha establecido el siguiente organigrama

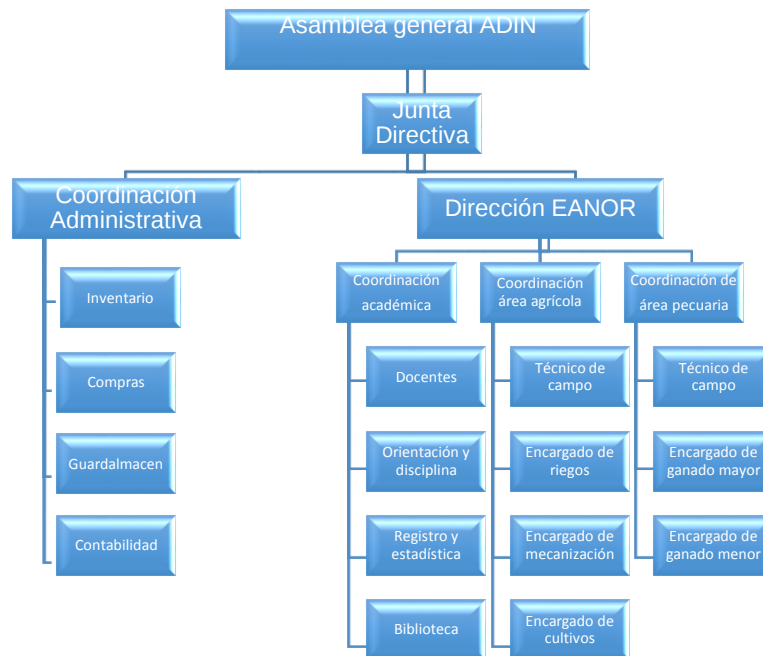


Figura 4. Estructura organizacional –EANOR.-

Fuente: Administración Escuela de Agricultura Nororiente

b. El proceso de especialización de funciones

Según (French, 1993) el complejo flujo de eventos que dentro de cada organización determina la naturaleza del trabajo de cada persona se puede denominar proceso de especialización de funciones, a esta división del trabajo se le ha considerado uno de los procesos sociales más fundamentales; aunque el concepto de un proceso de especialización de funciones es, en cierta manera, sinónimo del proceso administrativo de la organización, es más amplio y está más estrechamente interrelacionado con algunos de los más importantes aspectos de la administración de personal.

c. Determinación de objetivos organizacionales

Según French (1993), es una amplia función administrativa que necesariamente precede a cualquier otra actividad organizacional, no es únicamente función de la administración de personal, pero dado que tiene tal efecto en el flujo de sucesos dentro de la administración de personal, es importante que se consideren sus ramificaciones de su impacto.

Un problema importante en la determinación de los objetivos organizacionales es la percepción de alguna necesidad insatisfecha de productos o servicios que la organización es capaz de satisfacer, este último se basa en una investigación exhaustiva de necesidades, competencia y factibilidad. Otro elemento importante es determinar en los objetivos organizacionales el rápido cambio y flujo en los acontecimientos externos, como económicos, políticos, tecnológicos y de ciencia.



Figura 5. Los objetivos organizacionales están vinculados con otros procesos administrativos.

Fuente: French (1993)

La falta de atención a los objetivos organizacionales puede ser un rápido camino al desastre organizacional; en cambio, la atención sistemática al perfeccionamiento o revisión de objetivos es la más fundamental de todas las tareas administrativas. Lo mismo es para los subjetivos que contribuyen a alcanzar los objetivos generales; de esta manera, todos los administradores a todos los niveles deben participar en el logro de los objetivos

d. Planeación organizacional y diseño de puestos

Según French (1993), la determinación de objetivos, permite planear la estructura de la organización, cuyo propósito es la división de las tareas que han de desempeñarse en cada unidad y buscar la integración apropiada, tanto la diferenciación y la integración son vitales en el proceso. Las organizaciones realizan la planeación de manera segmentada, como posiciones, departamentos y divisiones, no solamente existen subdivisiones del trabajo de manera horizontal, sino que también una escala a nivel vertical en la que los niveles más altos de la organización son responsables de la supervisión de más personas, la coordinación de subgrupos, planeación más compleja.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), las personas mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que los individuos se sientan bien con su trabajo. Esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Según Chiavenato (2002), el diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados



Figura 6. Modelo de diseño de cargos.

Fuente: Chiavenato (2002)

e. Enriquecimiento y ampliación del puesto

Según French (1993) los esfuerzos contemporáneos de enriquecimiento del puesto han recibido considerable impulso a partir de la teoría de necesidad – jerarquía de Maslow y de las teorías de Herzberg y otros de que los factores pertenecientes al puesto mismo, tales como desafío del puesto, autonomía y responsabilidad; como poderosos motivadores. El efecto del diseño de puestos en la productividad y la eficiencia; parece claramente ser un factor causal que influye en la moral del empleado, la cual, a su vez, es una variable que media o interviene con relación a los resultados organizacionales finales.

Dado que la organización parece estar asociada negativamente a los sentimientos de los empleados acerca de la satisfacción en el trabajo y las recompensas, en cambio en el sistema de especialización en tareas mediante la ampliación o el enriquecimiento del trabajo, por lo general, requiere cambios en otros sistemas, como capacitación y selección.

Según Chiavenato (2002) indica que el diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otras palabras posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua se realiza a través del enriquecimiento de cargos, que significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante, aumentar la satisfacción intrínseca a través de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la retroalimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg el enriquecimiento de cargos constituye la manera de obtener satisfacción intrínseca a través del cargo, puesto que a veces éste es pequeño para el espíritu de muchas personas.

El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral u horizontal.

La adecuación del cargo al ocupante mejora la relación de las personas y su trabajo e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional y mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de cargos no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo introduce un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en la fábrica como en la oficina. Reeducación de la gerencia y de la jefatura, descentralización de la gestión de personas, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación.

f. Análisis de puestos

Según French (1993), el desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos; el análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas; proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puestos (lo que implica el puestos) y la especificaciones del puesto (el tipo de personal que se debe contratar para cubrirlo).

g. Descripciones de puestos

Según Chiavenato (2002), las descripciones de puestos, o descripciones de funciones; por lo regular son resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto, estas son actitudes y creencias

que las personas que interactúan con el interesado del puesto tienen acerca de lo que el interesado debe y no debe hacer. Los descriptores de puestos usualmente tienen un etiqueta denominada “título de puestos”; la base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos

Tabla1. Elementos mínimos en la descripción de puestos.

Descripción del puesto	
Título del puesto	Número del puesto
División	Departamento
Sección	
Obligaciones del puesto	
Atribuciones	Responsabilidades
Requisitos del puesto	
Educación	Experiencia
Recursos	Supervisión
Esfuerzo mental	Esfuerzo físico
Condiciones de trabajo	

Fuente: Chiavenato (2002)



Figura 7. Contenido del cargo según la descripción de puestos.

Fuente: Chiavenato (2002)

h. Especificaciones de puestos

Según Chiavenato (2002) es la descripción del puesto a término de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño del mismo. Las especificaciones con frecuencia se añaden a la descripción del puesto; tienen como intención servir como guía al contratar y ser utilizadas en la valuación del puesto. Al contratar, se supone que son una guía parcial de las características que se buscan en la solicitud, las pruebas, las entrevistas y la verificación de referencias.

En algunos casos hacer que la especificación del puesto se ajuste a la descripción del puesto resolverá algunos de estos problemas; por ejemplo; muchos puestos no requieren un diploma a nivel diversificado o un grado universitario y esas especificaciones se pueden suprimir; en los casos en que la especificación sea realista en términos de la demanda del trabajo quizá se pueda reestructurar el trabajo; por lo general varios puestos simultáneamente; para permitir que se contrate a personas con menores capacidades. Algunas situaciones pueden influir en las organizaciones para seguir esta última ruta; una escasez de capacidades en el mercado de mano de obra, el deseo de proporcionar empleo a personas en desventaja y/o una combinación de escasez de capacidades y costos rápidamente crecientes.

Tabla 2. Factores de especificación en el análisis de cargos.

Factores de especialización	Requisitos intelectuales	Instrucción necesaria
		Experiencia anterior
		Iniciativa
		Aptitudes
	Requisitos físicos	Esfuerzo físico
		Concentración visual o intelectual
		Destrezas o habilidades
		Constitución física
	Responsabilidad por	Supervisión de personas
		Material, equipo o herramientas
		Dinero, títulos o documentos
		Contactos internos o externos
	Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo
		Riesgos de accidente

Fuente: Chiavenato (2002)

i. Estándares de desempeño

Según Chiavenato (2002) estos aspectos son importantes para el diseño de puestos en cuanto que hacen que las expectativas del papel del empleado sean más explícitas en términos de niveles de desempeño cuantitativo y cualitativo.

El propósito de la administración al utilizar estándares de desempeño es establecer la submetas que han de lograr los individuos, puntos de referencia contra los cuales se puede medir el desempeño real. Otros propósitos pueden ser alentar más autodirección en el desarrollo de metas personales congruentes con los objetivos organizacionales generales y aumentar la creatividad y el compromiso con el trabajo.

2.2 Conceptos, categorías, leyes y postulados

2.2.1 Análisis organizacional

El análisis de la estructura organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Las características del método conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como "agente de cambio". Esta disciplina contribuye al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan -directa o indirectamente- el desempeño organizacional.

2.2.2 Estructura organizacional

Para Vasquez (2012), la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Afirmo que las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Para poder dirimir más ampliamente esta idea, se debe abordar algunos conceptos tales como lo que Vásquez (2012), aclara de; Organización: proviene del latín organon que significa

órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.

Entonces es obligatorio ampliar acerca del concepto de estructura, Vásquez (2012) cita a Sergio Hernández quien define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. Esto invita a pensar que estructura organizacional, es la ordenada articulación de elementos, pudiendo estos ser elementos humanos o materiales, dispuestos de tal forma que puedan alcanzar un fin.

Literalmente Vásquez (2012) dice que: “La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 204), el término organización debe definirse de la siguiente manera: Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas y el agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos, así como asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad y delegación necesaria para supervisarlo. La estructura organizacional debe diseñarse para especificar quien hace que tareas, y quien es responsable de que resultados, para retirar obstáculos al desempeño causado por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de tomas de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

2.2.3 Perfiles de puestos

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente. El perfil de puestos desempeña un pilar importante en muchos aspectos de la tarea administrativa, en primer lugar provee información para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. En la etapa de inducción orienta al trabajador en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos del departamento o unidad donde se le contrata.

En la tarea de capacitar a los colaboradores también es importante tomar como base las especificaciones del puesto ya que responderán a las necesidades de cada puesto de trabajo. También en cuanto a la gestión de la labor de cada uno de los colaboradores el perfil del

puesto juega un papel muy importante, ya que proporciona los insumos para elaborar las pruebas de desempeño.

2.3 Aportes explicativos

Para Lorenzo Antonio (2010), el análisis de la estructura organizacional, es indispensable considerarlo en el plan estratégico de la institución, debido a que debe ser una práctica periódica que permita el crecimiento de la organización. Este crecimiento deriva en la reestructuración y mejoramiento continuo, tanto de los procesos como de la capacitación y actualización de los colaboradores.

En el análisis de la estructura organizacional que hace Lorenzo Antonio (2010), connota la necesidad realizar una reestructuración a la empresa, esto debido a que no tiene una estructura definida, con descriptores de puestos y organigrama que respondan a la naturaleza de la misma. Luego de implementar los descriptores y organigrama, sugiere la implementación de un manual de normas y procedimientos, así como la realización del análisis de la estructura organizacional, como una política institucional.

2.4 Toma de posición sobre el asunto

El enfoque que se ha dado a la investigación es netamente académico y científico. El aporte a la ciencia, va dirigido a tres áreas; el área de pedagogía, el área de las ciencias agrícolas y el de ciencias económicas. Al área de pedagogía se le fortalecerá con la delimitación del quehacer de los catedráticos de la –EANOR-, cuestión que fortalece la gestión del talento de cada uno de los docentes, esto encaminado al desarrollo profesional de todos ellos.

En el área de las ciencias agrícolas, aportará desde la reorganización y diversificación de las áreas productivas, con el anhelo de mejorar a través de la delimitación de tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores que estarán a cargo de la subdirección de producción.

En el área de las ciencias económicas, llegará a fortalecer con el aporte científico, que de la aplicación rigurosa del análisis organizacional y su propuesta de un plan integral para la implementación del manual de puestos y funciones se haga, generando conocimiento en las tres áreas antes mencionadas, con validez en el contexto bajo estudio, así como en los contextos similares de la región y a nivel nacional.

2.5 Aspectos referenciales

2.5.1 *La Escuela de Agricultura en Guatemala*

La Escuela Nacional Central de Agricultura (ENCA) es una institución estatal autónoma, rectora de la educación media agrícola y forestal de Guatemala como lo manda el artículo 79 de la Constitución Política de la República de Guatemala. Su sede está ubicada en la zona central del país, en la finca Bárcenas, municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala. Desde su creación en 1921, ha contribuido al desarrollo agrícola del país, incorporando a la sociedad técnicos con excelencia académica y conocimientos teórico - prácticos en las ciencias agropecuarias y forestales. (Vargas Gálvez, 2004)

La Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- logró su autonomía en 1986 y en la década de los 90's se estableció un sistema legal y una renovación institucional que la preparó para afrontar los retos en materia educativa agropecuaria y forestal, generándose la apertura para insertarse a la globalización de las economías. Como parte del proceso de renovación, en 1992 abrió sus puertas a estudiantes del sexo femenino. En el año 2011 fue condecorada con la "Orden del Quetzal" en el grado de "Gran Cruz", por su contribución al desarrollo del país. (Vargas Gálvez, 2004)

La institución ofrece las carreras de Perito Forestal y Perito Agrónomo; haciendo énfasis la primera en recursos naturales renovables, bosque, flora, fauna, agua y suelo, aplicando diferentes procesos de conservación dentro y fuera de áreas protegidas, recuperación a través del establecimiento y manejo de plantaciones forestales o regeneración natural. Se brinda orientación en el manejo de cuencas hidrográficas aplicando los principios de ordenamiento territorial, utilizando y aplicando las herramientas de los sistemas de información geográfica, manejo de bosques naturales de coníferas y latifoliadas, integrando a estos sistemas actividades agrícolas y pecuarias.

Se incluye instrucción en aprovechamiento y transformación industrial forestal de productos maderables y no maderables del bosque como madera, aceites esenciales, semillas, plantas medicinales, entre otras. El egresado cuenta con oportunidades de empleo en empresas del sector privado y estatal, así como en organizaciones no gubernamentales relacionadas con el cada vez más importante campo del manejo adecuado de recursos naturales donde se han posicionado en puestos técnicos y gerenciales.

La carrera de Perito Agrónomo dirige su formación a la especialización en procesos de producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, como granos básicos, cultivos de exportación, cultivos tradicionales y no tradicionales, hortalizas, ornamentales, frutales y otros. Además, se imparte conocimientos de manejo y producción de ganado

bovino, porcino, aves, peces y otros. (ENCA & Sitio Web, 2014). De conformidad con el Artículo 79 de la Constitución Política de la República, la Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- “debe organizar, dirigir y desarrollar los planes de estudio Agropecuario y/o Forestal de la Nación, a nivel de enseñanza media”.

Según el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA- tiene por objeto la formación de técnicos en las ciencias agrícolas y forestales, en enseñanza media; así como planificar, dirigir, coordinar, supervisar y realizar estudios que coadyuven a la investigación y desarrollo agropecuario y forestal del país.

Dentro de sus funciones está el otorgar títulos correspondientes a las carreras que sean creadas por el Consejo Directivo, servir de órgano asesor y consultivo para el sector público y privado, agropecuario y forestal del país, decidir sobre la creación y funcionamiento de establecimientos de enseñanza media, con orientación y formación agrícola y forestal, la escuela queda obligada a crear extensiones regionales en el país, de acuerdo a las necesidades debidamente justificadas.

Por tanto, la escuela en cumplimiento al mandato constitucional y a la Ley Orgánica, cuenta con el Centro de Estudios Nacionales Agropecuarias y/o Forestales CENAF; el cual está a cargo de la supervisión y verificación del cumplimiento de los lineamientos establecidos para la aprobación y regulación de las operaciones de los Establecimientos de Educación Media Agropecuarias y/o Forestales en Guatemala; a través, del Reglamento para la Regulación de Operaciones de los Establecimientos de Educación Media Agropecuaria y/o Forestal (EEMAF) y los Bachilleratos en Ciencias y Letras con Orientación Agrícola o Forestal (ECOAF) en la República de Guatemala aprobado según el Acuerdo No. 04-2014 del Consejo Directivo de la Escuela Nacional Central de Agricultura -ENCA-.

Las instituciones para impartir los (ECOAF) y los (EEMAF) autorizados son: Instituto Adolfo V. Hall, del Sur, Retalhuleu; Instituto Técnico de Agricultura de Coatepeque; Escuela de Formación Agrícola de San Marcos; Instituto Técnico Agrícola de Occidente, -ITAGRO-; Escuela De formación Forestal, Huehuetenango, Instituto Adolfo V. Hall de Nororiente, Quiché; Escuela de Agricultura de Nororiente, Zacapa; Instituto de Capacitación Adventista de El Petén; Instituto Adolfo V. Hall de Oriente, Chiquimula; Centro de Educación Media Agropecuaria de Suroriente, Jutiapa; Instituto Adolfo V. Hall de Jalapa; Centro de Formación Agrícola y Forestal Palo Blanco, Comapa, Jutiapa; Escuela de Agricultura Tropical Fray Domingo de Vico, Cahabón, Cobán; Escuela de Formación Agrícola, Sololá; Escuela de Agricultura del Centro Educativo Integral Cristiano Petén; Centro de Estudios Agrícolas del Sur, Santa Lucía, Cotzumalguapa (ENCA & Sitio Web, 2014).

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto, no experimental, transeccional y descriptivo, al mismo tiempo es pertinente afirmar que, la investigación es aplicada ya que el propósito es resolver el problema planteado por los administradores de la Escuela de Agricultura del Nororiente –EANOR-, con relación a los perfiles de puestos y de manera gradual de acuerdo con las recomendaciones y la propuesta del manual administrativo y de funciones; considerando que *“la función de la investigación aplicada se orienta a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de problemas de producción de bienes y servicios”* (Ortiz Uribe & García Nieto, 2002)

3.2 Método

Se analizó cada uno de los puestos de trabajo, en las tres áreas de la Escuela de Agricultura del Nororiente, siendo estas áreas la administrativa, docente y operativa. Luego se reunifica la información, sintetizando en una propuesta integral para generar el eficiente desarrollo del cada uno de los procesos, a efecto de producir conocimiento nuevo y con apego riguroso al método.

En relación a lo anterior, se apoya esta investigación en las palabras de Cevallos Terneus, (2012), el método analítico sintético, resignifica a través del análisis y reflexión, los elementos de estudio y produce a través de la reunificación y reconstrucción conocimiento nuevo. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones y hechos particulares.

3.3 Estadística

El análisis de los datos fue interpretado a nivel cualitativo y cuantitativo, aplicando medidas de tendencia central desde la estadística descriptiva; considerando los elementos planteados en los instrumentos de investigación.

Según Martínez Vaca (2003), “la estadística descriptiva recoge, procesa, presenta y analiza la información para un estudio sin deducir conclusiones para un grupo mayor que del estudio realizado, sin efectuar inferencias, sólo para conocer su situación”. Para Llinás Solano (2006), la estadística descriptiva tiene como función “el manejo de los datos recopilados en cuanto se refiere a su ordenamiento y presentación”.

3.4 Población

Según Scott (2000) “la población es el conjunto de personas, cosas o sucesos con respecto al cual el investigador desea generalizar los resultados de su investigación”. En la presente investigación se consideró a sesenta y cuatro (64) personas de acuerdo a la estructura organizacional.

Tabla 3. Personal -EANOR- de acuerdo con la estructura organizacional.

Administrativo	17
Operativo	21
Catedráticos	26
Total	64

Fuente: elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.5.1 Técnicas

a. Observación

La observación es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. . Se empleó en forma individual y colectiva en los diferentes niveles de la estructura organizativa, al momento de llevar a cabo las entrevistas y en el reconocimiento (Hernández S, Fernández C, Baptista P, 2014, pág. 401).

b. Entrevista

La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se realizó de forma directa al momento de aplicar el instrumento para efectuar el análisis de la estructura organizacional -EANOR- y el análisis de puesto.

c. Encuesta

La encuesta es la técnica de recogida de datos, está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos. Constituyó la parte cuantitativa de la recolección de la información, a través de un instrumento estructurado, el cual contemplaba aspectos medibles en relación a alcanzar los objetivos de la investigación (Hernández S, Fernández C, Baptista P, 2014).

3.5.2 Instrumentos

a. *Guía de observación*

Esta herramienta se utilizó para encausar las observaciones dentro del contexto donde se llevó a cabo la investigación. Fue muy útil desde la etapa de planteamiento del problema, hasta la etapa de aplicación de los instrumentos (Hernández S, Fernández C, Baptista P, 2014, pág. 401).

b. *Entrevista estructurada*

Las guías de entrevistas fueron de gran utilidad, se utilizaron al abordar a cada uno de los participantes y de esta forma se pudo ampliar la información obtenida en la aplicación de la encuesta, esta acción permitió ampliar el enfoque mixto concurrente a lo largo de toda la investigación de campo

c. *Cuestionarios*

Es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, su validez y estructura va a depender de la capacidad y habilidades del investigador. El contenido de las preguntas invariablemente tienen una relación con las unidades de análisis, o sea que, las preguntas se enfocaron hacia los puntos clave, que una vez que se viertan las respuestas, éstas contendrán los datos directamente relacionados a las categorías y descriptores (Hernández S, Fernández C, Baptista P, 2014, pág. 217)

Se aplicó el cuestionario análisis de la estructura organizacional -EANOR- y cuestionario análisis de puestos; en los cuales se elaboraron preguntas en función de la naturaleza de la investigación, el problema a resolver, el nivel de certeza derivada de las variables establecidas

3.6 Fuentes de información y estrategias de investigación

3.6.1 *Fuentes de información*

- Primarias: son las que tienen relación física directa con los eventos que se están reconstruyendo. En este caso el personal de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-
- Secundarias: son las que no tienen una relación física directa con el evento que constituye la investigación; sino que se relacionan con él a través de algún proceso intermedio; entre ellas están las investigaciones relacionadas al tema; libros, artículos de revistas científicas, documentos de las bases de datos de investigación.

3.6.2 Estrategias de investigación

- a. Entrevista con autoridades
- b. Entrevista con jefes de área
- c. Entrevista con coordinadores
- d. Entrevista con catedráticos
- e. Entrevista con personal operativo
- f. Aplicación de cuestionarios con personal de la Escuela de Agricultura Nororiente -EANOR-

Procedimiento, En la primera fase: la investigación inicia con la recopilación del marco teórico, recurriendo a la consulta de teorías y conceptos existentes en bibliografía específica de la administración de personal; y material proporcionado por la Escuela de Nororiente -EANOR-, para identificar las actividades en los diferentes procesos; así también se consultaron publicaciones en Internet y se determinaron las principales instancias de interacción vertical y horizontal.

La segunda fase: se realizó una entrevista al personal para recabar información sobre sus principales funciones. Posteriormente se planificó y gestionó un permiso para realizar una observación directa no participante con los equipos de trabajo desde el momento del inicio de las labores diarias hasta la finalización de la misma, para determinar los propósitos del puesto de trabajo.

Con la información recabada por medio de la entrevista y la observación directa se inicia la planificación de la adecuación de los perfiles de puestos, tomando en cuenta las actividades y procedimientos utilizados, así también, determinar responsabilidades y requisitos del puesto de trabajo.

En la tercera fase: diseña la propuesta del manual del perfil de puestos, considerando los siguientes momentos:

- a. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto
- b. Definir la información requerida para el análisis de cargos
- c. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos
- d. Preparar las descripciones de cargos
- e. Preparar las especificaciones

3.7 Conceptualización de categorías y descriptores

Las categorías se refiere al desglose del tema principal, con el fin de separar en sus partes todo el elemento, esto para que surta efecto el análisis. Al determinar cada una de las categorías, se procede a subdividir las en descriptores y estos a su vez en índices o ítems, como se describe en la tabla 3.

Tabla 4. Descripción de las unidades de análisis, categorías y descriptores

Unidad de análisis	Categorías	Descriptores
El análisis de la estructura organizacional permite establecer las principales instancias de interacción y jerarquía entre los colaboradores de la EANOR?	Ubicación del puesto	Administrativo
		Operativo
		Docente
	Responsable	Jefe inmediato superior
	Relación directa	Pares
		Estudiantes
	Relación externa	Padres de familia
		Autoridades MINEDUC
		Autoridades MAGA
		Usuarios
Particulares		
¿El análisis de la estructura organizacional podrá establecer los propósitos del puesto de trabajo y del proceso?	Propósitos generales	Administrativos
		Docentes
		Operativos
	Propósitos específicos	Administrativos
		Docentes
		Operativos
¿El análisis de la estructura organizacional podrá establecer las principales actividades y los procedimientos utilizados?	Actividades generales	Administrativos
		Docentes
		Operativos
	Actividades específicas	Administrativos
		Docentes
		Operativos
¿El análisis de la estructura organizacional podrá establecer las principales responsabilidades del puesto?	Directivas	Administrativos
		Directores
		Sub-directores
	Académicas	Docentes
Operativas	Operativos	
¿El análisis de la estructura organizacional podrá establecer los requisitos pertinentes para el puesto de trabajo?	Educación	Media
		Técnica
		Nivel de grado
		Postgrado
	Conocimientos	Indispensables
		No indispensables
	Experiencia	Administrativa
		Docente
		Producción
	Idiomas o lenguas	Nacionales
		Extranjeras
	Jornada laboral	Matutina
		Vespertina
		Nocturna
		Mixta
	Competencias	Generales
		Específicas
	Herramientas de trabajo	Oficina
		Material y equipo docente
		Conserjería
		Maquinaria y equipo agrícola
	Requerimientos	Salud
		Legales
	Habilidades	Intelectivas
		Físicas
		Comunicativas
Género	Masculino	
	Femenino	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Consideraciones preliminares

Se presentan los datos de la investigación descriptiva de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura Nororiente -EANOR- y los perfiles de los puestos de acuerdo con el manual administrativo y de funciones. Esta investigación que por su profundidad ha dado relevada connotación a las entrevistas y reacciones de los colaboradores de cada una de las áreas de esta organización, demuestra a continuación los datos cuantitativos y cualitativos que se obtuvieron de la aplicación de instrumentos.

Los colaboradores desconocen sus funciones y el instrumento legal y funcional que rija cada una de sus atribuciones, el contrato de trabajo no especifica completamente sus puestos, ni los procesos a los que están sujetos, así como tampoco, cuáles son los que están totalmente bajo su responsabilidad y cuáles son los que son solo participantes y están bajo la responsabilidad de otra persona.

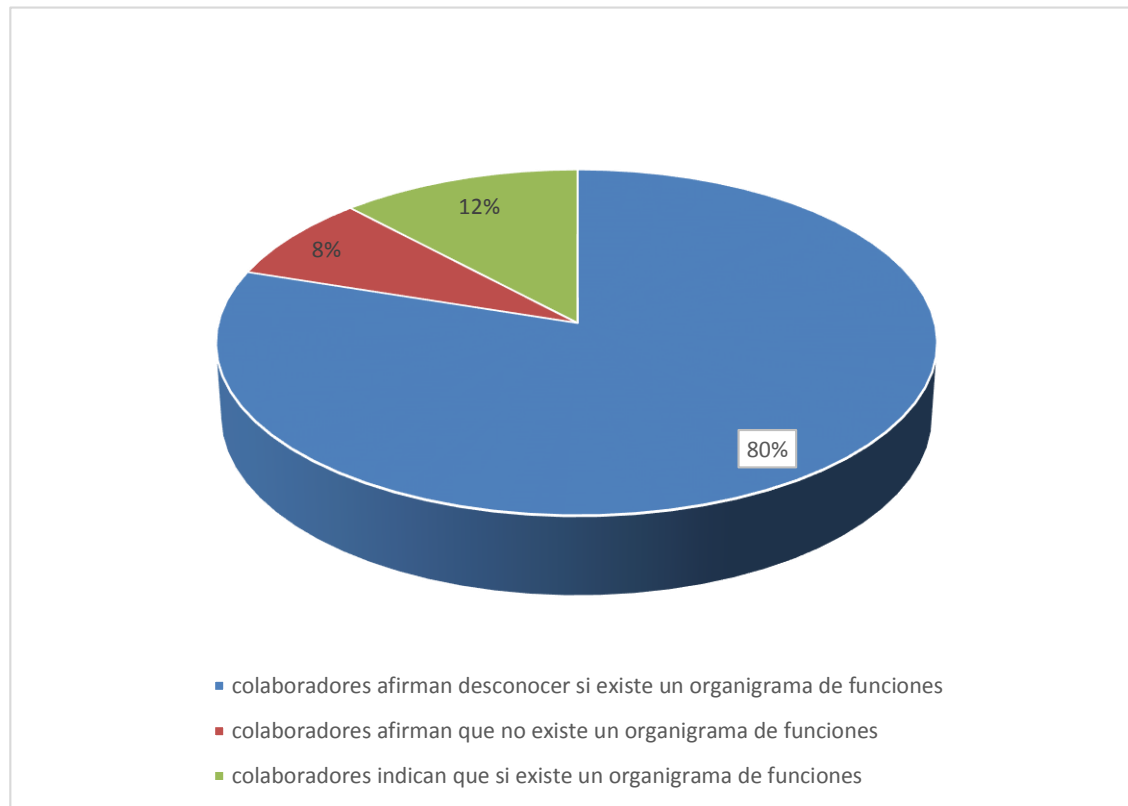
Como resultado de las acciones de la primera fase se desarrollaron los primeros acercamientos con la institución, recopilando y sistematizando el material proporcionado por la EANOR, se priorizaron las referencias bibliográficas que darían el sustento teórico al trabajo de investigación y se identificaron las principales instancias de interacción vertical y horizontal.

De la segunda fase de actividades se obtuvo como resultado información para poder determinar los propósitos del puesto, principales responsabilidades y requisitos específicos del puesto de trabajo.

En la fase tres se presenta el análisis reflexivo de la discusión de los resultados que se generaron, para conocer las particularidades de la estructura organizacional en la Escuela de Agricultura del Nororiente. Es necesario connotar que el cuestionario que se aplicó, indico la ruta para realizar una ronda de entrevistas, con el objeto de ampliar la información obtenida. Es por eso que en el capítulo anterior se detalla que el diseño metodológico de la investigación es de enfoque mixto.

4.1.1 Existencia del organigrama funcional de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-

El 12% de colaboradores de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, afirma que si tiene un organigrama. El 8% dice que no tienen un organigrama de funciones y el 80% del personal desconoce si la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR- tiene un organigrama.

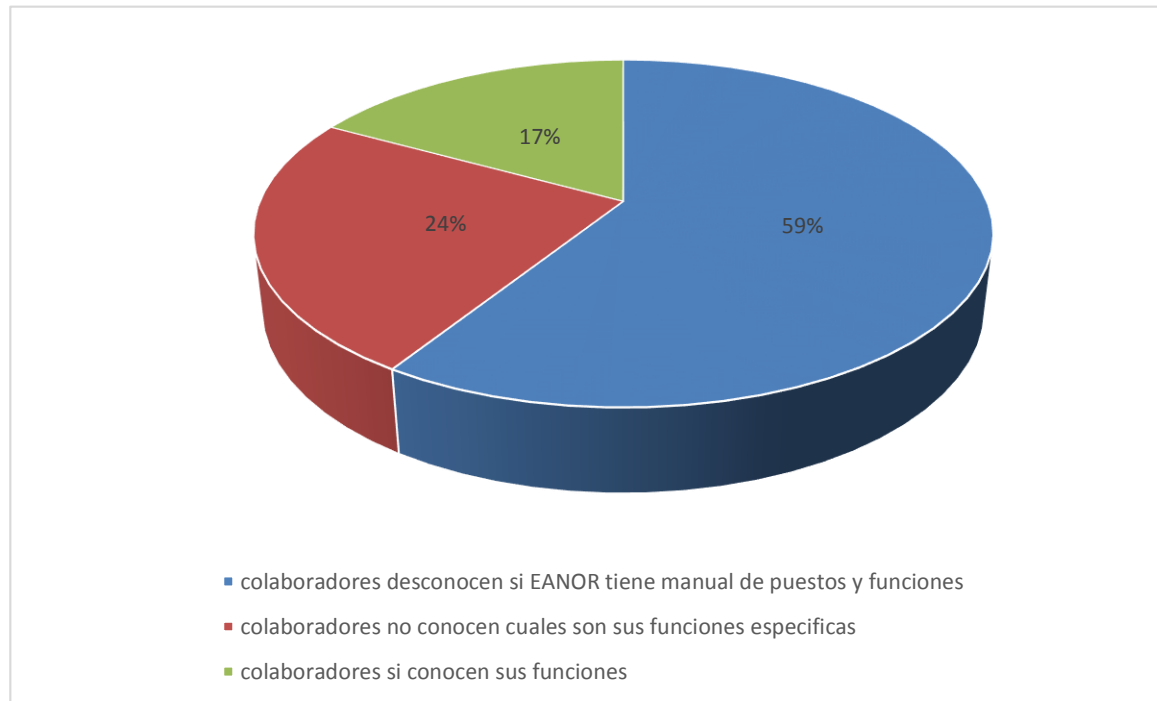


Gráfica 1. Existencia de organigrama en EANOR.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Conocimiento de funciones y atribuciones

El 17% de los colaboradores afirma que conoce sus funciones y atribuciones dentro la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-, mientras que el 24% no conoce sus funciones y atribuciones y el 59% desconoce si existe un manual de funciones; por lo que es necesario dar a conocerlas para evitar duplicidad de actividades y lograr los objetivos organizacionales.

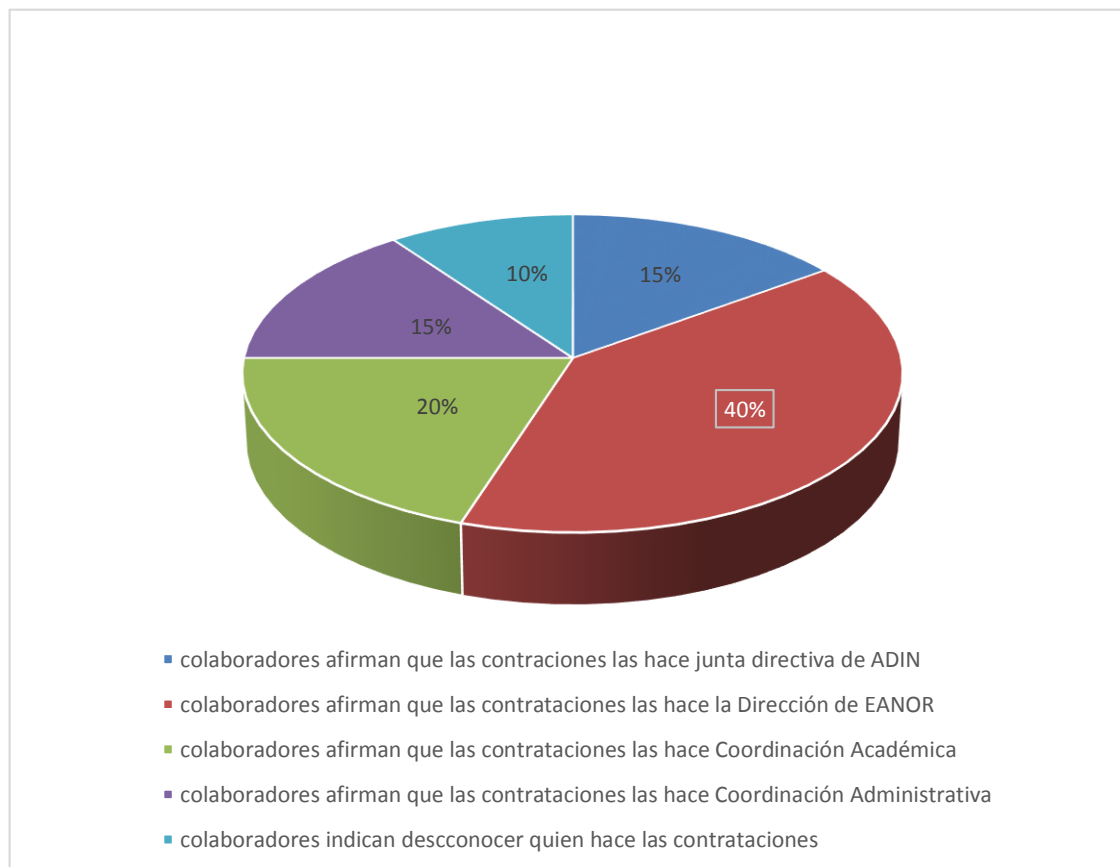


Gráfica 2. Conocimiento de funciones y atribuciones de cada empleado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Proceso de selección y contratación del personal docente de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-

El 15% de los colaboradores indica que la Junta Directiva de ADIN, es quien se encarga de las contrataciones, el 40% indica que este proceso lo hace la Dirección de EANOR, el 20% indica que las contrataciones las hace Coordinación Académica, otro 15% de colaboradores indica que las contrataciones las hace Coordinación Administrativa y un 10% indica desconocer quien hace las contrataciones. Por lo que será necesario, establecer los mecanismos necesarios para que sea una función de la Coordinación Administrativa, específicamente el área de recursos humanos.



Gráfica 3. Instancias encargadas de reclutamiento, selección y contratación de personal en EANOR.
Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Evaluaciones del desempeño

El 31% de los colaboradores refiere que las evaluaciones del desempeño se hacen semestralmente. Cabe mencionar que este 31% es el personal docente y la única evaluación que conocen es a través de los estudiantes. El 69% de los colaboradores desconoce si existe evaluación del desempeño, por lo que será necesario la implementación de un proceso de evaluación del desempeño, con el fin de mejorar el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores. Para el efecto, manifiestan los colaboradores que necesitan saber con exactitud cuáles son sus funciones y a quien deben rendir informes.

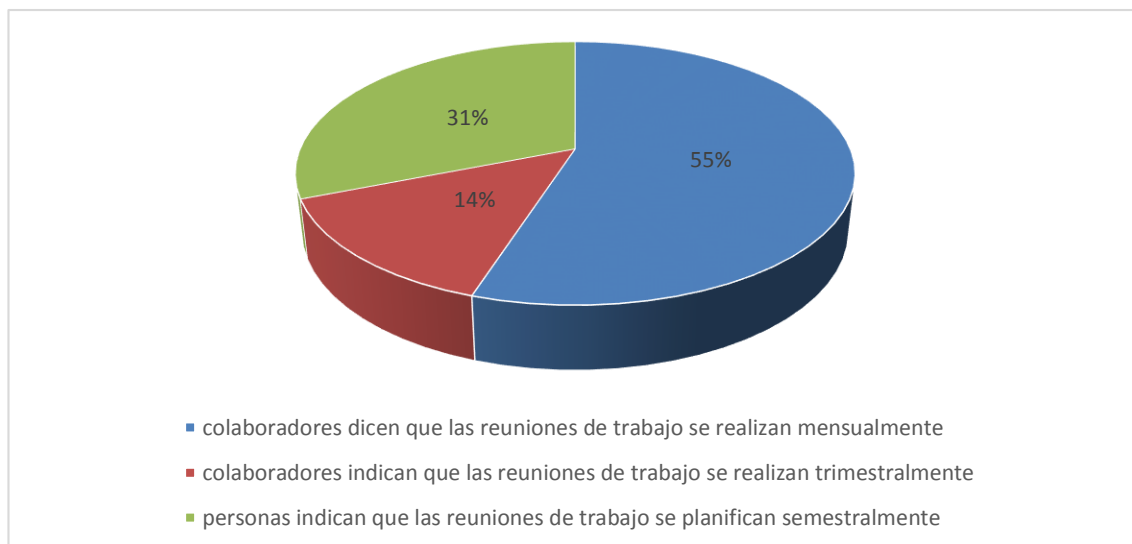


Gráfica 4. Temporalidad con que se efectúan las evaluaciones del desempeño en EANOR.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Reuniones de trabajo con fines de planificación

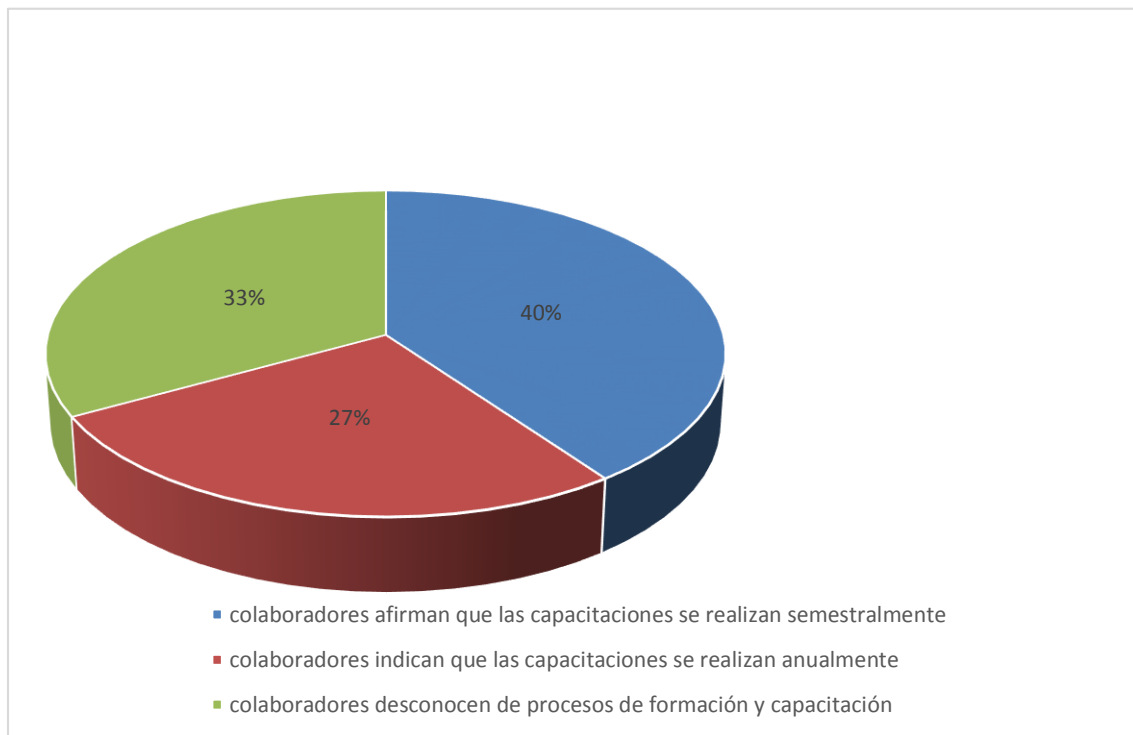
El 55% del personal indica que las reuniones se realizan mensualmente; el 14% trimestralmente; el 31% semestral; debido a la diversidad de respuestas es necesario establecer un calendario de reuniones mensuales de planificación y seguimiento; con el objetivo de disminuir la incertidumbre de las reuniones a las que son convocadas y cuáles son los fines. Es preciso establecer con claridad los niveles o bandas jerárquicas, para que de esta forma se puedan hacer reuniones, tomando en cuenta el organigrama propuesto.



Gráfica 5. Periodicidad de reuniones de trabajo en EANOR.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.6 Temporalidad de las capacitaciones

El 26% del personal indica que la formación y capacitación se realiza semestralmente; el 27% que es anualmente; el 33% desconoce de un programa de formación y capacitación. Lo cual indica la falta de un programa y calendarización estratégica de la formación y capacitación; el cual coadyuve en la calidad de los perfiles de puestos. Los colaboradores también manifestaron que las capacitaciones no todas responden a las necesidades de cada puesto, por lo que sugerían que se debe partir de la evaluación del desempeño para planificar los procesos de formación y capacitación.



Gráfica 6. Temporalidad de las capacitaciones en EANOR.
Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

PROPUESTA INTEGRAL PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ESCUELA DE AGRICULTURA DEL NORORIENTE -EANOR-

5.1 INTRODUCCIÓN

En todas las instituciones cada trabajador tiene un objetivo y funciones que cumplir, de acuerdo a las metas establecidas en la planificación estratégica. Los perfiles y descriptores de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de la institución, porque son los que describen esas funciones y los requisitos para desempeñarse idealmente en cada puesto, que finalmente se dirigen hacia conseguir lo que la institución se propuso lograr. Un perfil y descriptor fiel a lo que el puesto pretende, da como resultado la simplificación de otras tareas en el área de recursos humanos de la institución. Ellos son necesarios para el reclutamiento y la selección, la inducción y la administración salarial. Además, el perfil asegura que la persona elegida para el puesto sea la idónea para desempeñarlo; ya que está apta para hacerlo, el descriptor hace saber al trabajador qué es lo que se espera de él, evitando así la duplicidad de labores y la falta de realización de las mismas. Dada la importancia del perfil y descriptor para cada puesto estos se reúnen en un manual. Este manual es un documento de apoyo para la Coordinación Académica y Dirección, ya que crea un canal de comunicación entre toda la estructura orgánica de la EANOR y los colaboradores.

La EANOR cuenta con un total de treinta hectáreas y se comunica con la cabecera departamental de Zacapa por medio de una carretera asfaltada de dos vías, que conduce del municipio de Cabañas a la cabecera departamental. Esta carretera a la vez se comunica con la carretera tipo A, CA-10 que va desde la ciudad capital de Guatemala hasta la frontera de Agua Caliente. El servicio de autobús para los estudiantes lo brindan personas particulares, los cuales tiene sus recorridos por las principales calles y avenidas de la cabecera departamental. Cuenta con tres líneas telefónicas de la empresa TELGUA S.A.

La institución tiene influencia en la región Nor- Oriental del país brindando educación a estudiantes que vienen de 21 departamentos del país. Además, existe relación con empresas potencialmente contratadoras de los profesionales que egresan. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación apoya al instituto mediante el préstamo de las instalaciones, tal como lo indica el convenio firmado, por lo tanto, muchas de las decisiones que se toman dentro del contexto del instituto son consensuadas entre el Ministerio de Educación y MAGA.

La EANOR es dirigida por un consejo directivo, el cual está integrado por un representante de MAGA, representante de Asociación para el Desarrollo Integral del Nor - Oriente, dos representantes de padres de familia y el director de ITECNOR. Para tomar una decisión se utiliza el sistema de votación, en el cual todos los miembros, excepto el director del plantel tienen un voto. El consejo está formado por un presidente, el cual pertenece a Asociación para el Desarrollo Integral del Nor - Oriente, un vicepresidente, un secretario (director del instituto), y el resto son vocales.

5.2 Justificación de la propuesta

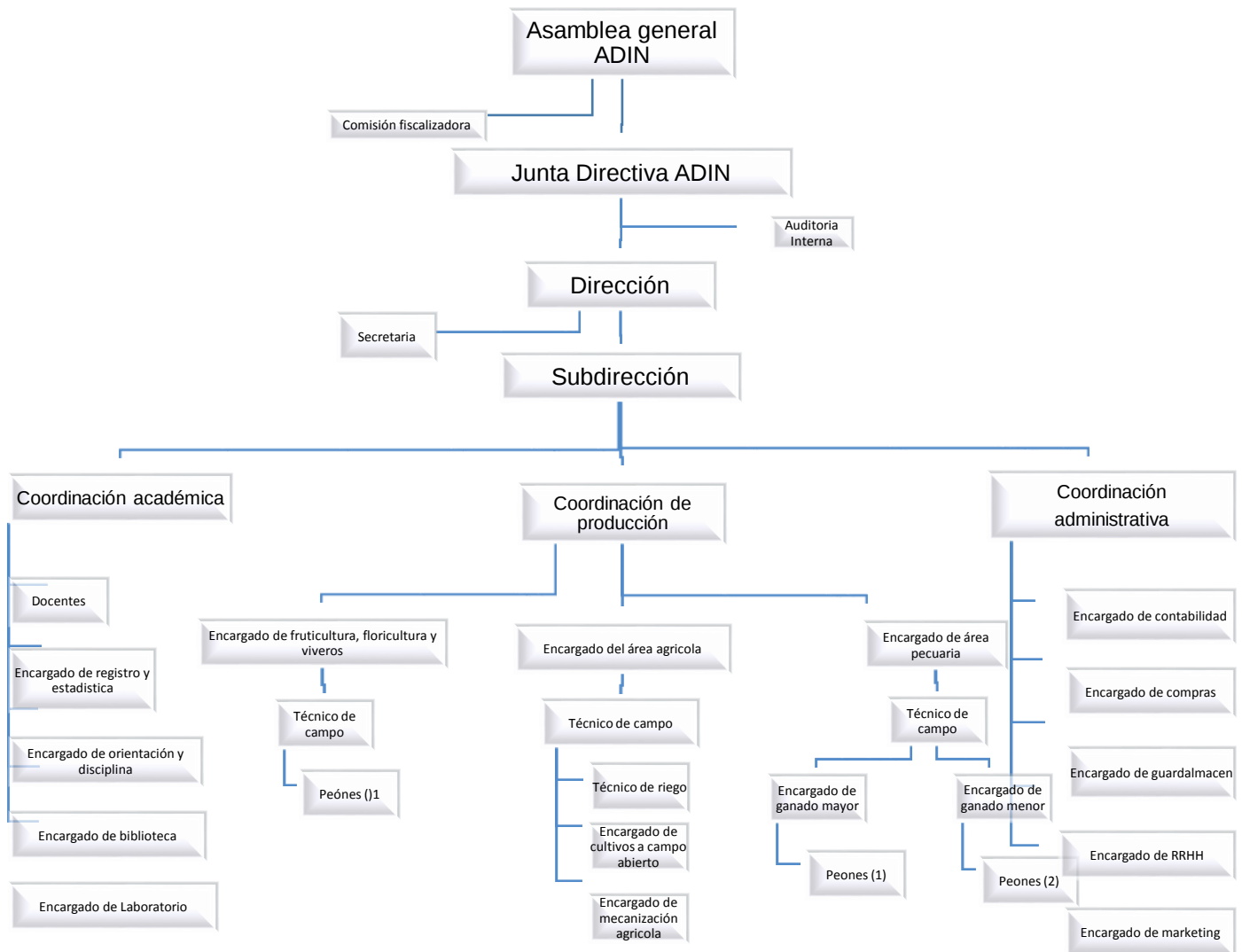
Luego del análisis de la estructura organizacional de la EANOR, es imprescindible llevar a cabo una propuesta que busque, mejorar y efficientar los procesos administrativos, productivos y educativos. Siendo la EANOR un ente educativo en el área agrícola y pecuaria, debe desarrollar procesos efectivos en todas sus áreas, para esto debe empoderarse a todos los colaboradores respecto de sus funciones.

Esta propuesta es muy singular, dado a que busca llenar aquellos vacíos que los colaboradores afirmaron que hay, entre el contrato que firmaron y las funciones que actualmente están desarrollando. Al mismo tiempo se pretende a través de la propuesta, generar los parámetros de medición que permitirán evaluar el desempeño de los colaboradores de la EANOR.

Si una organización no cuenta con un manual de funciones actualizado, dejara de cumplir eficientemente sus funciones, de esa cuenta para iniciar el ordenamiento organizacional debe considerarse la aplicación de esta propuesta a efecto de actualizar el organigrama, haciendo de la organización una instancia más ágil y productiva en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales

En tal sentido, una institución en crecimiento como lo es la Escuela de Agricultura del Nororiente, y con la cantidad de colaboradores que laboran dentro de ella necesita estar debidamente organizada para que el desarrollo de las funciones se lleve a cabo de una forma orientada, hacia las metas y finalmente sea productivo, según las expectativas de la institución. Es por esto que el Manual de Organización y Funciones auxilia en la organización de la Institución, contiene la asignación de las funciones de cada trabajador en su puesto para lograr dicha producción, además del perfil idóneo de la persona para hacerlo. La elaboración, y posterior consulta, y utilización de este manual ayudará a contratar al mejor candidato para desempeñar el puesto, lo cual llevará a una mejor realización y seguimiento de las funciones asignadas, una mejor comunicación entre jefes y subordinados, entre compañeros de trabajo y en la institución en general.

Estructura organización de la Escuela de Agricultura de Nororiente



**Descripción de puestos de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura de Nororiente –
Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR--, la Fragua, Zacapa**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Director General				
Ubicación del Puesto	Dirección General	Cargo:	Director		
Relación Directa:	Junta Directiva				
Relación Externa:	Ministerio de Educación, MAGA, ENCA				
Propósito del puesto					
Encargado de la rendición de cuentas a la Junta Directiva de ADIN. Considera las políticas educativas, productivas y de gestión de la EANOR. Mantiene actualizado información de inventarios, ingresos y egresos de las áreas productivas, informes de personal, establece lineamientos para la contratación de personal, representa a la EANOR, en las diferentes actividades educativas, sociales y todas a las que fuere convocada.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Supervisa a las diferentes subdirecciones que contempla la EANOR.	X			
2	Establece las necesidades de personal y su contratación.		X		
3	Gestiona proyectos de desarrollo que benefician a la EANOR.				X
4	Responsable de la gestión de recursos ante el gobierno y otras entidades.				X
5	Representa a la EANOR, en las actividades educativas y sociales.				X
6	Lidera los procesos administrativos y académicos	X			
7	Supervisa el cumplimiento de las tareas planificadas en todas las áreas.		X		
8	Dirigir el proceso de selección, integración e inducción de los nuevos colaboradores.			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Ingeniero agrónomo, zootecnista o áreas afines				
Conocimientos:	Conocimiento en Admón. de Empresas.				
Experiencias:	En Producción agropecuaria, administración de empresas y recursos humanos				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, liderazgo e Identificación con la institución educativa				
Herramientas de trabajo:	Vehículo, computadora y celular				
Requerimientos:	Condición física y mental para realizar las tareas				
Habilidades:	Iniciativa, creatividad, gestión, promoción de valores morales. Habilidad para dirigir, persuadir y liderar procesos.				
Rango de Edad:	De 30 a 65 años				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Sub-Director				
Ubicación del Puesto	Sub-Dirección académica	Cargo:	Sub-Director		
Relación Directa:	Dirección General				
Relación Externa:	Autoridades y representantes de instituciones públicas y privadas, Organismos Nacionales e Internacionales, padres de familia.				
Propósito del puesto					
Orientar los procesos administrativos, procesos productivos, supervisión de personal docente, verificar funciones educativas y otras inherentes al puesto.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Verificar el cumplimiento del horario del personal administrativo, operativo y docente.	X			
2	Velar por la calidad de los procesos administrativos y educativos en la EANOR.		X		
3	Planear, coordinar ejecución e implementar planes y programas estratégicos para el alcance de los objetivos de EANOR.				X
4	Promover y dirigir reuniones de trabajo para seguimiento de planes, programas y proyectos de las distintas áreas de la EANOR.				X
5	Representa a la EANOR, en las actividades educativas y sociales.				X
6	Elaborar el POA y Memoria de labores de esta subdirección.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Licenciado en Administración de Empresas, Ciencias Agrícolas, Forestales, Agropecuarias o área afín.				
Conocimientos:	En administración de empresas y educativa, planificación y evaluación de proyectos por competencias.				
Experiencias:	En Dirección de centro educativos o unidades académicas.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, identificación con la institución educativa.				
Herramientas de trabajo:	Computadora, maya curricular, libros de textos y estándares educativos.				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Habilidad comunicativas, sociables, responsable, ordenado, honrado				
Rango de Edad:	30 a 65 años				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Coordinador Académico				
Ubicación del Puesto	Coordinación académica	Cargo:	Coordinador		
Relación Directa:	Dirección General				
Relación Externa:	Docentes				
Propósito del puesto					
Orientar los procesos educativos, supervisión de personal docente, verificar funciones educativas y otras inherentes al puesto.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Controlar entrada y salida del personal docente.	X			
2	Velar por la calidad educativa en la EANOR.		X		
3	Verificar el rendimiento de los docentes.			X	
4	Verificar el rendimiento de los alumnos.			X	
5	Representa a la EANOR, en las actividades educativas y sociales.				X
6	Elaborar el POA y Memoria de labores de esta subdirección				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Licenciado en pedagogía y administración educativa				
Conocimientos:	En administración educativa, planificación y evaluación por competencias, ambientes personales de aprendizaje basado en problemas y currículo.				
Experiencias:	En Dirección de centro educativos o unidades académicas.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, identificación con la institución educativa.				
Herramientas de trabajo:	Computadora, maya curricular, libros de textos y estándares educativos.				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Habilidad comunicativas, sociables, responsable, ordenado, honrado				
Rango de Edad:	30 a 65 años				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Coordinador de Producción				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Coordinador		
Relación Directa:	Dirección General, Sub-Dirección, Coordinación Académica y Administrativa.				
Relación Externa:	MINEDUC, ENCA, MAGA, Proveedores Y Compradores				
Propósito del puesto					
Encargado de controlar, dirigir y administrar los recursos generados por el área agrícola y pecuaria con los que cuenta la organización, así como establecer controles internos y externos de los movimientos que realiza la empresa tanto generados por los ingresos como los egresos de insumos y recursos de cada una de las áreas. Coordina las actividades de los estudiantes para dichas áreas, encargándose de los controles y establecer las estrategias de evaluación de la efectividad de los proyectos ejecutados en las áreas a su cargo para minimizar costos y obtener mejores Resultados.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Controlar el manejo de personal de las áreas, productivas.	X			
2	Supervisar las actividades de las coordinaciones agrícola y pecuaria		X		
3	Mantener al día información de ingresos y egresos de las áreas agrícola y pecuaria	X			
4	Establecer las mejoras necesarias para que las áreas en mención se mantengan en buenas condiciones.				X
5	Diseñar listad de chequeo para controlar los procesos sistemáticamente.			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Ingeniero agrónomo				
Conocimientos:	Manejo de personal, producción pecuaria y producción agrícola.				
Experiencias:	En manejo de procesos de producción y financieros				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, identificación con la institución educativa, negociación y mercadeo.				
Herramientas de trabajo:	Computadora, celular, vehículo				
Requerimientos:	Condición física e intelectual adecuada para realizar sus tareas				
Habilidades:	Habilidad para el manejo de personal, ordenado, respetuoso, honrado y sociable.				
Rango de Edad:	30 a 55				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Coordinador Administrativo				
Ubicación del Puesto	Coordinación Administrativa	Cargo:	Coordinador		
Relación Directa:	Dirección General, Sub-Dirección, Coordinación de Producción y académica.				
Relación Externa:	Proveedores, compradores y padres de familia				
Propósito del puesto					
Encargado de controlar, dirigir y administrar al personal administrativo y operativo de la empresa, así como coordinar los programas y los proyectos que ejecuta la EANOR con las instituciones del Estado. Administra eficientemente los recursos con los que cuenta la EANOR y realiza negociaciones con las entidades del gobierno para la orientación de los diferentes proyectos productivos y educativos que se planteen.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Encargado del proceso administrativo en general	X			
2	Verifica las actividades compras y pagos efectuados.	X			
3	Coordina las actividades de gestión y captación de recursos.		X		
4	Verifica pagos a proveedores		X		
5	Gestiona los procesos de reclutamiento y contratación de personal				X
6	Verifica las actividades del contador y encargado de compras, así como de los inventarios de la EANOR.			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Licenciado en Administración de Empresas o carrera afín.				
Conocimientos:	Proceso administrativo y financieros				
Experiencias:	Dirección de empresas públicas o privadas.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo , estratégico, analístico				
Herramientas de trabajo:	Libros de registro, computara, calculadora, fotocopador, escáner, impresora				
Requerimientos:	Condición física e intelectual adecuada para realizar las tareas.				
Habilidades:	Honrado, respetuoso, ordenado, sociable y habilidades comunicativas.				
Rango de Edad:	30 a 65 años.				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado del área agrícola				
Ubicación del Puesto	Coordinación de Producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinación de producción				
Relación Externa:	Proveedores y MAGA				
Propósito del puesto					
Encargado de supervisar las funciones del técnico de campo, verificar las utilidades y funcionalidades de los invernaderos, los riegos y las maquinas específicas en la mecanización de procesos agrícolas.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Supervisar el trabajo del técnico de campo	X			
2	Supervisar las actividades de los invernaderos, producción y utilidades generadas de la utilización de los mismos.	X			
3	Verificar la buena utilización de los sistemas de riego.		X		
4	Supervisar las actividades de producción de las diferentes áreas agrícolas		X		
5	Verificar el buen uso y mantenimiento de maquinaria agrícola.			X	
6	Elaborar planificación anual de la producción				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito Agrónomo, con cierre de pensum en el área agronómica				
Conocimientos:	Control de plagas y malezas, fertilización, mecanización y riego.				
Experiencias:	Experiencia en manejo de invernaderos, y cultivos extensivos a campo abierto.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Según los requerimientos de la producción de la temporada				
Competencias:	Trabajo en equipo, identificación con la institución, habilidad para la toma de decisiones.				
Herramientas de trabajo:	Maquinaria y equipo agrícola, fertilizante y material de protección y de control biológico.				
Requerimientos:	Agrónomo con experiencia en áreas de producción y mecanización.				
Habilidades:	Responsable, ordenado, disciplinado, sociable, respetuoso y ético.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado del área pecuaria				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinación de producción				
Relación Externa:	MAGA, empresas de insumos agrícolas y compradores				
Propósito del puesto					
Encargado de promover las actividades pecuarias de la Escuela, crea los proyectos con los estudiantes y verifica las utilidades generadas por el uso de las instalaciones, establece necesidades de insumos y personal, y mantiene un inventario al día de los recursos a su cargo.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Supervisar el trabajo del técnico de campo	X			
2	Supervisar las actividades del área pecuaria, producción y utilidades generadas de la utilización de los mismos.	X			
3	Verificar la buena utilización de maquinaria y equipos a su cargo		X		
4	Supervisar las actividades de producción de las diferentes áreas pecuarias.			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Zootecnista o carrera afín.				
Conocimientos:	Manejo de personal.				
Experiencias:	Experiencia en docencia y manejo de proyectos de producción.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, Buena redacción para realizar reportes a la alta gerencia, Trabajo en equipo, Organizado y planificado, Solución de problemas.				
Herramientas de trabajo:	Jarcia, computadora, laboratorio de suelos				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Tipos de cultivo, suelos Administración de fincas. Conservación ambiental. Computación.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL				
Renglón Temporal				
Datos de Identificación				
Nombre del puesto	Encargado de fruticultura, fruticultura y viveros			
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado	
Relación Directa:	Coordinación de producción			
Relación Externa:	PROFRUTA, MAGA, USAC, FAUSAC y clientes mayoristas.			
Propósito del puesto				
Planificar, coordinar y supervisar las actividades de producción de frutales y flores para cubrir los requerimientos internos de autoconsumo, comercialización y el fin de enseñanza a los alumnos.				
Principales responsabilidades del Puesto:				
DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA		
		D	S	M
Supervisar el trabajo del técnico de campo		X		
Supervisar las actividades del área de fruticultura, floricultura y viveros, así como las utilidades generadas de la utilización de los mismos.		X		
Planificar las actividades inherentes al área				X
Comercializar el producto de su área.				X
Requisitos del puesto				
Educación:	Perito Agrónomo			
Conocimientos:	Floricultura, fruticultura y viveros			
Experiencias:	Comercialización de productos del área			
Idiomas o Lenguas:	Español			
Jornada Laboral:	Diurna			
Competencias:	Relaciones interpersonales, pensamiento analítico, negociación y transformación de conflictos, liderazgo de equipos, adiestramiento o instrucción, integración de equipos, comunicación, capacidad de gestión y orientación de servicio.			
Herramientas de trabajo:	Equipo de viveros, computadora, laboratorio de suelos			
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.			
Habilidades:	Tipos de cultivo, suelos Administración de fincas. Conservación ambiental. Computación.			
Rango de Edad:	30 a 50 años			
Género:	Indiferente			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de cultivos a campo abierto				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Encargados de áreas de la Coordinación de producción, profesores y estudiantes.				
Relación Externa:	MAGA, empresas de insumos agrícolas y compradores				
Propósito del puesto					
Desarrollar los planes de producción de cultivos extensivos o a campo abierto.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA			
		D	S	M	E
Supervisar el trabajo de los peones del área		X			
Supervisar las actividades del área producción y utilidades generadas de la utilización de los mismos.		X			
Verificar la buena utilización del equipo e insumos agrícolas del área.			X		
Formular los planes de riego, fertilización y control de plagas y malezas.				X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito agrónomo con estudios universitarios.				
Conocimientos:	Manejo de personal, control de plagas propias del Valle del Motagua.				
Experiencias:	Experiencia en cultivos bajo extensivos a campo abierto y manejo de proyectos de producción.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, Buena redacción para realizar reportes a la coordinación de producción, trabajo en equipo, organizado y planificado, solución de problemas.				
Herramientas de trabajo:	Equipo e insumos de riego y fertilización, laboratorio de suelos.				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Tipos de cultivo, suelos Administración de fincas. Conservación ambiental. Computación.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de ganado mayor				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinación de producción				
Relación Externa:	MAGA, empresas de insumos agrícolas y compradores				
Propósito del puesto					
Encargado de promover las actividades pecuarias de la Escuela, crea los proyectos con los estudiantes y verifica las utilidades generadas por el uso de las instalaciones, establece necesidades de insumos y personal, y mantiene un inventario al día de los recursos a su cargo.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA			
		D	S	M	E
Supervisar el trabajo del peón de ganado mayor		X			
Supervisar las actividades del área pecuaria, producción y utilidades generadas de la utilización de los mismos.		X			
Verificar la buena utilización del equipo a su cargo, cercos y corrales			X		
Supervisar las actividades de mantenimiento de pastos y ensilaje de heno			X		
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito agrónomo con estudios universitarios de zootecnista o carrera afín.				
Conocimientos:	Manejo de personal.				
Experiencias:	Experiencia en docencia y manejo de proyectos de producción.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Mixta				
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, buena redacción para realizar reportes a coordinación de producción, trabajo en equipo, organizado y planificado, solución de problemas.				
Herramientas de trabajo:	Jarcia, computadora, laboratorio de suelos				
Requerimientos:	Excelente condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Tipos de cultivo, suelos. Destreza para manejo de semovientes. Administración de fincas. Conservación ambiental. Computación.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de ganado menor				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinación de producción				
Relación Externa:	MAGA, empresas de insumos agrícolas y compradores				
Propósito del puesto					
Encargado de promover las actividades pecuarias de la Escuela, crea los proyectos con los estudiantes y verifica las utilidades generadas por el uso de las instalaciones, establece necesidades de insumos y personal, y mantiene un inventario al día de los recursos a su cargo. Realizar el manejo para la producción de las diferentes especies animales con fines docentes, autoconsumo y comercialización.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA			
		D	S	M	E
Supervisar el trabajo de los peones del área de ganado menor		X			
Supervisar la inocuidad de las instalaciones del área			X		
Verificar la adecuada utilización de equipos a su cargo			X		
Planificar y ejecutar las actividades de desparasitación y vitaminación del ganado menor.				X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito agrónomo con estudios universitarios de zootecnista o carrera afín.				
Conocimientos:	Manejo de personal, liderazgo en procesos productivos pecuarios.				
Experiencias:	Formulación y evaluación de proyectos de producción.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Mixta				
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, buena redacción para realizar reportes a coordinación de producción, trabajo en equipo, organizado y planificado, Solución de problemas.				
Herramientas de trabajo:	Galpones, madrigueras, equipo materno porcino, computadora, medicina menor, incubadoras.				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Formulación de concentrados. Administración de fincas. Conservación ambiental. Computación.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL				
Renglón Temporal				
Datos de Identificación				
Nombre del puesto	Encargado de recursos humanos			
Ubicación del Puesto	Coordinación administrativa	Cargo:	Encargado	
Relación Directa:	Coordinación administrativa			
Relación Externa:	Contraloría General de Cuentas, Proveedores de bienes y servicios, representantes de Instituciones Cooperantes, Ministerio de Trabajo, SAT.			
Propósito del puesto				
Gestionar eficientemente la Oficina de Recursos Humanos de la EANOR para lograr como objetivo central reclutar, seleccionar, realizar la inducción, administración, evaluación y desarrollo integral del recurso humano.				
Principales responsabilidades del Puesto:				
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
	D	S	M	E
Liderar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal				X
Planificar los procesos de formación y capacitación			X	
Gestionar planillas y retenciones de ISR e IGSS			X	
Aplicar evaluaciones del desempeño a los colaboradores				X
Requisitos del puesto				
Educación:	Licenciatura en Administración de Empresas u otras afines, con estudios de Maestría.			
Conocimientos:	Manejo de personal.			
Experiencias:	Experiencia en cargos ejecutivos en el sector oficial y privado.			
Idiomas o Lenguas:	Español			
Jornada Laboral:	Diurna			
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, buena redacción para realizar reportes a coordinación administrativa, trabajo en equipo, organizado y planificador, capacidad para resolución de problemas.			
Herramientas de trabajo:	Computadora, calculadora, vehículo, equipo de oficina.			
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.			
Habilidades:	Disciplina, liderazgo, compromiso Institucional.			
Rango de Edad:	30 a 50 años			
Género:	Indiferente			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de marketing				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinación de producción				
Relación Externa:	MAGA, empresas de insumos agrícolas y compradores				
Propósito del puesto					
Registro y control de las operaciones financieras del centro de ventas de la EANOR					
Principales responsabilidades del Puesto:					
DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA			
		D	S	M	E
Elaborar informe semanal de ingresos del centro de ventas y proyectos productivos, facturas y envíos emitidos para realizar el cierre mensual de ingresos y pago de impuestos respectivos			X		
Revisar el reporte de ingresos diarios		X			
Realizar depósitos de ingresos por venta en el banco			X		
Cuadrar los depósitos realizados en el banco			X		
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito en mercadotecnia, ideal estudios universitarios de mercadología				
Conocimientos:	De procesos administrativos y publicidad y comercialización.				
Experiencias:	Experiencia en diseño de estrategias de publicidad y comercialización.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Buena comunicación a todo nivel, buena redacción para realizar reportes a las coordinaciones administrativas y de producción, trabajo en equipo, organizado y planificado, solución de problemas.				
Herramientas de trabajo:	Computadora, libros contables, internet, vehículo y otros.				
Requerimientos:	Condición física e intelectual para hacer sus tareas.				
Habilidades:	Habilidades gerenciales Habilidades comunicativas y de liderazgo Administración de micro, pequeña y mediana empresa. Responsabilidad social empresarial Computación.				
Rango de Edad:	30 a 50 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Secretaria General				
Ubicación del Puesto	Dirección General	Cargo:	Secretaria		
Relación Directa:	Director General				
Relación Externa:	Padres de familia y jefes de instituciones				
Propósito del puesto					
Persona encargada de llevar la agenda del Director General, hace las gestiones del director ante las Direcciones de la EANOR.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar agenda del director General	X			
2	Convocar a reuniones de personal, a las diferentes direcciones		X		
3	Mantener el orden y registro de documentos de la Dirección General,		X		
4	Las emanadas por la Dirección General				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Secretaria y oficinista				
Conocimientos:	Manejo de paquetes de software, trabajo de secretaría y manejo de agenda				
Experiencias:	Organización de reuniones.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Dominio de Microsoft Office, Internet, Brindar apoyo a todos los departamentos. Aptitudes para la Organización. Buenas relaciones				
Herramientas de trabajo:	Teléfono, computadora				
Requerimientos:	Excelente redacción y ortografía Facilidad de expresión verbal y escrita Persona proactiva y organizada Facilidad para interactuar en grupos				
Habilidades:	Buena presencia Persona de buen trato, amable, cortés y seria.-				
Rango de Edad:	25 a 40 años				
Género:	Femenino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Secretaria de Coordinación Académica				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Secretaria		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Padres de familia y docentes				
Propósito del puesto					
Encargada de llevar el registro de estudiantes, responsable de emitir certificaciones y constancias laborales de docentes. Persona que realiza la documentación necesaria para el Ministerio de Educación, y mantiene ordenado el registro de estudiantes. Emite certificados, y otros inherentes al cargo					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar registro de alumnos por grado y sección	X			
2	Registro de docentes	X			
3	Documento de respaldo de evaluaciones			X	
4	Cuadros de calificaciones			X	
5	Emisión de certificados				X
6	Y otros inherentes al cargo.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Secretaria y oficinista				
Conocimientos:	Manejo de cuentas educativas, conocimientos sobre reglamentos de entrega de papelería, cuadros y registros ante el MINEDU Manejo de paquetes de software				
Experiencias:	Organización de documentos administrativos, Redacción de correspondencia de oficina.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Dominio de Microsoft Office, Internet, Aptitudes para la Organización. Buenas relaciones				
Herramientas de trabajo:	Teléfono, computadora				
Requerimientos:	Excelente redacción y ortografía Facilidad de expresión verbal y escrita Persona proactiva y organizada				
Habilidades:	Ser puntual y organizada en todas sus actividades y atribuciones Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la institución				
Rango de Edad:	25 a 40				
Género:	Femenino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Docente				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Docente		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Alumnos y padres de familia				
Propósito del puesto					
Encargado de las diferentes cátedras impartidas a los alumnos de la EANOR. Mantener orden y disciplina en los salones de clase, promover proyectos y fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes salones de clase.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Planificar y realizar procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje	X			
2	Conocer al alumnado y establecer el diagnóstico de sus necesidades.	X			
3	Realizar evaluaciones , según currículum y tiempo establecidos			X	
4	Realizar exposiciones magistrales que faciliten la comprensión de los contenidos básicos de la asignatura	X			
5	Otras que le sean asignadas por las instancias correspondientes				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Graduado universitario según el área del pensum de estudios a requerir por la EANOR				
Conocimientos:	Conocimientos del área específica.				
Experiencias:	Dos años ejerciendo docencia con jóvenes				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Organizar y animar situaciones de aprendizaje Gestionar la progresión de los aprendizajes Trabajar en equipo				
Herramientas de trabajo:					
Requerimientos:	Conocimiento de procesos de aprendizaje, Capacidad de trabajar con adolescentes,				
Habilidades:	Trabajar con adolescentes, Respetuoso, Responsable, Proactivo, Dinámico				
Rango de Edad:	20-60 años				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de registro/estadística				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Registro/Estadística		
Relación Directa:	Coordinador Académico (jefe inmediato)				
Relación Externa:	CENAF				
Propósito del puesto					
Encargado de llevar el registro y estadística de notas de todos los alumnos de las diferentes áreas, así como del record de cada uno de los docentes de la EANOR.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar registro de alumnos por grado y sección	X			
2	Registro de docentes	x			
3	Documento de respaldo de evaluaciones			X	
4	Cuadros de calificaciones			X	
5	Emisión de certificados				X
6	Y otros inherentes al cargo.				x
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito contador con estudios de Lic. En Admón. De empresas.				
Conocimientos:	Estadística y matemática.				
Experiencias:	Manejo de paquetes de Windows.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Habilidad para trabajar bajo presión, manejo de internet y trabajo en equipo				
Herramientas de trabajo:	Paquetes estadísticos y PC				
Requerimientos:	Conocimiento del área y condición física adecuada				
Habilidades:	Ordenado y responsable				
Rango de Edad:	20-45				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Orientador				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Orientador Vocacional		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Padres de padres de familia				
Propósito del puesto					
Apoyo y orientación a docentes y alumnos en casos de conflictos y mantener la disciplina en todas las áreas de competencia de la EANOR.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Aportación constructiva en la solución de problemas	X			
2	Establecer el diálogo en la resolución de conflictos.		X		
3	Moderador en casos de discusión y orientación a estudiantes				X
4	Socialización del normativo interno de disciplina				X
5	Registro de las faltas cometidas por los estudiantes			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Estudios en psicología clínica, ingeniería industrial o carrera afín.				
Conocimientos:	Servicio al cliente y de psicopedagogía				
Experiencias:	Mínimo un año en puesto similar, equilibrio y madurez psíquica, confianza en las capacidades de los demás, Flexibilidad mental y emocional, Apertura, tolerancia y disponibilidad y competencia interpersonal Experiencia en el trato con jóvenes y resolución de conflictos.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Liderazgo y persuasión				
Herramientas de trabajo:	Normativo interno				
Requerimientos:	Colegiado activo				
Habilidades:	Sociable, de buenos valores morales, habilidades comunicativas				
Rango de Edad:	30-60				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Psicólogo (a)				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Psicólogo (a)		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Padres de familia				
Propósito del puesto					
Participa en la atención educativa al desarrollo desde las primeras etapas de convivencia dentro de la EANOR, para detectar y prevenir a efectos socio-educativos las discapacidades e inadaptaciones funcionales, psíquicas y sociales de los alumnos.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Colaborar en el desarrollo de las competencias de los estudiantes en la clarificación de sus proyectos personales, vocacionales y profesionales de modo que puedan dirigir su propia formación y su toma de decisiones.	X			
2	Atención en casos especiales a estudiantes con problemas emocionales.				X
3	Capacitación a grupos de forma rutinaria en función de las necesidades detectadas.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Graduado universitario en Psicología Clínica				
Conocimientos:	Experiencia en talleres y capacitaciones en formación emocional				
Experiencias:	Mínimo un año en puesto similar, equilibrio y madurez psíquica, confianza en las capacidades de los demás, Flexibilidad mental y emocional, Apertura, tolerancia y disponibilidad y competencia interpersonal Experiencia en el trato con jóvenes y resolución de conflictos.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Liderazgo y persuasión				
Herramientas de trabajo:	Normativo interno				
Requerimientos:	Colegiado activo				
Habilidades:	Sociable, de buenos valores morales, habilidades comunicativas				
Rango de Edad:	30-60				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de biblioteca				
Ubicación del Puesto	Coordinación Académica	Cargo:	Bibliotecario		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Padres de familia				
Propósito del puesto					
Encargado de coordinar recepción y entrega de libros, codificación y control de los mismos.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar registro de libros entregados y en recepción	X			
2	Archivo y orden de cada documento y fichas de registro	X			
3	Archivo y codificación de documentos y libros nuevos				
4	Revisión de fichas de entrega de libros				
Requisitos del puesto					
Educación:	Graduado universitario según el área del pensum de estudios a requerir por la EANOR				
Conocimientos:	Conocimientos del área específica				
Experiencias:	Ordenar y clasificar libros, según las normas bibliotecarias				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, atención al cliente				
Herramientas de trabajo:	Computadora, cuadros de registro y control				
Requerimientos:	Tarjeta de sanidad, conocimiento del área y condición física				
Habilidades:	Ordenado, sociable, responsable, vocación de servicio				
Rango de Edad:	25 a 60 años				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Técnico de campo 1 y 2				
Ubicación del Puesto	Coordinación de producción agrícola y pecuaria	Cargo:	Técnico de Campo		
Relación Directa:	Coordinador Académico				
Relación Externa:	Compradores y proveedores				
Propósito del puesto					
Encargado de revisión de tareas de campo, supervisión de siembras, aboneras y todas las generadas en apoyo a la Coordinación académica.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Supervisión de áreas específicas		X		
2	Coordinación de áreas con estudiantes y docentes	X			
3	Redacción de informes		X		
4	Todas las emanadas por las Coordinaciones pecuaria o agrícola			X	
5	Y otros inherentes al cargo.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito Agrónomo				
Conocimientos:	Conocimientos del área específica				
Experiencias:	No Indispensable				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo				
Herramientas de trabajo:	Libreta de campo y equipo agrícola				
Requerimientos:	Tarjeta de sanidad, conocimiento del área y condición física				
Habilidades:	Sociable, responsable, ordenado, habilidades comunicativas				
Rango de Edad:	25 a 35 años				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de Mecanización				
Ubicación del Puesto	Coordinación agrícola	Cargo:	Mecanización, Riego e Invernaderos		
Relación Directa:	Coordinador Agrícola				
Relación Externa:	Expendedores de combustible y lubricantes				
Propósito del puesto					
Encargado del manejo de los invernaderos, de los diferentes riegos de los mismos y del manejo y mantenimiento de las diferentes maquinarias, destinadas para la implementación de los proyectos productivos realizados por los docentes y el alumnado dentro de las instalaciones de la EANOR.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar control del manejo de maquinaria	X			
2	Utilización de los riegos por grados y secciones, y áreas		X		
3	Verificación de la utilización y supervisión del uso de invernaderos		X		
4	Mantenimiento de maquinarias y de instalaciones			X	
5	Informe sobre insumos necesarios y compras			X	
6	Y otros inherentes al cargo.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito Agrónomo, y estudios universitario afines a la especificaciones				
Conocimientos:	Conocimientos del área específica.				
Experiencias:	Dos años ejerciendo puesto similar				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, identificación con la institución				
Herramientas de trabajo:	Maquinaria agrícola				
Requerimientos:	Licencia de conducir, condición física adecuada, tarjeta de sanidad				
Habilidades:	Vocación de servicio, responsable, ordenado				
Rango de Edad:	30 a 50				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Técnico agropecuario				
Ubicación del Puesto	Subdirección de Producción	Cargo:	Encargado del Ganado		
Relación Directa:	Coordinador Área Pecuaria				
Relación Externa:	Proveedores y compradores				
Propósito del puesto					
Manejar la explotación lechera, de doble propósito y engorde, como actividades individuales bien diferenciadas con programas definidos.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Generar utilidades con la venta de animales desmadrados y descartes, así como también de la leche y sub productos	X			
2	Diversificar las razas explotadas con fines de aprendizaje			X	
3	Contribuir a la fertilización de pastos y forrajes con la incorporación de materia orgánica al suelo				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito Agrónomo con estudios universitarios de zootecnia				
Conocimientos:	Conocimientos del área específica				
Experiencias:	Dos años ejerciendo prácticas en forrajes y ganado lechero				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna, nocturna y mixta				
Competencias:	Trabajo en equipo, liderazgo				
Herramientas de trabajo:	Jarcia y equipo y medicina menor				
Requerimientos:	Tarjeta de sanidad, condición física adecuada				
Habilidades:	Ordenado, higiénico y responsable				
Rango de Edad:	25 a 40				
Género:	Masculino				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Permanente					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Contador				
Ubicación del Puesto	Subdirección Administrativa	Cargo:	Contador		
Relación Directa:	Subdirector Administrativo				
Relación Externa:	SAT, CGCN, CENAF				
Propósito del puesto					
Realiza las labores de control y registro de entradas y salida de materiales, equipos, productos, alimentos, herramientas, mercaderías, y toda clase de insumos y verifica la documentación de reabastecimiento oportuno, todo esto utilizando las herramientas de control necesarias, para su soporte y respaldo.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar registro de ingresos y egresos de capital, insumos y materiales	X			
2	Documento de respaldo de ingresos y egresos		X		
3	Informes mensuales de ingresos, egresos y registros.			X	
4	Diseñar r el POA de su unidad				X
5	Coordinar con inventario y guardalmacén			X	
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito Contador, y estudios de auditoría.				
Conocimientos:	Conocimientos de paquetes de software y conocimiento de leyes financieras.				
Experiencias:	Dos años de experiencia en el manejo de control contable.				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión				
Herramientas de trabajo:	Equipo y mobiliario de oficina				
Requerimientos:	Registro de contador público y conocimiento del área				
Habilidades:	Ordenado, habilidades numéricas, responsable				
Rango de Edad:	30 a 60				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de compras y caja chica				
Ubicación del Puesto	Subdirección Administrativa	Cargo:	Compras/Caja Chica		
Relación Directa:	Subdirector Administrativo				
Relación Externa:	Proveedores y compradores				
Propósito del puesto					
Entre sus principales funciones se incluye el diseño y mejora continua de procesos consistentes, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de las compras en los mercados que gestiona. Y establece los pagos de caja chica, encargado de compras mínimas.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Llevar registro de compras diarias	X			
2	Registro de pagos diarios y semanales	X	X		
3	Presenta informe semanal de compras y pagos		X		
4	Cuadros de calificación y cotización		X		
5	Emisión de facturas y recibos de la EANOR			X	
6	Y otros inherentes al cargo.				X
Requisitos del puesto					
Educación:	Perito contador				
Conocimientos:	Experiencia en el manejo de paquetes de software				
Experiencias:	Dos años ejerciendo compras y pagos				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión				
Herramientas de trabajo:	Equipo y mobiliario de oficina				
Requerimientos:	Registro de contador público y conocimiento del área				
Habilidades:	Ordenado, habilidades numéricas, responsable				
Rango de Edad:	30 a 60				
Género:	Indiferente				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL					
Renglón Temporal					
Datos de Identificación					
Nombre del puesto	Encargado de laboratorio				
Ubicación del Puesto	Coordinación académica	Cargo:	Encargado		
Relación Directa:	Coordinadores académico, administrativo y de producción.				
Relación Externa:	Proveedores de equipo y reactivos				
Propósito del puesto					
Planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades que se lleven a cabo dentro del laboratorio, ya sean de servicio o aprendizaje.					
Principales responsabilidades del Puesto:					
#	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
		D	S	M	E
1	Preparar el equipo y material necesarios para las actividades docentes	X			
2	Velar por el adecuado mantenimiento del equipo de laboratorio a su cargo		X		
3	Apoyar la realización de análisis y procedimientos en los servicios que presta el laboratorio				X
4	Mantener las instalaciones del laboratorio a su cargo en perfectas condiciones			X	
5	Preparar el equipo y material necesarios para las actividades docentes		X		
Requisitos del puesto					
Educación:	Título a nivel medio, con estudios universitarios en el área				
Conocimientos:	Experiencia en el manejo de paquetes de software				
Experiencias:	2 años en laboratorios del área afín				
Idiomas o Lenguas:	Español				
Jornada Laboral:	Diurna				
Competencias:	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión				
Herramientas de trabajo:	Equipo y mobiliario de laboratorio, reactivos.				
Requerimientos:	Licencia de conducir y certificación de seguridad de laboratorios				
Habilidades:	Ordenado, habilidades numéricas, responsable				
Rango de Edad:	30 a 50				
Género:	Indiferente				

CONCLUSIONES

1. Con el manual de organización y funciones de la EANOR se estandarizaran los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y ascensos del personal que labora en la institución.
2. Se identificó cada uno de los puestos laborales de EANOR, determinando que no es del conocimiento de los colaboradores la estructura organizacional de la institución, por ende no cumplen eficientemente sus funciones.
3. Se categorizó cada uno de los puestos laborales de EANOR, constatando que no cumplen en su totalidad la demanda de servicios, entorpeciendo los procesos, administrativos, productivos y educativos.
4. Se diseñó un manual de funciones atendiendo las necesidades organizativas de EANOR, describiendo datos de identificación, propósito del puesto, principales responsabilidades, frecuencia y requisitos para determinar que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace y así efficientizar los distintos procesos.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo al manual de funciones y la estandarización de procesos, debe establecerse una tabla salarial de acuerdo a los niveles jerárquicos de la institución y que obedezcan a los intereses de la evaluación del desempeño.
2. Socializar el organigrama general y delegar a cada uno de los coordinadores la responsabilidad de socializarlo y elaborar el organigrama específico de su coordinación y colocarlo en un lugar visible a todos los colaboradores. Se recomienda que la EANOR adopte la propuesta de organigrama, aunque esta acción implique algún costo para la organización, esto debe verse como una inversión ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos.
3. Establecer ciclos bienales de evaluación de la estructura organizacional de EANOR, a efecto de mejorarla constantemente para cumplir con la prestación efectiva de servicios a los usuarios de la misma. Es necesario que se realicen las actualizaciones necesarias para mejorar como resultado de los cambios que puedan ocurrir.
4. Empoderar a cada uno de los colaboradores acerca del contenido del manual de funciones específico de su puesto, indicándole que lo debe conservar en su lugar de trabajo. Esto debido a que la clara definición de responsabilidades generará una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardona Andújar, J. (2008). Aprendizaje acumulativo y generativo de las organizaciones educativas. No. 2, 73-84.
- Cevallos Terneus, L. E. (2012). *Indicadores para la evaluación del desempeño pro competencias de los docentes, como herramientas para una educación de calidad, en la pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Católica de Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). Análisis de puestos. En G. Dessler , *Administración de personal* (pág. 83). México: Pearson Educación.
- ENCA, & Sitio Web. (31 de Mayo de 2014). *Escuela Nacional Central de Agricultura*. Obtenido de Conócenos: Escuela Nacional Central de Agricultura: <http://www.enca.edu.gt/enca2/cemaf>
- French, W. (1993) *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Hernández S, Fernández C, Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Llinás Solano, H. (2006). *Estadística Descriptiva y Distribuciones de Probabilidad*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Lorenzo Antonio, C. L. (2010). *"Reorganización administrativa para una empresa de la industria de litografía NAWAL WUJ"*. Guatemala: USAC.
- Martínez Vaca, W. (2003). *Estadística Descriptiva*. Bolivia: la hoguera.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (1993). Convenio de Cooperación Técnica. *Centro de Educación Media Agropecuaria de Nororiente*. Ciudad de Guatemala.
- Ortiz Uribe, F., & García Nieto, M. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Scott, P. B. (2000). *Introducción a la investigación y evaluación educativa*. Guatemala: División de Desarrollo Académico / DIGED / USAC.

Vargas Gálvez, C. A. (2004). Centro Universitario de NorOriente CUNORI, EPS Agronomía. En *Diagnóstico agrosocioeconómico de la Escuela de Agricultura de Nororiente, La Fragua, Zacapa* (pág. 55). Universidad de San Carlos de Guatemala.

Vásquez Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIOS DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Anexo 1

Cuestionario 1 Análisis de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura del Nororiente - EANOR-

Área de Aplicación: Puestos de la estructura organizacional Fecha: _____
Dirigido a: Personal de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de interrogantes para el análisis de la estructura organizacional de la Escuela de Agricultura –Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR--, las cuales deberá de responder de manera clara y concisa.

1. ¿Tiene una estructura definida u organigrama de funciones de la Escuela de Agricultura del Nororiente - EANOR-?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Lo desconozco
2. ¿Conoce sus funciones y atribuciones como empleado de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Las desconozco
3. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección y contratación de una persona en la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-?
 - a. Junta Directiva de ADIN
 - b. Dirección EANOR
 - c. Coordinación Académica
 - d. Coordinación Administrativa
 - e. Lo desconozco
4. ¿Con qué temporalidad realizan una evaluación del desempeño del personal de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-?
 - a. Trimestral
 - b. Semestral
 - c. Anual
 - d. Lo desconozco

5. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de personal realizan durante el año con el personal de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-?
- a. Mensual
 - b. Trimestral
 - c. Semestral
 - d. Anual
 - e. Lo desconozco
6. ¿Con que periodicidad se realizan las capacitaciones cada año, para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la EANOR?
- a. Mensual
 - b. Trimestral
 - c. Semestral
 - d. Anual
 - e. Lo desconozco



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
Anexo 2



Cuestionario 2 Análisis de puestos

Área de Aplicación:	Puestos de la estructura organizacional	Fecha: _____
Dirigido a:	Personal de la Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR-	

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de interrogantes para el análisis de puestos de la Escuela de Agricultura –Escuela de Agricultura del Nororiente -EANOR--, las cuales deberá de responder de manera clara y concisa.

Título de su puesto		Clave del puesto		Fecha	
Nombre del puesto		Departamento			
Nombre del ocupante		Instalación			
Título del superior		Preparado por			
Nombre del superior		Horas trabajadas	AM/PM	AM/PM	

1. ¿Cuál es el objetivo general de su trabajo?
2. ¿Cuál fue su último empleo? Si fue en otra organización por favor señale
3. ¿A qué puesto esperaba ser promovido?
4. Si por lo general supervisa a otros, haga una lista de sus nombres y el título de sus puestos.
5. Si supervisa a otros, marque a continuación las actividades que son parte de sus responsabilidades de supervisión

Contratación		Instrucción		Promoción	
Orientación		Asesorías		Compensación	
Capacitación		Presupuesto		Disciplina	
Programación		Dirección		Despidos	
Desarrollo		Mención del departamento		Otras	

6. ¿Cómo describiría la conclusión exitosa y los resultados de su trabajo?
7. Responsabilidad del puesto – Describa brevemente Que hace y de ser posible Cómo lo hace. Indique los deberes que considere más importantes y/o más difíciles
 - a. Responsabilidades diarias
 - b. Responsabilidades periódicas (indique si son semanales, mensuales, trimestrales)
 - c. Actividades desarrolladas en intervalos irregulares
 - d. Durante cuánto tiempo ha desempeñado estas funciones
 - e. Está realizando ahora labores innecesarias, si es así, descríbalas
 - f. Debería realizar actividades que no están incluidas ahora en su puesto, si es así descríbalas
8. Educación. Marque la línea que indique los requerimientos educativos del puesto, no sus antecedentes de instrucción.

- a. No se requiere educación formal
- b. Menos que el diploma de diversificado
- c. Diploma de diversificado
- d. Certificado de dos años en universidad o equivalente
- e. Título universitario
- f. Título postgrado

Enliste los grados de educación superior o licencia profesional específica o certificados requerido

Indique el grado de instrucción que tenía cuando ocupó el puesto

9. Experiencia. Marque la requerida para desempeñar su trabajo

- a. Ninguna
- b. Menos de un mes
- c. De un mes a menos de seis meses
- d. De seis a un año
- e. De más de un año a tres años
- f. De tres a cinco años
- g. De cinco a diez años
- h. Más de diez años

Indique la experiencia que tenía cuando ocupó el cargo

10. Habilidades: haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. Grado de precisión, alerta, precisión en el trabajo con herramientas, métodos, sistemas.

Haga una lista de las habilidades que tenía cuando ingresó al trabajo.

11. Equipo. Su trabajo requiere el uso de equipo Sí _____ No _____

Si lo requiere, haga una lista del equipo y marque si lo usa pocas veces, en ocasiones o con frecuencia.

Equipo

Pocas veces		En ocasiones		Con frecuencia	

12. Exigencias físicas. Marque las exigencias físicas no deseadas que requiere su trabajo y si son necesarias pocas veces, en ocasiones o con frecuencia.

Exigencias físicas	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
• Manejo de material pesado • Posiciones extrañas o incómodas • Velocidad de trabajo excesiva • Requerimientos sensoriales excesivos (ver, oír, tocar, oler, hablar) • Equipo de vibración • Otros			

13. Exigencias emocionales. Marque todas las exigencias emocionales no deseables que le significa su trabajo y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencias.			
Exigencias emocionales	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
• Contacto con público en general • Contacto con clientes • Supervisión estrecha • Fechas de entrega bajo presión • Programas de actividad irregulares • Trabajar solo • Viajes excesivos • Otros			
14. Ubicación del lugar de trabajo. Marque el tipo de ubicación de su trabajo y si considera que es satisfactoria o insatisfactoria			
Ubicación del lugar de trabajo	Insatisfactoria	Satisfactoria	
• Exteriores • Interiores • Subterráneo • En un foso • En andamios			
15. Entorno físico. Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes			
Entorno físico	Mala	Buena	Excelente
• Iluminación • Ventilación • Cambio repentino de temperatura • Vibración • Mobiliario adecuado			
16. Condiciones ambientales. Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia			
Condiciones ambientales	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
• Polvo • Suciedad • Calor • Frío • Humo • Olores • Ruido			

