

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN



“MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EDUCATIVA GRUPO SAN MARCOS S.A.C. 2018”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Bach. Shasa Lourdes Ortiz Espinoza

Asesor:

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por ser mi fortaleza e
incentivarme que con esfuerzo todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme cumplir una meta más y por darme una familia maravillosa, a mis padres por su apoyo y confianza incondicional por enseñarme que todo es posible con esfuerzo y disciplina, a mis hermanos por su respeto y aliento en cada paso, a mis amigos que me apoyaron durante este proceso. Agradezco a la Universidad Privada Del Norte que fue mi casa de estudio durante estos años, a los excelentes profesores que me enseñaron, a mi asesora de Tesis Mg. Lupe Gallardo y a la empresa Grupo San Marcos S.A.C. por brindarme las facilidades para la realización de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Descripción de la Empresa	14
Valores:	14
1.2. Realidad Problemática	23
1.3. Formulación del Problema	27
1.3.1. <i>Problema General</i>	27
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	27
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	27
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	27
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	27
1.4. Justificación	27
1.5. Objetivo	28
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	28
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	28
1.5.2.1. <i>Objetivo Específico 1</i>	28
1.5.2.2. <i>Objetivo Específico 2</i>	28
1.5.2.3. <i>Objetivo Específico 3</i>	28
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	29
2.1. Antecedentes	29
2.2. Bases Teóricas:	31
2.2.1. <i>La administración y sus procesos</i>	32
2.2.2. <i>Gestión administrativa:</i>	34
2.2.3. <i>Las organizaciones</i>	38
2.2.3.1. <i>Diseño de la organización:</i>	41
2.2.3.2. <i>Estructura de la organización:</i>	41
2.2.3.3. <i>Organigrama</i>	42
2.2.4. <i>Documentos de gestión o manuales administrativos y organizacionales</i>	43

2.2.5.	<i>Herramientas para el análisis de los procesos de la gestión administrativa</i>	44
2.2.5.1.	<i>Porter:</i>	44
2.2.5.2.	<i>Análisis FODA:</i>	45
2.2.5.3.	<i>Lluvia de ideas:</i>	45
2.2.5.4.	<i>Diagrama de Ishikawa:</i>	45
2.2.5.5.	<i>Diagrama de Gantt:</i>	46
2.3.	Metodología:	46
2.4.	Definición de términos básicos:	48
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA		50
3.1.	Organización	50
3.2.	Actividades realizadas	56
3.2.1.	<i>Desarrollo el Objetivo 1</i>	56
3.3.	Desarrollo objetivo 2	67
3.4.	Objetivo Específico 3	73
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		78
4.1.	Resultado del objetivo 1	78
4.2.	Resultado del objetivo 2	88
4.3.	Resultado del objetivo 3	90
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES		92
DISCUSIÓN		93
RECOMENDACIONES		95
REFERENCIAS		96
ANEXOS		100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Sedes aperturadas y abiertas entre el periodo del 2000 al 2018	16
Tabla 1.2 ciclos egresados.....	16
Tabla 1.3 ciclos escolares	17
Tabla 1.4 matriz FODA de Grupo San Marcos S.A.C.	21
Tabla 2.1 Cuadro comparativo de los procesos de administrativos	33
Tabla 3.1 Cantidad de áreas por sede	57
Tabla 3.2 Nombres de las áreas	57
Tabla 3.3 Cantidad de colaboradores por sede.....	58
Tabla 3.4 rotación de personal	59
Tabla 3.5 Total de horas de trabajo promedio por sede.....	60
Tabla 3.6 Horas improductivas de trabajo	61
Tabla 3.7 Personal idóneo de acuerdo a su labor	62
Tabla 3.8 Nombre de las áreas y cantidad de personal por sede	64
Tabla 3.9 Distribución de horario.....	65
Tabla 3.10 Proceso de un reclamo académico de los padres de familia ahora	69
Tabla 3.11 Deserción de alumnos antes de la implementación	72
Tabla 3.12 Deserción de alumnos después de la implementación.....	73
Tabla 3.13 Reuniones de trabajo	77
Tabla 3.14 Matriculas antes de la implementación.....	77
Tabla 3.15 Matriculas después de la implementación.....	78
Tabla 4.1 Rotación de personal antes.....	80
Tabla 4.2 Rotación de personal ahora	80
Tabla 4.3 Personal idóneo de acuerdo a su labor antes	81
Tabla 4.4 Personal idóneo de acuerdo a su labora ahora.....	81
Tabla 4.5 Cantidad de colaboradores por sede actual	82
Tabla 4.6 Estructura del manual de funciones	83
Tabla 4.7 Inversión para implementar los documentos de gestión.....	84
Tabla 4.8 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual.....	85
Tabla 4.9 Estimación de la inversión en los pagos con contrato de locación	86
Tabla 4.10 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual.....	86
Tabla 4.11 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual.....	87
Tabla 4.12 Resultado de la deserción de alumnos.....	88
Tabla 4.13 Resultado de los alumnos recuperados en el 2017 y 2018	89
Tabla 4.14 Resultado de los montos recuperados al reducir la deserción de estudiantes en el 2017 y 2018.....	89
Tabla 4.15 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución)	90

Tabla 4.16 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución)91
Tabla 4.17 Resultado de los montos al incrementar las matriculas en el 2017 y 201891

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Sistema de preparación	18
Figura 1.2 las 5 fuerzas de Porter	18
Figura 1.3 Diagrama de Ishikawa: Las deficiencias de gestión administrativa generaban deserción y escasa captación de alumnos e incremento en la rotación de personal a la academia del Grupo San Marcos S.A.C	26
Figura 3.1 Diagrama de Ishikawa: Las deficiencias de gestión administrativa generaban deserción y escasa captación de alumnos e incremento en la rotación de personal a la academia del Grupo San Marcos S.A.C.	51
Figura 3.2 Diagrama de Gantt de las actividades a realizarse	54
Figura 3.3 Rotación de personal	59
Figura 3.4 Total de horas de trabajo promedio por sede.....	60
Figura 3.5 Personal idóneo	62
Figura 3.6 Posible organigrama antes.....	63
Figura 3.7 Proceso de contratación antes	66
Figura 3.8 Proceso de contratación ahora	66
Figura 3.9 Proceso de un reclamo académico de los padres de familia de antes.....	70
Figura 3.10 Proceso de un reclamo académico de los padres ahora.....	71
Figura 3.11 Proceso de seguimiento de informes para convertirse en matriculas antes.....	74
Figura 3.12 Proceso de seguimiento de informes para convertirse en matriculas ahora	75
Figura 3.13 Proceso de matrícula antes.....	75
Figura 3.14 Proceso de matrícula ahora	76
Figura 4.1 Organigrama actual.....	79
Figura 4.2 Deserción de estudiantes de las 8 sede del año 2015 al 2018	88
Figura 4.3 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución).....	90

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo San Marcos S.A.C. Para ello la propuesta fue implementar una estructura orgánica (organigrama), un manual orgánico funciones (MOF) y un reglamento orgánico de funciones (ROF) debido a que la administración hasta el 2016 era empírica. Para realizar el levantamiento de información se utilizó la técnica de observación y también entrevistas con los directores y colaboradores para poder definir las funciones y puestos de trabajo.

Los resultados permitieron una mayor eficiencia en las labores de los colaboradores, generando una reducción en la cantidad de personal en planilla de 157 colaboradores a 119, mejorando los salarios y reduciendo los gastos de planilla anual. Por otro lado se redujo la cantidad de deserción de alumnado en el 2017 en un 6% (545 alumnos) y en el 2018 en un 5% más (423 alumnos). Asimismo se logró incrementar las ventas en el 2017 en un 5% (569) y en el 2018 en un 9% (1003), esto permitió incrementar los ingresos en sus ventas a la empresa Grupo San Marcos S.A.C.

ABSTRACT

The objective of this study is to improve the administrative management of the company Grupo San Marcos S.A.C. For this the proposal was to implement an organic structure (organizational chart), an organic manual functions (MOF) and an organic function regulation (ROF) because the administration until 2016 was empirical. To perform the information survey, the observation technique was used, as well as interviews with the directors and collaborators to define the functions and jobs. The results allowed greater efficiency in the work of the employees, generating a reduction in the number of personnel in the payroll from 157 employees to 119, improving salaries and reducing annual payroll expenses. On the other hand, the number of students dropping out in 2017 was reduced by 6% (545 students) and in 2018 by 5% more (423 students). Likewise, it was possible to increase sales in 2017 by 5% (569) and in 2018 by 9% (1003), this allowed to increase sales revenues to the company Grupo San Marcos S.A.C.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En el Perú, en los últimos años la explosión demográfica ha ido en aumento, especialmente en Lima Metropolitana, de acuerdo a IPSOS (2018) en un informe realizado menciona que “la tasa de crecimiento anual de la población peruana es de 1.01%, asimismo señala que en el caso de la capital del Perú, representa cerca del 41.2 % de la población urbana a nivel nacional”. Este crecimiento repercute en la demanda de diferentes servicios como salud, vivienda, educación entre otros. Para fines de esta investigación nos interesa enfocar la demanda educativa. Ya que la empresa analizada en esta investigación es una academia preuniversitaria que se desarrolla en el rubro educativo.

Por otro lado según un informe realizado por el diario Comercio (2014) señala que la presencia de las primeras academias pre universitarias aparecen a finales de la década de los 50, afirma el educador Trahtemberg, presentando una mayor expansión a finales de la década de los 70 e inicio de la década de los 80, estas empresas surgen para ser un puente entre el colegio y la universidad. Posteriormente a inicios de la década de los 90 las mismas universidades nacionales abren sus centros de preparación pre-universitarios, dando como preferencia el ingreso directo a sus clientes. Aun así las academias siguen creciendo abriéndose paso en este mercado que cada día es más exigente, competitivo y con diversas alternativas, por lo tanto el cliente es más minucioso a la hora de tomar la decisión de invertir en su educación.

En este escenario, es importante mencionar que actualmente la estructura del sistema educativo peruano está dividido en dos etapas: la educación básica regular (EBR) y la educación superior, compuesta por la tecnológica y universitaria. Entre estas dos etapas se presentan las empresas denominadas academias y se dedican a brindar el servicio de preparación pre-universitaria, respondiendo a una necesidad del actual sistema educativo nacional, cabe precisar que la denominación “pre universitario” es del uso del lenguaje popular asignado a este tipo de empresas educativas.

Por lo tanto, en la práctica se puede decir que, las academias forman parte de la estructura del sistema educativo nacional, al brindar a los jóvenes egresados de la EBR, el servicio de preparación para el ingreso a las instituciones de nivel superior, en esta experiencia se puede afirmar que ingresar a una universidad nacional en el Perú no es tan fácil, los estudiantes que culminan la secundaria tienen que rendir un examen de admisión, que le exige contar con una preparación adicional, sumado a ello, tienen que enfrentar una gran competencia, por la cantidad de postulantes frente al número de vacantes que asignan las universidades.

Dentro de ese rubro, se encuentra la empresa Grupo San Marcos S.A.C que ya tiene 18 años en el mercado, pero con una mayor presencia hace 6 años, sin embargo en los últimos años esta empresa se ha visto en aprietos a pesar de su crecimiento, debido principalmente a una gestión administrativa empírica por mucho tiempo, por lo tanto fue un crecimiento sin control, al respecto un estudio publicado en el periódico Gestión (05 de marzo de 2018), el director de Vanguardia

Financiera, Carlo Fidel, indicó que “en un escenario general de informalidad, como en el Perú, sucede con frecuencia que los emprendimientos fracasan antes de empezar”. La información periodística titulada: “Crecer sin control es uno de los mayores peligros empresariales”, afirma:

Para enfrentar el riesgoso crecimiento sin control, lo vital es realizar una dirección, planificación y ordenamiento financiero de la empresa, ¿qué acciones se deben ejecutar? Es cierto que el éxito es la meta de todo proyecto empresarial, pero a veces ocurre que este llega por una coyuntura no esperada o causas fortuitas. Es entonces que tal crecimiento sin control se convierte en el peligro principal del fracaso de la empresa. Pero también ocurre el extremo opuesto. Proyectos y empresas se encuentran, de repente, con un enorme y repentino éxito. Ahí los empresarios se ven obligados a tomar importantes decisiones relativas a la gestión del crecimiento financiero de su empresa, si no quieren fracasar

En efecto crecer sin control es un riesgo alto, si no hay una cultura de controlar y supervisar los procesos es casi imposible prevenir los riesgos al momento de tomar una decisión, pero no solo implica ejecutar lo mencionado. Para controlar y supervisar se necesita conocer los objetivos, indicadores y procesos de la empresa, es de suma importancia tener una planificación general como organización.

Muchas veces las empresas son creadas de forma empírica, ven que algo resultó a otras personas y lo quieren hacer, tener ese espíritu emprendedor no está mal, pero la razón de que exista una empresa es para generar rentabilidad. Por eso lo ideal es que cuando se va iniciar un negocio lo primero que debe hacer una empresa es planificar el proyecto, trazar sus objetivos estudiar el mercado entre otras cosas; pero si un negocio no empezó de esa manera no todo está perdido, implicara mayor trabajo. Lo primero que deben tener en cuenta los dueños y gerentes es la predisposición a los cambios, el querer reestructurar la organización para poder seguir creciendo.

En ese sentido Grupo san marcos se encontraba en esa situación, era una empresa creada empíricamente, debido a esto su gestión administrativa no era la más óptima para la cantidad de colaboradores que tenía y los servicios que ofrecía. Por lo tanto para empezar a realizar una gestión administrativa adecuada para la organización era necesario implementar los documentos normativos como el Reglamento orgánico de funciones (ROF), este documento permite a las organizaciones establecer sus directrices, políticas, su forma de proceder o sancionar ante un evento, a su vez contribuye con el orden y la disciplina interna de la empresa. Otros de los documentos o manuales administrativos y organizacionales es el Manual Orgánico de funciones (MOF), este documento indica las funciones de cada puesto de trabajo dentro la empresa señala las líneas de mando y con qué áreas tiene relación o dependencia directa y por ultimo crear

su estructura organizacional (organigrama), toda empresa debe contar con una estructura organizacional definida esta se representa gráficamente con el organigrama que permite identificar los puestos y las líneas de mando, cuando una empresa no tiene definido esto, genera confusión, demora, dualidad de funciones entre otras cosas. Por lo tanto no basta con saber lo que falta o que se tiene que hacer, se debe analizar la situación para trazar los procesos que se debe seguir de forma ordenada.

Por su parte Chiavenato. (2007), nos señala que: “no basta con pensar primero lo que se debe hacer después, sino que se debe trabajar metodológicamente y comprender globalmente a toda la organización” (p. 49), así mismo nos menciona que el planificar “implica un proceso de toma de decisiones por anticipado, que otorgue respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos se quieren lograr?
- ¿Cómo pueden conseguir esos objetivos?
- ¿Cuándo se deben ejecutar las acciones?
- ¿con que recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.?
- ¿Qué resultados se esperan obtener?
- ¿Cómo se evaluarán dichos resultados?

Por otro lado el autor, Amaru Maximiano (2008) dice “No importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa” (p. 75)

Efectivamente, así una empresa sea pequeña o grande debe tener definido las funciones y responsabilidades de cada colaborador, de esa manera se evitara generar conflictos internos entre el personal, deficiencia en las labores diarias y hasta perdida de dinero.

Finalmente en este estudio se pretende mejorar la gestión administrativa partiendo de la premisa que hasta el 2016 era un manejo empírico, por lo que se vio más conveniente iniciar la mejora con la implementación en primer lugar de una estructura orgánica – organigrama el cual ayudaría a estandarizar las sedes de la organización, facilitando la identificación de las líneas de mando y los canales de comunicación, lo segundo es implementar el manual orgánico de funciones (MOF) donde se detalle las funciones de cada puesto de trabajo, evitando de esa forma las dualidades de funciones y desorden que existía; por ultimo implementar un reglamento orgánico de funciones (ROF) que permitiera dar a conocer los lineamientos y directrices de la organización ahí también se establecería la forma de proceder ante un evento o situación que amerite sanción. Es así que a partir del año 2017 se impulsa una nueva gestión administrativa implementando documentos normativos y de gestión que serían utilizados como herramientas para realizar el adecuado control

y supervisión de las áreas, el objetivo ahora de la empresa es consolidarse como tal para poder tener una permanencia en el mercado.

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa Grupo San Marcos S.A.C. es una academia pre universitaria que se dedica preparar a jóvenes para que postulen a diversas universidades nacionales (UNMSM, UNAC, UNFV, ETC.). Esta organización tiene 18 años de creación, cambiando de razón social en 1 oportunidad, pero manteniendo su misma línea de trabajo.

Durante estos 18 años la empresa ha ido en crecimiento, en el año 2013 ya contaba con 8 sedes en lima y 3 en provincia, en el camino se tuvieron que cerrar todas las sedes de provincia por no contar con el personal idóneo y presentar pérdidas.

Visión: Ser reconocida como la mejor academia de toda Lima y Callao, brindando servicios de alta calidad con la ayuda de un equipo humano comprometido e idóneo para poder desarrollar nuevas y mejores formas de enseñanza, convirtiéndonos en la empresa líder en el ámbito Preuniversitario.

Misión: Somos un equipo comprometido en brindar a nuestros estudiantes un servicio de calidad que permita lograr una formación integral desarrollando un alto nivel académico y emocional con la práctica de valores que garantice el ingreso a la universidad y su permanencia.

Valores:

- Integridad
- Respeto
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Pro Actividad
- Espíritu de superación
- Cumplimiento
- Responsabilidad
- Perseverancia
- Actitud positiva

Actualmente cuenta con 8 sedes en los distritos de lima y callao.

- Sede - Breña
Dirección: AV. Venezuela 792. (A dos cuadras de METRO de la Av, Alfonso Ugarte).
Teléfonos: (01) 240 1683 - (01) 433 7716
- Sede - Villa el Salvador

Dirección: AV. Pachacutec Cuadra 50, (Al Costado de SENATI, entrada a la tablada de Lurín)

Teléfonos: (01) 287 7866

- Sede - Los Olivos

Dirección: AV. Alfredo Mendiola 6315 A-B,(Panamericana Norte, Pdo. Santa Luisa).

Teléfonos: (01) 528-1200

- Sede - Ventanilla

Dirección: AV. Andrés Avelino Cáceres MZ C8 LT 13 zona comercial (Altura paradero teléfono)

Teléfonos: (01) 539 8672

- Sede – Callao

Dirección: Av. Elmer Faucett 435 (Cruce con la Av. Argentina)

Teléfonos: (01) 464 4493

- Sede - Ate Vitarte

Dirección: carretera central KM 5.6 (Frente al paradero Los Ángeles De Vitarte)

Teléfonos: (01) 357 1534

- Sede - SJL Hacienda

Dirección: AV. Los jardines oeste 128 (Al costado del gimnasio Mega Force)

Teléfonos: (01) 468 0769

- Sede - SJL Próceres

Dirección: Av . Próceres de la independencia paradero 17 (Altura de Tottus).

Teléfonos: (01) 286 2681

En el transcurso de estos años la empresa abrió 14 Sedes de las cuales 11 eran en lima y 3 en provincia, debido a que no poder realizar la supervisión adecuada y contar con el personal idóneo la empresa tuvo que cerrar las sede de provincia, en el caso de las 11 sedes de lima se tuvo que cerrar 3 locales, en la actualidad la empresa cuenta con 8 sedes en lima, la tabla siguiente detalla los años en que se abrieron y cerraron las sedes.

Tabla 1.1 Sedes aperturadas y abiertas entre el periodo del 2000 al 2018

AÑO	SEDES APERTURADAS	SEDES CERRADAS
2000 - 2008	Oficina administrativa	
2009 -2010	Sede cercado de lima	Oficina administrativa
2011	Sede ATE	Sede cercado de lima
	Sede Olivos	
	Sede Callao	
2012	Sede Breña	
	Sede SJL 1	
	Sede VMT	
	Sede huaral	
2013	Sede Huacho	
	Sede Ventanilla	
2014	Sede Cañete	Sede Huacho
		Sede Huaral
		Sede Cañete
2015	Sede Villa El Salvador	Sede VMT
2016	Sede SJL 2	
	Sede SMP	
2017		Sede SMP

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Servicios que ofrece:

Tabla 1.2 ciclos egresados

CICLOS EGRESADOS		
ITEM	CICLOS	DURACIÓN
1	Repaso I	2 meses y medio de enero a la quincena de marzo.
2	Anual egresados	8 meses y medio de enero hasta la quincena de setiembre.
3	Verano intensivo	2 meses y medio de enero a la quincena de marzo.
4	Semianual I	6 mese de la quincena de marzo hasta la quincena de setiembre.
5	Repaso II	1 meses y medio de agosto hasta la quincena de setiembre.
6	Semianual II	6 mese de la quincena de setiembre hasta la quincena de marzo.

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: propia

Tabla 1.3 ciclos escolares

CICLOS ESCOLARES		
ITEM	CICLOS	DURACIÓN
1	Verano escolar	2 meses de enero a febrero
2	Anual escolar A	11 meses de enero a febrero de l - v a partir de marzo hasta noviembre todos los sábados
3	Anual escolar B	11 meses de enero a febrero de l - v a partir de marzo hasta noviembre 3 veces por semana
4	Sabatino I	8 meses y medio de marzo a noviembre todos los sábados
5	Anual escolar I	11 meses de enero a febrero de l - v a partir de marzo hasta noviembre 3 veces por semana
6	Sabatino II	6 meses de junio a noviembre todos los sábados
7	Anual escolar II	6 meses de junio a noviembre 3 veces por semana

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: propia

Sistema de preparación:

Potenciar el nivel académico

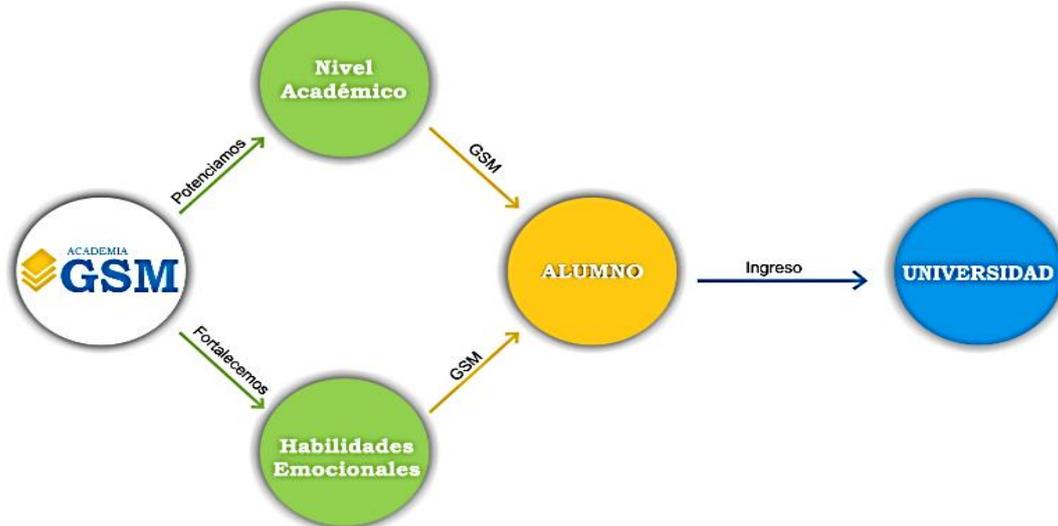
- Mejores profesores.
- Tutores motivados.
- Evaluaciones constantes.
- Asesoría académica y vocacional.
- Servicio biblioteca.
- Asesoría vocacional.
- Informes académico y conducta al padre de familia.

Fortalecer las Habilidades Emocionales

- Autocontrol y confianza en sí mismo.
- Autodisciplina
- Motivación de logro.
- Empatía.
- Asesoría vocacional.
- Involucrar y comprometer al padre de familia a través de conferencias.

- Actividades recreativas, artísticas y deportivas.

Figura 1.1 Sistema de preparación



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: propia

Análisis de las cinco fuerzas de PORTER:

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, podremos identificar y definir los factores que afectan a la empresa de manera directa; estos factores pueden definirse como el entorno más cercano a la empresa.

Figura 1.2 las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Audisio, N. (2006)

Elaboración: propia

Poder de negociación de los clientes:

Actualmente existen más de 10 academias pre universitarias, dedicadas a la preparación de jóvenes que están en secundaria y que ya culminaron la secundaria, lo cual significa que el cliente que no esté satisfecho con el servicio ofrecido o estuviese interesado en alguna competencia, podría cambiarse de academia sin suponer un esfuerzo económico y en el momento que desee.

Por otro lado, en la actualidad, se observa que un % significativo de padres busca invertir en un colegio donde ya tengan incluido la preparación preuniversitaria, o prefieren invertir en universidades particulares o institutos donde los alumnos obtendrán una carrera profesional o técnica en menos tiempo.

Entonces, ¿Qué buscan los clientes?, buscan encontrar no solo enseñanzas sino también, comodidad, seguridad, algo que los convenza de porque deben prepararse y continuar sus estudios en las universidades estatales, con mayor prestigio.

Por lo tanto podemos definir que existe:

- Sensibilidad del cliente al precio
- Mayor facilidad económica de acceder a otras instituciones (colegios particulares)
- Exigencia de los clientes por mejores servicios
- Facilidad de persistir en los servicios cuando los clientes lo desee.
- Poder de análisis de los clientes para optar por su mejor opción.

En conclusión se podría decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores:

Dado la actividad que comprende la empresa, se puede hablar de un nivel de proveedores bajo, los cuales pueden ser sustituidos fácilmente. Una academia pre universitaria hará uso de los proveedores de manera esporádica cuando crea conveniente comprar materiales para impartir en clases.

Otro tipo de proveedor que se debe tener en cuenta son los proveedores del propio servicio, en este caso los docentes, la academia contara con una cantidad significativa de docentes según cada asignatura.

Así pues se podría decir que una academia pre universitaria no tiene una fuerte dependencia hacia los proveedores como podría existir en otros sectores como las cadenas de supermercados, por lo que podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes:

Este punto hace referencia a las barreras de entrada a las que tendría que hacer frente un nuevo competidor que quisiera entrar en el mercado. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

En cuanto a los nuevos competidores se refiere, podemos detallar que estos evalúan todo en referencia a las academias ya en el mercado, lo cual podrían usar como ventaja para copiar o adaptar estrategias ya usadas e ingresar al mercado copiando la marca y sus beneficios; y así también poder confundir a los clientes, debido a que por apertura rebajan sus precios en comparación al mercado y tratan de ofrecer los mismos beneficios.

Por otro lado, cabe resaltar que la academia tiene más de 18 años en el mercado, y pese a que recién se está iniciando con su publicidad masiva, la academia ya tiene una posición en el mercado, y esto hace que los clientes conozcan la calidad de los servicios y así poderlos comparar con los nuevos competidores entrantes.

Por lo tanto se puede concluir en que la amenaza de los nuevos competidores entrantes es de un nivel promedio.

Amenaza de productos sustitutos:

Este apartado se podría describir como la amenaza que se le presenta a la academia por parte de los clientes que prefieren invertir en un colegio particular, donde la preparación pre universitaria ya está incluida.

Por otro lado, debemos tener en cuenta % de alumnos que estudian en colegios estatales, quienes antes de tomar la decisión de prepararse en una academia preuniversitaria, encuentran otras opciones como son las academias deportivas, institutos de inglés entre otros tipos de opciones dentro del mercado.

En cuanto a los jóvenes que ya culminaron la secundaria, uno de los servicios sustitutos por los cuales optan, son las clases particulares y los grupos de estudios que brindan estudiantes de universidades; además la facilidad de encontrar la preparación on line (libros, temarios, ejercicios, etc.)

Dos herramientas mediante las cuales la academia puede hacer frente a esta clase de servicios sustitutos son la calidad de servicio prestado y el precio.

Por lo tanto se puede concluir que el nivel de amenaza de productos sustitutos es promedio.

Rivalidad entre los competidores:

La quinta y última fuerza viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Esta rivalidad determina la rentabilidad de un rubro entre competidores, esto quiere decir que mientras más competidores existan es más probable que haya un menor beneficio económico, si esta situación fuese al contrario y existirá una menor cantidad de empresas competidoras, esto generara un mayor beneficio económico para la empresa.

Si bien es cierto la academia tiene más de 18 años en el mercado, está recién está iniciando su expansión territorial y publicitaria recientemente, por los que todavía no se encuentra 100% consolidada en el mercado, al contrario que otras academias ya más sentadas, las cuales tiene su posicionamiento en el mercado y un prestigio ganado, debido a un marketing que han venido dando a lo largo de su trayectoria y que también, cabe especificar, que llevan más años en el mercado, lo cual puede transmitir más confianza al cliente.

Además, dentro del mercado se encuentran academias que por tener prestigio, ya se encuentran en la vanguardia de la tecnología actual, a lo cual nosotros aun no hacemos frente a ese detalle.

Por lo tanto se concluye que el nivel de rivalidad entre los competidores es alto.

MATRIZ FODA:

La matriz FODA es una técnica muy utilizada para realizar un análisis en las organizaciones, identificando los aspectos internos y externos de la empresa, Según Zaval H. (2005) señala que el FODA se define “como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias”. (p. 96) Podemos decir que al generarse estas estas estrategias las organizaciones podrán tener más opciones de mejorar como empresa.

Tabla 1.4 matriz FODA de Grupo San Marcos S.A.C.

2015 Y 2016			
Fortalezas: F		Debilidades: D	
1	Sistema académico que logran buenos resultados en los ciclos escolares	1	Personal con estudios no relacionados a sus labores
2	Costos accesibles en sus ciclos	2	Infraestructura poco cómoda
3	Trabajo constante y permanente con los padres de familia	3	Faltas y tardanzas por parte de los docentes

		4	Plana docente calificada	4	Errores en libros, exámenes y contenidos repetidos
		5	Ubicación estratégica de las sedes		
		6	Diversidad de ciclos para escolares		
		7	Manejo de la dirección de sede con el personal		
Oportunidades: O		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Incremento de la demanda	F1 y 3 O1. Innovar, mejorar y potenciar los programas académicos para mantener e incrementar la demanda del servicio		D1,5O1 Realizar un mejor proceso de incorporación de personal con los estudios y perfil relacionado al puesto que va desempeñar y distribuir mejor la carga laboral	
2	Costos elevados de las universidades particulares de prestigio	F3 O2 generar a los estudiantes y padres de familia el interés por postular a universidades nacionales, potenciando las oportunidades y beneficios de las mismas		D3,4O2,3 Establecer un reglamento para los docentes que permitan un mejor desempeño en sus labores para fidelizar a los estudiantes y generando matriculas por recomendación	
3	Costos elevados por parte de la competencia – otras academias	F2 O3 Realizar campañas con descuentos hasta cierta fecha y potenciar las ventajas que diferencian a Grupo San Marcos de las demás.			
4	Plana de nivel en el mercado por contratar	F4 O4 incorporar más plana de docente de buen nivel académico		D4O4 mejorar el proceso de revisión de materiales (libros exámenes) en el área de ediciones	
Amenazas: A		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Competencia con mayor trayectoria y tecnología.	F 1,3,7 A1 analizar a la competencia para brindar un servicio diferenciado apoyado del sistema actual que se tiene y del manejo de personal que tiene la dirección		D1 A1 Capacitar al personal para que brinden un mejor servicio y puedan competir con la competencia de mayor trayectoria	

2	aparición de nuevas universidades particulares con ofertas económicas	F1 A2 potenciar el trabajo con los escolares realizando visitas de estudios a universidades nacionales para generar mayor interés en estudiar en ellas	D1A2 Mejorar la infraestructura para que los clientes sientan confort durante su permanencia de preparación
3	Publicidad agresiva por parte de la competencia (medios de comunicación)	F1,6 A3 Fortalecer nuestro sistema académico para que así los alumnos nos puedan recomendar y poder competir con la publicidad de las otras empresas y canalizar mejor el presupuesto de publicidad	D1,5 A3 Brindar estabilidad a los colaboradores para que puedan desempeñarse eficientemente fortaleciendo la marca.
4	Factores sociales que perjudican el aprendizaje y permanencia de los alumnos	F5 A4, Implementar mayor seguridad en la sede y realizar coordinaciones con serenazgo del distrito	
5	Inseguridad ciudadana.		

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: propia

1.2. Realidad Problemática

En el 2015 y 2016 la empresa atravesó por diferentes problemas tales como rentabilidad, rotación de personal, falta de liquidez en los últimos meses de cada año, demasiado personal en temporadas bajas y falta personal en meses de campaña todo esto se vio reflejado en la deserción de estudiantes y disminución en la captación de nuevos estudiantes. Al momento de empezar con el análisis se tuvo que retroceder en el tiempo para identificar cuáles fueron las causas de los problemas presentados. En ese sentido hay que precisar que la empresa Grupo San Marcos desde su creación en el año 2000 hasta el año 2016 no contaba con una estructura organizacional, pero si sabía quiénes eran las personas que tomaban las decisiones, pero muchas veces había confusión e incertidumbre en algunas áreas.

Cuando ingrese a laborar en el 2006 era aún una empresa muy pequeña, tenía alrededor de 10 colaboradores, alquilaban aulas de colegio y universidades para que dicten las clases, contaba con un local pequeño que funcionaba como oficina administrativa donde todos llegaban. El manejo era más familiar y amical que de empresa, todos hacían de todo, volanteo, trabajo de campo, matricular, tutoras, asesoras educativas, caja, asistentes, etc. Lo que en ese momento se requería, tuve la

oportunidad de pasar por todas las áreas que permitieron y me permiten conocer toda la organización.

En el 2010 la empresa decide descentralizarse y abrir nuevas sedes en principales distritos de lima y callao, en ese contexto se nombra como responsable de cada zona o coordinadora de sede a todas las personas antiguas que habían estado durante el proceso, personal que había trabajado directamente con el director de la empresa. Se otorgó esa responsabilidad asumiendo que las personas elegidas para ese cargo conocían perfectamente el trabajo y los objetivos de la empresa.

Cuando asumo la responsabilidad de una de las sedes, decidí también continuar con mis estudios por que empezaba a notar algunas deficiencias que no podía abordar adecuadamente. Luego de 2 años me dan la responsabilidad de abrir un nuevo local para asumir la dirección de ambas sedes; al haber avanzado la carrera de administración y tener al mando un grupo de 17 personas por cada local, es ahí cuando empecé a notar cada día más las dolencias de la empresa, la falta de una estructura organizacional en conclusión la ausencia de herramientas o documentos de gestión para realizar una adecuada gestión administrativa.

Mientras la empresa era pequeña muchas veces los errores pasaban desapercibido. No es lo mismo manejar 10 personas verlos todos los días, estar en un mismo lugar viendo y sabiendo que están haciendo o darles tareas de a poco y tratar de solucionar los problemas que se presentan en el momento, que manejar 8 sedes con más de 100 personas que no ves diariamente y que muchas veces no sabes que están haciendo porque nunca se entregó nada por escrito. Es como haber crecido aparentemente en cantidad pero no en calidad y eso a larga genera grandes pérdidas. Se sabe que muchas personas tienen miedo a los cambios y si hablamos de una organización este tema se vuelve más sensible porque afecta de forma positiva o negativa a todos los integrantes tanto internos como externos. A continuación veremos más problemas presentados en la organización:

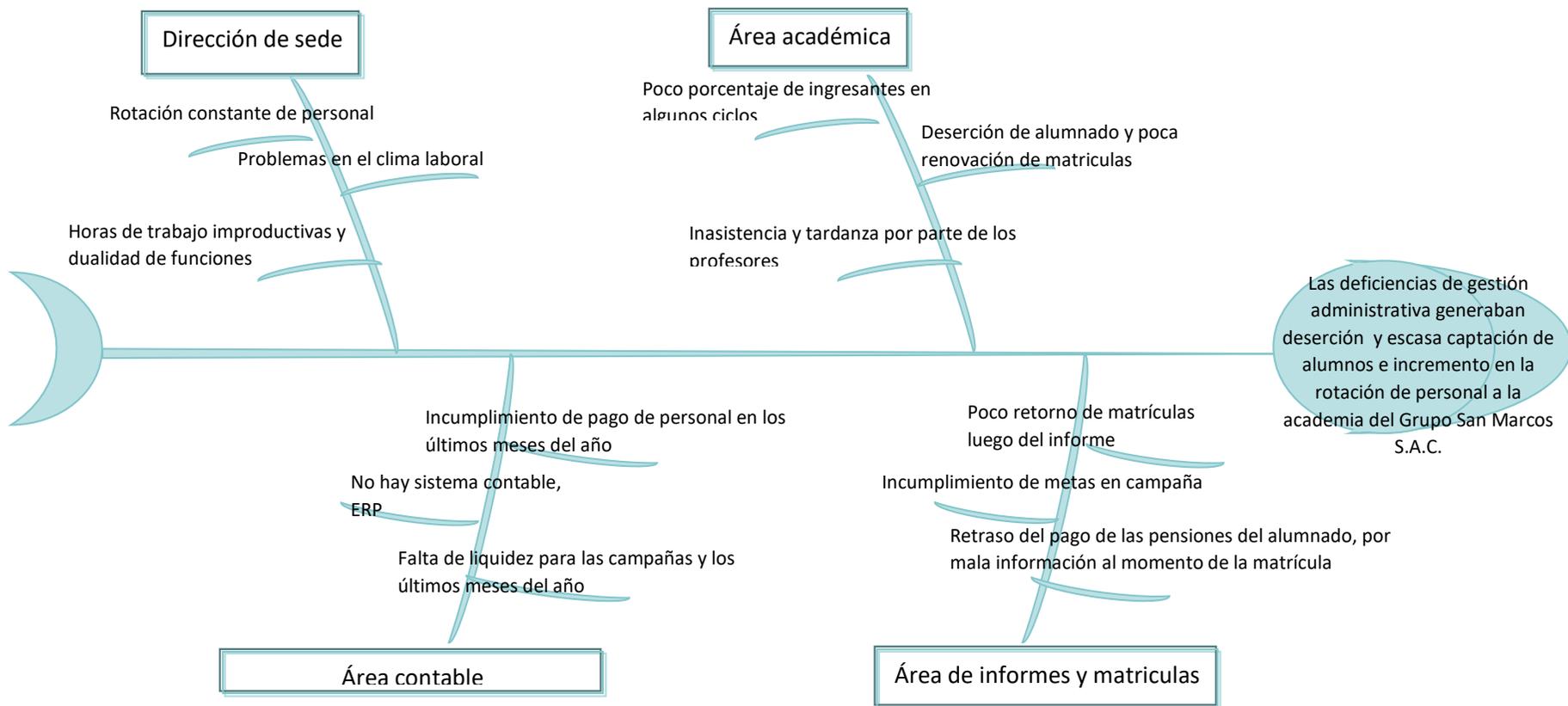
Lluvia de ideas:

- Rotación de personal constante
- Horas de trabajo no productivas y en temporadas de campaña exceso de horas de trabajo
- Dificultades en el clima laboral
- Dualidad en los trabajos
- No había contrato, incertidumbre laboral
- Desigualdad en cantidad de personal por sede
- Diferentes formas de pago en cada sede
- Demora en la entrega de libros
- Demora en actualizar los controles administrativos, no hay sistema contable
- Incremento en la deserción de alumnos

- Pocos ingresantes a las universidades
- No hay uniformidad en las actividades académicas
- Exceso de egresos en algunas sedes
- Incumplimiento de metas en algunos meses
- Falta de personal calificado
- Inasistencia y tardanza de los docentes
- Falta de liquidez en los últimos meses de cada año
- Demora en la entrega de horario y cambios inesperados
- Poca captación de nuevos alumnos – matriculas.
- Falta mejorar la infraestructura de algunas sedes
- No se maneja una base de datos
- Falta sistemas de gestión – demora en extraer información estadística
- Retraso del pago de las pensiones del alumnado, por mala información al momento de la matrícula, generando retrasos en las obligaciones económicas mensuales

Todo mencionado generaba deserción de estudiantes, poca captación de clientes nuevos y como resultado una mala gestión en la organización en sus diferentes áreas.

Figura 1.3 Diagrama de Ishikawa: Las deficiencias de gestión administrativa generaban deserción y escasa captación de alumnos e incremento en la rotación de personal a la academia del Grupo San Marcos S.A.C



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: Propia

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál fue el impacto al implementar los documentos normativos y de gestión administrativa en la Organización del Grupo San Marcos S.A.C., en el año 2017 y 2018?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cuál fue el resultado al estandarizar la estructura orgánica, funcional y líneas de mando en todas las sedes de la organización?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿En qué % se redujo la deserción de alumnos al implementar los documentos normativos y de gestión administrativa, en los períodos 2017 y 2018?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿En qué % se incrementó la captación de alumnos al implementar los documentos normativos y de Gestión administrativa, en los períodos 2017 y 2018?

1.4. Justificación

Debido al incremento en la deserción de alumnos, reducción en la captación de nuevos estudiantes e incremento en la rotación de personal entre el periodo del 2015 y 2016 generando pérdidas en el centro pre universitario Grupo San Marcos S.A.C., se decide analizar cuáles son las causas que han generado esta baja en la organización. Uno de los primeros puntos críticos que se encontró fue la falta de una estructura organizacional y documentos de gestión que permitan una adecuada gestión administrativa en la organización. Si no hay herramientas que permitan gestionar a los responsables de cada área, esto va generar caos y deficiencia en las labores de los colaboradores, incumplimiento de metas, situación que afecta directamente en los servicios que se ofrece a los clientes.

Los clientes hoy en día se han vuelto más exigentes al momento de elegir un determinado producto y/o servicio, esto hace que busquen diferentes opciones en el mercado, hasta encontrar lo que realmente esperan recibir de las empresas, ¿Qué esperan recibir los clientes de una empresa de servicio?, es la interrogante en la cual muchas empresas se deben encontrar y al ser organizaciones que ofrecen servicios, ¿Cómo brindar un buen servicio?, primero se empieza viendo cómo se encuentra la empresa actualmente

En ese sentido lo hallado en la organización fue la falta de una estructura organizacional, el no contar con un organigrama que le permita visualizar las líneas jerárquicas y las áreas existentes

para que los colaboradores conozcan la relación y comunicación que deben tener al realizar sus labores, lo mencionado ocasionaba dualidad en las funciones, incertidumbre laboral, mala distribución de tiempos para las actividades y dificultades en la comunicación, a eso se suma que no había documentos o manuales administrativos, tales como el manual orgánico de funciones (MOF) donde se especifica las labores de cada puesto de trabajo la ausencia de ello generaba retrasos en las labores, poca eficiencia y efectividad en sus puestos de trabajo; otro documento era el reglamento orgánico de funciones (ROF) que señala las políticas de la empresa y las directrices de cómo proceder o sancionar ante una determinada situación; ambos documentos contribuyen para realizar una adecuada supervisión y control. Todas las dificultades identificadas repercutían directamente en los clientes más aun por ser una empresa que brinda servicios educativos

De acuerdo a lo observado el objetivo de esta investigación es analizar la gestión administrativa y organizacional actual para implementar documentos de gestión, estructura organizacional (organigrama) y documentos normativos que permitan una mejor gestión en la empresa y así poder alcanzar las metas que se proponen en la organización.

Finalmente este proyecto, será de ayuda para aquellos administradores que busquen implementar herramientas básicas de gestión en una empresa que ya está en marcha.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Demostrar resultados de la implementación de documentos normativos y gestión administrativa en la Organización del Grupo San Marcos S.A.C., en el año 2017 y 2018.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo Específico 1

Estandarizar la estructura orgánica, funcional y líneas de mando en todas las sedes de la organización, con impacto en la optimización de los tiempos de horas hombre, cumplimiento de funciones y la calidad del servicio.

1.5.2.2. Objetivo Específico 2

Demostrar que la deserción de alumnos se redujo, después de implementar los documentos normativos y de gestión administrativa en los años 2017 y 2018.

1.5.2.3. Objetivo Específico 3

Demostrar que se incrementó la captación de alumnos en un alto % al implementar los documentos normativos y de gestión administrativa, en los años 2017 y 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para la presente investigación se pudo encontrar antecedentes relacionados a la implementación de una estructura organizacional y los documentos de gestión o manuales administrativos en una organización.

Antecedentes Nacionales:

En una investigación realizada el 2011 del autor Caballero Eduardo, cuyo tema fue: “Los documentos de gestión para la comisión de regantes sausal”, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, el objetivo general que se planteó fue: diagnosticar, formular y proponer documentos de gestión para la administración exitosa de la comisión de regantes sausal. Sus objetivos específicos fueron 1. Realizar un diagnóstico organizacional de la comisión, 2. Elaborar y proponer el diseño organizacional adecuado para su implementación, 3. Formular y proponer documentos de gestión (MOF), (ROF), (CAP), (RIP) Para su implementación en la comisión. Para esta investigación empleó 3 métodos: 1. Método inductivo – deductivo, 2. Método analítico – sistémico, 3. Método estadístico. Para los resultados se utilizó técnicas de: a) Encuesta, b) Observación simple. En conclusión se llegó a conocer que los integrantes sí reconocen que la Comisión de Regantes Sausal cuentan solo con 2 documentos de gestión Plan anual de trabajo (PAT) y el presupuesto, a su vez el 70% de los integrantes manifiestan que los documentos que se utiliza tienen un efecto regular; no cuentan con un organigrama, pero están de acuerdo en mejorar la organización actual. Por consiguiente recomienda implementar los documentos de gestión (ROF), (CAP), (MOF) y (RIP); así como un adecuado diseño organizacional, y por último capacitarlos para que puedan brindar un mejor servicio de calidad al usuario.

Por otro lado se encontró otra investigación realizada en el 2013 por el autor William Abraham Ticona Huamán su tema fue: "Diagnóstico del sistema de racionalización y su influencia en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital De Ilabaya, Año 2010. Una Propuesta De Un Sistema De Control Interno" Tacna Universidad Nacional Jorge Basadre Grdhrmann, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa y a la vez establecer si los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influyen en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, 2010. Las técnicas que utilizó fue el de la encuesta y el análisis documental para aplicar las escalas que medirán el sistema de Racionalización y la relación en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya y sus instrumentos fueron: a) Cuestionario y b) Fichas de Recolección de datos. Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de incidencia significativa

y desfavorable entre el Sistema de Racionalización y el cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. A su vez concluyo que el reglamento orgánico de funciones (ROF), manual orgánico de funciones (MOF) y el cuadro de asignación de personal (CAP) no son óptimos, por lo tanto recomienda que se mejore y reestructure los documentos de gestión y se proponga un modelo de control interno con la finalidad de mejorar las políticas, por ultimo sugiere que se capacite permanentemente a los colaboradores donde a la vez participen los representantes de diferentes áreas de la Municipalidad Distrital e informe sobre los documentos de gestión institucional.

En otro trabajo de investigación realizado en el 2016 de la autora Villalba Lévano Rosalyn Angela, cuyo tema fue “Elaboración Del MOF Y MAPRO Para Una Gestión Por Procesos Y La Propuesta De Desarrollo De Un Sistema De Control De Documentos En La Facultad De Odontología – USMP”, Universidad San Martin de Porras, Perú, el objetivo principal de esta investigación fue la elaboración e implementación del manual orgánico de funciones (MOF) y Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO) mismos que ayudaran a precisar funciones, responsabilidades y procedimientos que permitan tener una visión integral de cómo opera la organización, permitiendo una adecuada ejecución del trabajo con menor costo y menor tiempo. En conclusión estos documentos permitirán a la facultad desarrollar tareas simplificadas de trabajos como análisis de tiempo y delegación de autoridad a todo el personal colaborador, y con la elaboración del MAPRO permitirá al personal conocer la información necesaria para realizar las actividades que se le designan de manera eficaz y calidad esperada en los servicios. Finalmente recomienda que las autoridades respectivas de la facultad actualicen continuamente el manual de organización y funciones así como el manual de procesos y procedimientos y que las autoridades de cada área de la facultad deben ser partícipes directos en la difusión de los manuales a todo el personal.

Uno de los antecedentes que se encontró fue en el 2017 del autor Reyes Díaz, Gioconda Pamela, el tema de su investigación fue: “Diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la Empresa Compured S.A.C., De La Ciudad De Trujillo, La Libertad, Del Año 2017”, Universidad Privada Antenor Orrego el objetivo general de su investigación fue optimizar los procesos internos de la empresa que permita su mejoramiento, mediante la implementación de un Manual de Organización y Funciones, organigrama y flujogramas de procesos, para ello utilizó el chi cuadrado para medir la influencia del diseño organizacional en los procesos internos, utilizando como técnica la encuesta. Como conclusión general menciona que la estructura organizacional de la empresa COMPURED S.A.C. antes de la nueva implementación era deficiente, porque cada trabajador no tenía claramente cuáles eran sus funciones ya que no contaban con un diseño organizacional establecido, por consiguiente los resultados fueron que el diseño organizacional que se implanto influyo de manera positiva y directa en los procesos y que al implementar lo mencionado estos se

realizaban en un menor tiempo, y eso generó un incremento en las ventas. Finalmente recomienda monitorear de manera consecutiva la ejecución y desarrollo de la implementación del MOF, realizar un análisis cada cierto tiempo para ver si se necesita realizar alguna mejora y brindar capacitaciones constantes al personal para que pueda tener un mejor desempeño en la empresa cada día.

Antecedentes Internacionales:

Por otro lado se ubicó otro trabajo de investigación en el 2015 y fue de la autora Cárdenas Molina Ivonne Catalina, el tema fue ““el manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua.”. Universidad Técnica De Ambato Ecuador, el objetivo de su investigación fue realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones a su vez determinar la relación del manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal. La investigación es de enfoque cualitativo descriptivo – correlacional, la técnica e instrumentos que utilizó fue: la entrevista, observación y encuesta, dando como resultado que el manual de organización y funciones se relaciona con el rendimiento laboral ya que ahí se detalla las responsabilidades y el alcance de cada personal, asimismo se concluyó que la empresa cuenta con un gran número de personal que no cumple con el perfil idóneo para poder desempeñarse generando que el nivel de rendimiento del personal operativo este en un rango normal pero con tendencia a ser inferior, y a la vez debido que no hay una Estructura Orgánica adecuada los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores en el momento de dar órdenes para realizar sus funciones. De esta manera recomienda que se elabore un manual de organización y funciones óptimo, crear un organigrama para determinar los niveles jerárquicos, de esa manera la empresa podrá cumplir los objetivos como organización, y realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada cierto tiempo para que así conocer las debilidades del puesto de trabajo, capacitarlos de manera correcta y evaluarlos.

2.2. Bases Teóricas:

Esta investigación está basada en mejorar la gestión administrativa y organizacional de una empresa, para tener un mejor entendimiento desarrollaremos las teorías relacionadas e involucradas a la administración en este proyecto. ¿Qué es la gestión administrativa?, se puede definir que es la forma de cómo se utilizan y distribuyen los recursos económicos y no económicos de una organización, a su vez muchos autores señalan que para realizar una adecuada gestión se tienen que realizar 4 funciones indispensables (planeación, organización, dirección y control) y el manejo de las habilidades blandas. En esta investigación nos centraremos en poder crear y brindar documentos normativos y de gestión que puedan ser utilizados como herramientas para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo San Marcos S.A.C, documentos tales como: estructura

organizacional (organigrama), manual orgánico de funciones (MOF), reglamento orgánico de funciones (ROF). Por lo tanto empezaremos definiendo en primera instancia lo siguiente:

2.2.1. La administración y sus procesos

Según Münch, L, (2010) “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivo”. (p. 3)

Hitt, Black y Porter, (2006) definen a la “administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (p.8)

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p. 4).

A lo largo de estos años diferentes autores han definido a la administración según su perspectiva teniendo siempre presente a las teorías que dan origen a esta ciencia, en ese sentido observamos que los autores citados dan una definición similar pero llegando a la misma conclusión que la administración es un proceso que permitirá el cumplimiento de los objetivos y para ello se tiene que trabajar de manera estructurada y metodológica para ser eficiente y eficaz al momento de desarrollar las actividades para lograr las metas.

Al realizar esta investigación encontró que la empresa Grupo San Marcos tiene muchos recursos para poder cumplir sus metas trazadas, el problema parte porque la empresa se cimento de forma empírica en muchos aspectos. Con el pasar de los años esta ha ido creciendo en cantidad de trabajadores, responsabilidades, clientes y más obligaciones, pero ha seguido trabajando de la misma forma que en sus inicios (empíricamente).

Se sabe que la administración es un proceso que implica la planeación, organización, dirección y control de los recursos de una determinada empresa; no obstante los cuatro procesos están directamente relacionados. Si retrocedemos un poco en la historia veremos que muchos autores coinciden en dividirlo de esa manera.

Según Chiavenato I., (2006) “Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas”. (p.143). A su vez nos hace un recuento de los procesos administrativos según los diferentes autores clásicos y neoclásicos en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Cuadro comparativo de los procesos de administrativos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz Y O Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Ordenar Coordinar	Mando Coordinación	Administración de Personal Dirección Coordinación	Designación de Personal Dirección	Liderazgo	Dirección
controlar	Control	Información Presupuesto	control	Control	Control

Fuente: Chiavenato (2006)

Elaboración: propia

En ese sentido los autores Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) nos dicen el significado de cada proceso a continuación:

- Planear: Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.
- Organizar: Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.
- Dirigir: Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
- Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. (p. 30-31)

De acuerdo a lo mencionado por los autores se puede afirmar que la planificación es el punto de partida. Algunas personas piensan que no es necesario planificar para iniciar un negocio o muchas veces realizan una planificación a medias, es decir que trazan su misión, visión y objetivos, pero esto no basta para ser considerado una planificación. Sin embargo vemos que muchas organizaciones parten de un manejo empírico pero a medida que pasan los años el contar con una planificación se vuelve necesario si la empresa quiere crecer y permanecer en el mercado.

En este contexto la empresa en estudio desde sus inicios tenía su visión, misión, y objetivos a corto plazo, mismos que con el transcurrir del tiempo se fueron modificando, pero lo que obviaron fue como se iba a desarrollar todo lo que habían pensado, respecto a ello Chiavenato, I (2007) menciona que no es suficiente con imaginar que se debe realizar, si no que se debe tener una metodología al momento de poner en marcha lo imaginado, por lo tanto es importante y necesario tener una ruta de trabajo para poder caminar hacia a los objetivos de la organización.

2.2.2. Gestión administrativa:

Según la real academia española la palabra gestión deriva de gestionar y lo define como “1. tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto, 2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo, 3. tr. Manejar o conducir una situación problemática”

Por su parte Hurtado (2008), define la gestión administrativa como una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo (Pág.46)

Habilidades blandas:

Arrollo R. (2012) Son destrezas mucho más subjetivas e intangibles. Aspectos como el liderazgo, comunicarse fluidamente tanto individual como grupalmente y manejar con tranquilidad los momentos de presión en el trabajo, entre otros, son considerados elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas (p.36).

Competencias Laborales:

Gutierrez T. (2009) define las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Las competencias laborales, se consideran importantes para los trabajadores en una empresa para el desarrollo de sus funciones y la permanencia en ella.

Al respecto la investigadora considera que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que a través de esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

Koontz, (2001), citado por Echevarría, Córdova y Carranza (2015). Señala que la gestión administrativa “Es pues, un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, realizadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso efectivo de los recursos humanos, físicos, financieros y otros” (p. 55)

Los autores Hernández S. & Martínez A. (2011), compara a la gestión administrativa de la siguiente manera “la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo”, (p. 2), hace esta comparación ya que a la administración se le conoce como el proceso

de planificar, organizar, distribuir y controlar, mientras que a la gestión es quien se encarga de ejecutarlas apoyándose de la administración; no es solo tener los conocimientos, competencias laborales y habilidades blandas, si no saber ejecutarlas en la organización utilizando los recursos económicos y no económicos, se puede afirmar que ambos se complementan.

Por su parte el autor ANZOLA, S. (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales”. (Pág.70)

Además, para Hurtado (2008), existen cuatro elementos muy importantes que denominamos el proceso administrativo, extraído de la definición de administración, y que están relacionados con la gestión administrativa; sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estos cuatro puntos son considerados por Henry Fayol como las funciones vitales en la administración, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa.

Se les llama en conjunto como proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos; en primer lugar estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.

Ahora se detallaran los conceptos más destacados referentes a estos cuatro puntos que son indispensables dentro de la gestión y administración de una empresa, para cual citaremos a los autores siguientes:

Blandez (2014), cita al autor George Terry, para quien cada una de ellas implica:

Planeación: consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan:

- Las metas de la organización
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

Según Gomez Cejas, (1994)“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Además, R. T. G., (2011) define que las herramientas de planeación, son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo; estas herramientas son:

- a) Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- b) Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- c) Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- d) Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- e) Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- f) Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

En cuanto a la empresa Grupo San Marcos, como ya se mencionó antes, su proceso de inicio en el mercado fue de manera empírica, por lo tanto no se tuvo una planeación anticipada.

Organización: consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesaria, implica:

- El diseño de tareas y puestos
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos
- La estructura de la organización
- Los métodos y procedimientos que se emplearan

Según: (Ponce 2011) “Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según: Rodríguez S. H., (2011) Etapas del Proceso Organizacional, “se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

Estas etapas son:

a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

La empresa grupo san marcos, antes del año 2017, tuvo un manejo desorganizado, debido a que no se había realizado la organización en cuanto a las funciones por cada área; esto implicó tener problemas en su proceso de crecimiento.

Dirección: consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas
- Determinar el estilo de dirección adecuado
- Orientar a las personas al cambio
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Según Fayol H. (2011), “Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social”

Dentro de la dirección de una empresa, se debe tener en cuenta un concepto muy importante de donde se encaminan muchas de las metas que la empresa se traza, este concepto es conocido como dirección estratégica.

Según: Harrison y S.T, (2009), La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización. (Pag.2).

Control: consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas
- Los medios de control que se emplearán

Según: MCHugh, (2012),” Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.

Según: Ponce, Definición de control, (2012),” Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”. El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación,

Según los autores Robbins, S. & DeCenzo, D. (2002) mencionan que hay 3 tipos de control:

Control anticipado está dirigido al futuro y es diseñado para evitar los problemas adelantándose a ellos. El control concurrente ocurre al mismo tiempo que transcurre una actividad. El control de retroalimentación es el que encontramos con mayor frecuencia en las organizaciones y se presenta cuando una actividad o un hecho han ocurrido.(P. 429)

Con las teorías dadas podemos decir que la gestión administrativa se divide y a su vez se complementa en 2:

Administración: el proceso de planificar, organizar, distribuir y controlar los recursos de una organización empresarial para el logro de los objetivos.

Gestión: no es solo poseer los conocimientos administrativos si no saber ejecutarlos en la organización mediante sus competencias empresariales y habilidades blandas. Debido a que no solo gestiona y/o administra recursos económicos si no que maneja un grupo de personas, que tiene que conducirlos al logro de los objetivos de la empresa.

2.2.3. Las organizaciones

Por naturaleza somos personas que dependemos de alguna manera de otros individuos para poder satisfacer nuestras diversas necesidades, desde que nacemos dependemos de las organizaciones, desde un centro de salud, un mercado, una tienda, una iglesia entre otros. No somos islas siempre nos estaremos relacionando con otras personas.

Según Alonso, Ocegueda y Castro (2006) nos dice que las organizaciones son “como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo, pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y de relación social”. (p. 20).

Los autores Hodge, William y Lawrence (2003) mencionan que las organizaciones se definen, “como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común”, (p.11).

Otros autores como Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Konopaske R., (2013) definen que las organizaciones son “entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actúan de manera independiente” (p. 5).

Ante lo citado se puede decir que las organizaciones son sistemas estructurados y que sus miembros trabajan en conjunto para lograr los objetivos en común; hay organizaciones formales e informales. Las organizaciones formales usualmente tienen una estructura organizacional que permite visualizar las líneas de mando y las funciones que tienen que realizar cada colaborador para poder alcanzar las metas trazadas.

La empresa Grupo San Marcos es una organización empresarial que se desarrolló empíricamente; en sus inicios esta organización llegó a tener un máximo de 12 colaboradores, en la actualidad cuenta con más de 100 integrantes lo que obliga a implementar a la brevedad posible una estructura organizacional, debido a que no cuenta con la estructura se están presentando dificultades como:

- Desigualdad en la calidad de servicios, en el manejo de personal.
- Egresos innecesarios
- Inversiones perdidas
- Pérdida de potenciales colaboradores
- Arrastre de deudas de año anterior
- Cierre de sedes, generando pérdida
- Inversión de muchas horas de trabajo innecesario

Según el autor Franklin, E. (2014), define a la organización como “una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno” (p.4), en otras palabras la finalidad de las organizaciones empresariales es lograr los objetivos con los recursos que tenga, para generar y brindar un servicio de calidad y a su vez crear valor para sus Stakeholder.

Franklin, E. (2014), también considera que las organizaciones tienen 2 dimensiones conformadas por: dimensiones estructurales y considera dentro de ella 6 indicadores tales como: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo e indicadores de recursos humanos; la otra dimensión es, dimensiones contextuales, considerando los siguientes indicadores: tamaño, tecnología organizacional, entorno estrategia y cultura organizacional.

De acuerdo a lo señalado definiremos cada indicador según autores:

Dimensiones estructurales:

Formalización:

Según el autor Franklin, E. (2014), es la documentación básica que debe tener una organización ya que ahí se plasman los objetivos y el cómo debe proceder la organización según sus políticas.

Especialización:

Chiavenato I. (2009) define que es la “medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas” (p.100)

Jerarquía de autoridad:

Es la manera en que la organización implementa el mecanismo de coordinación conocido como supervisión directa. Recuperado de: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/>

Centralización:

Daf R. (2007) da referencia al nivel jerárquico de autoridad que se emplea dentro de una organización en cuanto a la toma de decisiones. Si el nivel de la toma de decisiones es alto, la organización es centralizada, de lo contrario se considera una organización descentralizada.

Profesionalismo:

Daf R. (2007) “Es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados” (p.20).

Indicadores de recursos humanos:

Louffat E. (2018) “Parámetro numérico que busca cuantificar el grado de eficacia y/o eficiencia de una actividad programada y/o ejecutada” (p.265).

Dimensiones contextuales:

Tamaño:

Robbins S. y Coulter M. (2014) Se define a la capacidad de personal que una empresa tiene laborando, cabe definir que a mayor cantidad de trabajadores, las empresas tienden a ser más especializadas, departamentalizadas y centralizadas; por lo cual deben contar con más reglas y regulaciones.

Tecnología organizacional:

Robbins S. y Coulter M. (2014) Referido a la tecnología que emplean las empresas para la elaboración de sus productos o prestación de servicios.

Entorno:

Zarur A. (2004) define el entorno como “el conjunto de factores económicos, políticos y socioculturales que ejercen una determinada influencia con respecto a un ente específico” (p. 14).

Estrategia:

Munch L. (2012) “Son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas” (p.51).

Cultura organizacional:

Denison (1991) “Conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (p.2)

2.2.3.1. Diseño de la organización:

Los autores Hodge, William y Lawrence (2003) definen al diseño de la organización como un concepto más amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluyen elementos tales como la agrupación y el tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas políticas y procedimientos), y los procesos de toma de decisiones y de centralización-descentralización. (p. 34)

Podemos afirmar que toda organización necesita y debe tener un diseño organizacional que conforman varios elementos y que no solo la estructura, el diseño organizacional es un concepto más amplio y que parte de eso la política de la empresa la cultura organizacional los reglamentos y procesos que implican cada actividad.

2.2.3.2. Estructura de la organización:

Según Hodge, William y Lawrence (2003) “La estructura se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación” (p. 34), Por su parte los autores Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Konopaske R., (2013) definen a la estructura como, “esquema que indica cómo se agrupan las personas y los puestos de trabajo

en una organización” ambos autores señalan que la estructura se representa mediante un organigrama.

2.2.3.3. Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura de la empresa, donde se puede visualizar todas las áreas existentes y las líneas de mando.

Munch L. y Garcia J. (2014) “Conocidos también como graficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de una organización lineofuncional” (p.156).

Para Carrasco (2009), “Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva” (p.12).

Por otro lado, Louffat E. (2015) hace referencia que los organigramas son como la arquitectura, ya que en ella se diseñan edificaciones con una eficiente distribución del espacio en ambientes; al igual que en el organigrama que es el reflejo del funcionamiento de una estructura (institución), donde se establece la distribución de funciones y actividades entre sus diversas unidades orgánicas.

En los organigramas se visualiza gráficamente la vinculación que existe entre los cargos de una organización a lo largo de las líneas de autoridad.

Mano C. (2009) Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Munch L. y Garcia J. (2014) Existen tres formas de representar los organigramas:

- Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo.
- Horizontal. Los niveles Jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

En ese sentido, analizando la problemática de la empresa y basándonos en las teorías, se pudo identificar que, para que hubiera una mejora en la gestión administrativa de la organización era necesario, la creación e implementación del organigrama para determinar las áreas y puestos de trabajo que deberían existir, la líneas de mando y jerarquía.

2.2.4. Documentos de gestión o manuales administrativos y organizacionales

Dentro de una organización existen diferentes documentos de gestión administrativa, hay que precisar que algunos autores lo llaman como manuales administrativos, los documentos más comunes e importantes que existe en una organización con frecuencia son los siguientes:

MAPRO (manual de procesos)

Otros autores lo denominan MP (Manual de procedimientos). Según Louffat E. (2015) MP “se encarga de precisar las etapas y las secuencias lógicas e interrelacionadas que deben seguirse para realizar operacionalmente funciones o procesos específicos” (p. 119)

En ese sentido se puede afirmar que este manual permite que los colaboradores conozcan como deben iniciar, ejecutar y finalizar un proceso permitiendo brindar un mejor servicio, a su vez contribuye en la realización de una auditoria adecuada.

MOF (manual orgánico de funciones)

Louffat E. (2015) indica que el manual “se encarga de describir cada una de las unidades orgánicas que constituyen una institución y que se encuentran representadas en el organigrama respectivo; asimismo, también explica las funciones que le corresponde a cada una de ellas” (p. 115)

Por su parte Martinez V. (2016) “Es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama” (p.156).

Al igual que el MAPRO este es un manual fundamental en toda organización, ya que aquí se especifica las funciones y responsabilidades que corresponde al puesto de trabajo. Asimismo en este manual se estipula las líneas jerárquicas, de quien depende y a quien supervisa. La finalidad es que este manual sirva como guía a los colaboradores para que puedan cumplir con sus labores de manera eficiente.

ROF (Reglamento orgánico de funciones)

Alonso M. (2012) “Regulación de las actividades de los trabajadores, para el conocimiento de sus obligaciones y derechos, tomando como base que estas reglas están conforme a lo señalado en la Ley” (p.77)

Políticas:

Louffat E. (2015) son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin contribuir específicamente la decisión; es decir, fijan en el contexto, el ámbito y los límites dentro de los cuales es posible ejecutar la acción administrativa determinando lo que se puede hacer o no” (p. 25)

Las reglas y normas existen en todas las organizaciones (casa, colegio, universidad, iglesia, hospitales, etc), son estas las que permiten una adecuada conducción de una organización más aún si esta es empresarial, debido a que se estipula como actuar, que hacer o no ante una situación y de no cumplirse que procedimientos se ejecuta para la sanción administrativa que corresponda.

Indicadores:

Louffat E. (2015) nos indica que el indicador pertenece al control y se trata de un resultado consumado, realizado al finalizar un periodo de gestión y el cual al compararse con el objetivo propuesto en la planeación al iniciar el periodo de actividades, nos muestra que nivel de eficacia y eficiencia se ha conseguido en la administración, y a partir de ahí poder tomar decisiones de mejora, de corrección o de permanencia a que hubiere lugar.

2.2.5. Herramientas para el análisis de los procesos de la gestión administrativa

2.2.5.1. Porter:

Según Cohen, D. y Asín E. (2009), señala que el modelo de las 5 fuerzas de Porter sirven “para analizar la estructura competitiva de un negocio, así como las fuerzas que la afectan” (p.36)

2.2.5.2. Análisis FODA:

Mario Apaza Meza (2010) concluyo que, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Por su parte Becerra A. y Garcia E. (2010), define “El análisis FODA es la conclusión del análisis del entorno (análisis externo, análisis interno y análisis industrial”, (p. 71)

Esta herramienta permitió a la organización identificar su FODA para poder diseñar posibles estrategias de mejora.

2.2.5.3. Lluvia de ideas:

Según Miguel Rojas, Alexander Correa y Fabiana Gutiérrez (2012)

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas permite generar ideas originales en un ambiente relajado, alcanzando nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, llegando a romper paradigmas establecidos. (p. 61)

Contribuyo en facilitar la identificación de los problemas principales que existía en la organización.

2.2.5.4. Diagrama de Ishikawa:

Gutierrez H. (2014), “Es un método grafico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas.”, (p. 206)

Según Gutierrez H (2010).:

Es un método grafico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo genera. La importancia de este diagrama radico en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuales son as verdaderas causas.

Este diagrama ayudo a ubicar el problema principal de la organización y cuáles eran las causas que lo generaban.

2.2.5.5. Diagrama de Gantt:

Freivaldas y Niebel (2014): El diagrama de Gantt es un apoyo en el control y la planeación de proyectos, ayuda a mostrar de manera simple y anticipadamente las fechas de terminación de las diferentes actividades del proyecto en forma gráfica. (p. 19 - 20)

Ayudo a determinar los tiempos y fechas de cada actividad a realizar para la creación e implementación de los documentos de gestión administrativa.

2.3. Metodología:

Según Bernal, C. (2010), “la metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y en las técnicas conexas con estos métodos” (p.24)

Por su parte Caballero, A. (2014) define a la metodología como “ciencia cuya especialidad o campo de estudios son las orientaciones racionales que requerimos para resolver problemas nuevos, y para adquirir o descubrir nuevos conocimientos a partir de los provisoriamente establecidos y sistematizados por la humanidad” (p. 78)

A su vez Carrasco, S. (2007) menciona que, “se denomina método científico, y constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica”.

Para el desarrollo de esta esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

Observación:

Bernal (2010), citado por Arbaiza, L. (2014), “Es un método muy usual en psicología, sociología, antropología y en cualquier disciplina que se estudie el comportamiento humano. En el ámbito de las empresas, se emplea para recopilar información sobre las conductas de las personas en su ambiente laboral”

Según Carrasco, D. (2008) la observación “es un proceso intencional de captación de las características, cualidades y propiedades de los objetivos y sujetos de la realidad, a través de nuestros sentidos o con la ayuda de poderosos instrumentos”. (p. 282)

Para Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P (2010) la observación cualitativa “no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a

situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (p. 411)

Esta técnica sirvió para recopilar la información de todas las áreas de la organización, observando el desenvolvimiento de los colaboradores en las actividades diarias que realizaban.

Entrevista – cuestionario:

Ruiz, J (2012) se refiere a la entrevista como “una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnóstico o tratamientos sociales” (p. 165)

Salkind, N. (1998) se refiere a un cuestionario como “un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel”. (p. 149)

Para Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P (2010) las entrevistas es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (p. 418)

La entrevista y el cuestionario ayudo a obtener información relevante para diseñar la estructura organizacional y los manuales administrativos y luego para analizar a la organización después de la implementación de estas herramientas entrevistando a los directores de cada sede y al gerente general de la empresa.

Limitaciones

En este trabajo la limitación ha sido el factor tiempo para poder investigar sobre el marco teórico, otra de las limitaciones fue al momento de recopilar la información de las sedes debido a que no existía una estandarización en documentos y en funciones, si bien es cierto la empresa brindo las facilidades en poder acceder a información relevante para el proyecto no obstante limite en toda la información económica debido a eso en los resultados económicos realizados fueron estimaciones. Otra de dificultades fue la resistencia al cambio por parte del personal antiguo al momento de implementarlo ya que estaban acostumbrado un poco al desorden y debido a que iba a ver una supervisión más activa sobre sus labores. En conclusión a pesar de los obstáculos iniciales se ha podido manejar y se logrado extraer la información necesario para el desarrollo de la investigación.

2.4. Definición de términos básicos

❖ Planeación:

Según el autor Louffat, E. (2015) la planeación es “el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente así como lo que proyecta ser en el futuro”. (p. 8)

❖ Administración:

Chiavenato, I (2014) sostuvo que La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados.

❖ Organización

Según Chiavenato, I (2014) La “organización es el acto de ordenar, estructurar y asignar los recursos, de definir los órganos encargados de su administración y de establecer las atribuciones y las relaciones entre ellos”. (p. 61).

❖ Manuales:

Según Münch, L. y Garcia, J. (2014) los manuales “son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa” (p. 158).

❖ Metas:

Según Daft, R. (2004) “Son intenciones explícitas de lo que se desea conseguir y son intenciones explícitas que indican donde una compañía quiere estar en el futuro” (p.214)

❖ Indicadores:

Deducimos del autor Louffat,E, (2015), que los indicadores son un instrumento de control que nos permite tener una meta clara y en base a eso medir la eficiencia y eficacia que se obtuvo, además, nos ayuda a tomar las medidas preventivas.

❖ Eficiencia:

Según Lopez, A. (2007) la eficiencia es la “capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios” (p. 77)

❖ Efectividad:

Según Lopez, A. (2007) la efectividad es la “cuantificación del logro de la meta” (p. 77)

❖ Rotación de personal:

Lo que dice Dessler, G. (2015) la rotación de personal es “velocidad con la que los trabajadores abandonan la empresa” (p. 260)

❖ Cliente:

Según De la Arada, J (2015) los clientes “son todas aquellas personas (física o jurídica) que adquieren bienes y/o servicios a un mercado para cubrir una necesidad”. (p. 4)

❖ Estandarización:

Según Jones, G.(2008) la estandarización “reduce las necesidades del control de personal por aparte de los gerentes, y de niveles extra en la jerarquía, porque las reglas y los procedimientos de operación estándar sustituyen la supervisión directa” (p. 129)

❖ Estructura organizacional:

Según Daft, R. (2011) “la forma en la que las personas y los departamentos están colocado en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tiene las personas, dice mucho hacer de cuáles son los valores culturales en lo que hace hincapié la organización.” (p. 379)

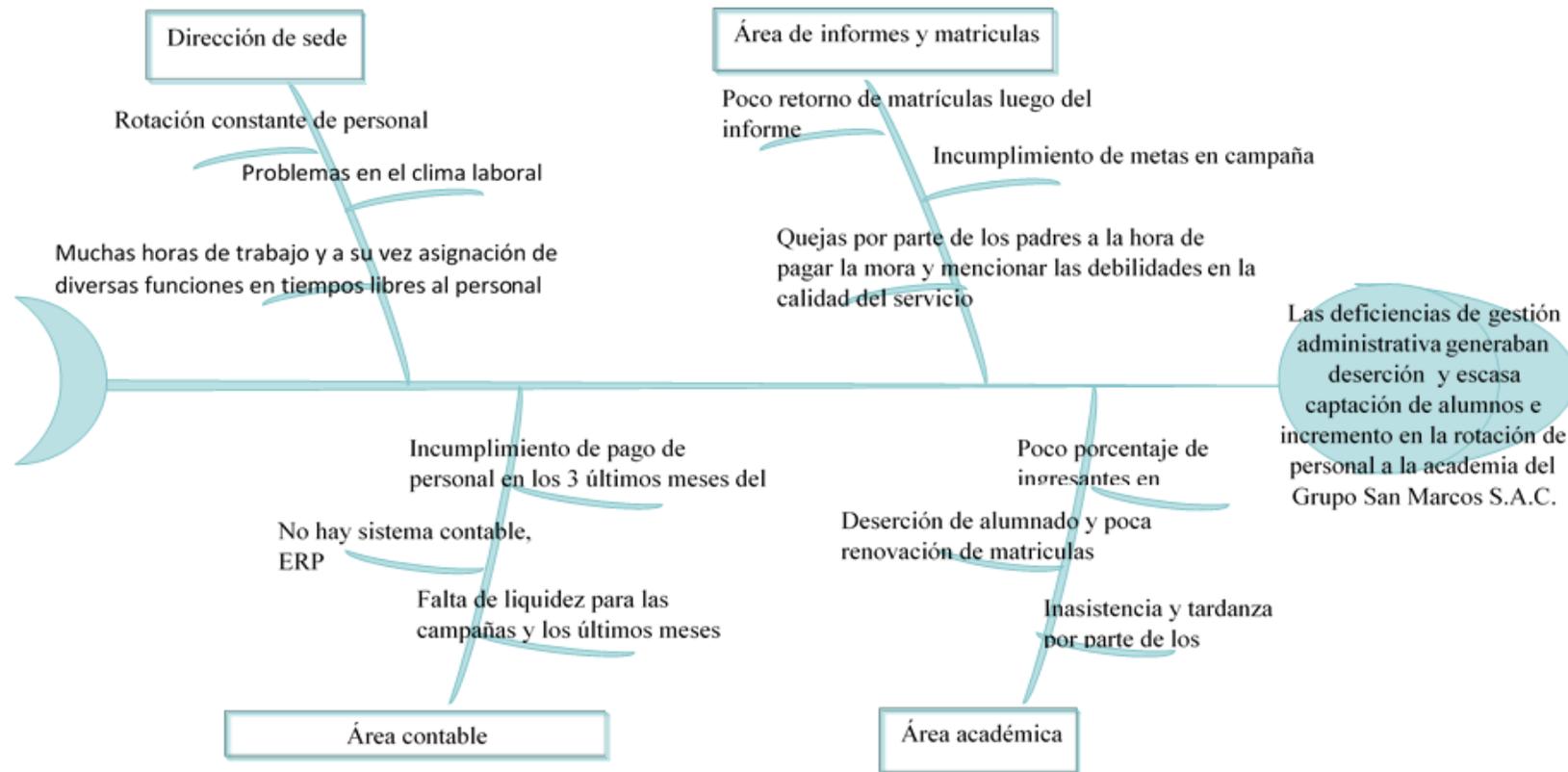
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Organización

La empresa grupo san marcos tiene 18 años de trayectoria, dedicándose a preparar alumnos para que postulen a diversas universidades nacionales, durante todo este tiempo ha ido desarrollando diferentes ciclos que se acomodan a la necesidad de los clientes, sus ciclos están dirigidos a 2 públicos en particular: estudiantes de 1ro a 5to de secundaria donde se les ofrece ciclos escolares con temas de colegio y temas que vienen en el examen de admisión y alumnos que ya culminaron la secundaria cuyo ciclo son exclusivamente para postular a la universidad. Desde sus inicios la gestión administrativa fue de manera empírica. Debido al análisis realizado se puede afirmar que la gestión administrativa se dividió en 3 etapas:

- Etapa 1 del 2000 al 2010, la empresa era muy pequeña llegando a tener un máximo de 12 colaboradores, solo existía una oficina administrativa y las clases se dictaban en las aulas de universidades y colegios nacionales alquilados, no existía áreas o puestos específicos debido a que la forma de trabajo obligaba a realizar que el personal supiese de todo, matricular, informar, cobrar, ser tutora, realizar trabajo de campo, lo que en ese momento se necesitara.
- Etapa 2 del 2011 al 2016 la empresa decide expandirse en diferentes distritos, es así que decide descentralizar y abrir sede en principales distritos nombrando al personal antiguo como coordinadora de sede que posteriormente cambia de nombre a directora de sede, en esta etapa la cantidad de colaboradores fueron en aumento llegando a ser más de 100 personas trabajando, sin embargo la gestión administrativa siguió siendo empírica. En el 2014 el crecimiento fue muy notable en las 8 sedes, que se abrieron en Lima y 3 en provincia. A pesar de ello a mediados del 2015 y el año 2016 fue todo lo contrario se tuvieron que cerrar las sedes de provincia, hubo un incremento en la deserción de alumnos, disminuyó la captación de nuevos estudiantes, hubieron muchos problemas, quejas y rotación de personal. Es ahí cuando se decide analizar la situación de la empresa e identificar que originó toda la inestabilidad en la organización.
- Etapa 3: del año 2017 hasta la actualidad, la empresa ya maneja la gestión administrativa de una forma más organizada, con la implementación de la estructura organizacional y utilizando como herramienta los documentos normativos y de gestión administrativa.

Figura 3.1 Diagrama de Ishikawa: Las deficiencias de gestión administrativa generaban deserción y escasa captación de alumnos e incremento en la rotación de personal a la academia del Grupo San Marcos S.A.C.



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Todas las áreas mostradas en el Ishikawa son áreas que existían en todas las sedes

Dirección de sede:

Esta área es responsable del manejo de toda sede, tanto administrativa y académicamente. Con respecto a lo académico se encargan de trabajar con los padres y alumnos en las conferencias, realizar las ventas de renovación de ciclo. Evalúa y ejecuta la mejor estrategia que crea conveniente para su distrito para captar alumnos nuevos, supervisan el trabajo de todas las áreas, realizan las proyecciones de ingresos y egresos de toda la sede y procesan la información para realizar las estadísticas cuando lo solicite la central. Por otro lado también cada directora está encargada de contratar a su propio personal bajo los criterios que ellas consideren el más adecuado, ellos determinaban en algunos casos la cantidad de acuerdo a su necesidad, esta situación generaba pérdidas para la empresa ya que en muchos casos había personal excesivo cuando no se requería y otras a veces faltaba personal para cubrir las necesidades de la sede, esto generaba conflictos en el clima laboral, demoras en las tareas, horas muertas, incumplimiento de metas, quejas de algunos clientes y poca renovación de matrícula.

Área de informes y matrículas:

Esta área es la encargada de la captación de nuevos alumnos ya que su labor específica es brindar informes sobre los servicios a potenciales clientes, registrar las matrículas y recepcionar pagos, a su vez atiende a los padres de los alumnos ya matriculados. Por otro lado en temporadas bajas de matrícula apoyan con las labores de otras áreas, al año hay 2 campañas para captar más alumnado y esta área se encarga de visitar los colegios para realizar las coordinaciones. Los problemas que presenta esta área es incumplimiento de meta, no hay eficacia en sus informes no registran a su potenciales clientes para hacer el seguimiento de las ventas, desorden en su ambiente ya que realizan otras actividades en su área. Otro de los problemas es el incumplimiento de pagos en las fechas establecidas por no precisar e informar adecuadamente a los clientes al momento de las matrículas.

Área contable:

Esta es una de las áreas fundamentales de toda empresa en el caso de grupo san marcos es una fusión del área contable y financiera por los informes y actividades que realiza, se encargan de registrar los ingresos y egresos diarios, manejan la caja chica, registran los recibos en los controles administrativos, se encargan del control de pago de los alumnos al inicio de cada mes, registran in controlan los materiales de oficina, libros de ciclos, carné de asistencia entre otros. La dificultad que se observó desde hace algunos años es la falta de un control minucioso en los cobros ya que los

alumnos estudian hasta el final y se retiran debiendo, demora en procesar la información mensual, perdida de recibos, errores al registrar la matricula, información errada al momento de cruzarla con el área académica y presentar los informes a dirección de sede.

Área académica:

Esta área es considerada como una de las importantes porque se encargan de mantener al alumnado, dentro de sus funciones está el supervisar el trabajo del docente, revisar los temarios ayudar a elaborar a dirección de sede los programas académicos, dar charla a los alumnos y padres de familia supervisa el trabajo de tutoría y logra la meta de ingresantes a principales universidades, logro que dará prestigio a la institución y que genera matriculas. Sin embargo los problemas que presenta reflejan lo contrario en primera instancia demasiada deserción de alumnado, poca renovación de matrículas, bajo porcentaje de ingresantes inasistencia por parte de los docentes. Los problemas mencionados en algunas sedes es más crítico por lo tanto se puede decir que el problema en común que se encontró en la empresa fue en la gestión admirativa y organizacional específicamente en la falta de herramientas y documento normativos tales como MOF, ROF, organigrama e indicadores, mismos que permitirían realizar el control y la supervisión adecuada si hubiese objetivos, fusiones y procesos establecidos

En este escenario se encontró dualidad de trabajo, improvisaciones, un clima laboral no tan saludable, falta de control y supervisión falta de capacitación, situaciones que repercuten y afecta directamente en los servicios que se ofrece al cliente. Generando una deficiente gestión administrativa, incremento en la deserción de alumnos y reducción en la captación de nuevos estudiantes.

Las áreas analizadas son las de mayor relevancia en la empresa, por las funciones que cumplen dentro de la organización. Por otra parte hay que precisar que la organización no cuenta con un manual de procesos, no existe flujo grama; por lo tanto, todos los flujo gramas que se muestren en adelante haciendo una comparación de un antes y después, se crearon a partir de la información obtenida de las diversas áreas.

En esta investigación se realizaron las siguientes actividades estableciendo los siguientes pasos y tiempos, reflejado en el cuadro de Gantt

Figura 3.2 Diagrama de Gantt de las actividades a realizarse

DIAGRAMA DE GANTT PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS																							
I T E M	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	AÑO	2016																2017		2018
				MESES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				E	J	J
				D C U I R Ó A N	SE M. 1	SE M. 2	SE M. 3	SE M. 4	E N E R O	J U L I O	J U N I O												
1	Recopilar información sobre la situación actual de la empresa en todas sus áreas			3 semanas																			
2	Clasificar, procesar y analizar la información			2 semanas																			
3	Reuniones con el gerente para determinar el plan de trabajo			2 semanas																			
4	Elaboración del manual orgánico de funciones (MOF)			2 semanas																			
5	Elaboración del organigrama			2 semanas																			
6	Elaboración del reglamento orgánico de funciones (ROF)			2 semanas																			

3.2. Actividades realizadas

3.2.1. Desarrollo el Objetivo 1

El desarrollo del primer objetivo se basa en estandarizar la estructura orgánica, funcional y líneas de mando en todas las sedes de la organización, con impacto en la optimización de los tiempos de horas hombre, cumplimiento de funciones y la calidad del servicio.

Para el desarrollo del objetivo se tuvo que observar el comportamiento y desempeño de las áreas de cada sede así como entrevistarse con los directores responsables de las mismas, también se tuvo que entrevistar a los colaboradores para poder conocer las funciones específicas que desempeñaban. De acuerdo a la información obtenida se identificó que la organización presentaba estas dificultades en todas las sedes

1. Cada local contrataba al personal que creía conveniente, no había un mínimo o máximo oficial
2. Las contrataciones no eran homogéneas en todos los locales, (en cuanto a sueldos, horarios)
3. Existía duplicidad de funciones.
4. Había confusión en cuanto a la jerarquía.
5. Incertidumbre laboral, no había un contrato que señalara hasta cuando se tenía que trabajar
6. Las sedes tenían áreas distintas
7. No había un documento explícito en ninguna parte de la empresa que señalara las funciones o los puestos de trabajo.
8. Se percibió que existían grupos dentro de cada sede donde a algunos les agradaba la forma de trabajo y a otros no, debido a que la supervisión y control no era igual con todos los colaboradores.
9. No había contrato de trabajo que perjudicaba a ambas partes, al colaborador por no tener estabilidad y a la empresa por que en cualquier momento el personal se retiraba sin aviso alguno, dejando al aire

A continuación se mostrara mediante tablas la información extraída de las sedes de la empresa Grupo San Marcos S.A.C, estas tablas reflejaran la situación de cada sede.

Tabla 3.1 Cantidad de áreas por sede

Cantidad de áreas creadas por sede		
Sedes	2015	2016
	Cantidad	Cantidad
Sede 1	10	10
Sede 2	11	11
Sede 3	10	10
Sede 4	9	9
Sede 5	10	10
Sede 6	8	8
Sede 7	7	7
Sede 8	9	9
Total promedio	9	9

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: Propia

La tabla 3.1. muestra la cantidad de áreas que existía por sede, se puede visualizar que no había una homogeneidad en los locales, en consecuencia cada sede brindaba el servicio de diferente forma, las dificultades se presentaban más cuando había traslados de alumnos de sede porque comparaban el servicio ya sea para bien o mal.

Tabla 3.2 Nombres de las áreas

Nombres de las áreas			
ITEM	Áreas		
1	Áreas iguales y con el mismo nombre	Dirección de sede	
2		Dirección académica	
3		Asistente contable	
4		Informes y matriculas	
5		Digitador	
6		Vigilancia	
7		Limpieza	
8		Tutoría	
9	Áreas diferentes por sede	Promotoría	
10		Asesoría académica	
11	Áreas con similares funciones	Apoyo a dirección	Asistente logística
12			Asistente administrativa
13		Apoyo en lo académico	Asistente de dirección
14			Coordinador académico
15		Coordinador de tutoría	

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

En el tabla 3.2. Se puede observar los diferentes nombres de las áreas que había en las sedes, esto generaba que no hubiera una función específica en cada puesto generando incertidumbre y en algunos momentos horas improductivas en las labores del día. Esta información también sirvió para determinar qué áreas deberían existir y que nombres deberían llevar en base a los servicios que la empresa ofrecía y las funciones que cumplían.

Tabla 3.3 Cantidad de colaboradores por sede

COLABORADORES POR SEDE			
Sedes	2015	2016	2017 - 2018
	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Sede 1	21	19	16
Sede 2	16	15	14
Sede 3	23	21	15
Sede 4	20	19	15
Sede 5	25	24	15
Sede 6	28	25	16
Sede 7	16	17	14
Sede 8	15	17	14
TOTAL	164	157	119

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

La tabla 3.3. y reflejan la cantidad de colaboradores que existía en las sedes, vemos que no eran homogéneas, este análisis sirvió para determinar la cantidad de personal por área en cada sede. Se determinó que las variaciones en cantidad de personal serían únicamente en el área tutoría y que dependería de la cantidad de salones operativos, es decir dependiendo de la cantidad de estudiantes se incrementaría el personal de tutoría; por lo tanto, sería el único puesto variable.

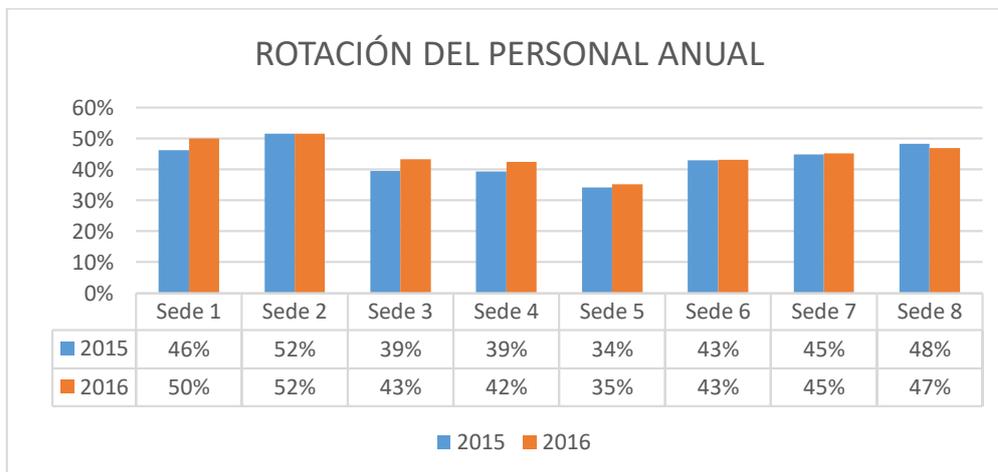
Tabla 3.4 rotación de personal

ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL						
Sedes	2015			2016		
	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación
Sede 1	39	18	46%	38	19	50%
Sede 2	33	17	52%	31	16	52%
Sede 3	38	15	39%	37	16	43%
Sede 4	33	13	39%	33	14	42%
Sede 5	38	13	34%	37	13	35%
Sede 6	49	21	43%	44	19	43%
Sede 7	29	13	45%	31	14	45%
Sede 8	29	14	48%	32	15	47%
TOTAL	288	124	43%	283	126	45%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 3.3 Rotación de personal



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

En la tabla 3.4 y grafico 3.3. Se muestra como era la rotación de personal en los años 2015 y 2016, el % de rotación que podemos ver es alto casi llegando al 50%, al no tener un personal estable generaba que los servicios que se brindaba no sean estables ni efectivos, ya que como en todo trabajo hay proceso de adaptación y de entender cómo funciona la empresa, si a eso se suma que

no había manual de funciones o reglamento todo esto perjudicaba en fidelizar a los estudiantes provocando el incremento de la deserción de alumnos. Uno de los factores que generaba que el porcentaje de rotación de personal sea alto, se debía a las políticas de contratación ya que no existía un procedimiento específico de como contratar y cuáles serían los procesos.

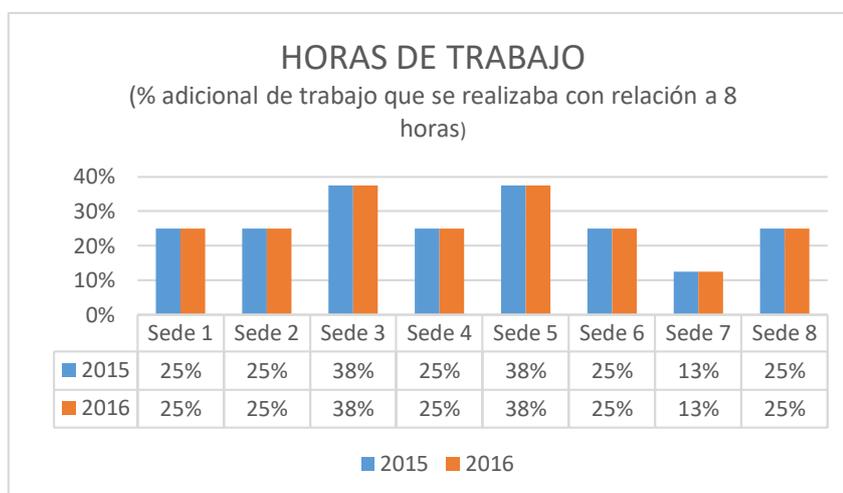
Tabla 3.5 Total de horas de trabajo promedio por sede

Total de horas de trabajo promedio					
Sedes	Actual 2018	2015		2016	
		Cantidad	%	Cantidad	%
Sede 1	8	10	25%	10	25%
Sede 2	8	10	25%	10	25%
Sede 3	8	11	38%	11	38%
Sede 4	8	10	25%	10	25%
Sede 5	8	11	38%	11	38%
Sede 6	8	10	25%	10	25%
Sede 7	8	9	13%	9	13%
Sede 8	8	10	25%	10	25%
Total promedio	8	10	27%	10	27%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 3.4 Total de horas de trabajo promedio por sede



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

En esta investigación se encontró que las horas de trabajo eran superior a lo normal como muestra la tabla 3.5 sin embargo se observó que no había necesidad de que se trabajara horas adicionales ya que dentro de este horario existían horas improductivas para la organización como muestra la tabla 3.6.. Lo que necesitaba la organización era asignar funciones específicas a cada puesto de trabajo dando tiempos para la realización de las mismas.

Tabla 3.6 Horas improductivas de trabajo

Horas improductivas de trabajo						
Sedes	2015			2016		
	Horas trabajadas	Cantidad	(%)	Horas trabajadas	Cantidad	(%)
Sede 1	10	3	30%	10	3	30%
Sede 2	10	3	30%	10	3	30%
Sede 3	11	4	36%	11	4	36%
Sede 4	10	3	30%	10	3	30%
Sede 5	11	4	36%	11	4	36%
Sede 6	10	3	30%	10	3	30%
Sede 7	9	2	22%	9	2	22%
Sede 8	10	3	30%	10	3	30%
Total promedio	10	3	31%	10	3	31%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

En el proceso de la recopilación de información de la empresa también se tuvo analizar si el personal que laboraba era el idóneo en las áreas, es decir si cumplía con el perfil que se buscaba, para ello se observó su desempeño y se pidió los CV actualizados para ver si sus estudios tenían relación con el puesto que ocupaban en ese momento o si tenían alguna experiencia en otras empresas la tabla 3.7 muestra el porcentaje de personal idóneo que había en los locales, al promediarlo como organización vemos que en el 2015 el 40% cubría el perfil que se requería y en el 2016 el 39% mostrando una descendencia en contra para la organización.

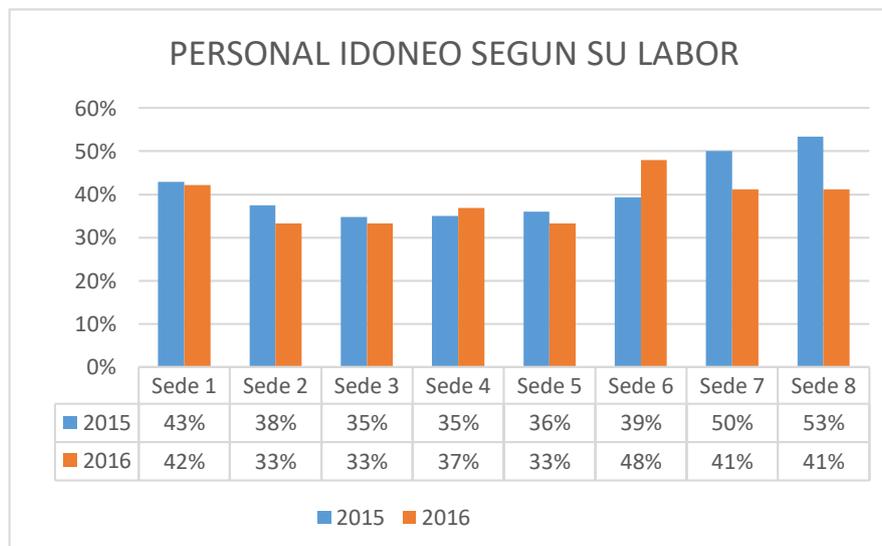
Tabla 3.7 Personal idóneo de acuerdo a su labor

Personal idóneo de acuerdo a su labor 2015 -2016						
Sedes	2015			2016		
	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%
Sede 1	21	9	43%	19	8	42%
Sede 2	16	6	38%	15	5	33%
Sede 3	23	8	35%	21	7	33%
Sede 4	20	7	35%	19	7	37%
Sede 5	25	9	36%	24	8	33%
Sede 6	28	11	39%	25	12	48%
Sede 7	16	8	50%	17	7	41%
Sede 8	15	8	53%	17	7	41%
Total promedio	164	66	40%	157	61	39%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 3.5 Personal idóneo



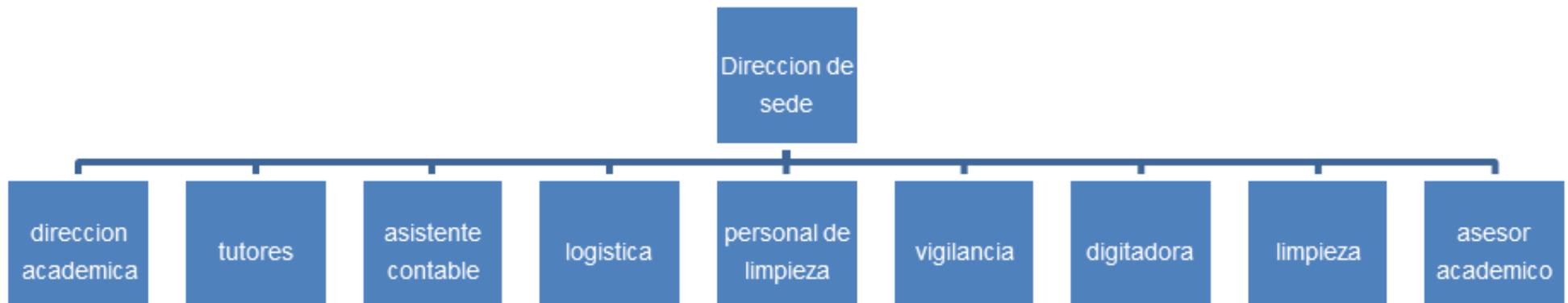
Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Cuando se implementó estos documentos se tuvo que hacer una reingeniería en la organización, tratando de ubicar al personal de acuerdo a sus capacidades y en otros casos prescindir de sus servicios. Cabe mencionar que al implementar estos documentos hubo personas que prefirieron dejar de laborar, especialmente el personal de las áreas donde no había control y supervisión.

Si hubiera existido un organigrama la gráfica hubiera sido como se muestra en la siguiente imagen

Figura 3.6 Posible organigrama antes



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

A partir de esta información se comenzó primero por el organigrama para estandarizar y determinar qué áreas debería existir en las sedes y el nombre de las mismas, a su vez las líneas de mando y la cantidad de personal por cada sede de acuerdo a la población estudiantil se debería tener.

Para poder determinar qué áreas deberían existir en la organización se conversó con el gerente, que de acuerdo a la información recaudada y por el giro del negocio las áreas y la cantidad de personas que debería haber serían las siguientes

Tabla 3.8 Nombre de las áreas y cantidad de personal por sede

Nombres de las áreas		
Áreas	Puesto	Cantidad de personal
Dirección de sede	Director de sede	1
Áreas de apoyo	Asistente contable	1
Dirección académica	Director académico	1
	Tutor (ra)	2
	Auxiliar de tutoría	1
	Bibliotecaria	1
	Asesor académica	1
Área de informes y matriculas	Asesora de ventas	2
Seguridad y vigilancia	Vigilante	1
Área de mantenimiento	Limpieza	2
		13

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

Al tener definido el nombre de las áreas y la cantidad de personal que debería haber por local se elaboró el organigrama que reflejaría las líneas de mando, también se indicó las excepciones que habría en la caso del puesto de tutoría ya que se determinó que habría por cada 2 aulas 1 tutora. Se concluyó que el personal mínimo por sede debería ser de 13 personas y que dependiendo de la cantidad de salones incrementarían más personal en el área de tutoría.

Por tal motivo se distribuyó un nuevo horario de acuerdo a las responsabilidades sin afectar el servicio que brinda la organización y a los clientes.

Tabla 3.9 Distribución de horario

Distribución de horario				
Puesto	Cantidad de personal	Horario 1	Horario 2	Horario 3
Director de sede	1		9:00 - 06:00	
Asistente contable	1		9:00 - 06:00	
Director académico	1	07:30 - 04:30		
Tutor (ra)	2	07:30 - 04:30		
Auxiliar de tutoría	1	07:30 - 04:30		
Bibliotecaria	1			10:00 - 07:00
Asesor académico	1			10:00 - 07:00
Asesora de ventas	2	07:30 - 04:30		10:00 - 07:00
Vigilante	1			10:00 - 07:00
Limpieza	2	07:30 - 04:30		10:00 - 07:00
Total	13			

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

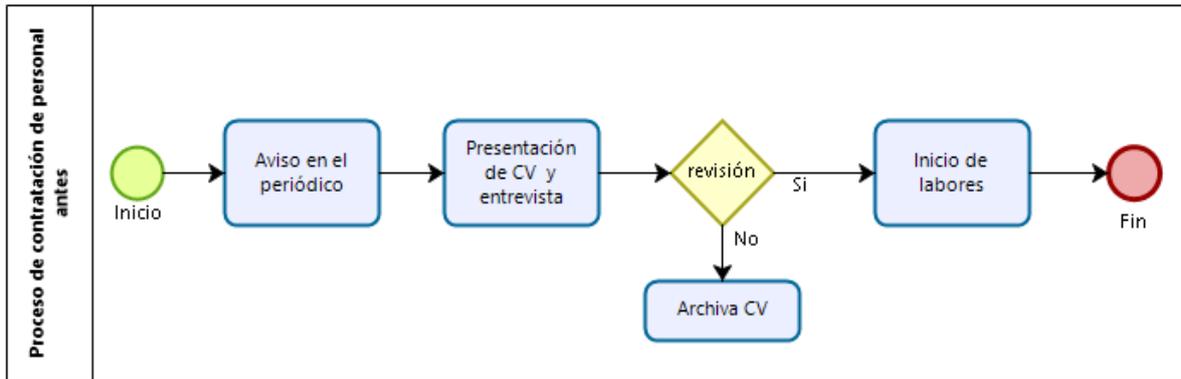
Asimismo se reestructuro el horario de trabajo de acuerdo a las responsabilidades que tendrían solucionando los problemas hallados de horas de trabajo adicional y horas hombre improductivas.

Luego de haber estipulado el organigrama y teniendo claro los puestos de trabajo y las líneas jerárquicas se pasó a elaborar el manual y reglamento orgánico de funciones, políticas y principios de la empresa, para ello se tuvo en cuenta las entrevistas, donde el personal detallaba las funciones diarias que normalmente realizaban y al mismo tiempo se le otorgó labores adicionales relacionadas propiamente con su puesto, el objetivo era mejorar el servicio al cliente y mejorar los canales de comunicación entre colaboradores y clientes. Para ello se sugirió modificar algunos procesos para alinearlos más al puesto de trabajo que deberían desempeñar.

Esta estandarización genero otras necesidades como determinar los procesos de contratación y escala de sueldos de acuerdo a las labores. El grafico que se muestra a continuación es como antes se contrataba al personal y que documentos se presentaba para poder ingresar a laborar:

Los gráficos siguientes mostraran como era la contratación del personal antes y ahora con la propuesta.

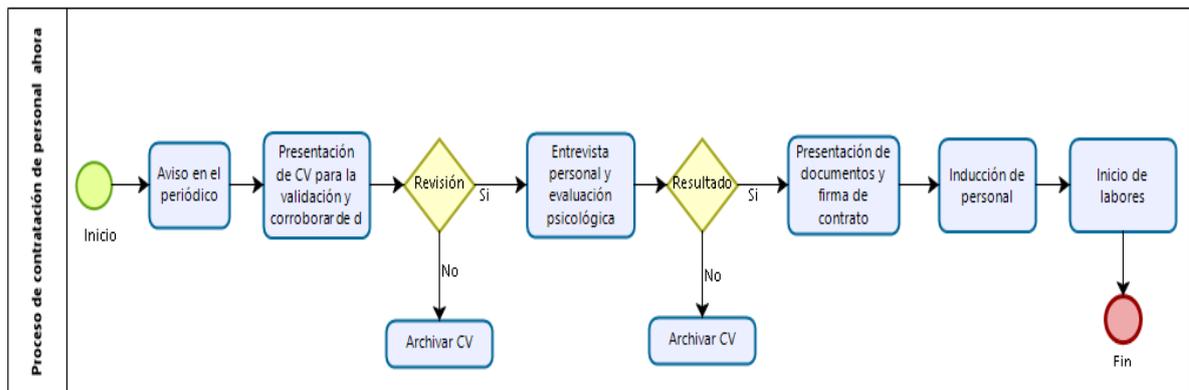
Figura 3.7 Proceso de contratación antes



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 3.8 Proceso de contratación ahora



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Como se había analizado anteriormente en la empresa existía mucha rotación de personal y existía un porcentaje considerable de no tener el personal adecuado para las labores, esto se debió al proceso de contratación que existía anteriormente ya que no se filtraba adecuadamente y en algunos casos no había documentación del personal.

Con el nuevo proceso de contratación se mejoró los filtros y en el proceso se desestimaba al personal que no cubría el perfil que se requería para el puesto de trabajo, evitando de esa forma la rotación de personal y generando estabilidad para la empresa en los servicios que ofrecía y para los colaboradores que ingresaban a laborar.

3.3. Desarrollo objetivo 2

El desarrollo del objetivo 2 está basado en analizar e identificar qué factores generaron el incremento de la deserción de alumnos y de acuerdo a esa información y con la implementación de los documentos normativos y de gestión administrativa, en los años 2017 y 2018 demostrar en qué % se puede reducir la deserción de estudiantes

La organización es una empresa que ofrece servicios en el rubro educativo, por lo tanto el colaborador tiene un papel muy importante, ya que ellos tienen contacto directo con los clientes. Al no haber manual administrativo era bastante complicado que la dirección realice la supervisión y el control en los servicios ocasionando insatisfacción por parte de los clientes. ¿Qué problemas ocasionaban la deserción de alumnos? A continuación en base a lo que se observó y escucho en las entrevistas con los integrantes de cada sede estos eran las causas que generaban esta pérdida:

Área de informes y recepción:

- ❖ Quejas de padres al momento de pagar la mora, debido a que mencionaban que en la matrícula no le precisaron solo le hicieron llenar la documentación, ante esto muchos padres preferían retirar a los alumnos antes de pagar la mora.
- ❖ Quejas de los padres por las demoras que había para que lo atiendan, ejemplo: un padre de familia venía a conversar con la tutora el área de recepción tenía que avisar a la tutora, pero esto en muchos casos no se cumplía, generando fastidio de los padres.
- ❖ En temporadas de campaña el área se preocupaba solo por brindar informes a nuevos clientes y no atendía las consultas del alumnado.
- ❖ La atención telefónica era lenta, no siempre se contestaba a tiempo debido a que el teléfono se ubicaba en la oficina y por diversas actividades el personal no estaba pendiente del teléfono.

Área contable:

- ❖ No había un control adecuado en los pagos del alumnado generando la acumulación de cuotas en los pagos del alumnado montos que a veces los padres no podían pagar todo junto optando por retirarse.
- ❖ Demora en dar soluciones a los padres referentes en la reprogramación de pagos.

Dirección académica:

- ❖ Improvisación en algunas actividades académicas
- ❖ Falta de supervisión en el trabajo de los tutores de los alumnos
- ❖ Ausencia en las aulas
- ❖ No había el control estricto con las faltas y tardanzas de los alumnos.

- ❖ Falta de supervisión en el desempeño de los docentes.

Dirección sede:

- ❖ Falta de capacitación al personal para manejo de situaciones y conflictos académicos y administrativos.
- ❖ Constante rotación del equipo, lo cual causaba incomodidad tanto en alumnos como en padres ya que iniciaban con un personal de tutoría y cuando venían a entrevistas tenían que atenderse con otro personal.

El tema de esta investigación es mejorar la gestión administrativa en la organización y uno de sus objetivos fue reducir el porcentaje de deserción de estudiantes matriculados, líneas arriba se menciona como contribuyeron las áreas para que este porcentaje de merma se eleve, hay que precisar que los datos analizados que la empresa autorizo son desde el año 2015 hasta el 2018, teniendo en cuenta que años anteriores ya se presentaba este problema; debido a que la empresa no contaba con los manuales administrativos ni la estructura orgánica. Al implementar la estructura orgánica (organigrama), los manuales administrativos repercutieron directamente en el desempeño de todos los colaboradores de la organización. Como resultado de que la organización empezara a trabajar de una forma más formal y organizada se pudo incorporar personal con el perfil que requería para brindar un mejor servicio al cliente.

En ese sentido, el disminuir la deserción de alumnos básicamente era la responsabilidad del área académica, por el contacto directo que se tenía con los alumnos y padres. El que ya no hubiera mucha rotación de personal permitió que las tutoras y la dirección académica realicen un trabajo más continuo y estable, de esa forma la empresa pudo fidelizar a sus clientes reduciendo la deserción de los estudiantes en las diferentes sedes. Por lo tanto era necesario mejorar un proceso.

En esta imagen se observa que existía desorden y demora, cuando el padre presentaba su queja inmediatamente se informaba a la dirección de sede, la dirección de sede evaluaba el caso para ver si lo derivaba con la tutoría o dirección académica, usualmente era derivado a tutoría, en ese proceso la tutoría muchas veces no daba la solución o constantemente consultaba a dirección que le podía decir al padre de familia generando que la atención al reclamo sea lento y poco efectivo.

Cuando no se solucionaba se derivaba recién a dirección académica y pasaba lo mismo, al final el padre de familia exigía hablar con la persona encargada ya que los padres no sentía seguridad o confianza de estar hablando con la persona idónea. Hay que mencionar que la falta de capacitación ante estos eventos o el centralizar la decisión final en una persona generaba las molestias a sus clientes causando muchas veces el retiro del alumno. Por lo tanto se plantearon reuniones para definir como se debería proceder cuando se presentara una queja del cliente, lo primero que

dispusieron fue respetar las jerarquías y mantener informado a dirección de sede sobre las molestias presentadas en las áreas.

Debido al rubro de la empresa, el disminuir el porcentaje de deserción depende mucho de la dirección académica con el equipo de tutoría por el contacto directo que se tiene con los clientes, el estandarizar y diseñar una estructura orgánica para la organización permitió no solo mejorar la comunicación y conocer las líneas de mando, también ayudo a poder programar un cronograma reuniones semanales, quincenales y mensuales con objetivos establecidos para mejorar el servicio.

Reuniones semanales

La finalidad de estas reuniones es poder evaluar la semana que se cierra y recordar las metas de la semana que inicia realizando retroalimentación para ver las mejoras.

Reuniones quincenales

Estas reuniones serian entre direcciones para informar los acontecimientos y plantear si fuese el caso algunos cambios como medida correctiva.

Reuniones mensuales

Estas reuniones serian con todo el equipo del área académica informar sobre los avances del mes que se cierra, escuchar los aportes de los colaboradores y reafirmar o mejorar la programación del mes siguiente y ultimo entregar a cada colaborador su reporte laboral.

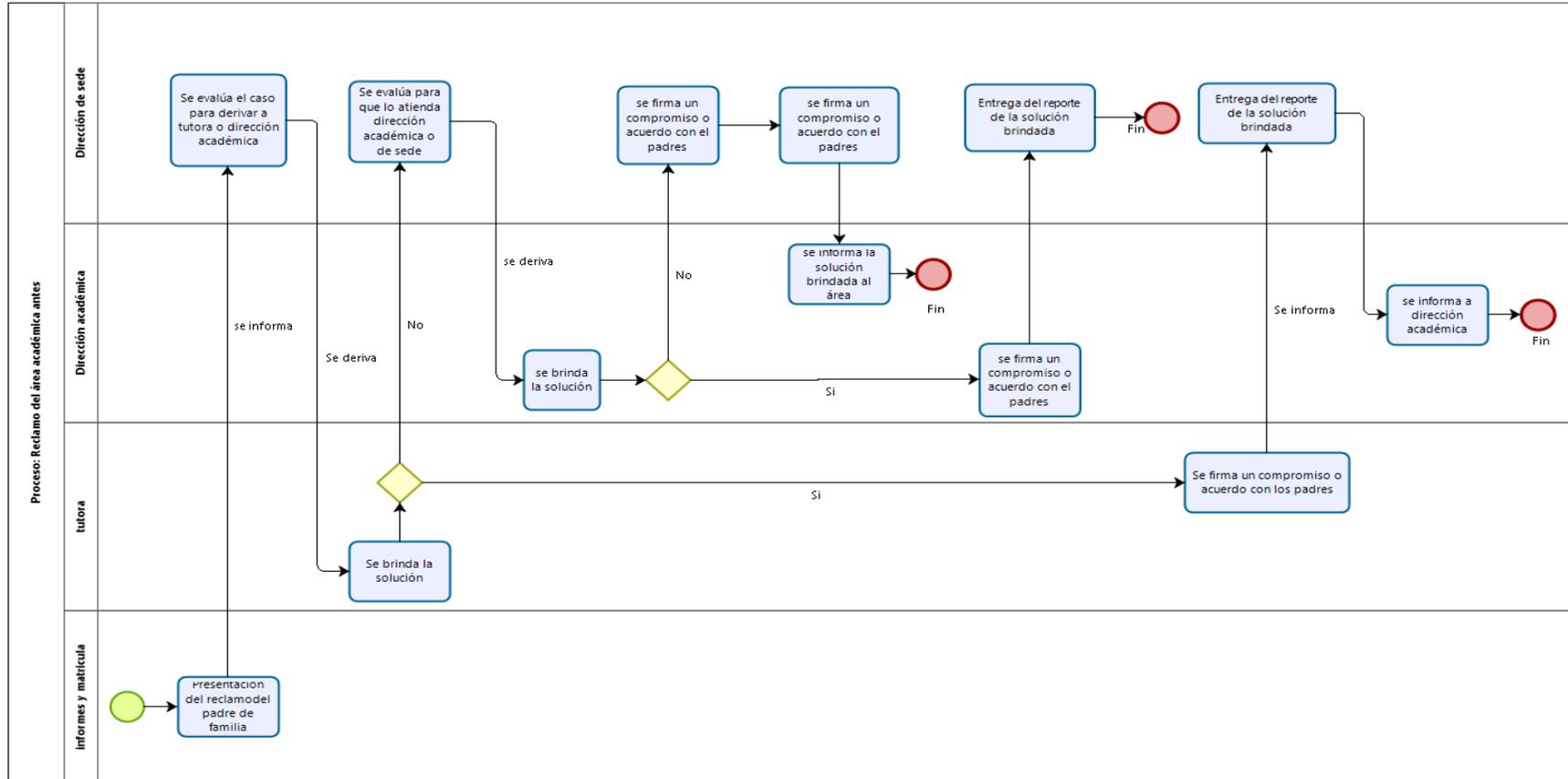
Tabla 3.10 Proceso de un reclamo académico de los padres de familia ahora

Reuniones de trabajo			
Áreas	Semanales	Quincenal	Mensuales
Dirección académica y tutoría	Si	No	No
Dirección de sede y académica	No	Si	No
Dirección de sede y académica y tutoría	No	No	Si

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

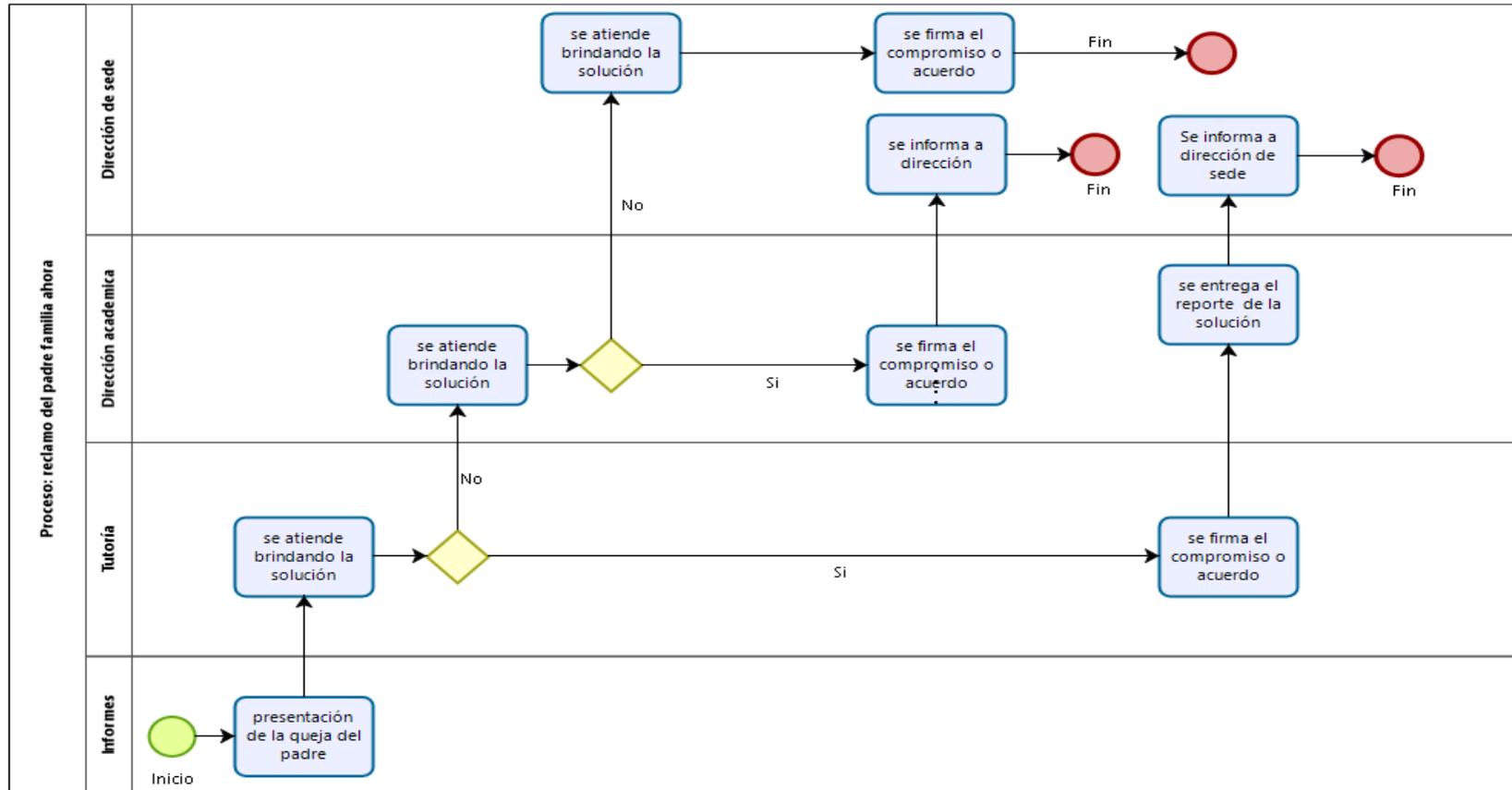
Figura 3.9 Proceso de un reclamo académico de los padres de familia de antes



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: Propia

Figura 3.10 Proceso de un reclamo académico de los padres ahora



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C

Elaboración: propia

Como se observa en la figura 3.9 y 3.10 la mejora que se realizó fue respetar las líneas de mando con una previa capacitación para que cada área este en la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente.

Todo reclamo se registra en recepción derivando a la área que corresponda, en el caso de que el reclamo sea académico se deriva directamente a tutoría por ser el área que trabaja durante el día con los estudiantes, ahí se brinda las soluciones firmando un compromiso donde se estipule las medidas o soluciones que se tomarán, posteriormente al cierre del día se reporta a dirección de sede y semanalmente o dependiendo de la urgencia se presenta a dirección de sede. Al reestructurar de esta forma las quejas en su mayoría se resuelven en tutoría y lo mínimo en dirección académica, liberando a dirección de sede de esta actividad.

Como se observa en la tabla 3.11. y tabla 3.12. la deserción de alumnos incremento entre el 2015 y 2016 en todas las sedes, el promedio de la deserción de alumnos en la organización fue del 6%, a partir del 2017 que se implementa los documentos de gestión administrativa se empieza a reducir la merma en el primer año se reduce en un 6% el año siguiente en un 5%.

Tabla 3.11 Deserción de alumnos antes de la implementación

SEDE	Cantidad de deserción de alumnos		% de las deserción de alumnos	
	2015	2016	2015 (%)	2016 (%)
Sede 1	468	451	21%	27%
Sede 2	222	228	19%	25%
Sede 3	269	264	19%	24%
Sede 4	302	292	22%	27%
Sede 5	295	304	20%	26%
Sede 6	533	525	21%	26%
Sede 7	351	358	20%	27%
Sede 8	473	438	21%	25%
Total	2913	2860	20%	26%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 3.12 Deserción de alumnos después de la implementación

SEDE	cantidad de deserción de alumnos		% de las deserción de alumnos	
	2017	2018	2017 (%)	2018 (%)
Sede 1	365	311	21%	16%
Sede 2	184	151	20%	15%
Sede 3	210	187	18%	15%
Sede 4	226	196	20%	16%
Sede 5	245	188	20%	14%
Sede 6	446	355	21%	15%
Sede 7	283	223	20%	15%
Sede 8	356	281	19%	14%
Total	2315	1892	20%	15%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

3.4. Objetivo Específico 3

El desarrollo del objetivo 3 se basó en analizar e identificar los factores que generaron la disminución en la captación de matrículas para tomar las medidas correctivas luego de la implementación de los documentos normativos y de gestión administrativa, en los años 2017 el 2018.

La empresa Grupo San Marcos S.A.C. capta a sus nuevos estudiantes realizando 2 campañas al año para captar estudiantes nuevos y realizando campañas internas para generar renovación de matrículas. Dada las características que tiene la organización todo lo que trabajen o realicen el año anterior se ve reflejado al siguiente año. Debido a esto se analizaron las áreas principales para identificar como ellas contribuían al incremento o disminución en la captación de estudiantes.

Área de informes y recepción:

- ❖ Falta de seguimiento a los informes
- ❖ Falta de estrategias para la captación de alumnos.
- ❖ Personal sin el perfil adecuado para el área.
- ❖ No existía un uniforme que las identifique.
- ❖ Poco interés en cumplir las metas.
- ❖ Demasiados formatos y repetidos por llenar al momento de la matrícula.

Área contable:

- ❖ Falta de supervisión al área de área de informes.
- ❖ Los pagos eran solo en efectivo, no tarjetas, ni número de cuentas.

Dirección académica:

- ❖ Improvisación en algunas actividades académicas.
- ❖ Falta de supervisión en el trabajo de los tutores de los alumnos.
- ❖ Incumplimiento en metas (generar a través de los estudiantes invitados, posibles clientes)

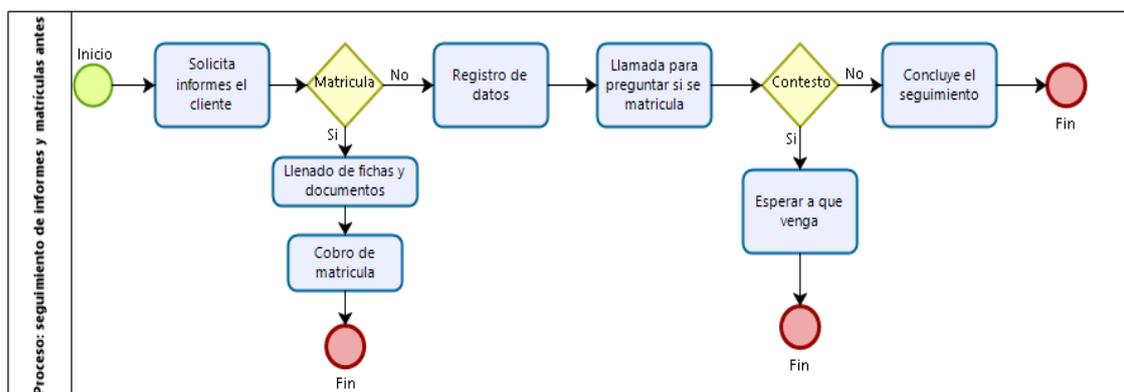
Dirección sede:

- ❖ Falta de capacitaciones de estrategias de ventas al personal.
- ❖ No existía una supervisión constante en el área de informes y matrículas.
- ❖ Campañas repetitivas nada innovador.
- ❖ Falta de reuniones con las áreas para realizar capacitaciones o retroalimentación de sus labores

Anteriormente no todos los informes se registraban ni había una base de datos que permitiera realizar el seguimiento a las personas informadas para generar matrículas, al mejorar este proceso la empresa pudo incrementar sus matrículas.

Para poder incrementar las matrículas era necesario mejorar algunos procesos especialmente del área de informes y matrículas, ya que de acuerdo a sus funciones esta era es la responsable de generar matrículas realizando un seguimiento a las personas que vinieran a informarse. Debido a esto se analizó como se hacía el seguimiento, para luego proponer un seguimiento adecuado.

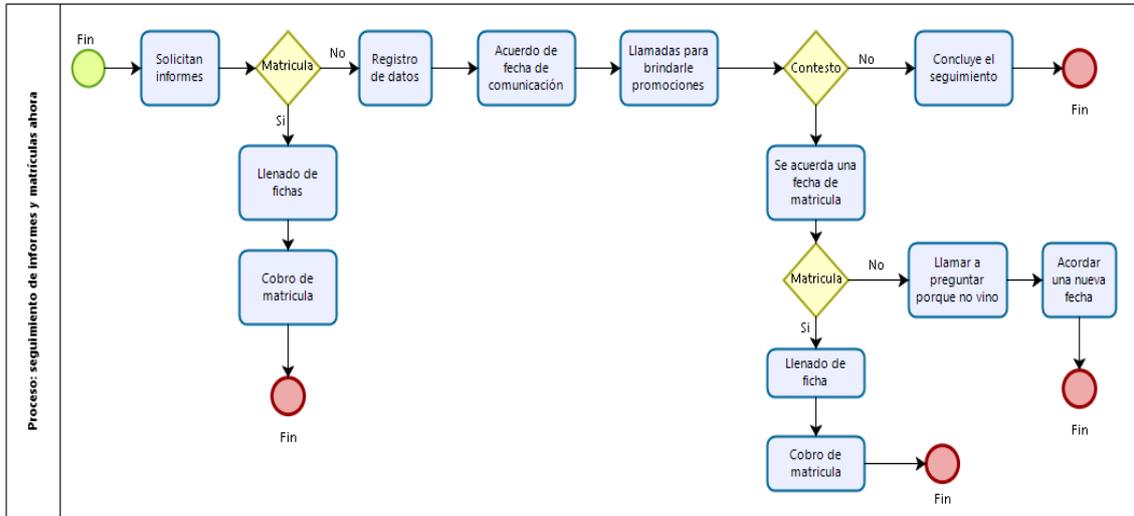
Figura 3.11 Proceso de seguimiento de informes para convertirse en matrículas antes



Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

Figura 3.12 Proceso de seguimiento de informes para convertirse en matrículas ahora

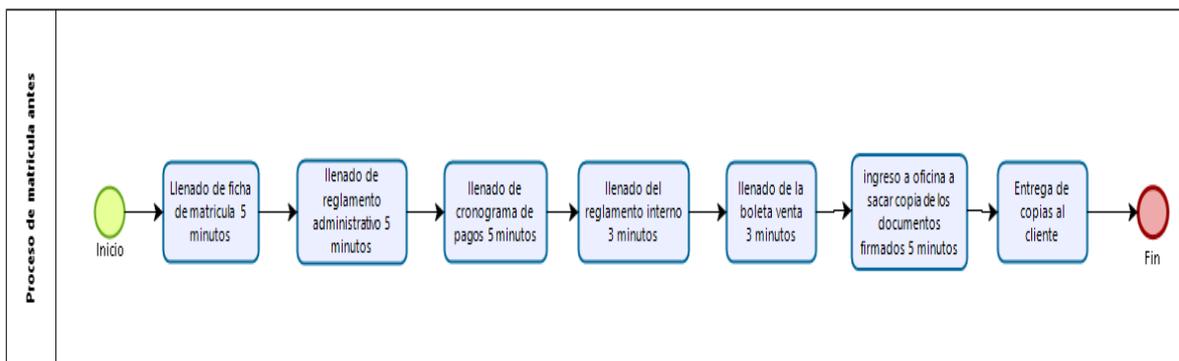


Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

Otro de los procesos que mejoro en el área de informes fue el proceso de matrículas ya que se tomaban mucho tiempo en matricular, la demora en este proceso se debió principalmente a que existían demasiados formatos para llenar al momento de la matrícula, varios de estos formatos eran repetitivos, en las reuniones que se pueden generar al implementar la estructura orgánica y los manuales administrativos permitió que la comunicación y el clima laboral mejorara brindando confianza a que los colaboradores de cada área puedan opinar o sugerir mejoras para sus labores diarias.

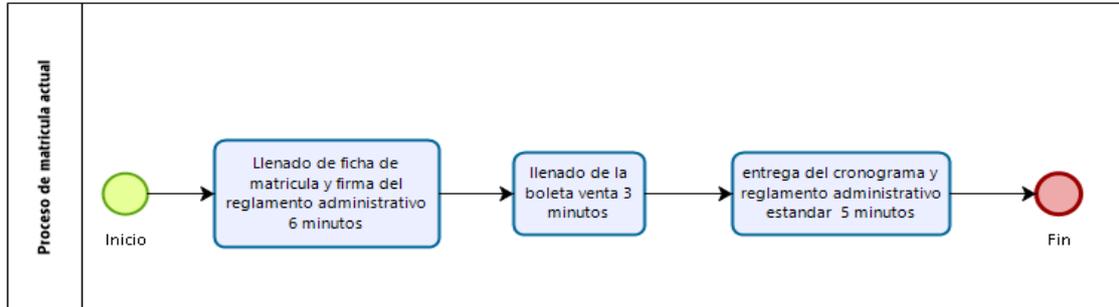
Figura 3.13 Proceso de matrícula antes



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 3.14 Proceso de matrícula ahora



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Este proceso demoraba en promedio 26 minutos en promedio por el llenado de documentos, al fusionar los documentos e implementar un formato estándar del cronograma de pagos para evitar invertir tiempo en sacar la copia se redujo este proceso a 14 minutos en promedio.

Con la finalidad de mejorar la comunicación y potenciar el área de ventas se programó reuniones de trabajo, esto fue posible debido a la implementación del organigrama y los manuales de administrativos.

Reuniones semanales

La finalidad de estas reuniones es poder evaluar la semana que se cierra y recordar las metas de la semana que inicia realizando retroalimentación para ver las mejoras.

Reuniones quincenales

Estas reuniones serian entre direcciones para informar los acontecimientos y plantear si fuese el caso algunos cambios como medida correctiva.

Reuniones mensuales

Estas reuniones serian con todo el equipo del área académica informar sobre los avances del mes que se cierra, escuchar los aportes de los colaboradores y reafirmar o mejorar la programación del mes siguiente y ultimo entregar a cada colaborador su reporte laboral.

Tabla 3.13 Reuniones de trabajo

Reuniones de trabajo			
Áreas	Semanales	Quincenal	Mensuales
Asistente contable y asesoras de ventas	Si	No	No
Dirección de sede y Asistente contable	No	Si	No
Dirección de sede, Asistente contable y asesoras de ventas	No	No	Si

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

En la tabla 3.14. y la tabla 3.15. se observa como fue la disminución o incremento en la captación de estudiantes nuevos al mejorar el seguimiento de los potenciales clientes y al optimizar el tiempo del proceso de las matrículas. .

Tabla 3.14 Matrículas antes de la implementación

SEDE	Matrículas		
	2015	2016	%
Sede 1	2229	1672	-25%
Sede 2	1171	902	-23%
Sede 3	1416	1104	-22%
Sede 4	1372	1084	-21%
Sede 5	1477	1182	-20%
Sede 6	2537	2030	-20%
Sede 7	1756	1335	-24%
Sede 8	2254	1736	-23%
Total	14212	11045	-22%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

Tabla 3.15 Matriculas después de la implementación

SEDE	Matriculas		
	2017	2018	%
Sede 1	1769	1946	10%
Sede 2	938	1004	7%
Sede 3	1154	1246	8%
Sede 4	1132	1223	8%
Sede 5	1241	1340	8%
Sede 6	2152	2367	10%
Sede 7	1388	1485	7%
Sede 8	1840	2006	9%
Total	11614	12617	9%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: propia

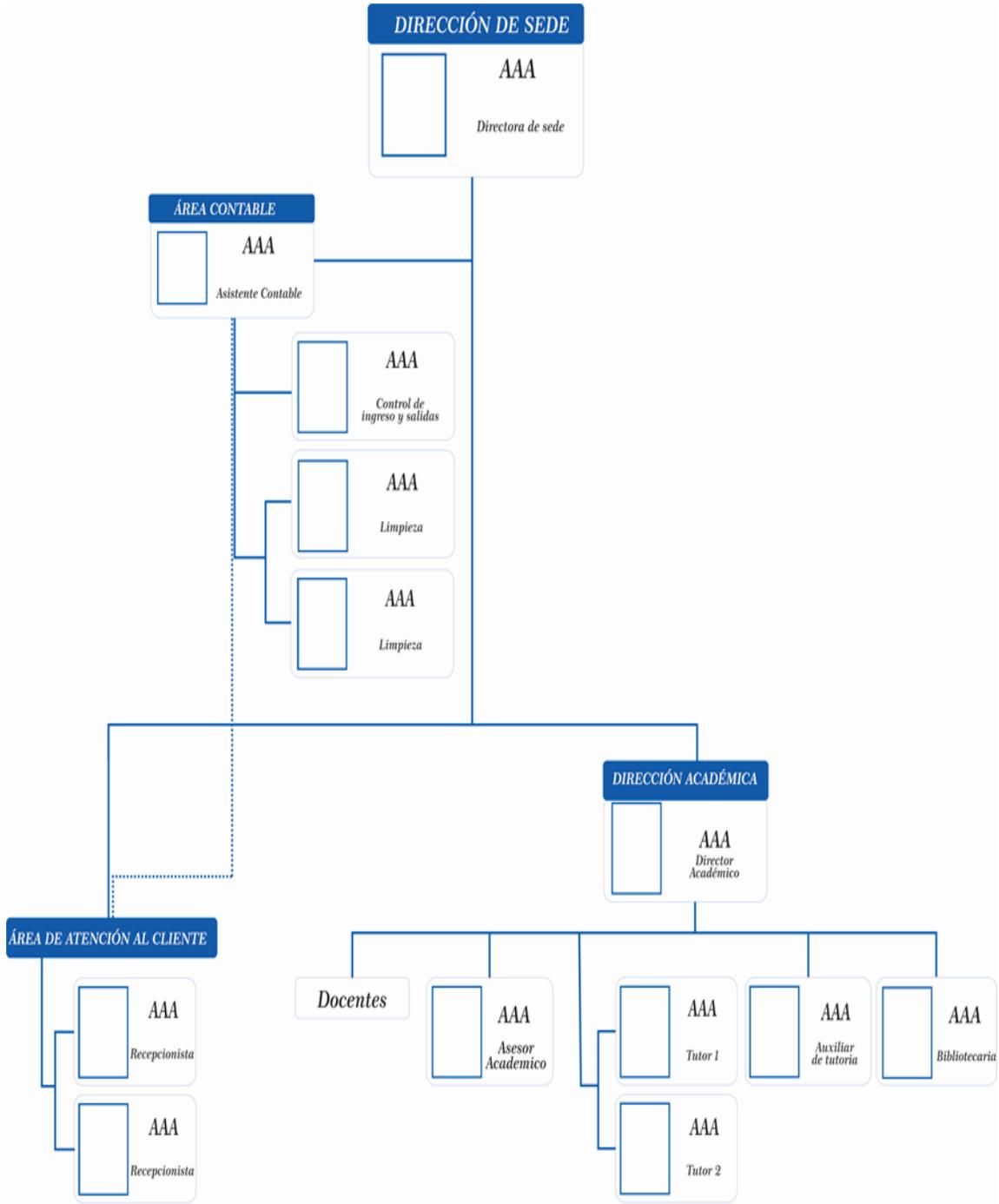
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Resultado del objetivo 1

Al estandarizar la estructura orgánica, funcional y líneas de mando en todas las sedes de la organización, se pudo optimizar las horas hombre, porque se eliminó la duplicidad de trabajo, se mejoró los canales de comunicación y como resultado se mejoró el servicio ofrecido al cliente

Antes no existía estructura orgánica en la empresa (organigrama)

Figura 4.1 Organigrama actual



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Por otro lado el no tener una estandarización genero problemas que se pudieron solucionar, en las siguientes tablas se detalla:

Tabla 4.1 Rotación de personal antes

ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL						
Sedes	2015			2016		
	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación
Sede 1	39	18	46%	38	19	50%
Sede 2	33	17	52%	31	16	52%
Sede 3	38	15	39%	37	16	43%
Sede 4	33	13	39%	33	14	42%
Sede 5	38	13	34%	37	13	35%
Sede 6	49	21	43%	44	19	43%
Sede 7	29	13	45%	31	14	45%
Sede 8	29	14	48%	32	15	47%
TOTAL	288	124	43%	283	126	45%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 4.2 Rotación de personal ahora

ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL						
Sedes	2017			2018		
	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación	Personal contratado	Personal que se retiro	% de rotación
Sede 1	23	7	30%	19	3	16%
Sede 2	22	8	36%	18	4	22%
Sede 3	22	7	32%	18	3	17%
Sede 4	23	8	35%	18	3	17%
Sede 5	22	7	32%	19	4	21%
Sede 6	24	8	33%	20	4	20%
Sede 7	22	8	36%	17	3	18%
Sede 8	23	9	39%	18	4	22%
TOTAL	181	62	34%	147	28	19%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 4.3 Personal idóneo de acuerdo a su labor antes

Personal idóneo de acuerdo a su labor 2015 -2016						
Sedes	2015			2016		
	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%
Sede 1	21	9	43%	19	8	42%
Sede 2	16	6	38%	15	5	33%
Sede 3	23	8	35%	21	7	33%
Sede 4	20	7	35%	19	7	37%
Sede 5	25	9	36%	24	8	33%
Sede 6	28	11	39%	25	12	48%
Sede 7	16	8	50%	17	7	41%
Sede 8	15	8	53%	17	7	41%
TOTAL	164	66	40%	157	61	39%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 4.4 Personal idóneo de acuerdo a su labora ahora

Personal idóneo de acuerdo a su labor 2017 -2018						
Sedes	2017			2018		
	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%	Cantidad total de colaboradores	Cantidad personal idóneo	%
Sede 1	16	11	69%	16	15	94%
Sede 2	14	10	71%	14	12	86%
Sede 3	15	10	67%	15	13	87%
Sede 4	15	11	73%	15	12	80%
Sede 5	15	12	80%	15	13	87%
Sede 6	16	12	75%	16	14	88%
Sede 7	14	10	71%	14	12	86%
Sede 8	14	10	71%	14	12	86%
TOTAL	119	86	72%	119	103	87%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 4.5 Cantidad de colaboradores por sede actual

Cantidad de colaboradores por sede				
Sedes	2015	2016	2017 - 2018	
	Cantidad	Cantidad	Cantidad	% de reducción
Sede 1	21	19	16	-16%
Sede 2	16	15	14	-7%
Sede 3	23	21	15	-29%
Sede 4	20	19	15	-21%
Sede 5	25	24	15	-38%
Sede 6	28	25	16	-36%
Sede 7	16	17	14	-18%
Sede 8	15	17	14	-18%
TOTAL	164	157	119	-24%

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Así mismo se elaboró las políticas, principios, valores y objetivos de la empresa que comprendían lo siguiente:

- ❖ Se restructuro la visión y misión
Se creó:
- ❖ Las políticas de calidad
- ❖ Política ambiental
- ❖ Código de ética
- ❖ Decálogo del grupo san marcos:
- ❖ Normas de manejo de conducta del grupo san marcos
- ❖ Reglamento orgánico de funciones (ROF)

Con la implementación de estos documentos se pudo estandarizar las la estructura orgánica de la sedes de la empresa, el manual y reglamento orgánico de funciones sirvió para reducir la rotación de personal, las horas de trabajo incensario, su pudo incorporar personal con el perfil que requería cada puesto de trabajo, se generó estabilidad para empresa en los servicios que brindaba ya que había un reglamento y contrato que permitía un mejor control y supervisión, a su vez se brindó estabilidad laboral a los colaboradores. Como resultado de todo ello se generaron las condiciones para realizar reuniones de planificación en las áreas, reuniones de retroalimentación sobre las labores y se analizaron varios procesos que afectaban la eficiencia de los colaboradores.

. A continuación se mostrara en la tabla la estructura del manual de funciones:

Tabla 4.6 Estructura del manual de funciones

Estructura del manual de funciones	
Área:	Dirección de sede
Puesto:	Director de sede
Perfil:	
Estudios:	Superiores y/o técnicos en curso o concluidos.
Experiencia:	Mínima 1 año.
Edad:	A partir de 25 años.
Capacidades:	Conocimientos administrativos, contables, marketing, psicología, educación, ofimática, word, excel, manejo o conocimiento de sistemas de gestión.
Aptitudes:	Pensamiento crítico y resolución de problemas, capacidad de liderazgo, comunicación asertiva, proactivo, creatividad e innovación, empático, responsable, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, capacidad para mantener información confiable, manejo de personal, puntual, visionario, capacidad de análisis y de síntesis, altos valores éticos.
Línea jerárquica:	
Depende de:	Gerente general.
Supervisa a:	Área administrativa, área contable, área de atención al cliente, área logística y área académica
Funciones:	
A.	Plantear y analizar propuestas de mejora en cada área de acuerdo al análisis de los informes presentados por las distintas áreas

Fuente: Grupo San Marcos

Elaboración: Propia

Tabla 4.7 Inversión para implementar los documentos de gestión

<u>Inversión para implementar los documentos de gestión</u>				
Concepto	Detalles	Inversión unitaria	Inversión mensual	Inversión anual
Impresión de los documentos de gestión	MOF	3	357	833
	ROF	2	238	
	Contratos	2	238	
Difusión de la implementación	Capacitación materiales	2	200	200
TOTALES		9	1033	1033

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Para implementar estos manuales la inversión que se realizó fue s/. 1033.00, monto que fue destinado para las impresiones de los manuales y material para las capacitaciones.

Tabla 4.8 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual

ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN EN SUELDOS ANUALES CON LA IMPLEMENTACIÓN

Puestos	SUELDOS		BENEFICIOS SOCIALES					Total
	Incremento de sueldo mensual	Incremento de sueldo anual	ESSALUD Anual	Gratificación julio	Gratificación diciembre	CTS ANUAL	Vacaciones anual	
Director Sede	S/ 400.00	S/ 4,800.00	S/ 432.00	S/ 436.00	S/ 436.00	S/ 466.67	S/ 400.00	S/ 6,970.67
Director Académico	S/ 200.00	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 218.00	S/ 218.00	S/ 233.33	S/ 200.00	S/ 3,485.33
Tutor 1	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 109.00	S/ 109.00	S/ 116.67	S/ 100.00	S/ 1,742.67
Tutor 2	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 109.00	S/ 109.00	S/ 116.67	S/ 100.00	S/ 1,742.67
Total	S/ 800.00	S/ 9,600.00	S/ 864.00	S/ 872.00	S/ 872.00	S/ 933.33	S/ 800.00	S/ 13,941.33

Incremento por sede	S/ 13,941.33
Por 8 sedes	S/ 111,530.67

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Con la implementación de la nueva estructura la gerencia decide mejorar los salarios de las áreas que consideraba que iban a tener mayor responsabilidad, como se observa en el cuadro 4.8.

Tabla 4.9 Estimación de la inversión en los pagos con contrato de locación

CONTRATO DE LOCACIÓN			
Cantidad de colaboradores	sueldo mínimo		3 meses
38	S/.	930.00	S/.
119	S/.	930.00	S/.

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Tabla 4.10 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual

Sueldo mensual	Sueldo 9 meses	Beneficios sociales						Estimaciones	
		Es salud	Gratificación julio	Gratificación diciembre	CTS anual	Vacaciones anual	Total por colaborador	Total por colaborador	
S/ 930.00	S/ 8,370.00	S/ 753.30	S/ 548.70	S/ 1,013.70	S/ 852.50	S/ 697.50	S/ 12,235.70	S/ 464,956.60	S/ 1,456,048.30

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Al realizar la implementación se estableció una política de contratación los primeros 3 meses contrato de locación de servicios y a partir del cuarto mes contrato por necesidad del mercado. En las tablas 4.9 y 4.10 se muestran el cálculo de planilla anual con el sueldo mínimo, como se observa al reducir los 38 colaboradores genero también una reducción en los egresos anuales de planilla.

Tabla 4.11 Estimación de la inversión en los pagos de planilla anual

ESTIMACIONES GENERALES DEL COSTO BENEFICIO

MODALIDAD	TOTAL POR COLABORADOR	TOTAL POR COLABORADOR	
	119	38	%
PLANILLA	S/1,456,048.30	S/464,956.60	30%
LOCACIÓN	S/332,010.00	S/106,020.00	
INCREMENTO DE SUELDOS	S/111,530.67	-----	
TOTAL	S/1,899,588.97	S/570,976.60	

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: propia

Como se observa en la tabla 4.11 al realizar las estimaciones de planilla con el sueldo mínimo se puede ver el gasto de planilla anual con los 119 colaboradores actuales y el gasto de planilla que se está ahorrando al reducir 38 colaboradores.

4.2. Resultado del objetivo 2

Al implementar la estructura orgánica con los manuales administrativos permitió reducir la deserción de alumnos. En el 2017 el primer año de la implementación se redujo en 6 % y en el segundo año 2018 se redujo en 5% la deserción de estudiantes.

En las siguientes tablas se muestra como fue la reducción por sedes:

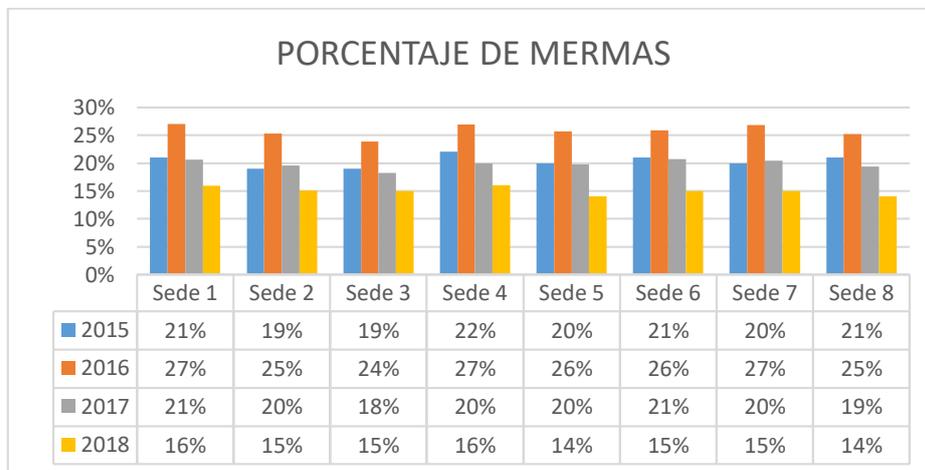
Tabla 4.12 Resultado de la deserción de alumnos

SEDE	Deserción de estudiantes				% de las deserción de alumnos			
	2015	2016	2017	2018	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)
Sede 1	468	451	365	311	21%	27%	21%	16%
Sede 2	222	228	184	151	19%	25%	20%	15%
Sede 3	269	264	210	187	19%	24%	18%	15%
Sede 4	302	292	226	196	22%	27%	20%	16%
Sede 5	295	304	245	188	20%	26%	20%	14%
Sede 6	533	525	446	355	21%	26%	21%	15%
Sede 7	351	358	283	223	20%	27%	20%	15%
Sede 8	473	438	356	281	21%	25%	19%	14%
Total	2913	2860	2315	1892	20%	26%	20%	15%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 4.2 Deserción de estudiantes de las 8 sede del año 2015 al 2018



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla 4.13 Resultado de los alumnos recuperados en el 2017 y 2018

Análisis de la deserción de estudiantes						
Sedes	Año 2015	Año 2016	2017		2018	
			Merma 2017	Diferencia 2016 vs 2017	Merma 2018	Diferencia 2017 vs 2018
Sede 1	468	451	365	86	311	54
Sede 2	222	228	184	44	151	33
Sede 3	269	264	210	54	187	23
Sede 4	302	292	226	66	196	30
Sede 5	295	304	245	59	188	57
Sede 6	533	525	446	79	355	91
Sede 7	351	358	283	75	223	60
Sede 8	473	438	356	82	281	75
Total	2913	2860	2315	545	1892	423

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla 4.14 Resultado de los montos recuperados al reducir la deserción de estudiantes en el 2017 y 2018

AÑO	CANTIDAD ALUMNOS	INGRESOS PROMEDIO	TIEMPO	TOTAL
2017	545	180	3	S/294,300.00
2018	423	180	3	S/228,420.00
Total				S/522,720.00

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Como se observa en las tablas 4.13 y 4.14 La reducción en la deserción de estudiantes, género que se recupere ingresos en las ventas.

4.3. Resultado del objetivo 3

Con la implementación realizada la empresa pudo incrementar su % de captación de alumnos. En el primer año 2017 incremento en un 5% y en el segundo año 2018 incremento en 9%.

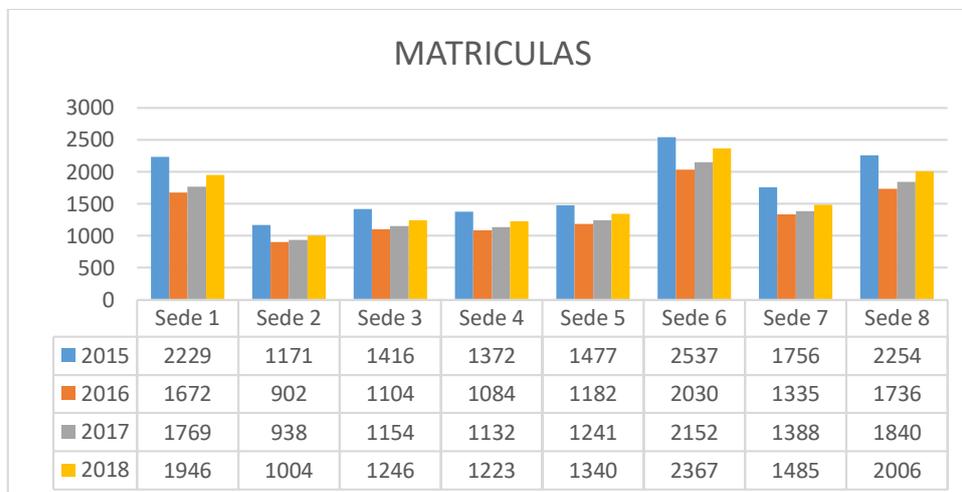
Tabla 4.15 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución)

SEDES	Matrículas				% de disminución o crecimiento		
	2015	2016	2017	2018	2015 vs 2016	2016 vs 2017	2017 vs 2018
Sede 1	2229	1672	1769	1946	-25%	6%	10%
Sede 2	1171	902	938	1004	-23%	4%	7%
Sede 3	1416	1104	1154	1246	-22%	5%	8%
Sede 4	1372	1084	1132	1223	-21%	4%	8%
Sede 5	1477	1182	1241	1340	-20%	5%	8%
Sede 6	2537	2030	2152	2367	-20%	6%	10%
Sede 7	1756	1335	1388	1485	-24%	4%	7%
Sede 8	2254	1736	1840	2006	-23%	6%	9%
Total	14212	11045	11614	12617	-22%	5%	9%

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Figura 4.3 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución)



Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla 4.16 Cantidad y % de matrículas (crecimiento o disminución)

Análisis de las matrículas						
Sedes	Año 2015	Año 2016	2017		2018	
			Matriculas 2017	Diferencia 2016 vs 2017	Matriculas 2018	Diferencia 2017 vs 2018
Sede 1	2229	1672	1769	97	1946	177
Sede 2	1171	902	938	36	1004	66
Sede 3	1416	1104	1154	50	1246	92
Sede 4	1372	1084	1132	48	1223	91
Sede 5	1477	1182	1241	59	1340	99
Sede 6	2537	2030	2152	122	2367	215
Sede 7	1756	1335	1388	53	1485	97
Sede 8	2254	1736	1840	104	2006	166
Total	14212	11045	11614	569	12617	1003

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla 4.17 Resultado de los montos al incrementar las matrículas en el 2017 y 2018

AÑO	CANTIDAD ALUMNOS	INGRESOS PROMEDIO	TIEMPO	TOTAL
2017	569	180	12	S/1,229,040.00
2018	1003	180	12	S/2,166,480.00
TOTAL				S/3,395,520.00

Fuente: Grupo San Marcos S.A.C.

Elaboración: Propia

Como se observa en las tablas 4.16. y 4.17. el incremento de matrículas genero incremento en los ingresos anuales

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Al implementar la estructura orgánica, manuales administrativos y políticas organizacionales como el reglamento, dio resultados positivos 1) se redujo la rotación de personal en el 2017 en un 34% y en el 2018 en un 19%. 2) se incrementó el porcentaje de personal de personal idóneo en el 2017 en un 72% y en el 2018 en un 87%. 3) se redujo la cantidad de personal en un 24% generando una reducción en sus gastos de planilla. A su vez la estandarización de la estructura orgánica permitió que todas las sedes tengan las condiciones necesarias y de personal para el desenvolvimiento de sus labores, generando una mejora en la gestión de cada local.

Asimismo se concluye que el manual orgánico de funciones permitió que la empresa se organizara mejor, 1) se estableció una política de reuniones de trabajo semanales, quincenales y mensuales cada una con objetivos específicos 2) se redujo el porcentaje de deserción de estudiantes en el 2017 en un 20% y en el 2018 en un 15% recuperando de esa forma ingresos para la organización; 3) se incrementó el porcentaje matriculas en el 2017 en un 5% y en el 2018 en un 9% generando un incremento en los ingresos de las ventas.

Finalmente en base en el análisis que se realizó a esta empresa, la opción más adecuada para mejorar la gestión administrativa fue elaborar e implementar el organigrama, MOF Y ROF, ya que estos le servirían como herramientas en su gestión; por ultimo al ser una empresa con una gestión empica hasta el 2016, la inversión para implementar las mejoras fue a un costo menor en comparación a los resultados que se obtuvo.

DISCUSIÓN

El estudio presentado por Caballero, E. (2011), señala que al implementar los manuales de gestión organizacional contribuyen y facilitan a que la gestión administrativa sea mejor, por lo que propone la implementación de los manuales MOF y ROF y al mismo tiempo elaborar una estructura orgánica; mientras que el estudio realizado el presente año no solo propone lo ejecuta y demuestra que efectivamente al implementar se logra mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo San Marcos S.A.C. 2017-2018, repercutiendo de manera positiva en el incremento de las ventas.

Por otra parte, la investigación analizada de Ticona, W. (2013) señala que tener los manuales de gestión administrativa en una empresa no garantiza que esta sea óptima, si es que no hay el seguimiento adecuado, al respecto en su investigación el objetivo fue determinar la influencia de estos documentos en el cumplimiento de la gestión administrativa dando como resultado que la influencia es alta pero desfavorable para la organización, concluyendo que es necesario reestructurar estos manuales para mejorar las políticas pero acompañado de un control interno; al respecto en la presente investigación, partimos de la necesidad de implementar estos documentos debido a que la gestión administrativa era empírica, por lo tanto de acuerdo a este antecedente consideramos que el siguiente paso es supervisar y controlar las labores para tomar decisiones y las correcciones pertinentes en forma oportuna.

En el desarrollo de la presente experiencia de aplicación, uno de los problemas presentados fue el hecho de que las horas de trabajo eran más de lo normal pero al mismo tiempo también se identificó horas improductivas para la organización Grupo San Marcos S.A.C., al respecto el estudio realizado por Villalba R. (2016) propone la elaboración e implementación de un manual orgánico de funciones (MOF) y un manual de procesos (MAPRO) dando la simplificación de las actividades diarias de los colaboradores de la facultad de odontología de USMP permitiendo realizarla en un menor tiempo y costo; de la misma forma en esta investigación una de sus resultados demuestra que al implementar estos manuales se pudo reducir las horas de trabajo a lo que corresponde, debido a que cada colaborador sabía cuál era su función y las líneas de mando, cabe resaltar que esto se debería complementar con un manual de procesos.

Por su parte la investigadora Reyes, G. (2017) plantea como objetivo optimizar los procesos internos mediante un manual orgánico de funciones, un flujograma de procesos y mejorar el diseño organizacional, determinando al final que al implementar estas herramientas se mejora de manera positiva optimizando los procesos y generando como resultado de ello un incremento en las ventas. Ambos estudios brindan resultados positivos pero es de suma importancia considerar la implementación de flujogramas.

Finalmente, podemos decir que los estudios analizados tienen importantes coincidencias con la presente investigación y confirman que es necesario que una empresa cuente con documentos de gestión administrativa tales como el MOF, ROF, MAPRO; además de una estructura organizacional para que la empresa sea más eficiente; no obstante, la diferencia entre las investigaciones citadas y la realizada es que esta implementación fue hecha en una empresa que tenía una administración empírica total y debido a eso los resultados fueron muy notorios, como la reducción en la planilla anual (menos colaboradores realizando eficientemente labores), incremento en las ventas, se recuperó clientes por ende ingresos y no demandó mucha inversión.

Las principales dificultades se presentaron en el proceso de recopilación de información, ya que no existían archivos ni actividades estándares en su mayoría, sin embargo se superaron gracias a las facilidades que brindaron los directores de sede al momento de realizar el trabajo.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda a otros investigadores que como parte del desarrollo profesional, es importante la aplicación de los conocimientos obtenidos en la universidad, especialmente al implementar herramientas de gestión administrativa, frente a muchas organizaciones y empresas empíricas que existen en nuestro país, como el caso de esta experiencia, de tal manera que los nuevos profesionales también podemos contribuir con las mejoras que demandan.

Así mismo, se recomienda a la empresa realizar una supervisión de la implementación realizada y un control oportuno a sus actividades realizadas por las áreas para un mejor desenvolvimiento de las labores, a su vez se recomienda elaborar un manual de procesos (MAPRO) para la organización para una mayor optimización de tiempos y como resultado mejorar la calidad de servicio. A su vez se recomienda realizar capacitaciones para las áreas de acuerdo a las necesidades presentadas en las mismas. Finalmente realizar una evaluación cada cierto tiempo a toda la organización (encuestas).

REFERENCIAS

- Anzola, S. (2002), Administración De Pequeñas Empresas, (2da ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Apaza M. (2010). Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor, Lima: Pacifico editores
- Arbaiza, L. (2014) Como elaborar una tesis de grado, Lima – Perú: Esan Ediciones
- Aramburu & Riverao (2008). “Organización de empresas”, (3era ed.). España: Editorial Deusto
- Audisio, N. (2006) Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión (1° ed.) Cordova: Encuentro Grupo Editor
- Blandez, M. (2014) Proceso administrativo, México: Editorial Digital UNID
- Becerra A. & Garcia E. (2010) Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas, Lima: Universidad del pacifico centro de investigación
- Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación (3era ed.) Colombia: Pearson Educación
- Boland, L. (2007) “Funciones de la administración, teoría y practica”. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur
- Caballero Aranda, E. (2011). “Los Documento de Gestión para la Comisión de Regantes Sausal”. (Tesis de Licenciatura), Escuela Académico Profesional de Administración. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Cardenas Molina, I. (2015). “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” (Tesis de Titulación), Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Carrasco D. (2007) Metodología de investigación científica, Lima – Perú: Editorial San Marcos
- Carrasco, D. (2008). Metodología de la investigación científica. Perú: Editorial San Marcos
- Chiavenato I. (2004) Introducción a la teoría general de la administración, (7ma ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Chiavenato I. (2009) Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, (2° ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Chiavenato, I (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Cohen, D. & Asín E. (2009) Tecnología de la información de los negocios (5ta ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores

- Comercio: Taipe Abraham: “Academias preuniversitarias: ¿el negocio llega a su fin?”. (17/02/2014).
Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/academias-preuniversitarias-negocio-llega-294326>
- Daft, R. (2004). Administración (6ta ed.). México: Thomson
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ma ed.). México: Cengage Learning
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14va ed.). México: Pearson
- De la Arada, J (2015). Optimización de la cadena logística. España: paraninfo
- Echevarría D. & Córdova L. (2015). Comunicación Organizacional Y Gestión Administrativa En Una Organización Cristiana. Valor Agregado. Revista Científica De Administración, 2 (1) pp. 53-65. Recuperado De <https://revistas.upeu.edu.pe>
- Franklin, E. (2014) Organización de empresas (4a. ed.), México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Freivalds A. & Niebel B. (2014) Métodos, estándares y diseños del trabajo, México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Gestión: “Crecer sin control es uno de los mayores peligros empresariales” (05/03/2018).
Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/crecer-control-mayores-peligros-empresariales-228618>
- Gutierrez H. (2014) Calidad productividad 4ta edición, Guanajuato: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Gutierrez H. (2014) Calidad productividad 3era edición, Guanajuato: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Gibson, J., Ivancevich, John, Donnelly, J. & Konopaske (2013). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Gomez, G. (1994). Planeación y Organización de la empresa. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Harrison y ST. (2009) Fundamentos de la dirección estratégica. España: Ediciones Paraninfo
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Hodge, B., Anthony, W. & Gales, L. (2003) Teoría de la organización un enfoque estratégico. (6° ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hurtado, D. (2008) Principios de administración, Colombia: Editorial textos académicos

Ipsos: Estadística Poblacional: el Perú en el 2018 (05/02/2018).

Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>

Jones, G.(2008). Teoría organización diseño y cambio en las organizaciones (5ta ed.). Mexico: Pearson educación.

Lopez, A. (2007). La innovación de las personas como objetivo del coaching. Madrid: Prentice Hall financial times.

Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del proceso administrativa (4ta ed.). Argentina: Cengage Learning

Louffat E. (2018) Administración del potencial humano. México:Cengage Learning Editores

MCHugh, H. (2012) Definición de control. En A. P. Martínez, Gestión Empresarial. México: interamericana editores

Münch, L. & Garcia, J. (2014). Fundamentos de administración. México: Trillas

Ponce, A. (2011) fundamentos de la gestión empresarial. México: Universidad politécnica de valencia. Servicio de publicación

Rojas M., Correa A. y Gutiérrez F. (2012) Sistemas de control de gestión. Bogotá: Ediciones de la U

Reyes Díaz, G. (2017). “Diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C., de la ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017”. (Tesis de Licenciatura), Escuela Profesional de Administración. Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú.

Rios Ramos, F. (2011). “Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a salud”. (Tesis de Titulación), Facultad de Ciencias e Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Robbins, S. & DeCenzo, D. (2002) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones (3era ed.). México: Pearson Educación

Rodríguez & Hernandez (2011) Fundamentos de gestión empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana de España

Ruiz, J (2012). Metodología de la investigación cualitativa (5ta ed.). España: Deusto

Salkind, N. (1998). Métodos de investigación (3era ed.). México2: Prentice hall hispanoamericana

Ticona Huamán, W. (2013). “Diagnóstico del sistema de racionalización y su influencia en la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Ilabaya, año 2010. Una propuesta de un sistema

de control interno". (Tesis de Maestría), Escuela de Post Grado. Universidad Nacional Jorge Basaore Grdhmann de Tacna, Perú.

Villalba Lévano, R. (2016). "Elaboración del MOF y MAPRO para una gestión por procesos y La Propuesta de Desarrollo de un Sistema de Control de Documentos en la Facultad de Odontología – USMP". (Tesis de Titulación), Escuela Profesional de Ingeniería de Computación y Sistemas. Universidad San Martín de Porras de Lima, Perú.

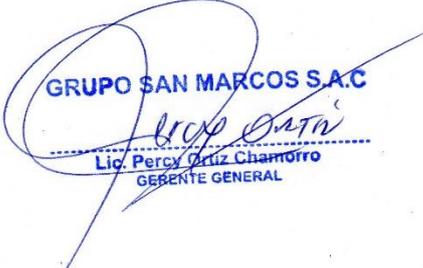
ANEXOS

ANEXO N.º 1. Manual orgánico de funciones – MOF Implementado



MOF MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES

Gerente General: Percy Ortiz Chamorro


GRUPO SAN MARCOS S.A.C

Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

PRESENTACIÓN

El Manual de Organización y Función (MOF) del Centro Pre Universitario Grupo San Marcos (GSM), es un documento técnico - normativo de gestión institucional que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo del Centro Pre Universitario Grupo San Marcos, para el cumplimiento de su misión y objetivos.

El Manual de Organización y Funciones del Centro Pre Universitaria Grupo San Marcos (MOF – GSM), busca asegurar con claridad la determinación de responsabilidades, líneas de autoridad, jerarquías, criterios institucionales únicos y responsabilidad de cada Unidad Orgánica, para el eficiente y eficaz funcionamiento de la institución.

Este documento de Gestión Institucional, se enmarca dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía de recursos para el logro de los resultados; busca que cada Unidad Orgánica genere valor en cada una de sus actividades vinculadas con la enseñanza y formación académica de futuros ingresantes / profesionales.

Finalmente, se constituye en un documento de gestión Administrativa complementaria al Reglamento de Organización y Funciones (ROF); está organizado en tres capítulos, en el primero se encuentra las generalidades, en el segundo capítulo se detallan el diseño orgánico, perfiles y funciones de los niveles y cargos generales y en el tercer capítulo se detallan el diseño orgánico, perfiles y funciones de los niveles y cargos por sedes.

GRUPO SAN MARCOS S.A.C
Percy Ortiz
Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

ESTRUCTURA

CAPITULO I: GENERALIDADES.

- 1.1. Del Nombre.
- 1.2. Finalidad.
- 1.3. Alcance.
- 1.4. Aprobación.
- 1.5. Bases Legales.

CAPITULO II: DISEÑO ORGÁNICO, PERFILES Y FUNCIONES DE CENTRAL.

- 2.1. Estructura Orgánica General.
- 2.2. Organigrama Estructural General.
- 2.3. Estructura Nominal General.
- 2.4. Cuadro Orgánico de Cargos General.
- 2.5. Perfiles y Funciones Generales.

CAPITULO III: DISEÑO ORGÁNICO, PERFILES Y FUNCIONES DE SEDE.

- 3.1. Estructura Orgánica de Sede.
- 3.2. Organigrama Estructural de Sede.
- 3.3. Estructura Nominal de Sede.
- 3.4. Cuadro Orgánico de Cargos de Sede.
- 3.5. Perfiles y Funciones de Sede.

GRUPO SAN MARCOS S.A.C

Percy Ortiz Chamorro
Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. DEL NOMBRE:

El presente Manual se denomina "Manual de Organización y Funciones del Centro Pre Universitario Grupo San Marcos" (MOF – GSM).

1.2. FINALIDAD:

El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo que tiene por finalidad establecer las funciones específicas del personal a fin de que cumpla sus objetivos y sirva, además, como instrumento orientador y regulador de las actividades del personal que labora en ella.

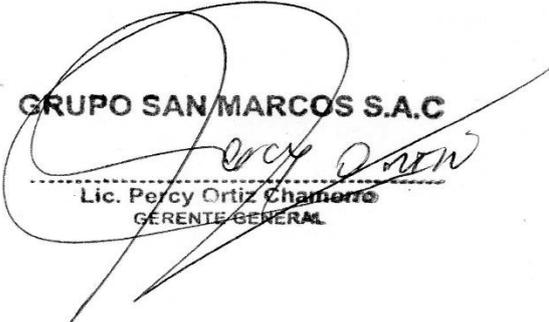
1.3. ALCANCE:

El ámbito del presente Manual es el Centro Pre Universitario Grupo San Marcos, cuya sigla es GSM.

1.4. APROBACIÓN:

El Manual de Organización y Funciones es aprobado por el Gerente General de la empresa Grupo San Marcos S.A.C, El Señor Percy Ortiz Chamorro

GRUPO SAN MARCOS S.A.C


Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

ANEXO N.º 2. Manual orgánico de funciones – MOF Implementado

REGLAMENTO ORGÁNICO DE FUNCIONES **(ROF)**


GRUPO SAN MARCOS S.A.C.
Lic. Percy Ortiz Chamorro.
GERENTE GENERAL

CAPITULO I:

Generalidades

Art N° 01.- El presente reglamento interno establece normas genéricas de comportamiento laboral al que quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores; con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre las partes.

Art N° 02.- Todo trabajador debe conocer y cumplir con el contenido del presente Reglamento, por tanto la empresa difundirá este documento por los medios de comunicación que crea conveniente.

Art N° 03.- Este reglamento hace parte de los contratos individuales celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.

Art N° 04.- El reglamento interno de trabajo, obliga su cumplimiento a todos los trabajadores, sin distinción de cargo, categoría o función.

Art N° 05.- Las personas que ocupan cargos de “**dirección o gerencia**” serán las encargadas de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.

Art N° 06.- El presente Reglamento Orgánico de Funciones podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo de la organización y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables.

Todas las modificaciones del Reglamento Orgánico de Funciones serán puestas a conocimiento de los trabajadores.

CAPITULO II:

Del Ingreso de los trabajadores

Art N° 07.- Es facultad de la empresa o de quien esta delegue, seleccionar el personal de acuerdo a la necesidad de la organización. La selección de personal se realizará de acuerdo a los perfiles del puesto y demás requisitos establecidos por la empresa.

GRUPO SAN MARCOS S.A.C


GRUPO SAN MARCOS S.A.C
Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

2

Art N° 08.- El aspirante deberá de contar como mínimo los siguientes documentos verídicos:

- a) Copia de Documento de Identidad
- b) Certificado de Antecedentes policiales (no tener antecedentes policiales)
- c) Copia de recibo de agua o luz
- d) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en el que conste el tiempo de servicio y la índole de labor ejecutada.

Art N° 09.- La empresa, una vez admitido el aspirante, establecerá con él un período inicial de prueba que tendrá por objetivo apreciar las aptitudes y cualidades del trabajador para el puesto asignado.

Antes de culminar el periodo de prueba el empleador tiene la facultad de cesar de su trabajo dependiendo del desempeño demostrado.

Art N° 10.- Todo nuevo trabajador recibirá orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la empresa, así como también de las labores que le corresponda desarrollar en su puesto de trabajo según estén establecidos en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Se proporcionara al trabajador un fotocheck que servirá como único documento de identificación para el ingreso a las instalaciones del centro de trabajo.

Art N° 11.- Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores, profesores y alumnos de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; de no comunicar sobre el vínculo familiar, se considerara como una falta grave y se establecerán las sanciones correspondientes según lo establecido en el art. 43.

CAPITULO III:

De los contratos

Art N° 12.- CONTRATO ESCRITO.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

ANEXO N.º 3. Cuestionario para analizar el puesto de trabajo.

<u>CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL CARGO</u>			
1. Identificación			
Nombre del cargo:			
Otros nombres del cargo:			
Cargo y nombre del jefe inmediato:			
Indicar el cargo y nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc.):			
2. Resumen del cargo actual: (resuma en forma general las funciones principales del cargo actual)			
3. Descripción: (asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? Y ¿por qué lo hace?)			
Consideraciones:			
Periódicas: aquéllas realizadas semanal o mensualmente			
Ocasionales: aquéllas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez al mes.			
Actividad: ¿qué hace?			
Descripción: ¿cómo lo hace? Y ¿por qué lo hace?			
Deberes y responsabilidades			
A. Actividad:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:			
B. Actividad:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:			
C. Actividad:	Diaria	Periódica	Ocasional
Descripción:			

ANEXO N.º 4. Constancia de trabajo



CERTIFICADO DE TRABAJO

El que suscribe, en representación de **GRUPO SAN MARCOS SAC.** Con RUC. N°
20525133916

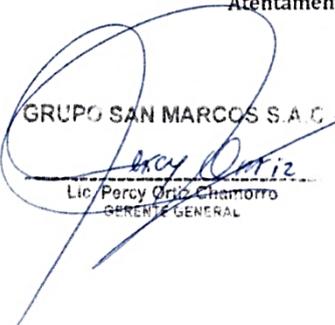
CERTIFICA QUE:

Que la Srta. **ORTIZ ESPINOZA SHASA LOURDES**, identificada con D.N.I N°
44917703; presta servicio en nuestra empresa desde el 01 de Febrero del 2015
hasta la actualidad. Ocupando el cargo de **ADMINISTRADORA DE SEDE.** Dejamos
constancia que en su permanencia demuestra eficiencia buena disponibilidad en el
trabajo.

Se extiende el presente certificado a su solicitud para los estime
conveniente.

Lima, 12 de Noviembre de 2018

Atentamente,


GRUPO SAN MARCOS S.A.C.
Lic/ Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL

CENTRAL
Av. José Carlos Mariátegui N° 839
Asoc. Los Topacios – Ate

ANEXO N.º 5. Certificado de vigencia poder

 **sunarp**
Superintendencia Nacional
de los Registros Públicos

ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA
Oficina Registral de Lima

n 7 NOV. 2018
ENTREGADO

Publicidad N° 2018-07722219
07/11/2018 09:16:57

REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS
LIBRO DE SOCIEDADES ANONIMAS

CERTIFICADO DE VIGENCIA

El funcionario que suscribe, **CERTIFICA:**

Que, en la partida electrónica N° 12448766 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, **consta Registrado y Vigente la Persona Jurídica** denominada **GRUPO SAN MARCOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA**, cuyos datos se precisan a continuación:

LIBRO: SOCIEDADES ANONIMAS
ASIENTO: A00001
CAPITAL: S/. 2'000,000.00

OBJETO: EL OBJETO DE LA SOCIEDAD ES DEDICARSE A LABORAR, PLANIFICAR E IMPLEMENTAR PROYECTOS EDUCATIVOS QUE SE ORIENTEN AL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS, TENIENDO A LA APLICACIÓN PRACTICA DE LOS CONOCIMIENTOS QUE SE BRINDEN EN LAS DIVERSAS ÁREAS DE LAS CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS, ASÍ COMO EN LAS DE LA INVESTIGACIÓN Y EL ANÁLISIS. ASIMISMO, TAMBIÉN PODRÁ CREAR INSTITUCIONES DE CARÁCTER EDUCATIVAS, COMO EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA; CENTRO PRE-UNIVERSITARIO, E INSTITUTOS SUPERIORES. PODRÁ ASIMISMO PARTICIPAR EN LICITACIONES EN GENERAL, CONSTITUIR O PARTICIPAR EN TODA CLASE DE SOCIEDADES Y DEMÁS ACTIVIDADES AFINES Y CONEXAS.

DURACIÓN: INDETERMINADA.
DOMICILIO: LIMA, PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAÍS O EXTRANJERO.
GERENTE GENERAL: PERCY GISELBERT ORTIZ CHAMORRO

DOCUMENTO QUE DIO MÉRITO A LA INSCRIPCIÓN:
ESCRITURA PÚBLICA DEL 27/01/2010 Y ESCRITURA MODIFICATORIA DEL 24/02/2010 OTORGADAS ANTE NOTARIO AMADEO FELIPE SALGADO PADILLA EN LA CIUDAD DE LIMA.

II. TITULOS PENDIENTES:
NINGUNO.

III. DATOS ADICIONALES DE RELEVANCIA PARA CONOCIMIENTO DE TERCEROS:
NINGUNO.

IV. PÁGINAS QUE ACOMPAÑAN AL CERTIFICADO:
NINGUNO.

N° de Fojas del Certificado: 1

Derechos Pagados	S/	25.00	Recibo:	2018-374-00024475
Total de Derechos:	S/	25.00		

Verificado y expedido por **CRISTIAN ALEJANDRO CONTRERAS SANCHEZ**, ABOGADO CERTIFICADOR de la Oficina Registral de LIMA, a las 09:48:54 horas del 07 de Noviembre del 2018.


Cristian Alejandro Contreras Sánchez
ABOGADO CERTIFICADOR
Zona Registral N° IX - Sede Lima

* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 16° DEL REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL APROBADO POR RESOLUCION N° 281-2015-SUNARP-SN).
* La autenticidad del presente documento podrá verificarse en la página web <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/accesooffrmTitulos.faces> en el plazo de 30 días calendario contados desde su emisión.

Pag. 1 de 1

ANEXO N.º 6. Autorización de la empresa

Formato 4

N UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo Percy Gisbert Ortiz Chamorro
(Nombre del representante del área de la empresa)
identificado con DNI N° 06811455, en mi calidad de Gerente General
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)
del área de
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa/institución Grupo San Marcos
(Nombre de la empresa)
S.A.C.
con R.U.C.N° 20525133916, ubicada en la ciudad de Lima

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,
Al señor Shasa Lourdes Ortiz Espinoza
(Nombre completo del bachiller)
identificado con DNI N° 44917703 bachiller en la carrera de Administración
(Nombre de la carrera profesional)
para que utilice la información del área de la administración
general
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución;
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis () o Trabajo de Suficiencia Profesional () y de esta
manera optar al Título Profesional.

..... de del 20.....

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

() Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.

GRUPO SAN MARCOS S.A.C.
Percy Ortiz Chamorro
Lic. Percy Ortiz Chamorro
GERENTE GENERAL
Firma del Representante de la Empresa
DNI:

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Shasa Lourdes Ortiz Espinoza
Firma del Bachiller
DNI: 44917703

Código: COR-F-REC-SA-17.08 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C. Vigencia: 06/06/2018
Pág.: 1 de 1 Versión: 02