



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TITULO DEL PROYECTO:**

**“ESTUDIO DE LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA GUARDERÍA MINI  
MUNDO, UBICADA EN EL CANTÓN MILAGRO, Y SU RELACIÓN CON LA  
AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN”**

**AUTORES:**

**DELIA MARÍA CHULDE PINTA**

**FATIMA ILIANA MEDINA BAJAÑA**

**MILAGRO, ABRIL 2013**

**ECUADOR**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Estudio de la eficiencia de las actividades de la guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, y su relación con la ausencia de una estructura funcional de la institución”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: Ingeniera Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados

Chulde Pinta Delia María

C.I. 0922335419

Medina Bajaña Fátima Iliana

C.I. 0916457377

### **TUTOR**

---

Jinsop Gamboa Poveda, MAE.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las egresadas Chulde Pinta Delia María y Medina Bajaña Fátima Iliana, por medio de este documento, entregamos el proyecto **“Estudio de la eficiencia de las actividades de la guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, y su relación con la ausencia de una estructura funcional de la institución”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Ing. Jinsop Gamboa Poveda MAE.

.

.

. Milagro, abril del 2013.

---

Chulde Pinta María Delia

C.I 0922335419

---

Medina Bajaña Fátima Iliana

C.I 0916457377

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA</b>	<b>( )</b>
<b>CIENTÍFICA</b>	
<b>DEFENSA</b>	<b>( )</b>
<b>ORAL</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>( )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>( )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a mi querido padre Sr. Carlos Chulde León por su abnegado sacrificio y sus sabios consejos los cuales han sido un baluarte incalculable en el éxito de mi carrera.

A mi madre Sra. Lucia Pinta de Chulde quien desde el cielo ha derramado sus bendiciones en mi camino, y su ejemplo de madre ha sido una luz en mi camino.

A mis hijos Jostin y Melanie, pequeños tesoros, regalo de Dios por quienes he luchado para culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis hermanos Jorge Jenny, Jessica, Rocío, Guillermo y Narcisa por su apoyo moral, cariño y solidaridad incondicional.

**CHULDE PINTA DELIA**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada primeramente a Dios por darme la oportunidad de vivir, ser mi protector y guía en cada paso que doy.

A mi madre ALICIA BAJAÑA JORDAN, por su esfuerzo, consejos, amor, valor y ejemplo que han hecho de mí una persona con principios, y por su apoyo incondicional.

Y de manera especial a mi hija GLORIA PALAU MEDINA, que es el pilar fundamental que me ha dado las fuerzas necesarias para culminar mi carrera profesional.

A BYRONE RODRIGUEZ QUINTO, por enseñarme que con perseverancia y dedicación es más fácil cumplir con los objetivos deseados mil gracias por tu paciencia.

**MEDINA BAJAÑA FATIMA.**

## **AGRADECIMIENTO**

Vayan mis sinceros e imperecederos agradecimientos para todos mis maestros, y de manera especial a la Ing. Xiomara Zúñiga, por su dedicación y sacrificio al impartir sus sabios conocimientos durante mi tesis de grado.

A mi esposo Lister Campoverde Donoso, por su paciencia y por compartir conmigo esta etapa de esposa y estudiante

A la familia Donoso Cobos, por su apoyo moral desinteresado.

A la familia Delgado Villamar de manera especial a la Sra. Nena Villamar, quien ha sabido darme sus mejores consejos para no desistir de mis sueños y anhelos aún en las circunstancias más difíciles.

**CHULDE PINTA DELIA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien ha sido mi guía espiritual por haberme dado sabiduría e inteligencia para lograr la culminación de la carrera profesional.

A la Universidad Estatal de Milagro y sus docentes por el apoyo, así como por la sabiduría que transmiten en el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mis padres, hija, hermanos y amigos por ser los motores fundamentales para impulsarme y seguir superando y acrecentando los conocimientos, este éxito es por y para ustedes con mucho amor y dedicación.

A nuestro tutor Ing. Jinsop Gamboa Poveda MSc., por su gran apoyo y motivación, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, gracias por su tiempo.

**MEDINA BAJAÑA FATIMA**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de **“Estudio de la eficiencia de las actividades de la guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, y su relación con la ausencia de una estructura funcional de la institución”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, abril del 2013

---

Chulde Pinta María Delia

C.I 0922335419

---

Medina Bajaña Fátima Iliana

C.I 0916457377

## INDICE GENERAL

Carátula.....	i
Aceptación por el tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificación de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de los derechos del autor.....	vii
Índice general.....	viii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Problematización del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 General.....	4
1.2.2 Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5

### CAPITULO II

#### MARCO REFERENCIAL

	<b>Pág.</b>
2.1 Marco teórico.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	7
2.1.3 Fundamentación.....	9
2.2 Marco legal.....	53
2.3 Marco conceptual.....	58
2.4 Hipótesis y variables.....	59

2.4.1 Hipótesis General.....	59
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	59
2.4.3 Variable Independientes y Dependiente.....	60
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	61

**CAPITULO III  
MARCO METODOLÓGICO**

	<b>Pág.</b>
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	64
3.2 Población y muestra.....	64
3.2.1 Característica de la población.....	65
3.2.2 Delimitar la población.....	65
3.2.3 Tipo de muestra.....	65
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	65
3.2.5 Proceso de selección.....	65
3.3 Métodos y técnicas.....	65
3.3.1 Métodos teóricos .....	65
3.3.2 Métodos empíricos .....	65
3.3.3 Técnica e instrumento.....	66
3.4 El procesamiento estadístico de la información.....	66

**CAPITULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	<b>Pág.</b>
4.1 Análisis de la situación actual.....	67
4.2 Análisis comparativo, evolución tendencia, perspectiva y perspectiva.....	77
4.3 Resultados.....	77
4.4 Verificación de la hipótesis.....	78

**CAPITULO V  
PROPUESTA**

	<b>Pág.</b>
5.1 Tema.....	80
5.2 Justificación.....	80
5.3 Fundamentación.....	81
5.4 Objetivos.....	83
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	83
5.4.2 Objetivos específicos.....	84
5.5 Ubicación.....	84

5.6 Factibilidad.....	85
5.7 Descripción de la propuesta.....	85
5.7.1 Actividades.....	85
5.7.2 Recursos análisis financiero.....	101
5.7.3 Impacto.....	102
5.7.4 Cronograma.....	103
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	104
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b>	
Operacionalización de las variables.....	61
<b>Cuadro 2.</b>	
Nivel de eficiencia de las actividades de la guardería.....	68
<b>Cuadro 3.</b>	
Existencia de Estructura funcional en la guardería.....	69
<b>Cuadro 4.</b>	
Nivel de continuidad en que el talento humano llega a afectar la eficiencia de la guardería.....	70
<b>Cuadro 5.</b>	
Continuidad de tropiezos que se han dado con los maestros, en relación al cuidado de los niños.....	71
<b>Cuadro 6.</b>	
Calificación sobre la calificación administrativa de los dueños de las guarderías.....	72
<b>Cuadro 7.</b>	
Opinión acerca de la calidad del servicio de la guardería.....	73
<b>Cuadro 8.</b>	
Opinión acerca de la continuidad en la organización del trabajo del talento humano de la guardería.....	74
<b>Cuadro 9.</b>	
Continuidad con que se usa en forma eficiente el tiempo por parte de los maestros de la guardería.....	75
<b>Cuadro 10.</b>	
Verificación de Hipótesis.....	78
<b>Cuadro 11.</b>	
Descripción de funciones del director.....	90
<b>Cuadro 12.</b>	
Descripción de funciones del contador.....	91
<b>Cuadro 13.</b>	
Descripción de funciones del psicólogo.....	92
<b>Cuadro 14.</b>	
Descripción de funciones del pediatra.....	93
<b>Cuadro 15.</b>	
Maestros y auxiliares pedagógicos.....	94
<b>Cuadro 16.</b>	
Matriz FP-FA-DO-DA.....	96

<b>Cuadro 17.</b>	
Barreras de entrada.....	98
<b>Cuadro 18.</b>	
Servicios sustitutos.....	98
<b>Cuadro 19.</b>	
Determinantes de la rivalidad.....	99
<b>Cuadro 20.</b>	
Poder de los compradores.....	99
<b>Cuadro 21.</b>	
Negociación con los proveedores.....	100
<b>Cuadro 22.</b>	
Análisis del sector comercial.....	100
<b>Cuadro 23.</b>	
Costo de la propuesta.....	101
<b>Cuadro 24.</b>	
Costo de la propuesta.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>Grafico 1.</b>	
Nivel de eficiencia de las actividades de la guardería.....	68
<b>Grafico 2.</b>	
Existencia de Estructura funcional en la guardería.....	69
<b>Grafico 3.</b>	
Nivel de continuidad en que el talento humano llega a afectar la eficiencia de la guardería.....	70
<b>Grafico 4.</b>	
Continuidad de tropiezos que se han dado con los maestros, en relación al cuidado de los niños.....	71
<b>Grafico 5.</b>	
Calificación sobre la calificación administrativa de los dueños de las guarderías.....	72
<b>Grafico 6.</b>	
Opinión acerca de la calidad del servicio de la guardería.....	73
<b>Grafico 7.</b>	
Opinión acerca de la continuidad en la organización del trabajo del talento humano de la guardería.....	74
<b>Grafico 8.</b>	
Continuidad con que se usa en forma eficiente el tiempo por parte de los maestros de la guardería.....	75

## INDICE DE FIGURA

<b>Figura 1.</b>	
Organigrama general.....	14
<b>Figura 2.</b>	
Organigrama específico.....	14
<b>Figura 3.</b>	
Organigrama integrales.....	15
<b>Figura 4.</b>	
Organigrama Funcional.....	15
<b>Figura 5.</b>	
Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	16
<b>Figura 6.</b>	
Organigrama Vertical.....	17
<b>Figura 7.</b>	
Organigrama Horizontal.....	17
<b>Figura 8.</b>	
Organograma Mixto.....	18
<b>Figura 9.</b>	
Organigrama de bloque.....	18
<b>Figura 10.</b>	
Organigram Circular.....	19
<b>Figura 11.</b>	
Mapa de ubicación.....	84
<b>Figura 12.</b>	
Organigrama estructural.....	89
<b>Figura 13.</b>	
Organigrama funcional.....	90
<b>Figura 14.</b>	
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	98

## RESUMEN

El presente proyecto se realizó en base a las distintas necesidades que tienen las madres de familia que se encuentran inmersas en el mercado laboral o desarrollando una carrera profesional, motivo por el cual se ven en la necesidad de solicitar de personas o instituciones que brinden esta clase de asistencia, sin embargo existen este tipo de instituciones pero no llegan a cumplir con las exigentes expectativas de los clientes (madres e hijos), uno de estos casos es el de la Guardería Mini Mundo, entidad que carece de una estructura funcional, que está afectando la eficiencia con que se desempeñan las actividades internas. Adjunto a esto se pudo evidenciar que los propietarios cuentan con escasos conocimientos administrativos, lo cual está incidiendo en la segregación de funciones, falencias que están influyendo en el nivel de satisfacción de los clientes.

La investigación se ha efectuado en cinco capítulos, el Capítulo I contiene el planteamiento del problema con su sistematización, además se presentan los objetivos de investigación y la justificación. En el Capítulo II se encuentran los antecedentes referenciales e históricos, junto con ello la fundamentación teórica que permitió un mayor sustento a las hipótesis de la investigación.

El marco metodológico está presente en el Capítulo III, describiendo el tipo, técnicas e instrumentos de investigación, junto con el cálculo de la muestra en base a una población acreditada por parte de los dueños de la institución en la que se efectúa el estudio.

En el Capítulo IV se presenta el análisis de la información con su tabulación y representación gráfica, dando paso a un análisis que sustenta la Propuesta establecida en el Capítulo V.

Palabras Claves: Eficiencia, Estructura Funcional, Manual de Funciones, Organigrama.

## **ABSTRACT**

This project was carried out based on the various needs of the mothers who are immersed in the labor market or developing a career, why they feel the need to request of individuals or institutions that provide this kind assistance, however such institutions exist but fail to meet the demanding expectations of customers (mothers and children), one such case is the Mini Nursery World, an organization that lacks a functional structure, which is affecting the efficiency with which they perform internal activities. Attached to it was evident that the owners have limited administrative skills, which is affecting the segregation of duties, deficiencies that are influencing the level of customer satisfaction.

The research was carried out in five chapters, Chapter I contains the statement of the problem with its systematization, and presents the research objectives and rationale. In Chapter II are referential and historical background, together with it the theoretical foundation providing increased support to the research hypothesis.

The methodological framework is present in Chapter III, describing the type, research techniques and instruments, together with the calculation of the sample based on a population accredited by the owners of the institution in which the study is conducted.

Chapter IV presents the analysis of data with tabulation and graphical representation, leading to an analysis supporting the proposal set forth in Chapter V.

**Keywords:** Efficiency, Functional Structure, Function Manual, Organization.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo está enfocado en la guardería Mini Mundo empresa que se dedica al cuidado de niños en las secciones de prematernal, maternal, Pre Kínder, Kínder, Primer año básica así como servicios adicionales, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, motivo por el cual está exigida esta organización en brindar un servicio de calidad. Sin embargo en la actualidad esta institución presenta problemas en el manejo de sus actividades debido a la ausencia de una estructura funcional, situación que está afectando el buen funcionamiento de las actividades de la guardería. Actualmente toda organización debe aplicar lineamientos administrativos que les permita un óptimo desempeño de las gestiones internas, para ello hace necesario que cuenten con un estructura funcional bien definida, una adecuada segregación de funciones al personal y sobre todo brindar un servicio de calidad. Con el fin de lograr lo expuesto en el párrafo anterior se ha propuesto el diseño de la estructura funcional de la Guardería Mini Mundo, a través de un organigrama y manual de funciones, que permita mejorar la eficiencia de su talento humano y satisfacción de sus usuarios.

El primer capítulo consiste específicamente en el planteamiento de los problemas, en la delimitación y la evaluación del mismo lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia del tema tratado. El segundo capítulo se refiere al marco teórico que explica y pone de manifiesto la información fundamentada. En su fundamentación científica consta la respectiva reseña histórica que nos da amplios conocimientos sobre la problemática planteada.

El tercer capítulo, aquí nos referimos a la modalidad de investigación que es de campo y también la bibliografía que nos permite definir claramente el problema existente y nos conlleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de este trabajo.

En el cuarto capítulo se expresaron los datos obtenidos de la encuesta en cuadros y gráficos, determinando así la factibilidad de Estudio de la eficiencia de las actividades de la guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, y su relación con la ausencia de una estructura funcional de la institución, propuesta que se desarrolló en el capítulo cinco, donde se exponen todos los componentes necesarios para el buen desarrollo de este proyecto.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Vivimos en un mundo tan cambiante, siendo la economía un factor que ha afectado el entorno de las personas, donde ya no solo el hombre es quien busca trabajo, sino también la mujer, la misma que está desempeñando un rol importante en el mercado laboral, con el fin de cubrir con los altos costos de la vida, esto ha generado un ambiente agobiador para los padres de familia ya que tienen que dejar a sus hijos/as a cuidado de tercera personas, motivo por el cual nació la idea de crear la guardería mi mundo feliz, organización que cuenta con amplias instalaciones y personal calificado, sin embargo la ausencia de una estructura funcional está afectando la eficiencia con que se desempeñan las actividades internas, debido al desconocimiento de la aplicación de lineamientos organizacionales.

El desempeño laboral del personal no se está realizando de forma óptima, puesto que se han presentado ciertos reclamos de los usuarios, lo cual influye en la satisfacción de los padres en relación al cuidado de sus hijos.

Se está obviando ciertos procedimientos internos, a causa de los escasos conocimientos administrativos de los dueños de la guardería, motivo por el cual no se establece apropiadamente las funciones al talento humano.

Dentro de las diferentes actividades administrativas y operativas se efectúan procesos repetitivos, debido a la ausencia de segregación de funciones, lo cual no permite brindar un servicio de calidad.

Existe inconformidad del talento humano con la labor que realiza, esta se origina por la falta de un manual de funciones que ayude a darle un adecuado uso y manejo eficiente del tiempo para un mejor cuidado del niño.

### **Pronóstico**

La ausencia de una estructura funcional en la guardería Mini Mundo podría ser impedida de funcionar por parte de los organismos de control de esta clase de empresas, quienes exigen un sin número de requisitos para ejercer esta actividad (cuidado de niños), dentro de los cuales está el mantener una adecuada estructura organizacional bien definida, con la que actualmente no cuenta esta entidad.

### **Control del pronóstico**

El cuidado de infantes es una actividad que debe manejarse bajo varios lineamientos legales y administrativos para certificar la calidad del servicio, por ello, es necesario que se establezca mecanismos que permitan una óptima gestión interna en la guardería y de esta manera potencializar su participación en este mercado competitivo del cantón Milagro.

#### **1.1.2 Delimitación del Problema.**

##### **Espacio:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Sector:** Comercial

##### **Tiempo:**

El estudio de la problemática planteada se la realizará en un periodo de tiempo del 2013 - 2014.

### **1.1.3 Formulación del Problema.**

¿De qué manera la ausencia de una estructura funcional está afectando a la eficiencia con que se desempeñan las actividades en la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

¿De qué manera afecta al desempeño laboral del talento humano de la guardería en la satisfacción de los padres en relación al cuidado de sus hijos?

¿Cómo influyen los escasos conocimientos administrativos de los dueños de la guardería en el establecimiento de funciones de su talento humano?

¿De qué manera incide la ausencia de segregación de funciones en la calidad del servicio de la guardería?

¿Cómo afecta la ausencia de un manual de funciones en el uso y manejo eficiente del tiempo para un mejor cuidado a los niños?

### **1.1.5 Determinación del Tema.**

Estudio de la eficiencia de las actividades de la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro y su relación con la ausencia de una estructura funcional de la institución.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer de qué manera la ausencia de una estructura funcional está afectando a la eficiencia con que se desempeñan las actividades en la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, mediante una investigación de la división de tareas que se efectúa en la institución, para mejorar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar de qué manera afecta al desempeño laboral del talento humano de la guardería en la satisfacción de los padres en relación al cuidado de sus hijos.

- Determinar cómo influyen los escasos conocimientos administrativos de los dueños de la guardería en el establecimiento de funciones de su talento humano.
- Examinar de qué manera incide la ausencia de segregación de funciones en la calidad del servicio de la guardería.
- Establecer cómo afecta la ausencia de un manual de funciones en el uso y manejo eficiente del tiempo para un mejor cuidado a los niños.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La problemática se justifica debido a las exigencias que tienen que cumplir las empresas privadas que se dedican a ofrecer el cuidado de niños, razón por la cual se ha enfocado el trabajo investigativo a la Guardería “Mini Mundo”, a causa de la ausencia de una estructura funcional que está afectando el buen desarrollo organizacional y por ende la satisfacción de los padres de familia.

Las guarderías o escuela infantil que cuidan y forman a los niños, tienen la responsabilidad de supervisar a los menores a través de profesionales en el área de educación temprana, preescolar o infantil, donde no sólo es vigilar a los infantes y proveerles de los cuidados necesarios de su edad, sino también en alentarlos a aprender de una manera lúdica mediante la estimulación de sus áreas cognitivas, físicas y emocionales.

Actualmente las guarderías son conocidos como Centro de Desarrollo Infantil, las mismas que pueden tener reconocimiento oficial si cumplen con los requisitos de instalaciones adecuadas, personal docente y asistencial perfilado, así como los correspondientes permisos de gobierno, lo cual las hace más confiables.

El estudio investigativo tiene como objetivo fundamental el potencializar el accionar administrativo de la guardería objeto de estudio, para lo cual se ha considerado la aplicación de una herramienta investigativa, que permita recoger información directa del universo que forma parte de este estudio, con el fin de determinar las soluciones más apropiadas a la problemática planteada.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO.**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos.**

El siglo XXI, caracterizado por los altos niveles de competitividad lleva a las personas a prepararse profesionalmente para poder optar por mejores fuentes de trabajo, por ello las mujeres que son madres deben iniciar su preparación académica, puesto que así tendrán más oportunidades de acceder al mercado laboral, sin embargo eso las hace dejar a sus hijos bajo el cuidado de extraños.

En el Ecuador las familias se caracterizan porque todos sus miembros se encuentran insertos en el mercado laboral, es decir, todos los miembros de un grupo familiar trabajan para poder solventar los gastos del hogar, por tal motivo no hay familiares que se queden a cargo de los hijos pequeños, debiendo buscar de personas o sitios especiales que se encarguen del cuidado de éstos pequeños.

Así mismo en la ciudad de Milagro, con su crecimiento poblacional y económico ha incorporado a la mujer al ámbito productivo, eso llevó a emprendedores a participar en este mercado, y como antecedente tomaremos en cuenta a la Guardería Mini Mundo, la misma que se creó el 25 de enero del año 2009, actualmente cuenta con 100 niños, el personal que trabaja asciende a 8 colaboradores, distribuidos en funciones administrativas y de cuidado de los infantes.

Actualmente Mini Mundo presenta los siguientes servicios:

Secciones

Pre maternal

Maternal

Prekinder

Kinder

Primer año de educación básica

### **Servicios Adicionales**

Expreso

Estimulación temprana

Control de tareas

Servicios de guardería

Vacacionales de invierno

Recuperación académica

Salas auxiliares

Computación

Psicomotricidad

#### **2.1.2 Antecedentes Referenciales.**

**Institución:** GUARDERÍA EL ARCA

**Asunto:** ANÁLISIS DEL SERVICIO QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN.

Como una de las referencias a esta investigación se ha tomado el análisis de la Guardería El Arca, situada en esta franja comercial, sus actividades iniciaron el 5 de Septiembre del 2008, su servicio de cuidado infantil tenía como población meta a los niños o infantes de 6 meses a 3 años.

Los servicios establecidos por El Arca: Cuidado de infantes, Estimulación Temprana, Terapias de Lenguaje y Problemas de Aprendizaje. Actualmente tienen a cargo un promedio de 12 niños, como consecuencia de poseer instalaciones pequeñas. Su horario de atención es de 7:30 am hasta las 17:00 pm.

El éxito y acogida que ha tenido este negocio nos hace establecer como premisa que con instalaciones amplias y áreas acondicionadas de acuerdo a los requerimientos y necesidades del infante, el negocio que se propone en este proyecto, sí será exitoso.

**Institución:** UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**TEMA:**“CREACIÓN DE UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL EN LA CIUDAD DE MILAGRO”.

**AUTOR:** CARMEN EDITH MURILLO PESANTEZ & JORGE DAVID ALARCÓN VALENCIA

**Fecha:** NOVIEMBRE 2011

**Resumen:** Esta propuesta consistió en buscar los medios más accesibles y estratégicos para evaluar la factibilidad de un Centro de Desarrollo Infantil en el Cantón Milagro a pesar de que en este sector existen guarderías posicionadas, sin embargo la ciudadanía en especial la inmersa en el ámbito laboral no se sienten satisfechos con el servicio que reciben o más bien con el servicio que reciben sus niños, por ello, para fundamentar la propuesta se realizó una encuesta dirigida a la ciudadanía Milagreña pues el criterio que plasmaron en el proceso de encuesta sirvió de mucha ayuda ya que se pudo conocer las necesidades, exigencias y expectativas de las personas sobre este servicio, donde lo más importante para estos padres de familia está basado en la seguridad, el trato y ambiente en donde sus hijos puedan recrearse en un ambiente agradable y familiar, por tal razón, la estructura organizacional de esta empresa y todo lo que compone la propuesta está establecida en el capítulo cinco del proyecto donde se observa todos los componentes para mantener una empresa bien definida así como una proyección financiera donde se demuestra la rentabilidad del negocio a través de índices financieros conocidos con el nombre de la VAN y la TIR, es decir la propuesta es

agradable, innovadora y rentable. Factores importantes para poner en marcha esta propuesta lo más pronto posible ya que existe una amplia demanda insatisfecha y este negocio resulta la opción o alternativas más viable para satisfacer el mercado.

❖ **Institución: UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**Tema: ANALISIS DE LA VIABILIDAD DE UNA GUARDERÍA PRIVADA EN LA CIUDAD DE MILAGRO**

**Título de: INGENIERÍA COMERCIAL**

**Autoras: EDITH JOHANNA BONIFAZ VILLAMAR**

**LINA JANNETH LEÓN ZURITA**

**Fecha: Milagro, 7 de julio del 2010**

**Resumen:** El propósito de nuestro proyecto es de analizar la viabilidad de una guardería privada en la ciudad de Milagro con sus respectivas aéreas adecuadas con el objetivo de cuidar y ayudar a los niños en sus primeras y segundas etapas de infancias y porque no decir también a las madres de familia de nuestra ciudad. Con la finalidad de que se sientan segura en el cuidado, protección y enseñanza de sus hijos. Motivo por el cual nos estimula a aplicar y poner en práctica todos los procedimientos y técnicas que sean necesarias para captar su atención y así poder conocer a plenitud las destrezas y habilidades de los infantes.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **2.1.3.1 Fundamentación teórica**

**Estructura funcional:**

#### **Definición**

“La estructura funcional se observa con claridad las relaciones jerárquicas, igualmente se preserva el conocimiento y la experiencia en las áreas funcionales.

En la estructura funcional la operación de la empresa implica llevar a cabo una serie de funciones que en términos generales podemos agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas. Ello no significa que en toda estructura funcional siempre deben existir éstos cuatro departamentos o áreas con esos nombres, o que en el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la estructura organizacional depende de aspectos tales como el tamaño y el tipo de actividades que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos, sus estrategias, entre otros factores. Todo lo cual determina la importancia relativa de cada una de las diferentes funciones.

Por ejemplo, una empresa que se desenvuelva en un mercado muy sensible a la tecnología, deberá considerar como actividades clave la investigación y el desarrollo y esto implique que en su estructura ésta actividad se destaque como de primer nivel. en caso contrario, dicha actividad podrá aparecer como dependencia de las áreas de producción en un nivel inferior.

Toda empresa desarrolla a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados, y la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones. Sin embargo, la suma de estas funciones, no obedece a reglas aritméticas, ya que en la organización, la suma pueda ser menor, mayor o menor a sus partes.

El éxito de una empresa depende en gran medida de que en cada una de las áreas básicas se alcancen unos objetivos básicos por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área. Los objetivos de cada una de las funciones apuntan directamente hacia un grupo específico de personas interesadas en la empresa: los consumidores en el caso del mercadeo y la producción, los trabajadores en el caso de recursos humanos o talento humano, y los accionistas o socios de la empresa, en el caso del área financiera.

En el área de mercadeo encontramos como objetivo básico la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores más allá de sus expectativas. Para su logro debemos conocer los atributos que hacen que los clientes y consumidores se sientan realmente satisfechos.

La evaluación y selección de los atributos no es similar para todas las empresas, pues ello depende fundamentalmente de la estrategia de posicionamiento, lo que incluye la combinación de dos elementos: la segmentación del mercado (mercado objetivo) y el grado de diferenciación que quiera darse a los productos y servicios.

Se puede afirmar que los atributos de satisfacción del cliente y consumidores se relacionan con aspectos tales como precio, calidad, desempeño de los productos, servicio etc. Además de la satisfacción de dichos atributos, los ejecutivos de mercadeo deben lograr otras metas como: volumen de ventas, participación en el mercado, canales de distribución, extensión de líneas de productos etc. Herramientas tales como las técnicas de ventas, la distribución y manejo del punto de venta (merchandising), la publicidad y la promoción y la investigación de mercados, entre otras facilitan el logro de los mencionados objetivos.

El mercadeo, cumple una de las funciones básicas de la empresa, ya que es éste departamento el que se encarga de colocar los productos en el mercado, satisfacer los consumidores y generar utilidades.”(VIRTUAL UNAL, 2009)

### **Importancia**

“La importancia de una estructura funcional involucra asistir a los dueños de la empresa, directores, y emprendedores a conceptualizar, visualizar y construir un sistema jerárquico para implementar en su organización. Por ejemplo, los bloques de construcción de una estructura organizativa incluyen una cadena de comandos, un rango de control, departamentalización, distribución de la autoridad y altura de la organización.

### **Cadena de comandos**

Un estructura funcional involucra una cadena de comandos que determina y define puestos de trabajo, quién toma las decisiones y quién puede ser tenido en cuenta para varias tareas.

## **Rango de control**

El rango de control determina y cuantifica la cantidad de empleados que un administrador supervisa.”(SMITH, 2011)

## **Qué son los organigramas**

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.”(DEFINICIÓN.COM, 2012)

## **Tipo de organigramas**

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de **organigramas**: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

**Por su naturaleza:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

**Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

**Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.

**Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo

corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

**Por su finalidad:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

**Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas [3]. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

**Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

**Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A..

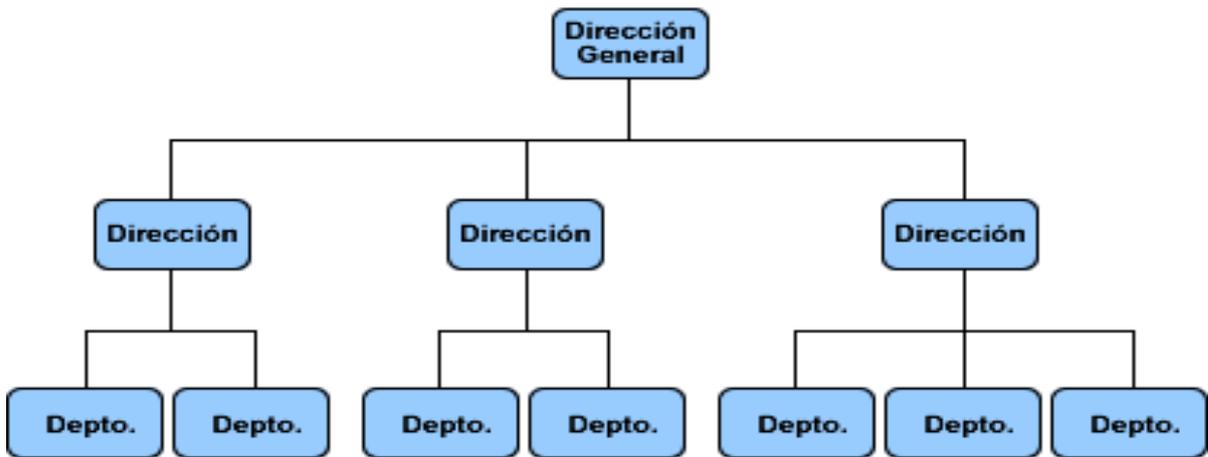
**Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

**Por su ámbito:** este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

**Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina [2].

Ejemplo:

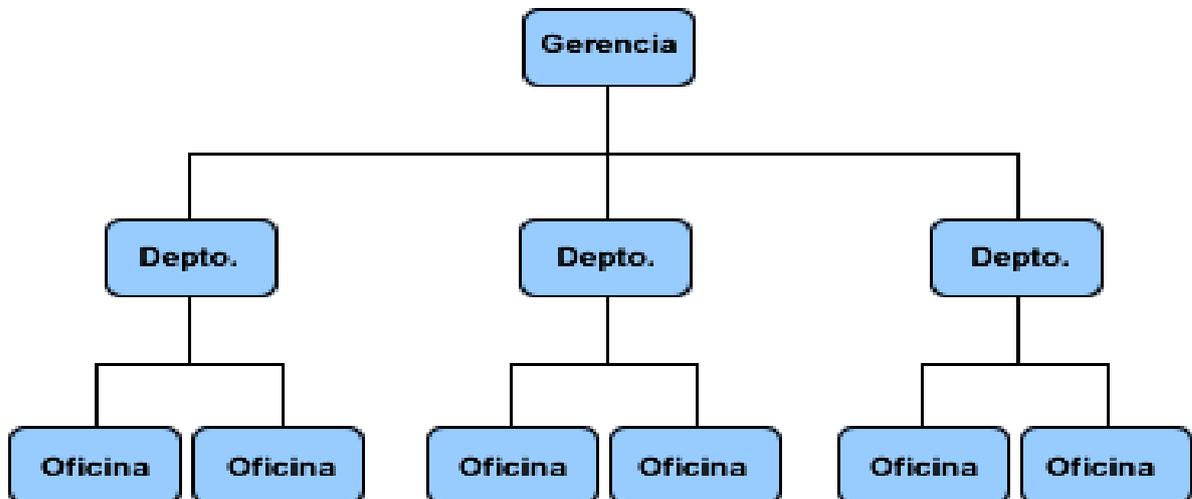
**Figura 1** Organigrama general



**Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Ejemplo:

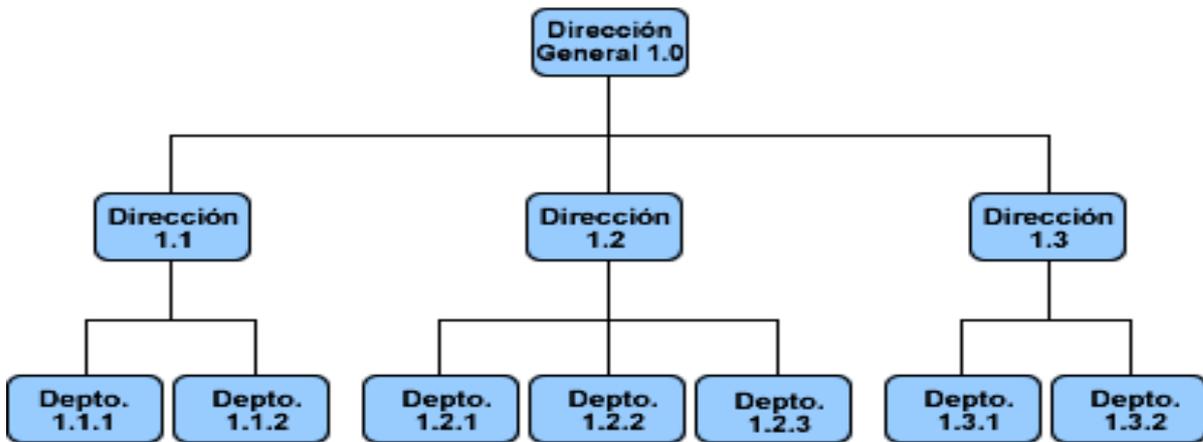
**Figura 2** Organigrama específico



**Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

**Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes. Ejemplo:

**Figura 3** Organigrama integrales



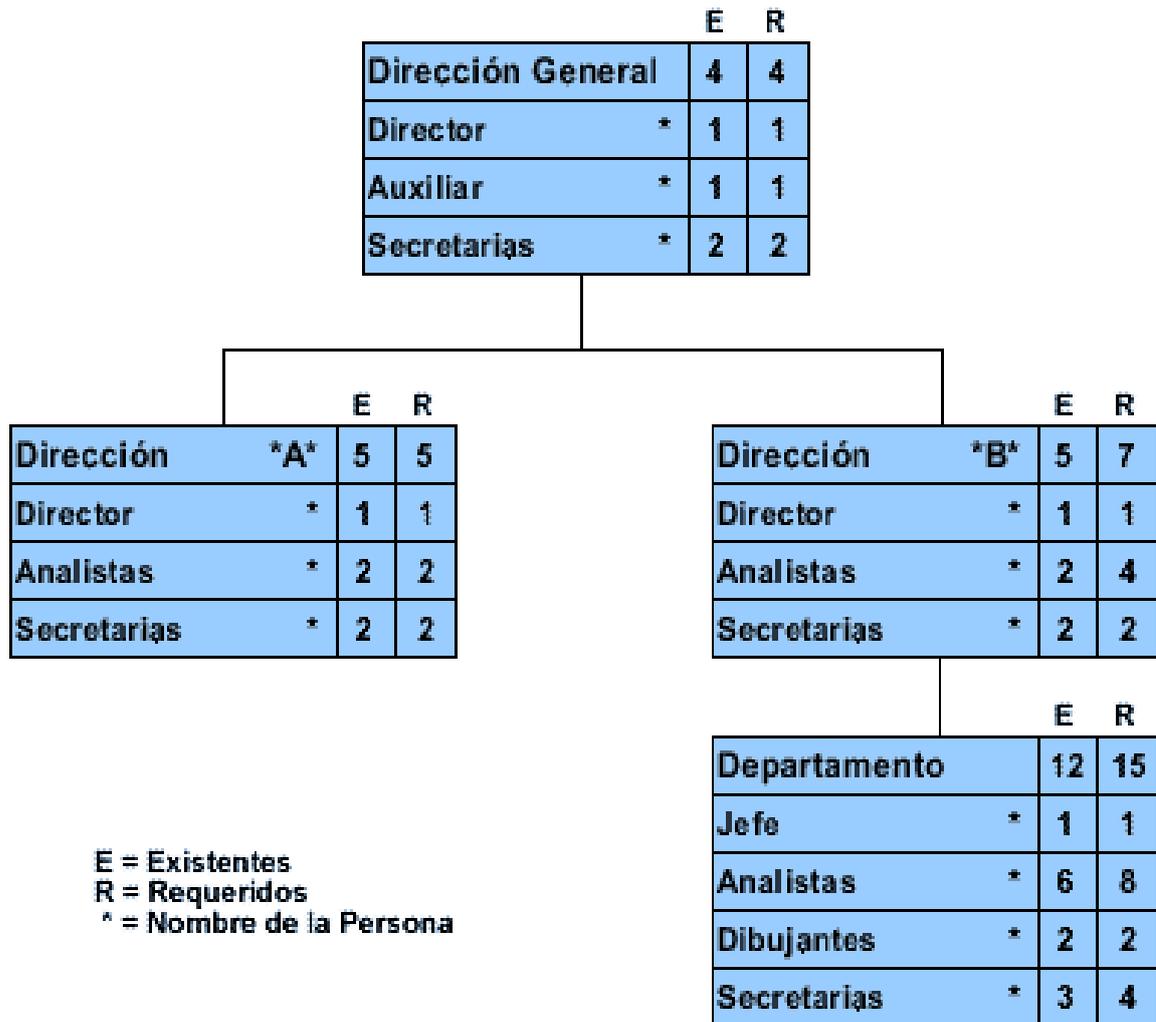
**Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general [2].  
Ejemplo:

**Figura 4** Organigrama Funcional



**De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

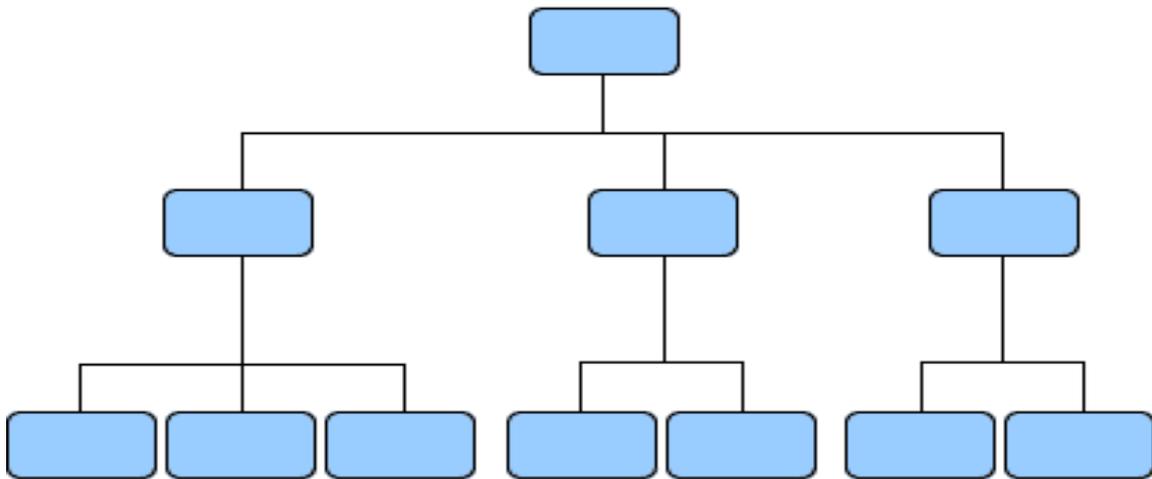
**Figura 5** Organigrama de puestos, plazas y unidades



**Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

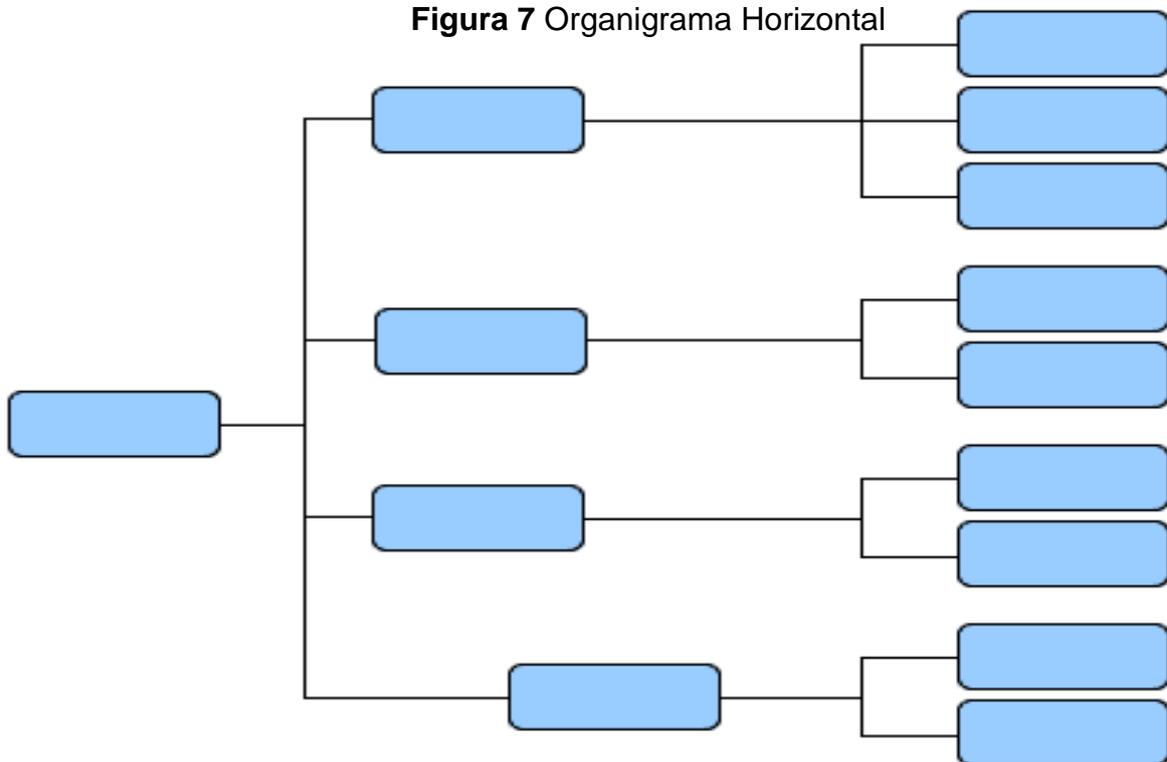
**Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

**Figura 6** Organigrama Vertical



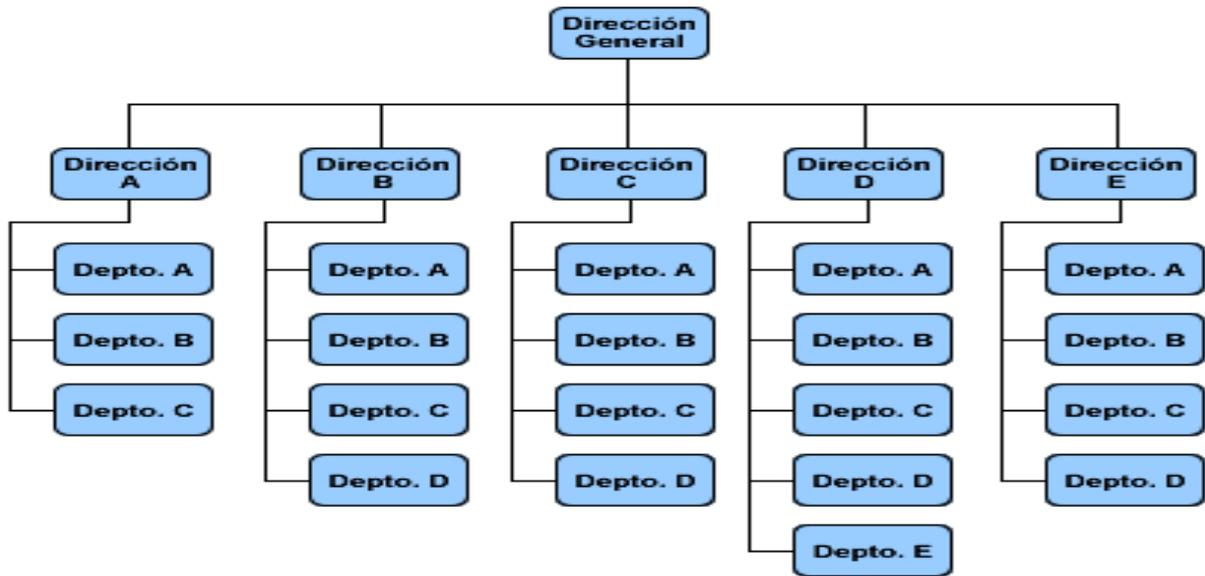
**Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

**Figura 7** Organigrama Horizontal



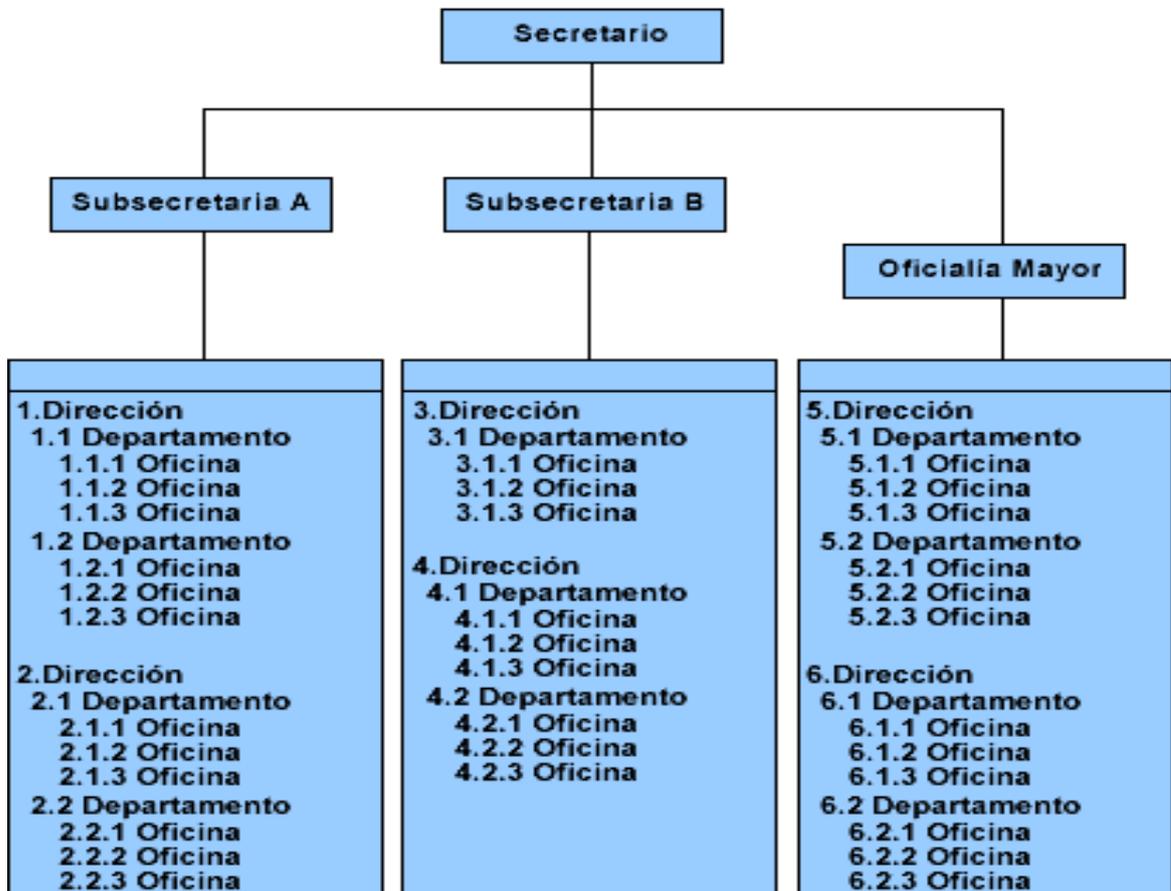
**Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

**Figura 8 Organograma Mixto**



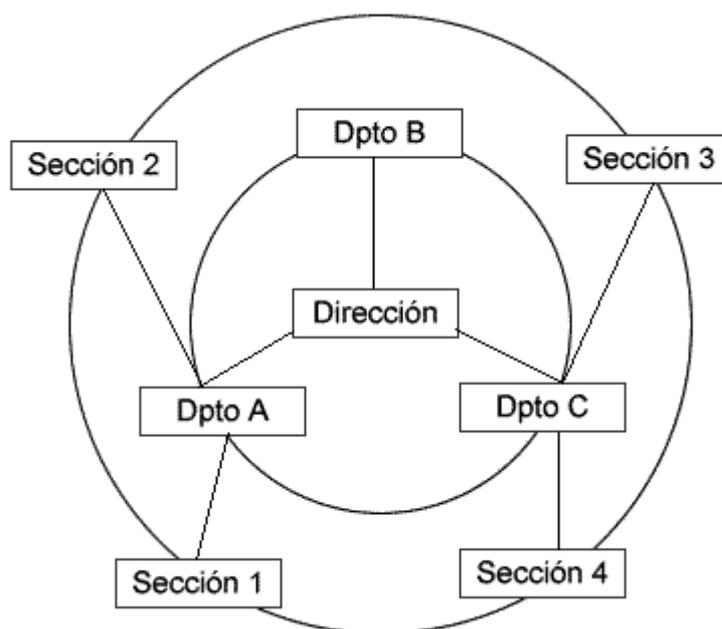
**De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

**Figura 9 Organograma de bloque**



**Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras. <sup>1</sup>

**Figura 10** Organigrama Circular



### **En qué consiste la segregación de funciones**

La segregación de funciones es una de las principales actividades de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios. Se daría una adecuada segregación de funciones cuando para realizar una acción fraudulenta o irregularidad se requiera la confabulación de dos o más empleados.

---

<sup>1</sup><http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

## **Cómo se segregan las funciones**

En el ambiente actual de los negocios, el establecimiento de una adecuada segregación de funciones se ha convertido en uno de los pilares básicos de un modelo de control interno efectivo, por cuanto es fundamental para reducir el riesgo de errores y fraude.

Tener sistemas de información con un adecuado esquema de seguridad no es suficiente para mitigar el riesgo de un fraude dentro de la organización, sino se segregan las funciones de forma adecuada.

En los últimos años se ha exigido a los desarrolladores de software e integrar robustos esquemas de seguridad, que manejen usuarios, perfiles y responsabilidades y, sin embargo, los fraudes se siguen consumando, aprovechando las vulnerabilidades de los sistemas de información. Esto se debe en buena parte a una inadecuada segregación de funciones.

## **Cómo controlar con inteligencia**

La segregación de funciones está orientada a evitar que un individuo tenga control sobre dos o más fases de una transacción u operación, por lo que las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar dichas transacciones y mantener la custodia de activos (p. ej. tesorería, inventarios, activos fijos, etc.) se asignan a diferentes personas, reduciendo así las oportunidades para que una persona esté en posición de cometer y ocultar errores o fraude, en el curso normal de sus funciones.

Por regla general, y es nuestra recomendación, las siguientes funciones deben estar separadas entre los empleados:

- Aprobación
- Registro y conciliación
- Gestión y custodia de activos

Un examen detallado del esquema de supervisión de actividades que están relacionadas es fundamental, y sirve como un control adicional muy efectivo, especialmente cuando estas funciones no pueden ser separadas en organizaciones o departamentos muy pequeños.<sup>2</sup>

## **Desempeño laboral del talento humano:**

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Se parte de la base que toda persona, en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, debe ser evaluada. Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control y coacción. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.

### **¿Por qué debe mi empresa realizar la evaluación del desempeño?**

- Porque todo planteamiento basado en objetivos debe ser evaluado.
- Porque toda persona necesita un reconocimiento ante la labor desempeñada.
- Porque es un instrumento que permite modificar a tiempo la planificación estratégica global.
- Porque es el punto de partida para dotar de elementos de motivación al personal.

---

<sup>2</sup><http://www.jbp.com.co/pdf/JBPerezCIA-2.pdf>

- Porque si no evaluamos, corremos el riesgo de disminuir paulatinamente la consecución de objetivos sin enterarnos, lo cual no permitirá reaccionar con la suficiente antelación ante el trabajador y ante la empresa.

## **Importancia**

### **La Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Pilar Quinteros Marquina, Gerente de Recursos Humanos de Merck Sharo & Dohme Perú

“La evaluación del desempeño es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores”

### **¿Cuál es el objetivo que persiguen las empresas al realizar una evaluación de desempeño, cuál es el beneficio para la organización y para los empleados?**

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.

Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas. Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas. Finalmente el sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los objetivos de la empresa a través de las personas.

### **¿Cuál es la diferencia entre evaluación de desempeño y administración del desempeño?**

La administración del proceso comprende la gestión de las etapas y componentes del sistema de desempeño. En general se inicia con la definición de los objetivos

tanto de negocio como personales alineados al plan estratégico, se realiza una revisión de medio año en la que se monitorean los avances y se realizan los ajustes necesarios y finalmente se cierra el ciclo con la evaluación de fin de año. Entre los componentes podemos resaltar diversos tipos de feedback, modalidades de medición de indicadores, variantes en la entrevista de retroalimentación etc. La administración del proceso incluye también la relación con otros sistemas como el de selección, compensaciones, capacitación, reconocimiento, talento, etc.

Dependiendo del desarrollo de la gestión de las personas en la empresa el proceso de evaluación del desempeño puede ir acompañado de un proceso paralelo y complementario que se denomina proceso de desarrollo personal, totalmente dirigido al desarrollo de competencias personales en preparación para asumir retos de mayor desafío. En definitiva esto es un aporte al desarrollo del empleado como ser humano que impacta positivamente en la organización, en la sociedad, en su entorno familiar, amical etc.

La evaluación del desempeño hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas; cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional.

### **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del Plan Estatal de Desarrollo.

La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

### **¿Por qué es necesaria la evaluación del desempeño?**

- Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo, identificando la contribución de cada servidor público en el cumplimiento de ellos.
- Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.
- Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
- Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- Consigue cada vez mejores resultados.
- Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades.

### **Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

## **Responsabilidades de las partes**

- El jefe inmediato y el colaborador, fijan y negocian objetivos.
- El jefe inmediato entrevista trimestralmente al colaborador para revisar avances.
- El jefe inmediato de la persona evaluada, solicita al colaborador llene el formato de autoevaluación en los formatos (apego a normas y características personales) que será la base de la entrevista formal de evaluación de desempeño. El jefe efectúa la evaluación del desempeño de su colaborador y lo motiva a que evalúe a sus compañeros.
- El empleado: llena la autoevaluación y asiste a la entrevista formal de evaluación del desempeño, proporciona la información que le sea requerida y participa activamente.
- El jefe inmediato efectúa la entrevista de evaluación del desempeño y retroalimenta al trabajador de sus puntos fuertes y débiles que requieren ser fortalecidos.
- Recursos Humanos compila la información generada por las áreas y las procesa como fuente de información para diferentes fines. Es responsable de la confidencialidad de esta información a partir de que le sea entregada.

## **Retroalimentación de resultados de la evaluación del desempeño**

A continuación se señalan algunas de recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más **apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad**, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato
- Sea específico en el aspecto a tratar
- Explique los efectos y consecuencias de los actos
- Explore con el evaluado cómo ve la situación
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- Identifique los problemas reales
- Desarrolle soluciones.

Proporcionar **retroalimentación positiva** es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

### **Recomendaciones para dar retroalimentación positiva (Jefe Inmediato):**

- Introduzca el tema a discusión
- Sea específico sobre los comportamientos
- Explique el impacto del comportamiento
- Aliciente la continuación del comportamiento.

Proporcionar **retroalimentación negativa** implica decirle a las personas en qué son inefectivos ó en que actúan inapropiadamente.

Introduzca el tema

### **Recomendaciones para dar retroalimentación negativa (Jefe Inmediato): a discusión**

- Sea específico sobre el comportamiento evaluado
- Explique el impacto del comportamiento
- Busque una solución
- Acuerde los resultados esperados.

### **Recomendaciones para recibir retroalimentación negativa (Colaborador):**

- Escuche con atención a la persona que se la presenta.
- Reflexione sobre la crítica
- Aclare todos los aspectos
- Solicite u ofrezca soluciones.<sup>3</sup>

### **Conocimientos administrativos:**

**Qué tipo de conocimientos administrativos se requieren para dirigir una empresa.**

Entendemos por empresa a la persona física o sociedad mercantil o industrial que se dedica a la producción de artículos o proporcionar servicios.

---

<sup>3</sup> <http://www.bajacalifornia.gob.mx/oficialia/2008/docs/Recomendaciones%20evaluacion.pdf>

Empresario es la persona que emprende actividades para iniciar, mantener o ampliar un negocio orientado a la producción de artículos o servicios. El empresario contribuye al bienestar general al satisfacer necesidades de la comunidad.

En la empresa se realiza muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conocen bien el empresario. El dominio directo o indirecto de estas actividades es lo que se conoce como administración.

La administración de empresas es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa.

El microempresario, que desarrolla las mismas tareas, en menor escala, no deja por ello de ser un empresario, y como tal, asimilar estos conceptos

### **Como organizar correctamente mi empresa o negocio**

Una empresa mal estructurada es sinónimo de caos y falta de eficiencia. Evite que esto le suceda a su negocio.

La mayoría de las empresas que no son rentables experimentan problemas serios en la forma como organizan el trabajo diario. Esto se puede observar en negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen, o bien, nadie sabe qué es lo que tienen que hacer.

Se entiende por organización el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de un organismo, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera. Por ello, una buena organización en la empresa es fundamental para conseguir las metas propuestas.

Estos son algunos pasos para lograrlo:

- 1. Tener claro los objetivos.** El primer paso para darle una estructura a su empresa es tener bien definida la misión, visión y objetivos a alcanzar y comunicarlos correctamente al resto de sus miembros. Deben ser sencillas, entendibles y

fáciles de memorizar. Una vez claros estos aspectos, se podrá definir que funciones o tareas son claves para lograr los objetivos propuestos.

- 2. Tener claros los recursos de la empresa.** El segundo paso consiste en examinar a sus trabajadores: ver cuántos y quiénes son, si está empezando, ver cuántos necesita y cuáles son sus capacidades y talentos. También deberá tener claras las herramientas con las que cuenta su empresa para lograr sus resultados, para así minimizar sus costos.
- 3. Haga una lista con las actividades a realizar.** Una vez claros los objetivos a lograr y los recursos, haga una lista de las actividades o tareas de la empresa. Defina cuales son prioritaria y cuales dependen de otras, así como cuantas personas son necesarias para ejecutar cada actividad. Por ejemplo, si se trata de una empresa de delivery, deberá apuntar las tareas necesarias para un buen servicio, como recepción de llamadas, despacho de los productos, servicio post-venta, etc. Lo importante es que no quede ninguna tarea fuera. Puede consultar a otros empresarios del rubro para ver cómo ha estructurado y tener una idea de afinidad con su negocio.
- 4. Divida estas actividades en unidades.** Especifique en qué radican, cuánto tiempo se necesita para ejecutarlas y cuáles son los objetivos de cada una, en concordancia con las metas finales de la empresa.
- 5. Asigne cada actividad a la persona idónea.** Elija a la persona que podría ejecutar de mejor forma cada tarea, según sus habilidades, conocimientos y motivaciones. Escoger a la persona correcta es fundamental para lograr los objetivos esperados, por lo que no se apresure en hacerlo. Asegúrese de que sus empleados han comprendido perfectamente lo que se les pide y están de acuerdo.
- 6. Elija al líder.** En las empresas, es necesario tener una persona a la cabeza de todo. Si la empresa es pequeña y tiene pocos empleados, podrán ser dirigidos por

un solo jefe, pero si el número de trabajadores va en acrecentamiento, tendrá que pensarse en superioridades intermedios.

**7. Mantenga al día la organización de la empresa.** Esté atento a los cambios. Con el tiempo, la actual organización de la empresa puede ser incongruente por las condiciones internas o cambios externos. Resuelve su empresa según sus necesidades.

### **Manual de funciones:**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

### **Importancia**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.

Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.

Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.

Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.

Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro "Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa", recomiendo y muestro algunas metodologías. Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional.

En nuestra experiencia en Perfil con diversas consultorías en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta,

pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tenían y que en algunos casos los ha llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.). Hay que anotar que para que la organización funcione eficientemente, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos o Procedimientos, denominado (MAPRO).<sup>4</sup>

### **¿Cómo elaboramos el manual de organización y funciones?**

Equipo técnico.-Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de cargo es constituir el equipo técnico que va a elaborar el MOF.

#### **El perfil del puesto y los pasos para hacerlo**

La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos de la empresa.

Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

**Pasos para realizar un análisis de cargo.**-Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

#### **Ejemplo**

La unidad de tesorería depende jerárquicamente de la oficina de administración pero tiene relación directa de coordinación con la unidad de contabilidad, unidad de personal, unidad de presupuesto y otros.

Es conveniente no restringir las coordinaciones que una unidad orgánica pueda hacer con otras. Lo que debe quedar claro es la necesidad de desarrollar relaciones internas productivas y de cooperación.

---

<sup>4</sup><http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>

## **Análisis desde los objetivos institucionales**

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar los servicios que presta a la comunidad. Se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

¿Es el perfil del trabajador adecuado para el puesto?. Si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?

¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?

¿Qué requisitos serían adecuados para el puesto desde la expectativa de la comunidad?

## **Elaborar la descripción del puesto**

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

La descripción del puesto incluye las actividades y responsabilidades inherentes al mismo así como sus características importantes y las condiciones de trabajo. La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

## **Revisión del análisis con los participantes**

El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato. Esta verificación ayudará a determinar si la descripción realizada del cargo es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

## **Llenar los formatos del MOF**

¿Cuáles son los errores comunes en el diseño del manual de organización y funciones?

Que su elaboración obedezca solo al cumplimiento de la norma y formalidades. Que sea un documento desconocido por el personal en general.

Que no guarde relación con el plan de desarrollo de capacidades, o en ausencia de éste con el plan de capacitación.

Que el perfil del cargo, requisitos, competencias etc. sean maximalistas y sus costos no puedan ser cubiertos con el presupuesto disponible.

### **Relación con los otros instrumentos de gestión**

El MOF se elabora a partir del cuadro para asignación de personal (CAP) y del reglamento de organización y funciones (ROE). No puede haber un manual de organización y funciones que no tenga relación causal con estos instrumentos.

¿Por qué es importante el MOF?

A modo de conclusión podemos decir que el MOF es importante porque:

Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.

Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.

Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.

Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.

Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la empresa.

### **Definición de guardería.**

Se designa con el término de **Guardería** a aquellos establecimientos educativos dedicados al cuidado de niños que todavía no han alcanzado la edad de escolarización, 0 a 3 años y que pueden ser tanto de gestión pública o privada.

Los maestros o encargados de supervisar a los niños o bebés en estos institutos son profesionales en el área de lo que se denomina como educación temprana o educación preescolar. Básicamente, su trabajo no solamente consiste en hacer las veces de papá y mamá, supervisando los movimientos y cuidados necesarios a esas edades tan precoces, sino que además se focalizan en hacerlos aprender a través de una manera lúdica, es decir, a través de juegos y otras propuestas que les interesen, los instarán para que aprendan determinadas cuestiones o desarrollen algunas habilidades, que por supuesto serán de mucha ayuda a la hora de iniciar la vida escolar propiamente dicha, además de la sociabilidad que esta circunstancia les permitirá desarrollar a futuro. Asimismo, suelen ser una buena instancia para detectar malos hábitos o violencia infantil.

Aunque existen algunas guarderías organizadas y manejadas desde el estado, en realidad son las menos, la mayoría de las guarderías que existen en el mundo entero responden a intereses privados, por lo cual, en algunas circunstancias a muchos padres que no cuentan con los ingresos para afrontar sus aranceles se les hace realmente cuesta arriba, pero por otra parte son de extrema necesidad porque muchos de ellos deben sí o sí tener que trabajar y resultan ser el lugar ideal para dejar a los niños mientras ellos cumplen con su trabajo.

El origen de las guarderías más que nada se debió a las necesidades de los padres modernos, que por cuestiones laborales se les impide el correcto cuidado de sus hijos durante el horario laboral.

Actualmente los servicios ofrecidos por estos negocios son esenciales en las sociedades, tanto de países desarrollados como subdesarrollados, a continuación se establecen varios de estos servicios:

### **Servicios brindados por las Guarderías:**

#### **Fomento de la Salud:**

En las Guarderías se cuida la salud de los niños, brindando:

- Control del peso y talla de cada niño,
- Vacunación

- Vigilancia permanente al niño, por si presenta algún signo o síntoma de enfermedad

### **Nutrición:**

El cuidado en la alimentación del niño en sus primeros años es básico para su desarrollo futuro. Las guarderías deben ofrecer una dieta balanceada, variada, equilibrada, en cantidades adecuadas de acuerdo a la edad del infante, que le proporcionen un aporte adecuado de nutrimentos y además establezcan en el niño hábitos alimentarios que repercutirán a lo largo de toda su vida. En la preparación de los alimentos también se tiene especial cuidado en la higiene.

Las guarderías deben considerar las recomendaciones nutricionales o alimentarias de los padres para incorporarlas en la dieta que les brindarán al niño, así se precautela la salud y bienestar del pequeño y se brinda seguridad y confianza a los padres.

### **Educación:**

El programa pedagógico que se desarrolle en las guarderías debe responder a los requerimientos de las autoridades de nuestro país, considerando que la orientación del mismo es lograr el desarrollo de las habilidades y destrezas a través de experiencias educativas y recreativas que lo enriquezcan física, emocional, social e intelectualmente.

Los niños adquieren conocimientos en un ambiente de armónica convivencia social, rodeado de estimulación temprana que favorezca esos aprendizajes, así como su seguridad y autoestima. Esto se hace más evidente al ingresar los niños a la educación preescolar.

La formación de hábitos es también parte importante del servicio brindado y una de las primeras experiencias socializadoras, entre las que podemos citar en esta etapa, está la higiene y cuidado del cuerpo. Es por ello que se inicia al niño en el cepillado de dientes, lavarse las manos, recoger juguetes, esperar su turno, vestirse solo, comportarse en la mesa, colocar la basura en su lugar, etc.

## **Beneficios**

En los tiempos modernos, con muchas mujeres incorporadas a la fuerza laboral, resulta imprescindible el contar con sitios seguros en donde dejar a los niños pequeños mientras la madre esté fuera de la casa.

Es así como las guarderías infantiles se han constituido en un recurso básico, sobre todo cuando no se tiene la suerte de contar con un familiar con capacidad y deseos de asumir esta gran responsabilidad: cuidar niños ajenos.

Las guarderías infantiles vienen entonces a resolver un problema social importante, y cuando funcionan en forma óptima, son una ayuda muy valiosa para asegurarse que los niños estén seguros, con una nutrición apropiada, estimulados correctamente desde el punto de vista de su desarrollo y rodeados de cariño, favoreciéndose así su proceso de socialización.

## **La educación en las guarderías influye en el rendimiento académico de los adolescentes<sup>5</sup>**

- Los niños que reciben una educación de calidad tienen más nivel cognitivo en el futuro
- Muchas horas en escuelas infantiles eleva la impulsividad en la juventud, según el estudio

Los cuidados recibidos en la primera infancia pueden determinar la personalidad de un adolescente es un tema debatido hasta la saciedad. Ahora, un estudio puede zanjar cualquier duda al constatar que, efectivamente, el tipo de atención recibida en los primeros años de vida tiene efectos a largo plazo en el desarrollo cognitivo, los resultados académicos y el comportamiento en la juventud.

4" Dos perspectivas diferentes han guiado a muchos de los estudios que examinan los efectos del cuidado de los hijos. Durante por lo menos 50 años, las guarderías y jardines de infancia han sido vistos por padres y educadores como un medio para promover las habilidades sociales y académicas antes de la entrada formal al

---

<sup>5</sup><http://www.elmundo.es/elmundosalud/2010/05/14/psiquiatriainfantil/1273850056.html>

colegio. Por el contrario, otros, influidos en parte por la teoría del apego, han expresado **su preocupación de que la atención no maternal amplia, especialmente en los primeros años de vida, podría interrumpir vínculos afectivos** y dar lugar a problemas de comportamiento", explican los autores de la investigación, dirigida por Deborah Lowe Vandell, de la Universidad de Carolina, en Irvine (Estados Unidos).

Tanto una hipótesis como otra cuentan con investigaciones científicas que las respaldan. Ahora, sin embargo, el nuevo ensayo, que representa la última 'entrega' del Estudio de la Atención en la Infancia y el Desarrollo de la Juventud iniciado en 1990, suma nuevas evidencias que constatan la importancia de la 'calidad' de los cuidados, por encima de si se proporcionan en casa o en la guardería.

Financiado por el Instituto de la Salud del Niño y el Desarrollo Humano (NICHD, sus siglas en inglés) y publicado en el último 'Child Development' ha contado con la participación de más de 1.300 menores, y sus familias, de 10 ciudades estadounidenses, a las que se les ha realizado un seguimiento desde el momento de su nacimiento, en 1991, hasta los 15 años.

Los pequeños fueron evaluados cuando estaban en la guardería (y tenían uno, seis, 15, 24, 36 y 54 meses de edad), así como cuando pasaron a la escuela (y cursaban primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto de primaria). Un nuevo análisis se efectuó cuando cumplieron los 15. Los participantes provenían de todas las clases socioeconómicas. También se incluyeron familias monoparentales y biparentales.

Los datos reflejan que los adolescentes que en su niñez (durante los primeros cuatro años) acudieron a guarderías de mayor calidad **obtuvieron puntuaciones más altas en el desarrollo cognitivo y en los logros académicos** que los que asistieron centros infantiles de menor calidad. "También hemos encontrado que aquellos pequeños que más horas pasaron en las guarderías durante la infancia eran más impulsivos y adoptaban más conductas de riesgo en la adolescencia que los que menos tiempo permanecían en ellas", rezan las conclusiones del trabajo.

La calidad de los cuidados en escuelas infantiles también influye en el comportamiento posterior. "Los que acudían a centros mejor cualificados **tendían a**

**saltarse menos las normas y a tener menos conflictos con sus compañeros** que aquéllos que pasaron su infancia en guarderías más mediocres", insisten los autores.

Estos resultados subrayan "la importancia de la interacción entre los niños y sus cuidadores durante el día", asiente la autora principal del estudio.

"Tal vez los hallazgos más importantes de este informe son **los efectos de la calidad en la atención durante la primera infancia** en la adquisición de conocimientos académicos y que la cantidad de horas en las guarderías influye en los problemas de comportamiento en la adolescencia, más de una década después de que los niños hayan pasado de infantil a primaria... El estudio es el primero en documentar las relaciones entre la atención infantil ordinaria y el funcionamiento de los niños adolescentes", determinan los investigadores.

### **Adaptación al jardín de infantes<sup>6</sup>**

¿Se adaptará al jardín? Esta es una de las preguntas más frecuentes que escuchamos de los papás, cuando vienen a informarse y a conocer el jardín. No tenemos una respuesta mágica, cada niño y cada familia es una cajita de sorpresas.

En primer lugar los padres tienen que estar seguros que la decisión que tomaron es la correcta, que el jardín que eligieron es el adecuado para su hijo y que es ese , el lugar , donde quieren que el niño disfrute unas horas de la compañía de amigos para socializarse, para aprender, y para que juegue con libertad.

Yo sé que es muy difícil dejar al niño en un lugar que no es su hogar, con alguien que no lo conoce, ni conoce a sus padres. Piensen que el niño lo necesita para su crecimiento personal.

Es sin duda un momento difícil, no hay recetas para una buena adaptación, pero si hay algunos recaudos que se deberían tomar antes:

---

<sup>6</sup>[http://www.mundobebeweb.com/adaptacion-al-jardin-de-infantes/notas\\_171/](http://www.mundobebeweb.com/adaptacion-al-jardin-de-infantes/notas_171/)

Ustedes tienen que saber que hay adaptaciones más fáciles que otras. Varía según el niño. Para los niños que son más apegados a mamá y a papá les va a costar un poquito más.

Es bueno que el niño conozca el lugar con anticipación y si es posible, que también pueda conocer a quien será su maestra.

Tienen que ir preparando al niño, en casa, contándole que van a comenzar las clases, que va a ir al jardín con mamá o con papá y que después él se quedará un ratito con la maestra y los amigos de la clase. Pero que después lo van a ir a buscar.

El niño necesita tiempo para adaptarse a un lugar diferente, a nuevas caras, nuevos olores, nuevas voces, a nuevos amigos, ¡no lo apuremos!

Este proceso es un camino que debe recorrer junto a sus padres o con aquella persona que le brinde seguridad, que lo pueda calmar cuando esté angustiado, siguiendo siempre las indicaciones de la maestra.

Si los padres tienen paciencia y se sienten convencidos que la decisión que tomaron es la correcta y acompañan este cambio con las palabras adecuadas, paulatinamente irán viviendo esta situación como algo natural y estableciendo buenos vínculos con la docente que acompaña este proceso. Así el niño aceptará que puede separarse de mamá y papá sin perderlos y que en unas horitas los volverán a ver.

Existen una serie de inconvenientes y ventajas que tenemos que sopesar a la hora de ingresar a un niño en una guardería.<sup>7</sup>

**Inconvenientes:** En primer lugar las Infecciones, sobre todo las infecciones respiratorias de vías altas. Si normalmente un niño que no está en la guardería tiene de cinco a siete procesos catarrales por año, en la misma se multiplican por tres. Lo habitual es que sean procesos banales y pasajeros que no impidan su continuidad. En general, según la Academia Americana de Pediatría, no se deben excluir aquellos niños que presentan procesos catarrales leves, pues la transmisión se produce muchas veces antes de iniciarse los síntomas y con frecuencia como

---

<sup>7</sup>[http://www.doctorantonioramos.es/las\\_guarderias.htm](http://www.doctorantonioramos.es/las_guarderias.htm)

resultado del contacto con niños portadores que están sin síntomas. En casos de infecciones graves como Otitis Medias de repetición, Neumonías de repetición, etc se deben excluir temporalmente o definitivamente. También las infecciones intestinales (diarreas) y de piel (enfermedades exantemáticas, impétigos, etc.) son más habituales en los niños internados en guarderías, aunque como una vez curadas se pueden reintegrar a las mismas.

Todos estos problemas, relacionados con la mayor frecuencia de infecciones en los niños ingresados en guarderías, veremos que a medio plazo se pueden convertir en una ventaja. En todo caso, para evitar complicaciones no se recomienda ingresar en guarderías a aquellos niños con enfermedades que debiliten de manera importante su sistema inmunitario (defensivo). Esto se lo debe indicar habitualmente su pediatra. Por otro lado, para evitar las infecciones prevenibles con vacunas, es imprescindible estar al día en el calendario vacuna antes y durante su estancia en la guardería.

Otro de los inconvenientes, aunque menos importante, es el que se refiere a las caídas y pequeños accidentes. Son relativamente frecuentes, entre otras razones, porque los niños están iniciando la marcha y los pequeños desequilibrios se los provocan.

**Ventajas:** La primera es el permitir a sus padres desarrollar una actividad laboral, sabiendo que su hijo está bien cuidado y en un lugar seguro. En segundo lugar favorece la socialización del niño, aprendiendo a convivir con otros de edad similar, compartiendo juguetes, espacios y la atención de los mayores. En tercer lugar, favorece una alimentación más variada, que a veces en sus domicilios es difícil. En cuarto lugar permite la detección precoz de pequeños defectos sensoriales (visuales, auditivos, trastornos en el lenguaje, etc.). En quinto lugar, favorece el desarrollo Inmunitario del niño. Como antes comenté, el hecho de estar en contacto con virus o padecer pequeñas infecciones, hace que se estimule su sistema defensivo lo que beneficia a estos niños haciendo que cuando lleguen al colegio (escolarización) presenten muchos menos procesos infecciosos y por lo tanto falten menos al colegio. En un estudio reciente se ha comprobado este hecho que ya la mayoría intuíamos.

## **Guardería Infantil: cómo escoger una buena guardería para sus hijos**

### **¿Qué debo buscar en una guardería infantil?**

Ya sea que usted esté considerando los servicios de una guardería comercial o de una casa privada, usted debe examinar bien todo el lugar. Haga preguntas con respecto al personal y a los miembros. Hable con los padres de otros niños que van a esta guardería. Dele una ojeada cuidadosa a la guardería. Este panfleto le da una lista de preguntas para comenzar.

¿Cuántos niños hay por cada personal de cuidado para niños? Entre menos niños tenga bajo su responsabilidad cada persona que la cuida es mejor. Una proporción de 1 persona encargada del cuidado por cada 6 u 8 niños pequeños puede ser buena. Una persona encargada del cuidado de 10 a 14 niños mayores puede estar bien.

¿Están separados los niños pequeños de los más grandes? El separar los niños más pequeños de los más grandes ayuda a disminuir el número de infecciones que ellos se contagian entre sí.

¿Cuáles son las normas de la guardería con respecto a la disciplina y a otros asuntos importantes?

Estas normas ¿están por escrito? Pida una copia.

### **¿Qué es el cuidado de los niños?<sup>8</sup>**

La ética del cuidado pone en el centro el concepto del mismo, el compromiso con el otro, y en este sentido, en el cuidado que brinda la niñera, cobra mayor importancia la relación y la interacción que establece con el niño y su familia; sus lazos de conexión, los sentimientos de solidaridad, el papel que juegan las emociones, el ponerse en el lugar de la madre para comprender lo que está sintiendo, para comprender sus necesidades y poder atenderlas.

---

<sup>8</sup> HEIN Catherine & CASSIRER Naomi. *SOLUCIONES PARA EL CUIDADO INFANTIL*. Año 2010

## **Principales tipos de cuidados a los niños**

**En la casa del niño.** Alguien cuida del niño en su entorno familiar. A esta persona se la denomina de forma diversa más conocida como empleadas domésticas. Esta persona suele ser contratada por los padres, independientemente de la edad del infante.

**En la casa de un cuidador.** Un cuidador, ofrece cuidados privados a niños de todas las edades, generalmente en su propia casa. Los cuidadores suelen ser trabajadores autónomos y pueden tener sus propios hijos en casa, de manera que cuidar de otros niños les proporciona unos ingresos al tiempo que se ocupan de los suyos. En algunos países, las leyes limitan el número de niños que puede tener a su cargo un cuidador.

**Centros.** Los términos empleados para referirse a ellos difieren enormemente de un país a otro, así como los grupos de edades de los niños.

Los centros que se ocupan de niños muy pequeños se llaman a veces guarderías, parvularios, crèches. Algunos centros se concentran en la educación preescolar para los niños de 3 a 5 años y se llaman guardería, parvulario, jardín de infancia, escuela maternal o centro preescolar. A veces, especialmente en los países en desarrollo, estos centros pueden aceptar niños desde los 3 meses hasta la edad escolar.

Una de las opciones de cuidado infantil disponibles y más populares es la de las guarderías. Uno de los beneficios de las guarderías es que las mismas deben estar licenciadas y cumplir con ciertas regulaciones gubernamentales. Esto significa que las guarderías deben pasar por frecuentes inspecciones sanitarias y de seguridad, y que los empleados también deben estar entrenados en temas relacionados con la Educación Infantil.

Una guardería proporcionará un ambiente estructurado en el cual sus hijos podrán socializar con otros niños.

Las guarderías brindan ambientes grupales compuestos por 12 niños o más, al mismo tiempo que respetan los criterios legales mínimos de la razón entre niños y cuidadores.

## **La Higiene en los niños**

En lo niños/as de 0-2 años en el caso que se encuentren al cuidado en una guardería o de niñeras son responsables de ellos el personal encargado de cumplir a cabalidad la higiene en los niños/as es decir el cambio consecutivo de sus pañales, sus mamilas hervidas, y sobre todo una atenta limpieza corporal y un oportuno retiro de leche, papillas, puré de frutas cuando las esté ingiriendo previniendo así irritaciones e infecciones en la piel ya que de esta manera lograremos que se sienta bien y a gusto.

Es fundamental que al niño/as de 3-4 años se lo involucre en la importancia que tiene la higiene llamando su atención al momento de ingerir sus alimentos, después que vayan al inodoro en lavarse las manos y a su vez enseñarle que al realizarlo están previniendo enfermedades futuras.

Es necesario mantener la higiene de un bebé para que en un futuro, no sufra algunas enfermedades producto de un descuido o de una mala adquisición de hábitos. Ya que la higiene tiene por objeto proteger el cuerpo de agentes infecciosos o tóxicos.

Hay que tener en cuenta varias cosas, si a nosotros nos gusta la sensación de bienestar de estar limpios, a un bebé le reconforta el doble y aparte desarrolla en él el sentimiento de seguridad.

Para que todo esto ocurra, es necesario que los adultos que están al cargo del menor aprendan estas destrezas, para enseñarle poco a poco al pequeño la adquisición de hábitos de higiene.

### **La higiene se puede clasificar en dos categorías:**

**La higiene personal** es el conjunto de medidas para el cuidado individual y forma parte de las costumbres de cada cultura e incluye aspectos diferentes como el aseo corporal y el arreglo personal. Ambas actividades están relacionadas directamente con el aprendizaje de cuidar de sí mismo.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup><http://meponesunbiberon.blogspot.com/2012/06/la-importancia-de-la-higiene-parte-1.html>

**La higiene ambiental**, este aspecto hace referencia a los espacios, materiales y el ambiente que reúna una serie de condiciones higiénicas adecuadas.

### **Los adultos**

Los adultos tienen una doble función con respecto a los niño/as, por una parte deben cuidar el mantenimiento de la higiene general del pequeño y por otra debe fomentar la adquisición de estos hábitos.

### **Existen tres fases de evolución para la adquisición de los hábitos:**

**Fase pasiva:** Donde el adulto realiza las actividades de higiene al bebé.

**Fase colaboración:** El niño/a empieza a participar en su propio aseo. El adulto continuará realizando esta actividad, pero el niño/a ayudará.

**Fase activa:** Poco a poco se llega a una independencia por parte del niño, aunque todavía bajo vigilancia por parte de una persona adulta.

Para que las pautas, estrategias y esfuerzos lleguen a buen fin, es necesaria siempre la actuación conjunta de la familia y la escuela. Porque como veremos más adelante, no sirve para nada coger el hábito de cepillarse los dientes en la escuela y luego en casa no creer necesario continuar con esa rutina.

### **Aseo corporal**

Los principales responsables del aseo corporal en la infancia son las propias familias, sobre todo en los primeros meses. De ellas será la responsabilidad en las actuaciones básicas en cuanto a baño y limpieza específica, etc.

En las escuelas infantiles, el educador/a se ocupará más directamente de trabajar aspectos cotidianos del aseo.

Para clasificar mejor este concepto, haremos dos bloques el primero será 'La importancia de la higiene: Cuidados del bebé' y la siguiente será 'La importancia de la higiene: Aseo personal en la infancia'

El baño suele hacerse en casa, y en ocasiones muy especiales en una escuela infantil, aunque sí puede ser responsabilidad de un educador en otros centros como centros de acogida o residencias.

El baño se debe considerar una norma de obligado cumplimiento diario. Como hemos dicho antes, es fundamental que el bebé se sienta limpio y cómodo, porque una higiene adecuada es la mejor garantía contra infecciones o irritaciones de la piel.

El pH cutáneo al nacer es neutro y se va haciendo ácido progresivamente, además existe una insuficiencia en la secreción de grasas y sudor por lo hay un déficit en la película protectora de la piel.

Para que la actividad del baño forme parte de la rutina, se debe efectuar cada día a la misma hora y si el bebé es inquieto, es mejor hacerlo por la noche, porque el agua tibia le ayudará a relajarse y a dormir mejor.

Antes de iniciar el baño, es recomendable caldear la habitación a una temperatura adecuada, después hay que prepararse todo lo necesario: bañera, jabón especial suave, esponja natural -la esponja debe ser exclusivamente del bebé, no la deben utilizar los adultos – champú infantil, crema o aceite corporal y toalla.

El agua del baño debe estar templada, es conveniente utilizar un termómetro aunque se puede comprobar la temperatura con el codo.

El bebé siempre se debe lavar de arriba abajo, echándole agua por la cabeza, y por todo el cuerpo, utilizando la mano o la esponja. El cabello se debe lavar durante el mismo proceso del baño, también diariamente hasta los dos años, utilizando un champú infantil y sin meterle la cabeza dentro del agua.

Hay que tener en cuenta que aunque los jabones, champús, y demás cosméticos infantiles tienen un pH neutro, es conveniente no abusar de ellos, incluso es recomendable, algunos días prescindir del jabón.

El baño no se debe prolongar más de 3 o 4 minutos y al terminar hay que arrojarlo enseguida con una toalla de algodón. Es fundamental cubrirle la cabeza, porque los bebés pierden por ahí la mayor parte de su calor corporal. También hay que secarlo bien por los pliegues para prevenir escoceduras y hongos. No se le debe frotar, hay que darle ligeros golpecitos con la toalla por todo el cuerpo. Una vez bien secado se le debe masajear con una crema hidratante y para finalizar hay que vestirlo.

## **El acicalado**

Una vez secado y vestido, el bebé se ha de peinar. El cepillado es imprescindible para mantener su pelo limpio y evitar que les salga la costra láctea o granitos en el cuero cabelludo. El cepillado debe tener cerdas muy suaves y hay que pasarlo con suavidad y humedecido para no hacerles daño. Es recomendable evitar ponerles colonias durante las primeras semanas.

## **El cambio de pañal**

Hay mamás y papás bastante olvidadizos y en las escuelas nos hemos llegado a encontrar un martes por la mañana, a un niño que llevaba un pañal que le habíamos colocado el lunes por la tarde, y eso no es adecuado para los más pequeños, porque después su piel se resiente y el niño, también.

Así que hay que tener en cuenta que durante los primeros meses, es necesario cambiarle a menudo al bebé el pañal, a medida que vaya creciendo el niño/a disminuirá la necesidad del cambio del pañal, pero siempre es necesario que observemos, para que no se produzcan situaciones como las que os hemos contado.

Los pañales se han de colocar de manera que queden cómodos, es decir, que no aprieten en exceso ni tampoco queden excesivamente holgados, para evitar algún que otro escape.

El momento del cambio de pañal es una ocasión perfecta para potenciar el desarrollo de las capacidades afectivas (a través de sonrisas y caricias), motrices (se estimula al bebé a moverse), del lenguaje o sensoriales (sensación de bienestar, etc.).

## **Higiene medioambiental**

El ser humano es la única especie capaz de transformar el medio que lo ha creado, sin embargo la transformación que provoca en este medio a menudo no es la idónea para garantizar unas condiciones de vida para las generaciones futuras. En este sentido, problemas ambientales recientes como el aumento del agujero de la capa de ozono, el calentamiento del planeta, la sobre-explotación de los recursos, la contaminación. Etc., deben hacernos recapacitar sobre la importancia que tiene la

educación ambiental como elemento formador de esta sensibilidad. La educación infantil, como primer eslabón hacia asimilación de valores, se presenta como una buena oportunidad para iniciar esta tarea.

Por todo ello, la intervención en la educación infantil ha de tener como una de sus prioridades la educación medioambiental, por la significación que tiene no sólo para el desarrollo sino también para la propia supervivencia de la especie. La educación medioambiental se puede trabajar a través de diversos contenidos, que deben estar previstos en el programa y constar de conocimientos apropiados, de formas de acción para preservar el mundo natural, y de normas y valores al respecto. Todo ello hace que la educación medioambiental se considere un contenido transversal y general que se desarrolla a través de todas las actividades del centro.

### **Higiene en la escuela infantil**

La limpieza en el centro debe abarcar todos los ámbitos: aula, mobiliario, lavabos, juguetes, materiales, etc. Las operaciones de limpieza las realizan las personas del equipo de limpieza que trabaje en el centro, pero algunas acciones, como recoger materiales usados, tirar desperdicios a los contenedores adecuados, no ensuciar más de lo necesario, dejar las toallas o la ropa sucia en el lugar asignado, etc. Son hábitos cuya adquisición también es importante fomentar.

Las labores de limpieza deben estar perfectamente planificadas y para realizarlas han de usarse productos adecuados, que no dejen residuos ni olores penetrantes. Hay que llevar a cabo estas labores fuera del horario escolar y guardar los productos fuera del alcance de los niños y niñas que acuden al centro.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las condiciones ambientales en el centro infantil han de ser las adecuadas: Temperatura correcta en cada zona, ventilación periódica de los locales, iluminación que requiera cada actividad, etc.

### **Problemas, alteraciones y trastornos relacionados con la higiene**

Unas inadecuadas o deficientes actuaciones en lo que respecta a las medidas de higiene se pueden traducir en la aparición de alteraciones o infecciones que, aunque en principio pueden no ser peligrosas, muchas de ellas se transmiten fácilmente, lo que ocasionaría un porcentaje alto de afectados en la escuela.

Los educadores infantiles han de ser escrupulosos en mantener dentro de sus competencias normas respecto a higiene personal y del aula, pero también han de estar alerta frente a las actuaciones negligentes por parte de las familias, con el fin de prevenir, detectar y aislar posibles brotes de este tipo de infecciones. En cada caso tendrán que seguir unas pautas de actuación y comunicación adecuadas.

En cualquier centro de atención a la infancia pueden aparecer niños o niñas afectados por diferentes alteraciones que tienen relación con la higiene, o que sufren trastornos de eliminación.

### **Cuidados y nutrición de los niños**

Los niños muy pequeños dependen del buen cuidado que reciben en su nutrición. Por supuesto, todos se benefician del cuidado: la salud, la nutrición y el bienestar general florecen en un ambiente de atención. Claramente, los niños muy pequeños, ciertas personas mayores, alguna gente enferma y otras física o mentalmente incapacitadas dependen sobre todo de la atención que reciben. Para los niños pequeños, la relación entre el cuidado y la nutrición es muy importante.

Los bebés y los niños/as pequeños hasta los tres años de edad dependen casi totalmente de otros para recibir alimentos y por lo tanto para obtener una buena nutrición.

De allí en adelante, la atención o cuidado es recomendable pero no esencial para la supervivencia. Sin embargo, una buena atención siempre influirá positivamente sobre el estado nutricional y el bienestar.

De las tres causas que determinan la desnutrición, a saber alimentos, salud y cuidados, la que ha sido menos investigada y cuya función es menos entendida es el cuidado o atención.

Desde hace tiempo se sabe que la seguridad alimentaria y la salud tienen una relación importante con la nutrición, y hay mucha literatura y diversas intervenciones sobre este tema.

En casi todos los países en desarrollo, es por lo general la madre quien cuida al pequeño, como lo hace la familia allegada, como abuelas, hermanos, el padre, otros

miembros de la familia y personas fuera de la familia que con frecuencia contribuyen al cuidado del niño/a. A medida que el niño/a crece, el cuidado se brinda cada vez más fuera del ámbito del hogar, por ejemplo, en guarderías infantiles un cuidado efectivo es importante no sólo para la supervivencia del niño sino también para su óptimo desarrollo físico y mental, y para una buena salud. El cuidado igualmente contribuye al bienestar general y a la felicidad del niño, que en otras palabras es una buena calidad de vida. El cuidado influye en el niño/a y éste influye en el cuidado.

Un nivel inadecuado de alimentos, salud y atención, que llevan a la malnutrición, pueden ser factores en los ámbitos internacional, nacional, local y familiar.

El cuidado del niño puede estar influido por **factores internacionales**, como guerras, bloqueos u otros determinantes que mantienen a las naciones en la pobreza; **factores nacionales**, como asuntos relacionados con la equidad y disponibilidad de buenos servicios de salud y educación; **factores locales**, como distribución de la tierra, clima, abastecimiento de agua y atención primaria de salud; y **factores familiares**, como presencia de otros miembros de la familia, tipo de hogar, disponibilidad de agua, higiene del hogar y conocimientos de la madre.

Gran parte depende también de la calidad de los cuidados sustitutos. La evidencia de los países desarrollados demuestra fehacientemente, por ejemplo, que cuando los niños están acostumbrados a cuidadores sustitutos, la asociación del trabajo materno y la nutrición infantil es negativa o menos favorable que cuando el cuidado procede de otro adulto.

### **Guarderías en el Ecuador<sup>10</sup>**

Las Guarderías o Centros de Desarrollo Infantil en el Ecuador están bajo la tutela del INNFA (Instituto Nacional de la Niñez y la Familia), y éste a su vez es supervisado por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), por lo que son Instituciones Educativas dedicadas a prestar servicios de enseñanza y cuidado a niños de 8 meses a 3 años de edad, cada una de las guarderías ecuatorianas se centran en brindar el mejor y excelente servicio, para que los padres de familia tengan

---

<sup>10</sup><http://guarderiapequeostraviesos.blogspot.com/2010/11/introduccion-de-las-guarderias-en-el.html>

confianza y veracidad de encomendar a sus hijos en cada uno de los diferentes centros de desarrollo infantil.

Las Guarderías son Establecimientos que prestan servicio educativo por lo tanto no persiguen fin de lucro, además cabe indicar que los Centros de Desarrollo Infantil poseen una mayor responsabilidad, al tener que entregar a un niño sano física e intelectualmente. Los miembros que laboran en cada una de las Guarderías son personas especialmente capacitadas con un espíritu de entrega para el cuidado y desarrollo de cada uno de los niños en sus diferentes edades (SER PARVULARIO).

Los Centros de Desarrollo Infantil son Instituciones que a más de prestar atención a niños, también benefician a los padres de familia que por razones de trabajo deben dejar a sus hijos a cuidado de guarderías cercanas a sus hogares. Cabe destacar que el personal que labora en las Guarderías, debe saber escuchar a cada uno de los niños sus inquietudes con el fin de proporcionarles confianza y hacerles sentir como en familia.

El MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) por medio del INNFA (Instituto Nacional de la Niñez y la Familia) son principales Instituciones promotoras de dar beneficios económicos y sociales, para diferentes Establecimientos residentes en el Ecuador, con el fin de ayudar a niños sanos y discapacitados que han sido abandonados por una u otra razón por sus familias, o por motivos de sus progenitores que deben salir a trabajar para obtener una mejor situación económica en cada uno de sus hogares.

### **2.1.3.2 Fundamentación Pedagógica**

#### **Factores que intervienen en el desarrollo y aprendizaje de los niños. La estimulación y sus ramificaciones**

1. Estimulación Temprana.
2. Estimulación Centrada en Actividades o Experiencias.
3. Estimulación Centrada en Experiencias Puntuales y o en proyectos.
4. Estimulación Sensorial y Multisensorial.

## **Objetivo de la Estimulación**

La estimulación tiene como objetivo optimizar el desarrollo del niño para que logre la máxima superación de sus potencialidades consiguiendo un equilibrio adecuado que permita un desarrollo integral de su personalidad.

### **Clases de Estimulación:**

- a) Estimulación Cognoscitiva.
- b) Estimulación Motriz.
- c) Estimulación del Lenguaje.
- d) Estimulación Afectiva

## **Motricidad**

Entre las clases de motricidad se encuentran:

### **Motricidad Fina y Motricidad Gruesa.**

**La motricidad fina** en los niños son los movimientos realizados por una o varias partes del cuerpo pero sobre todo el control manual.

Desde que son capaces de tomar un objeto con sus manos podemos decir que son las manos por lo que los niños tienen conocimiento del mundo exterior a través de la manipulación de objetos con distintas texturas el cual les facilitara en el desarrollo de su aprendizaje, por ello necesitamos tener un área acondicionada con las diferentes variedades de materiales didácticos.

**La motricidad gruesa** en los infantes es el control que se tiene sobre el propio cuerpo el control de la cabeza boca abajo, el volteo, el sentarse, el gateo, el ponerse de pie, el subir y bajar escaleras es la mejor manera que el infante interactúe con su cuerpo.

### **Objetivo de los materiales didácticos**

- Ayuda a desarrollar las capacidades de habilidades, destrezas evolutivas en el ser humano.
- Forjar a los hombres y mujeres del futuro a ser íntegros, creativos, y laboriosos.

- Mediante la recreación educamos al ser humano a realizar sus labores con mucho agrado.
- A través de las distinciones de tamaños, formas, colores y texturas moldeamos su personalidad, dotando al ser humano que alcance límites elevados y en lo posterior utilice medios adecuados para su autorrealización.

Un detalle importante es que parte de sus conocimientos se le irán desarrollando en su memoria comprensiva el cual se constituirá una base fundamental para realizar y adquirir nuevos aprendizajes, por lo tanto le permitirá aprender a tener seguridad y confianza en sí mismo.

### **2.1.3.3 Fundamentación empresarial**

#### **Comunicación Organizacional**

##### **Concepto e importancia**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999). Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas,

necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999). La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

## **2.2 MARCO LEGAL**

A continuación se puntualizará las sanciones a las cuales están expuestos docentes en caso de falta al derecho de los niños y adolescentes. Se toma como referencia para tener conocimiento sobre el maltrato al que no pueden llegar aquellas personas que dirigen establecimientos de cuidado de niños.

### **CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

#### **Capítulo II.- Derechos de supervivencia**

**Art. 40.-Medidas disciplinarias.-** La práctica docente y la disciplina en los planteles educativos respetarán los derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes; excluirán toda forma de abuso, maltrato y desvalorización, por tanto, cualquier forma de castigo cruel, inhumano y degradante.

**Art. 41.-Sanciones prohibidas.-** Se prohíbe a los establecimientos educativos la aplicación de:

1. Sanciones corporales;
2. Sanciones psicológicas atentatorias a la dignidad de los niños, niñas y adolescentes;
3. Se prohíben las sanciones colectivas; y,
4. Medidas que impliquen exclusión o discriminación por causa de una condición personal del estudiante, de sus progenitores, representantes legales o de quienes lo tengan bajo su cuidado. Se incluyen en esta prohibición las medidas discriminatorias por causa de embarazo o maternidad de una adolescente. A ningún niño, niña o adolescente se le podrá negar la matrícula o expulsar debido a la condición de sus padres.

En todo procedimiento orientado a establecer la responsabilidad de un niño, niña o adolescente por un acto de indisciplina en un plantel educativo, se garantizará el derecho a la defensa del estudiante y de sus progenitores o representantes.

Cualquier forma de atentado sexual en los planteles educativos será puesto en conocimiento del Agente Fiscal competente, para los efectos de la ley, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo que correspondan en el ámbito educativo.

Las Guarderías se norman mediante Reglamento específico, y en lo esencial determina que:

1. Toda Guardería debe obtener la autorización respectiva del Ministerio de Inclusión Económica y Social, previo a su funcionamiento.
2. Requisitos para obtener la autorización de funcionamiento de una guardería pública y privada:
  - a) Solicitud escrita del propietario adjuntando copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación, dirigida al Director de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (para Pichincha), a los Subsecretarios Regionales (en Guayaquil para el Litoral y en Cuenca para el Austro) o a los Directores Provinciales (en las demás provincias) del Ministerio de Inclusión Económica y Social.. Si se tratare de una Organización no Gubernamental, la solicitud debe ser suscrita por su representante

legal, adjuntarán copia certificada del estatuto, copia certificada del acuerdo ministerial.

**b)** Escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a funcionar la Guardería, registrado este último, en un Juzgado de Inquilinato y/o Juzgado de lo Civil;

**c)** Plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados;

**d)** Plan de trabajo en base a los lineamientos y estándares mínimos establecidos por el MIES;

**e)** Manual de Procedimiento Interno de la Guardería, elaborado en base a los lineamientos del Ministerio, el mismo que será aprobado en el proceso;

**f)** Nómina de personal que laborará en la Guardería, adjuntando el Curriculum vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado.

**g)** Presupuesto; y,

**h)** Inventario de mobiliario y material didáctico.

Con la presentación de esta documentación, las unidades competentes del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en su jurisdicción, proceden al estudio respectivo, y a la inspección técnico-jurídica para verificar las instalaciones, equipamiento, mobiliario y material didáctico de la Guardería, de lo cual emitirán los correspondientes informes técnicos.

### **Permisos**

Todo negocio sin importar su finalidad debe cumplir con lo que dispone la ley en los ámbitos legales, tributarios, sanitarios, etc., para que sus operaciones sean reconocidas por las autoridades y especialmente por los clientes. Entre estos puntos procedemos a desglosar los parámetros a cumplir.

### **Emisión del registro único de contribuyentes (RUC).**

El RUC permite que el negocio funcione normalmente y cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. Los requisitos para la obtención del RUC son los siguientes:

- Presentar el documento original del registro de la sociedad.

- Copia de planillas en las que aparezca la dirección donde funcionara la compañía.
- Copia certificada de la escritura de constitución y nombramiento del representante legal.
- Copia de la cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
- Carta de autorización a la persona que va a realizar el trámite.
- El trámite para la obtención del registro único de contribuyentes no tienen ningún costo monetario.

El plazo para la obtención del RUC es de 30 días posteriores a la iniciación de actividades o constitución de una compañía. De acuerdo con la ley, éste deberá constar en matrículas, facturas, planillas de sueldos, declaraciones de tributos, etiquetas, envases, etc. Además, el número de registro del RUC será exigido para conceder permisos de importación, pólizas de exportación, pedimentos de aduana, actuaciones ante notarios y registradores, concesión de matrículas de comercio, industrias o agricultura, tramitaciones de préstamos en instituciones financieras, concesión de visas, recepción de declaraciones y pago de tributos, entre otras diligencias.

### **Período tributario (SRI)**

El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1º de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1º de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

Las sociedades calcularán el impuesto causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades.

### **Obligación de llevar contabilidad**

Los artículos 20 y 21 de la Ley de Régimen Tributario Interno y el artículo 15 del Reglamento de Aplicación del Impuesto a la Renta, determinan lo siguiente:

1. Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad.

2. Las personas naturales también están obligadas a llevar contabilidad, aquellas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al primero de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los 24.000 dólares, o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 40.000 dólares.

### **Permiso y patente municipal**

Este permiso o documento se lo obtiene en las oficinas de la muy ilustre municipalidad del cantón. Presentando la siguiente documentación:

- Registro único de (RUC). contribuyentes
- Copia de la cedula de identidad del representante legal.
- Copia del certificado de votación del representante legal.
- Formulario de declaración para obtener la patente.

### **Permiso de dirección de higiene municipal**

Para acceder a este permiso los empleados de la empresa, sin excepción alguna, deberán someterse a exámenes médicos para comprobar su estado de salud, mas aun al tratarse de una empresa que provee a sus clientes productos consumo masivo y de primera necesidad. Además se deberá presentar la siguiente documentación:

- Especie de habilitación y funcionamiento.
- RUC.
- Copia de cedula del representante legal.
- Copia de papeleta de votación del representante legal.
- Certificado de salud por cada uno de los empleados de la empresa.

### **Permiso de funcionamiento del ministerio de salud publica**

Documento que se lo obtiene en la Dirección Provincial de salud previamente cumplido los incisos anteriores y presentando la siguiente documentación:

1. Permiso de dirección de Higiene Municipal.
2. Registro único de contribuyentes (RIC).

3. Copia de cedula del representante legal
4. Papeleta de votación del representante legal
5. Certificado de salud ocupacional por cada uno de los empleados de la empresa.
6. Documento de afiliación a la cámara de comercio.

### **Afiliación a la cámara de comercio**

Emitido por la cámara de comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, en este caso las gestiones de afiliación deberán realizarse en las instalaciones de la cámara de comercio del cantón Milagro, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja.

### **Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos**

Permiso que es emitido por el benemérito cuerpo de bomberos del cantón. Después que un grupo encargado haya inspeccionado las instalaciones, y revisado que se cuenta los recursos necesarios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Cognición:** Está íntimamente relacionada con conceptos abstractos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de los seres superiores- aunque estas características también las compartirían algunas entidades no biológicas según lo propone la inteligencia artificial.

**Cuidado Integral:** Solicitud y atención para hacer algo bien.

**Estímulos:** Teoría que explica los comportamientos de un individuo como un conjunto de reacciones a estímulos precedente.

**Facetas:** Es un sistema de comunicación se encuentra extremadamente desarrollado y es mucho más especializado además nos permite abstraer y comunicar conceptos.

**Guardería:** Establecimiento destinado al cuidado de los niños durante las horas en que sus padres, por exigencias del trabajo, no pueden atenderlos.

**Idóneo:** que tiene buena disposición o aptitud para algo.

La infancia y la vejez, sino también en personas que cambian de una cultura a otra, o de un status social a otro, o de una ocupación a otra.

**Lactante:** Bebe que está en el periodo de la lactancia.

**Madurez:** Edad de la persona que ha alcanzado su plenitud vital y aún no ha llegado a la vejez.

**Motricidad:** Aborda la fisiología del movimiento, desarrollo psicomotor, motricidad en el niño y en el anciano, estudio de la marcha, coordinación, equilibrio, función manual, postura, así como aspectos prácticos de la motricidad; exploración y reeducación, técnicas de relajación, fichas de evaluación, casos clínicos, etc.

**Socialización:** Es un proceso de influjo entre una persona y sus semejantes, un proceso que resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y de adaptarse a ellas. Este desarrollo se observa no solo en las distintas etapas entre

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La ausencia de una estructura funcional está afectando a la eficiencia con que se desempeñan las actividades en la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- El desempeño laboral del talento humano de la guardería afecta a la satisfacción de los padres en relación al cuidado de sus hijos.
- Los escasos conocimientos administrativos de los dueños de la guardería influyen en la forma en que se establecen las funciones de su talento humano.
- La ausencia de segregación de funciones incide en la calidad del servicio de la guardería.

- La usencia de un manual de funciones afecta al uso y manejo eficiente del tiempo para un mejor cuidado a los niños.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **Variables Independientes:**

- Estructura funcional
- Desempeño laboral
- Conocimientos administrativos
- Segregación de funciones
- Manual de funciones

#### **Variables Dependientes:**

- Eficiencia en el desempeño de actividades
- Satisfacción
- Establecimiento de funciones
- Calidad de servicio
- Uso y manejo eficiente del tiempo

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 1**

VARIABLES INDEPENDIENTES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
Estructura funcional	Es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio.	Organigrama  Manual de Funciones  Segregación de tareas.
Desempeño laboral	La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).	Incremento de los niveles de eficiencia del talento humano.
Conocimientos administrativos	El conocimiento administrativo permite determinar procesos para crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.	Disminución de la cantidad de errores cometidos en la gestión de la institución.
Segregación de funciones	La segregación de funciones es una de las principales actividades	Delimitación de las actividades que

	de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial el fraude interno en las organizaciones.	corresponden a cada persona que integra el cuerpo colaborador de la institución.
Manual de funciones	Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas	Delimitación de las actividades que corresponden a cada persona que integra el cuerpo colaborador de la institución.
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Eficiencia en el desempeño de actividades	La aplicación de los manuales permite el buen desempeño de las funciones.	Disminución de la cantidad de errores cometidos en la gestión de la institución.
Satisfacción	Es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, satisfacer exigencias, premiar un merito o deshacer un agravio.	Disminución del 80% de las quejas de las madres que tienen a sus niños en la institución.  Incremento de la cantidad de niños que acuden a la guardería.
Establecimiento de funciones	El conocimiento de las actividades administrativas, hace que se establezca una adecuada distribución de funciones.	Organigrama  Manual de funciones  Delimitación de las actividades que corresponden a cada

		persona que integra el cuerpo colaborador de la institución.
Calidad de servicio	Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente.	Disminución del 80% de las quejas de las madres que tienen a sus niños en la institución.  Incremento de la cantidad de niños que acuden a la guardería.
Uso y manejo eficiente del tiempo	La adecuada asignación de tareas y conocimiento de las funciones permiten un adecuado uso y manejo eficiente del tiempo.	Delimitación de las actividades que corresponden a cada persona que integra el cuerpo colaborador de la institución.

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo investigativo se ha basado en la descripción porque permitió hacer estudios con mucha profundidad mediante la utilización básica que es la observación, es correlacional porque se obtuvo los resultados de las variables, documental porque analizó toda la investigación realizada acerca del pre diseño, a su vez explicativa porque se explico las causas de la realización de nuestro pre diseño y es transversal porque solo lo aplicaremos en un solo tiempo.

- **Descriptiva:** Porque se describió los hechos, fenómenos, variables y el género a quien está dirigido mediante la encuesta, porque a través de estos medios se obtuvo información del comportamiento y necesidades de las personas.
- **Correlacionar:** Porque nos permitió obtener resultados a través de dos o más variables que son medibles.
- **Explicativa:** porque se explicó las causas que se presenten en nuestro proyecto.

#### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

##### **3.2.1 Características de la población**

La población objeto de estudio a la cual se dirigió la investigación fuera la población económicamente activa del cantón Milagro, la asciende a 65606 personas que se dedican a ejercer una actividad comercial sea esta propia o privada, como de aquellos que prestan sus servicios profesionales.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

El grupo objetivo al cual nos dirigiremos es a las madres que escogen a la Guardería Mi Mundo Feliz como el lugar óptimo para el cuidado de sus hijos, quienes son nuestros clientes directos. De acuerdo a los Datos proporcionados por la institución, en el 2012 se matricularon a 100 niños.

Otro grupo poblacional son las personas que integran la institución, que en total son 8, incluidos el dueño, cinco personas son maestras y los restantes personal administrativo.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Al tener 100 clientes, se trabajará directamente con la población, sin necesidad de sacar una muestra, debido a que estadísticamente esta se obtiene cuando el universo de estudio supera la cantidad de cien. Además, en caso de sacar la muestra, esta sería prácticamente la misma que la población.

### **3.2.5 Proceso de selección**

Tomando en consideración el universo y tamaño se aplicó la selección sistemática de los elementos muestrales, de esta manera se pudo extraer datos veraces para esta investigación.

## **3.3 Técnicas e instrumentos utilizados**

### **3.3.1. Métodos Teóricos**

**Inductivo**, Parte desde las observaciones encontrada en el planteamiento de la hipótesis del problema las causas, consecuencias, soluciones que existe en el mercado de Milagro, lo cual ha permitido enfocarse en el estudio de viabilidad del tema planteado.

**Deductivo**, este será utilizado al estudio de los fenómenos particulares obteniendo el mismo resultado de los antes mencionados.

**Síntesis**, este método parte de lo simple a lo complejo e implica la unión de todas sus partes para conocer la causas y efectos lo cual se emitirá el respectivo análisis del tema que está siendo objeto de nuestro estudio.

**Estadísticos:** Para recolectar, organizar e interpretar datos y tabularlos, en base a los resultados el cual nos ayudará a efectuar el análisis y la decisión

### **3.3.2. Métodos Empíricos**

Se utilizó a encuesta.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos**

**Se empleó la Encuesta:** Nos permitió obtener información a través del instrumento del cuestionario de preguntas en este caso cerradas de opinión. El instrumento que la acompañó fue el cuestionario.

## **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos obtenidos del proceso de encuesta serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada.

La grafica de tipo circular será la aplicada para el desarrollo de este trabajo, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El desarrollo de este trabajo está enfocado a la guardería Mini Mundo del cantón Milagro, debido a la ausencia de una estructura funcional y como esto está afectando la eficiencia con que se desempeñan las actividades en esta organización. Entre los problemas evidencias esta la carencia de conocimientos administrativos por parte de los dueños lo cual está influyendo en el establecimiento de funciones.

El servicio de cuidado de niños/as es una actividad que se ha venido dando desde la prehistoria de una manera informal, aquellas personas que ofrecían este tipo de servicios eran muy conocidas como nodrizas las mismas que solo se dedicaban al cuidado personal mas no intelectual, en la actualidad este tipo de asistencia se ha venido innovando de muchas maneras; es decir que también brindan orientación en todas las actividades correspondientes a los niños/as como tareas escolares, actividades de recreación, obligaciones en el hogar si fuese necesario, etc. Por ello de la importancia de mantener una buena administración de los recursos de la guardería.

El presente trabajo busca dar solución a los problemas que presenta la entidad, a través de soluciones acertadas que permitan el buen desarrollo de la guardería Mini mundo.

Con el fin de conocer las causas de la problemática establecida se han planteado varias hipótesis generales y particulares, las mismas que se verificarán a continuación en el proceso de encuesta.

1. ¿Para usted la eficiencia de las actividades de esta guardería son?

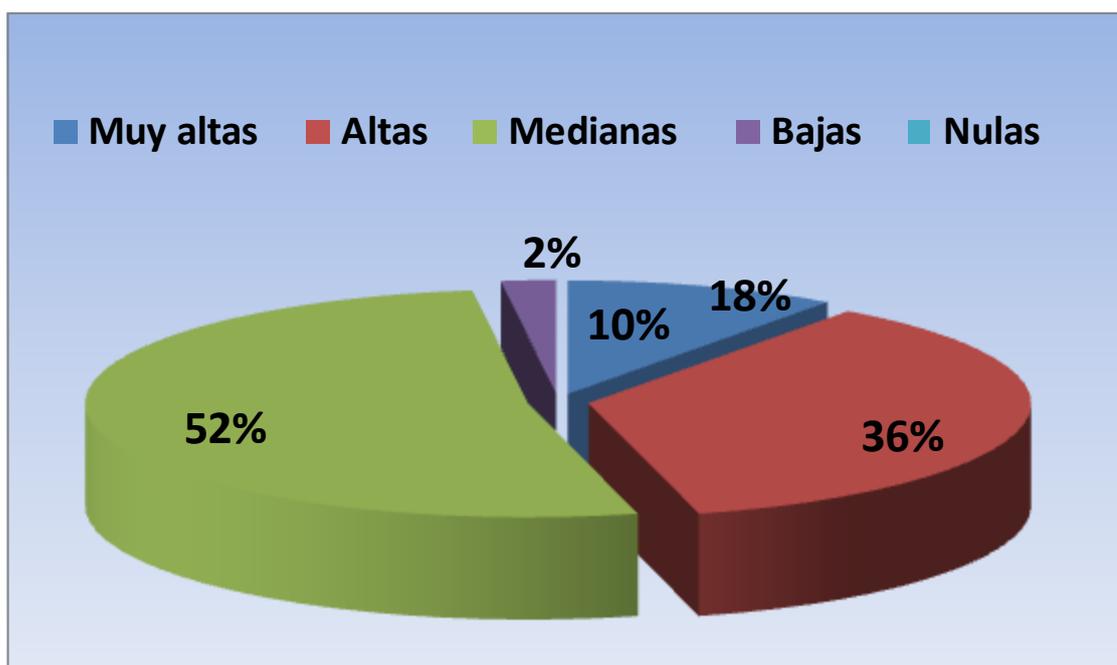
**Cuadro 2** Nivel de eficiencia de las actividades de la guardería

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Muy altas	10	10%
Altas	36	36%
Medianas	52	52%
Bajas	2	2%
Nulas	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 1** Nivel de eficiencia de las actividades de la guardería



**Análisis.**-El 52% de los encuestados indicaron que la eficiencia de las actividades de esta guardería son medianas, es decir que no se las realizan con mayor eficiencia y eficacia. Esto se da a la ausencia de una estructura funcional bien definida.

## 2. ¿Conoce usted si esta guardería tiene una estructura funcional?

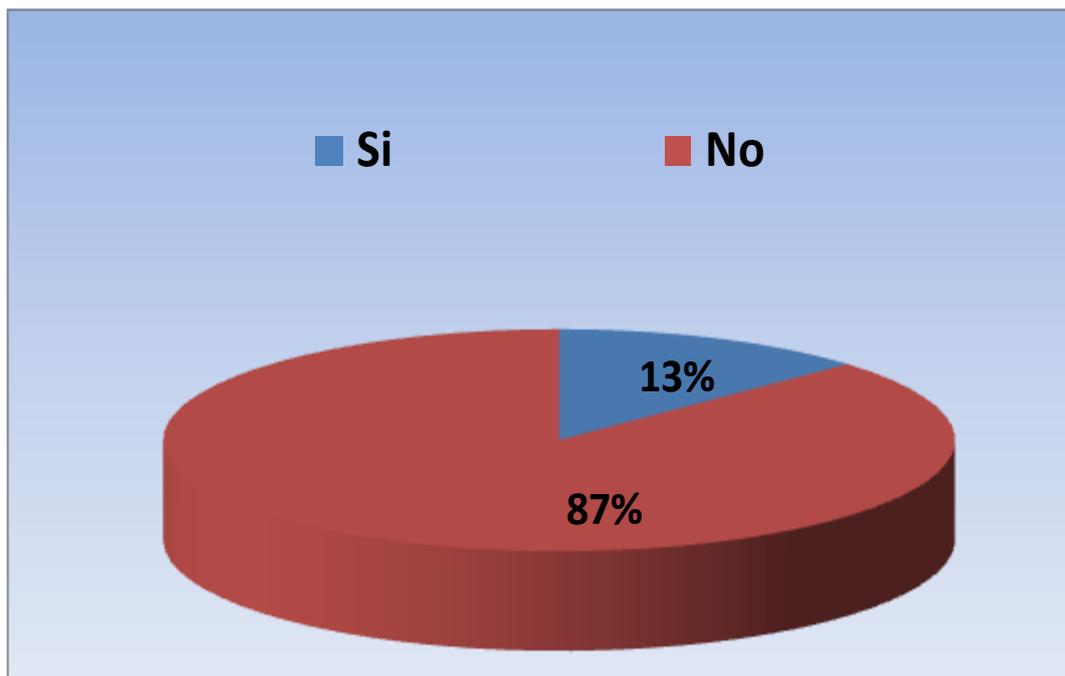
**Cuadro 3** Existencia de Estructura funcional en la guardería

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Si	13	13%
No	87	87%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 2** Existencia de Estructura funcional en la guardería



**Análisis.-** Con respecto al conocimiento de las madres sobre la organización de esta entidad de cuidado de infantes, ellos contestaron en un 87% que desconocen si esta guardería tiene una estructura funcional, mientras que el 13% manifestó lo contrario. La información recabada permite evidencias que no se está manteniendo una adecuada administración interna, lo cual a futuro puede afectar al desarrollo de este establecimiento.

**3. ¿Su satisfacción en cuanto al servicio de esta guardería, se ha visto afectada por el desempeño laboral del talento humano?**

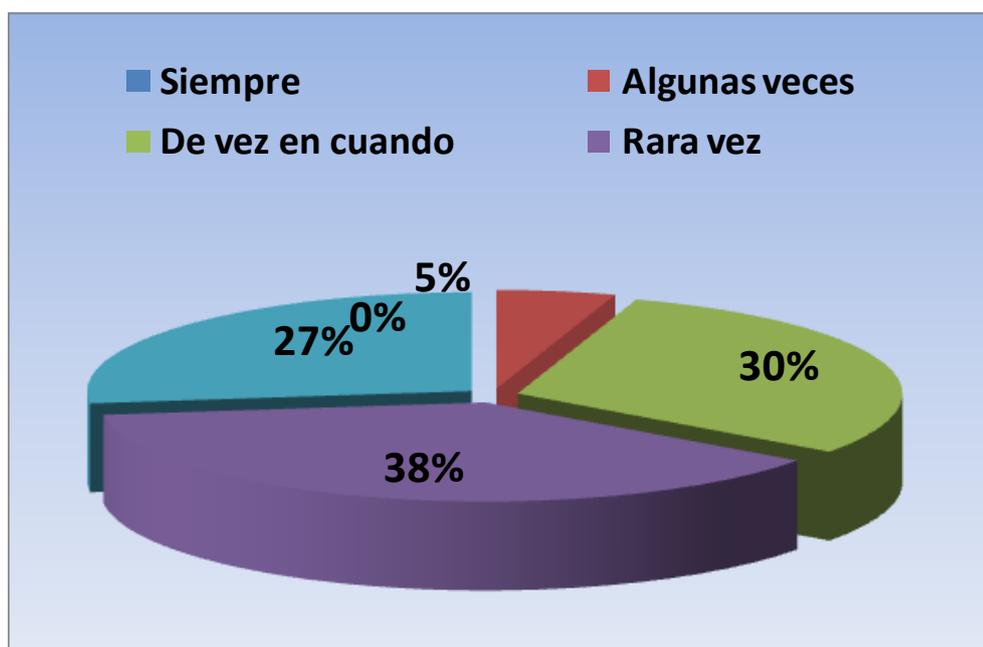
**Cuadro 4** Nivel de continuidad en que el talento humano llega a afectar la eficiencia de la guardería.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Siempre	0	0%
Algunas veces	5	5%
De vez en cuando	30	30%
Rara vez	38	38%
Nunca	27	27%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 3** Nivel de continuidad en que el talento humano llega a afectar la eficiencia de la guardería.



**Análisis.-** Los encuestados manifestaron que su grado de satisfacción es medio, es decir no se satisface las expectativas de las madres, dato importante que debe ser analizado para evitar problemas graves que afecten en el funcionamiento de esta guardería.

**4. ¿Ha tenido tropiezos con algunos de los maestros, por fallas en el cuidado de su hijo o hija?**

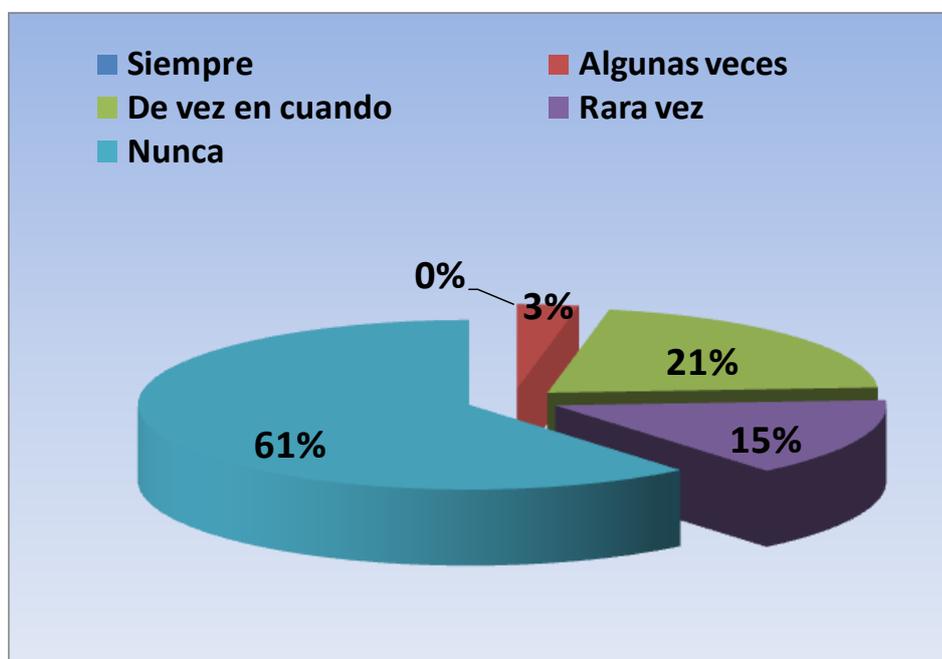
**Cuadro 5** Continuidad de tropiezos que se han dado con los maestros, en relación al cuidado de los niños.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Siempre	0	0%
Algunas veces	3	3%
De vez en cuando	21	21%
Rara vez	15	15%
Nunca	61	61%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 4** Continuidad de tropiezos que se han dado con los maestros, en relación al cuidado de los niños.



**Análisis.-** El 61% de los encuestados manifestaron que no han tenido tropiezos con los maestros, por fallas en el cuidado de su hijo o hija, en lo relacionado al servicio se aprecia no existe problema, la problemática se centra en la labor administrativa de la guardería.

**5. ¿Los dueños de las guarderías, administrativamente pueden considerarse:**

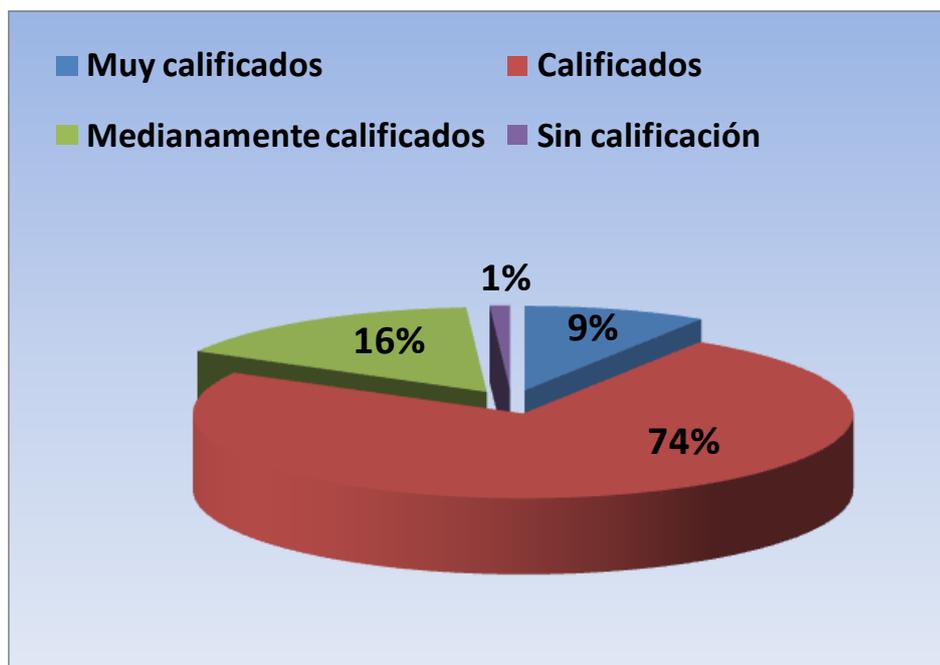
**Cuadro 6** Calificación sobre la calificación administrativa de los dueños de las guarderías

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Muy calificados	9	9%
Calificados	74	74%
Medianamente calificados	16	16%
Sin calificación	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 5** Calificación sobre la calificación administrativa de los dueños de las guarderías



**Análisis.**-El 74% de los encuestados indicaron que los dueños están calificados, sin embargo las deficiencias encontradas demuestran que desconocen de ciertos aspectos administrativos que no permite una óptima gestión interna.

6. Para usted la calidad del servicio de la guardería es:

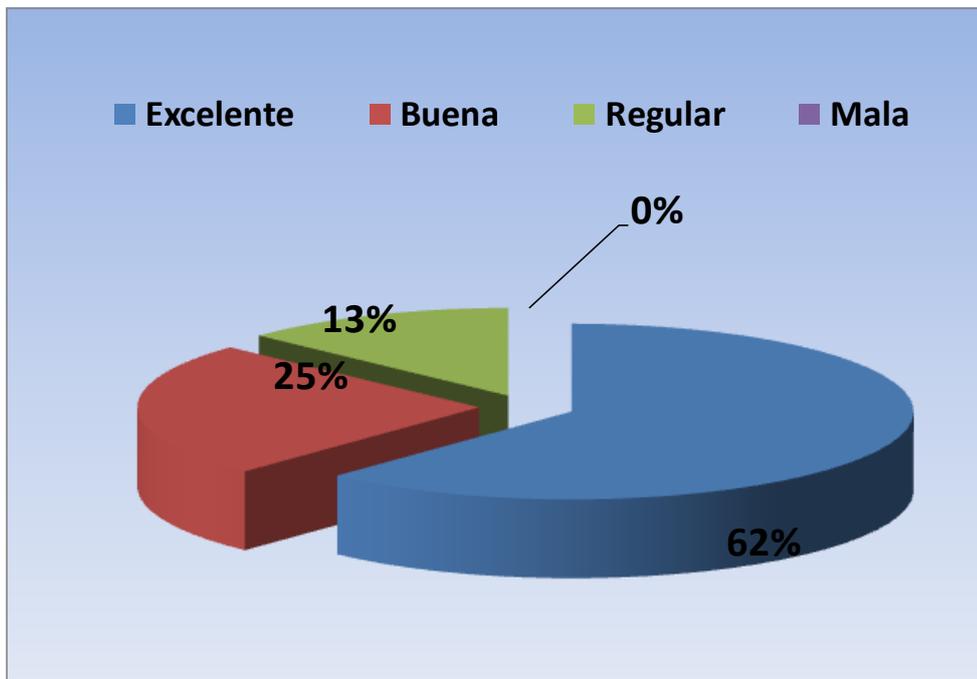
**Cuadro 7** Opinión acerca de la calidad del servicio de la guardería

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Excelente	62	62%
Buena	25	25%
Regular	13	13%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 6** Opinión acerca de la calidad del servicio de la guardería



**Análisis.**-Los encuestados calificaron que su nivel de satisfacción con respecto al cuidado de niños/as es regular, esta información demuestra que existe un alto nivel satisfacción con la asistencia que reciben con el cuidado de sus niños.

7. ¿Cuándo usted acude a la guardería a dejar y retirar a sus hijos, ha podido observar orden en el trabajo de las personas que ahí laboran; es decir cada uno conoce sus funciones?

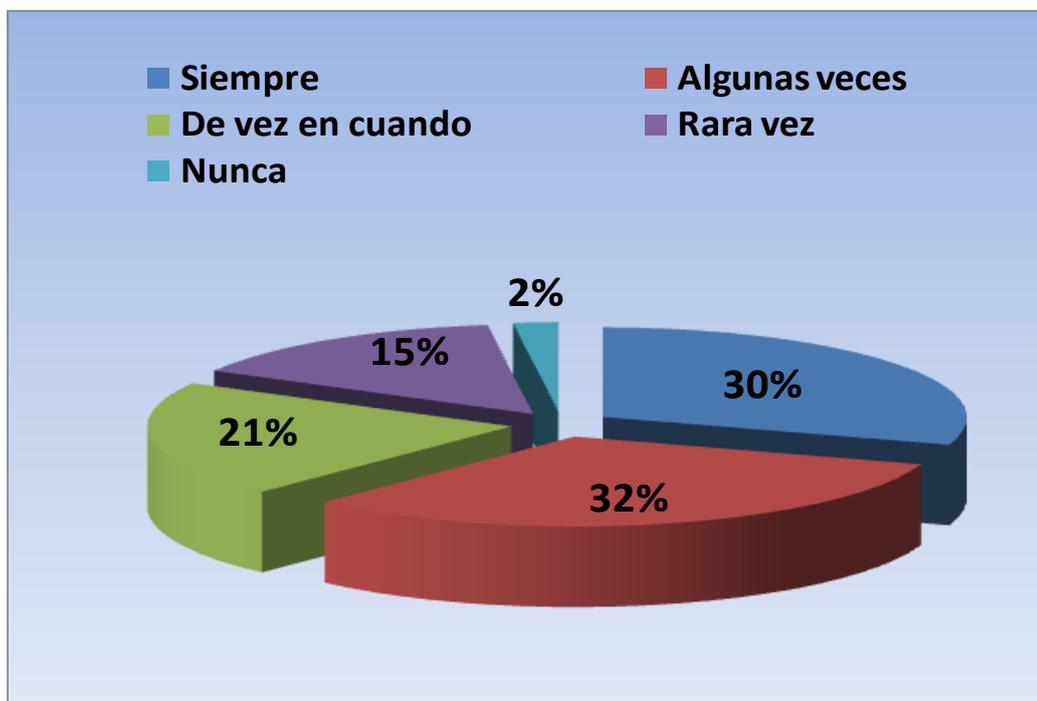
**Cuadro 8** Opinión acerca de la continuidad en la organización del trabajo del talento humano de la guardería

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Siempre	30	30%
Algunas veces	32	32%
De vez en cuando	21	21%
Rara vez	15	15%
Nunca	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 7** Opinión acerca de la continuidad en la organización del trabajo del talento humano de la guardería



**Análisis.-** El 32% de los encuestados manifestaron que si han observado orden en el trabajo de las personas que ahí laboran, a pesar de que no cuentan con manuales de funciones.

**8. ¿Considera usted que los maestros que cuidan a los niños hacen uso eficiente del tiempo durante su periodo laboral?**

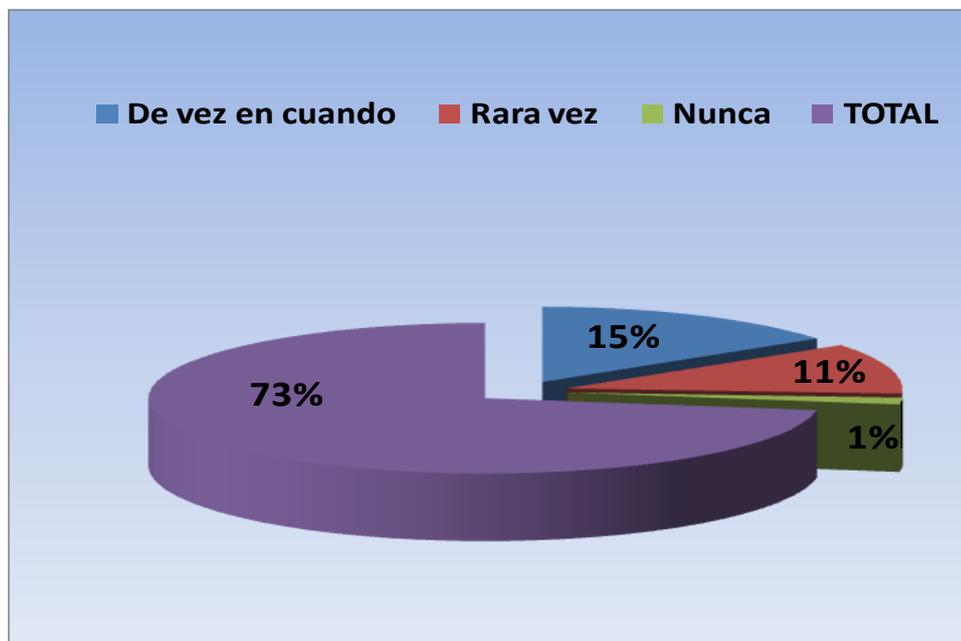
**Cuadro 9** Continuidad con que se usa en forma eficiente el tiempo por parte de los maestros de la guardería

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Siempre	30	30%
Algunas veces	32	32%
De vez en cuando	21	21%
Rara vez	15	15%
Nunca	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la madres de familia de la guardería Mini Mundo

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

**Gráfico 8** Continuidad con que se usa en forma eficiente el tiempo por parte de los maestros de la guardería



**Análisis.-** Con respecto al uso del tiempo que los maestros se toman en el cuidado de los niños es eficiente durante el periodo laboral, es decir que los problemas no son en la asistencia de los infantes sino en el aspecto administrativo.

## **Entrevista dirigida al dueño de la Guardería Mini Mundo**

### **1. La institución tiene definida su estructura funcional?. En base a que la ha definido.**

Si, ya que las aulas cuentan con iluminación, ventilación adecuada para que exista un clima agradable de trabajo, además de contar con las dimensiones adecuadas para la cantidad de estudiantes que tenemos.

### **2. Poseen un organigrama y manual de funciones?. Por qué serían importantes estos documentos**

Si poseemos un organigrama de trabajo, lo que favorece a la gestión de cada uno de los funcionarios de nuestra institución, y si se llegase a poseer el manual de funciones. El personal es conocedor de sus deberes y atribuciones, pero será preferible si se establecen dichas actividades en forma escrita, lo que generaría un ambiente adecuado de trabajo.

### **3. Que podría indicar usted sobre el desempeño laboral de su personal?. Cree usted que aún deben mejorar este desempeño**

Si, cada día se aprende algo y el personal está consciente de que siempre tiene que estar capacitándose para mejorar su gestión y desempeño, ya que educar es un privilegio y una responsabilidad, por lo tanto siempre se puede mejorar.

### **4. Cómo calificaría usted sus conocimientos administrativos?**

Como administradora del centro educativo considero que la gestión que se realiza es acertada, lo que indica la acogida que tiene la institución en la ciudad, y la confianza que genera en los padres de familia; sin embargo sería magnífico reestructurar nuestra organización para ser cada día mejor.

### **5. Cómo calificaría usted el uso y manejo del tiempo por parte de sus colaboradores**

Tratamos que el tiempo pedagógico sea aprovechado de la mejor manera para alcanzar las metas planteadas, dentro de ello se cumple con todos los requerimientos, los docentes planifican, evalúan y trabajan con horarios pre-

establecidos para su cumplimiento de objetivos. Sin embargo, sí considero que en caso de poder mejorar la estructura de la guardería, en cuanto a las funciones que cada persona debe cumplir, se ganaría tiempo para otras tareas.

#### **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.**

La tendencia del mercado actualmente ha dado un giro a las guarderías en nuestro país, las leyes actualmente son más rígidas con la finalidad de salvaguardar el bienestar de los niños, lo que limita la creación de este tipo de instituciones; sin embargo, las que están ya establecidas deben mejorar su eficiencia y lograr un servicio óptimo para permanecer en el mercado, de lo contrario serían cerradas.

La tendencia en este tipo de instituciones está dada por el manejo y administración del estado, quien en sus planes tiene establecido brindar este servicio a la comunidad, esto lleva a las guarderías actuales a ser más eficientes si quieren sobrevivir a este gran cambio.

Como perspectivas tenemos el interés de los dueños y administradores de la Guardería Mi Mundo Feliz para sobrevivir y demostrar que desde el inicio su función ha sido mejorar la calidad de vida de los infantes y sus familias dando a las madres la oportunidad de efectuar otras labores con la tranquilidad de saber que sus niños/as están en manos de profesionales caracterizados por la ética y responsabilidad social.

#### **4.3 RESULTADOS**

El Proceso de encuesta permitió conocer que las encuestadas consideran que las actividades de esta guardería son eficientes (36%), evidentemente los problemas administrativos que mantiene la guardería no está afectando considerablemente la imagen de esta organización.

Existe un bajo porcentaje de afectación e la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio de esta guardería, por el accionar el talento humano, por la ausencia de herramientas administrativas, como son los manuales y la ausencia de una estructura funcional.

En relación a las relaciones entre las madres de familia y los maestros, los encuestados indicaron que nunca han tenido tropiezos de ninguna índole (61%), mientras que el 21% indico que han tenido inconvenientes (21%).

Las deficiencias que presentan actualmente las guarderías hacen que las personas indiquen que la administración de la guardería es buena.

A pesar de las deficiencias administrativas, el personal que cuida de los niños realiza un buen trabajo puesto que los encuestados indicaron que algunas veces han tenido problemas (32%). Además consideran que realizan un buen uso del tiempo.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**Cuadro 10**

<b>VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS</b>	
<p>La ausencia de una estructura funcional está afectando a la eficiencia con que se desempeñan las actividades en la Guardería Mi Mundo, ubicada en el Cantón Milagro.</p>	<p>De acuerdo a la encuesta aplicada a las madres que hacen uso del servicio de la guardería Mi Mini Mundo, se puede observar a través de la pregunta 1, que el 36% consideran que las actividades son eficientes, a través de la pregunta 2, el 87% indica que desconoce de la existencia de una estructura funcional. Además con la entrevista efectuada a su administrador, en la pregunta 1 y 2, indica que cuentan con iluminación, ventilación adecuada para que exista un clima agradable de trabajo. Así mismo indicaron que si poseen organigrama estructural.</p> <p>Todo lo expuesto permite confirmar la hipótesis general.</p>
<p>El desempeño laboral del talento humano de la guardería afecta a la satisfacción de los padres en relación al cuidado de sus hijos.</p>	<p>En la pregunta 3 los encuestados indicaron que su satisfacción en cuanto al servicio de esta guardería se ha visto afectada (30%).</p>

<p>Los escasos conocimientos administrativos de los dueños de la guardería influyen en la forma en que se establecen las funciones de su talento humano.</p>	<p>En la pregunta 5 los encuestados califican el accionar de los dueños como bueno, a pesar que la guardería no cuenta con una estructura funcional (2%).</p>
<p>La ausencia de segregación de funciones incide en la calidad del servicio de la guardería.</p>	<p>Efectivamente la ausencia de segregación de funciones incide en la calidad del servicio, sin embargo, las encuestadas califican el servicio como excelente. (Pregunta 6)</p>
<p>La ausencia de un manual de funciones afecta al uso y manejo eficiente del tiempo para un mejor cuidado a los niños.</p>	<p>Las encuestadas indicaron que han podido observar orden en el trabajo de las personas que ahí laboran (Pregunta 7).</p>

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

“Diseño de la Estructura Funcional de la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, a través de la elaboración de su organigrama y Manual de Funciones, para mejorar la eficiencia de su talento humano y satisfacción de sus usuarios.”

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo de campo realizado a las madres de familia que tienen a sus hijos al cuidado de la guardería MINI MUNDO, demuestra que no están conformes totalmente con el servicio total que reciben, entre las falencias evidenciadas esta que la empresa objeto de estudio no cuenta con una estructura funcional, lo cual está afectando el servicio de cuidado de infantes.

Toda empresa independientemente de su actividad comercial debe responder eficazmente en el ejercicio de sus funciones, para ello es necesario que estén estructuralmente bien definidas, contando con su respectivo organigrama y manuales de funciones, de esta forma identificar claramente las jerarquías dentro de la organización.

Esta propuesta permitirá a la guardería MINI MUNDO, potencializar sus gestiones internas y externas, beneficiando a los propietarios de esta entidad, puesto que se

podrá brindar un servicio de calidad, por ende se incrementaría el ingreso de más clientes lo cual generaría mayores ingresos y por supuesto se le dará a los infantes un mejor servicio.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

En el Ecuador las familias se caracterizan porque todos sus miembros se encuentran insertos en el mercado laboral, es decir, todos los miembros de un grupo familiar trabajan para poder solventar los gastos del hogar, por tal motivo no hay familiares que se queden a cargo de los hijos pequeños, debiendo buscar de personas o sitios especiales que se encarguen del cuidado de éstos pequeños.

#### **La educación en las guarderías influye en el rendimiento académico de los adolescentes<sup>11</sup>**

- Los niños que reciben una educación de calidad tienen más nivel cognitivo en el futuro
- Muchas horas en escuelas infantiles eleva la impulsividad en la juventud, según el estudio

Los cuidados recibidos en la primera infancia pueden determinar la personalidad de un adolescente es un tema debatido hasta la saciedad. Ahora, un estudio puede zanjar cualquier duda al constatar que, efectivamente, el tipo de atención recibida en los primeros años de vida tiene efectos a largo plazo en el desarrollo cognitivo, los resultados académicos y el comportamiento en la juventud. Dos perspectivas diferentes han guiado a muchos de los estudios que examinan los efectos del cuidado de los hijos.

#### **Adaptación al jardín de infantes<sup>12</sup>**

¿Se adaptará al jardín? Esta es una de las preguntas más frecuentes que escuchamos de los papás, cuando vienen a informarse y a conocer el jardín. No tenemos una respuesta mágica, cada niño y cada familia es una cajita de sorpresas.

---

<sup>11</sup><http://www.elmundo.es/elmundosalud/2010/05/14/psiquiatriainfantil/1273850056.html>

<sup>12</sup>[http://www.mundobebeweb.com/adaptacion-al-jardin-de-infantes/notas\\_171/](http://www.mundobebeweb.com/adaptacion-al-jardin-de-infantes/notas_171/)

En primer lugar los padres tienen que estar seguros que la decisión que tomaron es la correcta, que el jardín que eligieron es el adecuado para su hijo y que es ese , el lugar , donde quieren que el niño disfrute unas horas de la compañía de amigos para socializarse, para aprender, y para que juegue con libertad.

**Inconvenientes:** En primer lugar las Infecciones, sobre todo las infecciones respiratorias de vías altas. Si normalmente un niño que no está en la guardería tiene de cinco a siete procesos catarrales por año, en la misma se multiplican por tres. Lo habitual es que sean procesos banales y pasajeros que no impidan su continuidad.

**Ventajas:** La primera es el permitir a sus padres desarrollar una actividad laboral, sabiendo que su hijo está bien cuidado y en un lugar seguro. En segundo lugar favorece la socialización del niño, aprendiendo a convivir con otros de edad similar, compartiendo juguetes, espacios y la atención de los mayores. En tercer lugar, favorece una alimentación más variada, que a veces en sus domicilios es difícil.

La ética del cuidado pone en el centro el concepto del mismo, el compromiso con el otro, y en este sentido, en el cuidado que brinda la niñera, cobra mayor importancia la relación y la interacción que establece con el niño y su familia; sus lazos de conexión, los sentimientos de solidaridad, el papel que juegan las emociones, el ponerse en el lugar de la madre para comprender lo que está sintiendo, para comprender sus necesidades y poder atenderlas.

Una guardería proporcionará un ambiente estructurado en el cual sus hijos podrán socializar con otros niños.

Las guarderías brindan ambientes grupales compuestos por 12 niños o más, al mismo tiempo que respetan los criterios legales mínimos de la razón entre niños y cuidadores.

## **Manual De Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía

propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

### **Importancia**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

### **Organigrama**

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Los organigramas se clasifican: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar la Estructura Funcional de la Guardería Mi Mundo Feliz, ubicada en el Cantón Milagro, a través de la elaboración de su organigrama y Manual de Funciones, para mejorar la eficiencia de su talento humano y satisfacción de sus usuarios.

### 5.4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la Filosofía Corporativa de la institución.
- Elaborar el Organigrama Estructural y Funcional.
- Crear el Manual de Funciones, atendiendo a la segregación de funciones que se dará en la institución.
- Efectuar un Análisis FODA y uno de Porter para proyectar como debe operar la empresa para alcanzar altos estándares de calidad.

### 5.5 UBICACIÓN

La guardería estará ubicada en la provincia del Guayas, cantón Milagro en las calles Egidio Lapentti y Av. Jaime Roldós.

**Figura 11:** Mapa de ubicación



**Fuente:** Municipio de Milagro

## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Administrativa**

Está dada por los beneficios de tener claro cuáles son las tareas a realizarse por parte del personal evitando duplicidad de tareas, manejando con eficiencia el tiempo y brindando amplia satisfacción a las madres que confían el cuidado de sus hijos a quienes aquí laboran.

### **Factibilidad Presupuestaria**

La inversión será mínima, en lo que respecta a los diseños de organigrama y manuales no habrían desembolsos, este sería por la impresión de manuales y difundir al personal de la institución.

### **Factibilidad legal**

En lo concerniente a la legalidad no existe ninguna ley, norma y reglamento que impida el funcionamiento de la propuesta.

### **Factibilidad técnica**

Está dada por el cumplimiento de los pasos establecidos en el manual.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1. Actividades**

A continuación se describen las actividades que permitirán una correcta operatividad a la propuesta.

#### **5.7.1.1. Filosofía Corporativa de la institución.**

### **MISIÓN**

Somos una guardería que brindamos un servicio de calidad, ajustándonos a las necesidades y exigencias de los padres con el fin de lograr el progreso y satisfacción de nuestros clientes en el cuidado de sus hijos/as con un personal altamente competente apto, responsable y comprometido con el bienestar de los infantes y la tranquilidad de los padres.

## **VISIÓN**

Ser una guardería reconocida por la calidad del servicio en este cantón Milagro como de sectores aledaños, obteniendo credibilidad y confianza por parte de los clientes al confiarnos el cuidado de sus hijos/as, rodeados en un ambiente lleno de amor y respeto, brindando seguridad y confianza para tener un reconocimiento en este mercado.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- Trabajar con puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Lealtad
- Nobleza
- Compromiso
- Honradez

## **VALORES**

**Trabajar con puntualidad.-** El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones.

**Honestidad.-** la honestidad no consiste solo en franqueza sino en asumir que la verdad es solo una y que no depende de personas o de consensos.

**Responsabilidad.-** Es un valor que guarda relación con asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos consiente e intencionada, es el cumplimiento de las obligaciones.

**Lealtad.-** La lealtad es una llave que nos permite tener un auténtico éxito, es un compromiso de verdad, respeto obediencia y cuidado hacia algo o alguien.

**Respeto-** el respeto exige un trato amable y cortés el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

**Nobleza.-** La verdadera nobleza es la humildad, es la ayuda desinteresada. La nobleza requiere de un corazón puro y de buenas intenciones.

**Compromiso.-**Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es cumplir con lo comprometido cuando las circunstancias adversas.

**Honradez.-** Es un valor que te permite respetar lo ajeno, no solamente lo que tiene valor económico. Ser honrado es ser respetuoso con lo que no nos pertenece, ser sincero, no buscar estafar a la gente con cualquier negocio que vallamos a tener, ser una persona de bien que se maneja con sinceridad, con tolerancia, con propiedad, sin engañar, mostrándose transparente.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Brindar un servicio de calidad, a través de talento humano calificado, especializados en generar procesos de apoyo, reduciendo preocupaciones a los padres en sus actividades, aumentando la motivación y satisfacción a los infantes.

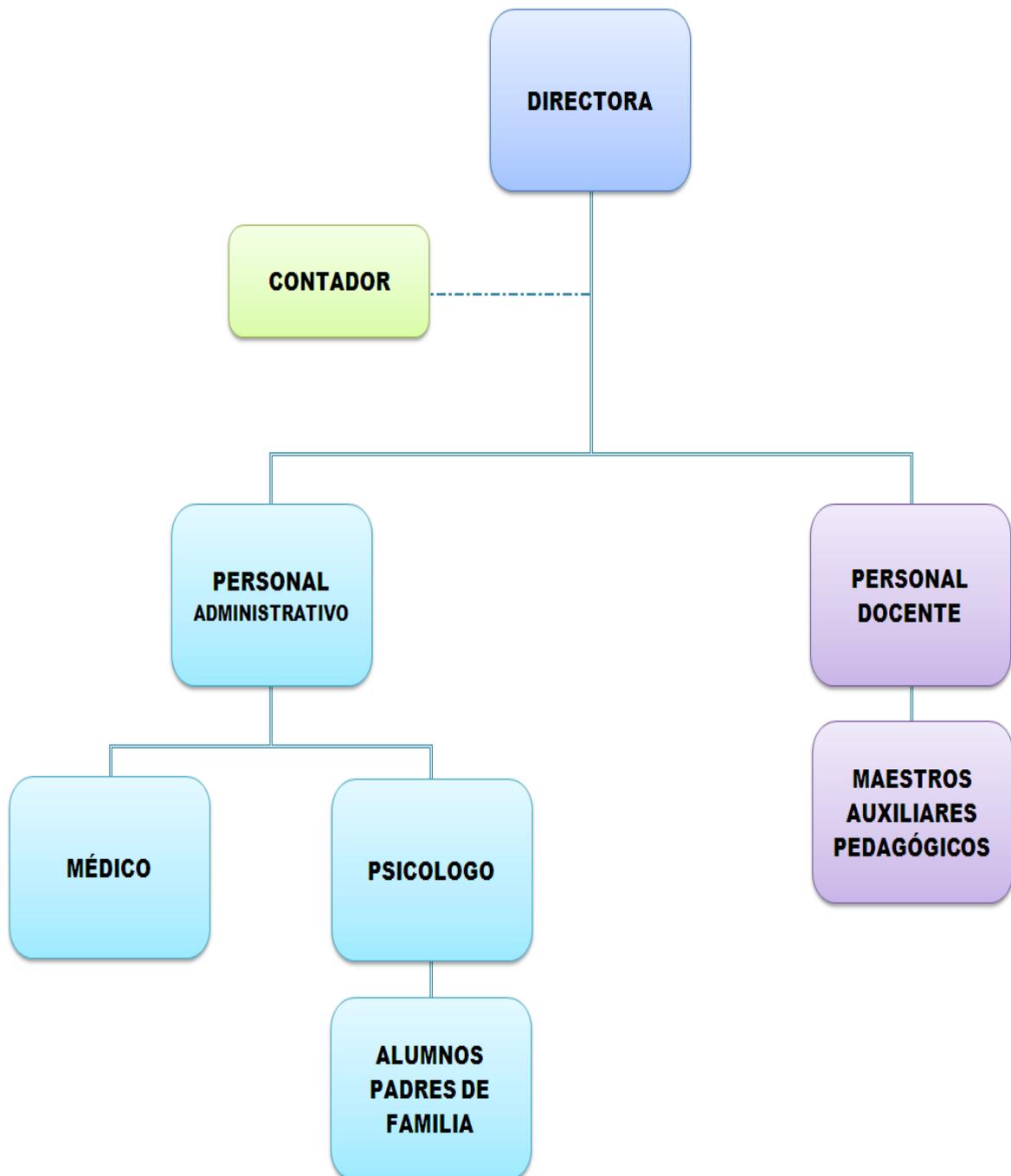
### **Objetivo específico**

- Seleccionar y reclutar talento humano altamente calificado, a través de procedimientos.
- Entregar un informe diario a las madres de familia sobre el comportamiento de los infantes o cualquier suceso que pase entorno al servicio.
- Mantener un cronograma de capacitación para el talento humano, con el fin de optimizar el servicio.
- Estimular positivamente a los niños/as en los diferentes contextos (familiar, escolar y social).
- Suministrar los alimentos de los infantes a cargo y/o supervisar su adecuado consumo.
- Realizar actividades deportivas, lúdicas y recreativas.

- Generar pautas de aseo como ordenar el cuarto, juguetes y elementos escolares etc.

### 5.7.1.2. Elaborar el Organigrama Estructural y Funcional.

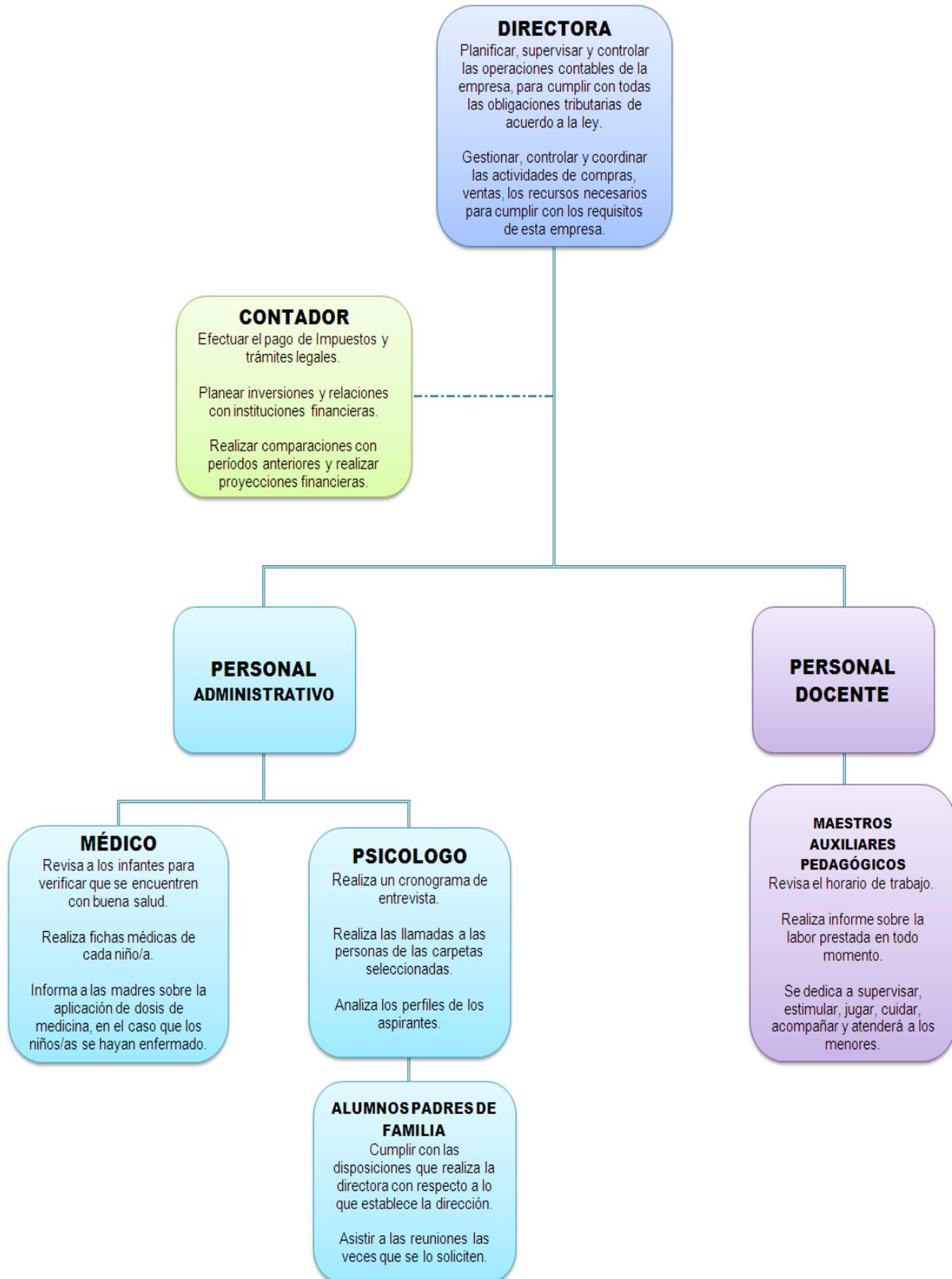
Figura 12



Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL:

Figura 13



Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

5.7.1.3. Crear el Manual de Funciones, atendiendo a la segregación de funciones que se dará en la institución.

Cuadro 11

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Director
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Directores
<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	
Coordina, planifica y controla las actividades o gestiones que se desarrollen dentro o fuera de la empresa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
Elabora programa de trabajo y planea acciones futuras.	
Planificar, supervisar y controlar las operaciones contables de la empresa, para cumplir con todas las obligaciones tributarias de acuerdo a la ley.	
Gestionar, controlar y coordinar las actividades de compras, ventas, los recursos necesarios para cumplir con los requisitos de esta empresa.	
Analizar las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
Profesional en Administración de Empresas, CPA, o carreras afines.	
Experiencia mínima 2 años en posiciones similares.	
Edad: 26 años en adelante	
<b>Competencias:</b> proactivo, comunicación eficaz, trabajo en equipo y liderazgo.	
Habilidad para manejar temas administrativos, financieros y directrices.	

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

Cuadro 12

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Se reporta al administrador
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	
Presentar los registros de diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar e indicadores financieros.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
Efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.	
Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.	
Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.	
Planear y controlar todas las actividades contables y financieras de la empresa.	
Asesorar en la toma de decisiones económicas.	
Determinar el flujo de efectivo.	
Determinar gastos variables y fijos.	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
Educación: Estudios Superiores de CPA.	
Experiencia: 1 año	
Edad: 25 a 30 en adelante.	
Calidad del trabajo, Habilidad analítica, Credibilidad técnica, Confianza en sí mismo.	

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

Cuadro 13

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Psicólogo
<b>Área:</b>	Recursos Humanos
<b>Reporta a:</b>	Administrador
<b>Supervisa a:</b>	Niñeras
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	
Se encarga de seleccionar y reclutar al personal que laborará en la empresa, además realizar un análisis de la conducta de las aspirantes al servicio.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
Receptar las carpetas y verificar que los datos son veraces.	
Realiza un cronograma de entrevista.	
Realiza las llamadas a las personas de las carpetas seleccionadas.	
Analiza los perfiles de los aspirantes.	
Realiza un informe de las personas idóneas para el cargo.	
Realiza llamadas para informar al aspirante la aceptación al cargo.	
Explica al talento humano las funciones y tareas a cumplir.	
Realiza capacitaciones al personal.	
Supervisa la labor de las niñeras en los lugares de trabajo.	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
Psicóloga Industrial o estudiante de tercer nivel cursando ,semestres superiores Poseer 1 año de experiencia laboral en cargos similares	
Edad: 25 años en adelante.	
Competencias: Responsabilidad, habilidad analítica, autocontrol.	
Habilidades: Analítico en perfiles de trabajo.	

Elaborado por: Medina Fátima &amp; Delia Chulde

Cuadro 14

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Pediatra
<b>Área:</b>	Salud
<b>Reporta a:</b>	Administrador
<b>Supervisa a:</b>	s/n
<b>Función básica:</b>	
Es el encargado de revisar a los infantes y medicarlos en caso de que presenten alguna anomalía en su salud.	
<b>Funciones específicas:</b>	
Revisa a los infantes para verificar que se encuentren con buena salud.	
Realiza fichas médicas de cada niño/a.	
Informa a las madres sobre la aplicación de dosis de medicina, en el caso que los niños/as se hayan enfermado.	
Ofrece charlas a las madres de familia sobre el cuidado de los infantes.	
<b>Requisitos mínimos:</b>	
Título profesional: Doctor en Pediatra	
Edad: 30 años en adelante	
Competencias: Disponibilidad de tiempo.	

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

Cuadro 15

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Maestros y auxiliares pedagógicos
<b>Área:</b>	Atención al cliente
<b>Reporta a:</b>	Administrador/ Jefa de Recursos Humanos
<b>Supervisa a:</b>	N/A
<b>FUNCIÓN BÁSICA:</b>	
Brindar el servicio de cuidado de niños/as, acorde a las necesidades de los clientes, de forma eficaz y calidez.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
Revisa el horario de trabajo	
Realiza informe sobre la labor prestada en todo momento.	
Se dedica a supervisar, estimular, jugar, cuidar, acompañar y atenderá a los menores.	
Practicaran actividades lúdicas utilizando materiales existentes en el hogar o los que posee la empresa.	
Realiza informe de entrega de los materiales empleados en la actividad de cuidado	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
Profesionales o cursando 5 semestre de las carreras de Párvulo, Psicología, Enfermería.	
Poseer 1 año de experiencia laboral en cargos similares	
Edad: 23 años en adelante.	
Competencias: Responsabilidad, proactivo, Dinamismo, Desarrollo Interpersonal.	
Habilidades: Control del trabajo	

**Elaborado por:** Medina Fátima & Delia Chulde

5.7.1.4. Efectuar un Análisis FODA y uno de Porter para proyectar como debe operar la empresa para alcanzar altos estándares de calidad.

### ANÁLISIS FODA



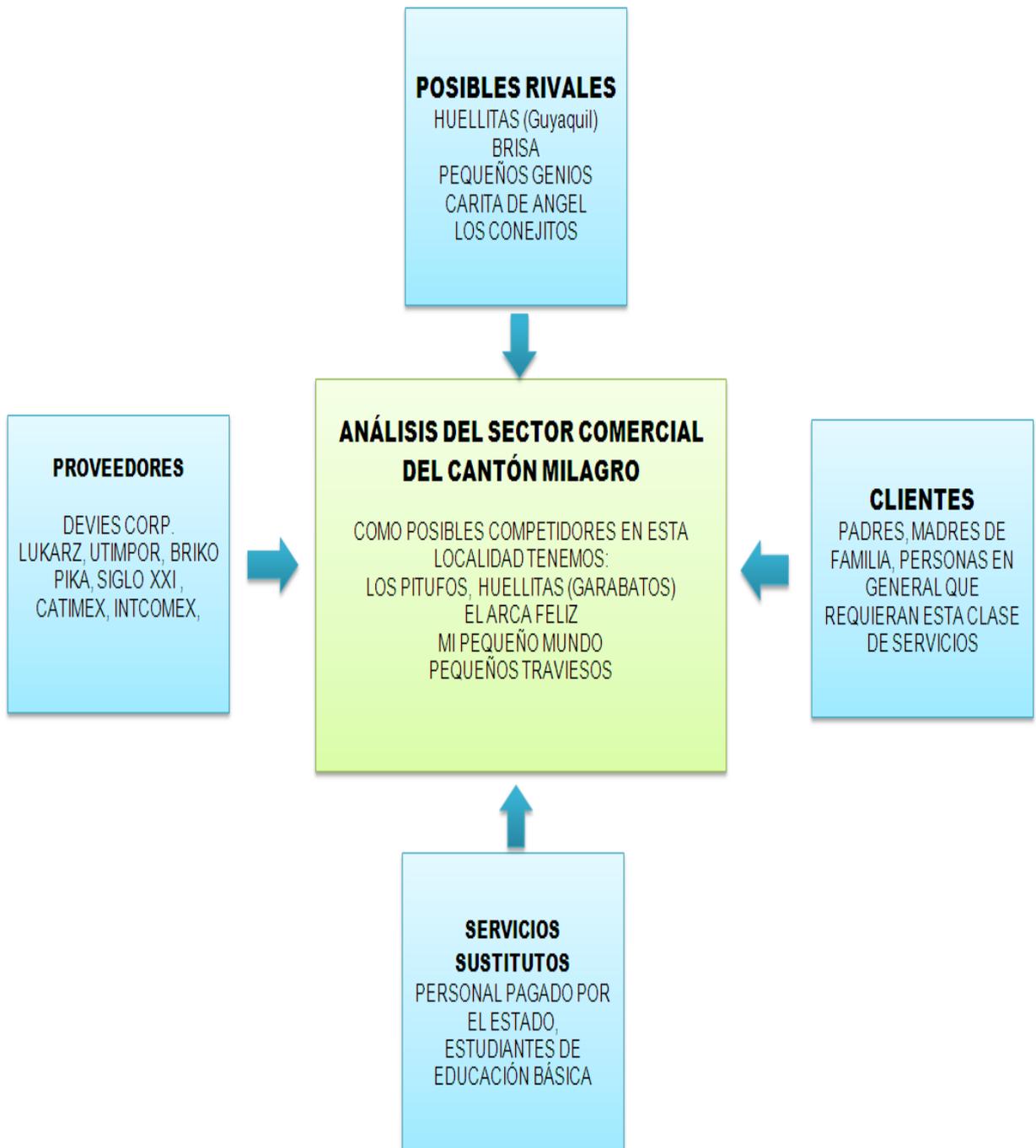
Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

**Cuadro 16 MATRIZ FO-FA-DO-DA**

<p><b>“Diseño de la Estructura Funcional de la Guardería Mini Mundo, ubicada en el Cantón Milagro, a través de la elaboración de su organigrama y Manual de Funciones, para mejorar la eficiencia de su talento humano y satisfacción de sus usuarios.”</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	PERSONAL QUE LABORARA EN LA GUARDERIA ES ALTAMENTE CALIFICADA	NO CUENTA CON POLITICAS INTERNAS
	LA INFRAESTRUCTURA ES AMPLIA Y ACONDICIONADA	INFRAESTRUCTURA NO ES PROPIA
	ALIMENTACIÓN NUTRICIONAL PARA LOS INFANTES	AUSENCIA DE PLAN DE CAPACITACIONES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
CURSOS GRATUITOS DE ALIMENTACIÓN NUTRICIONAL	Actualizar constantemente los conocimientos del talento humano, en especial las niñeras, quienes estaran relacionadas directamente con los infantes, esta accion debe darse como forma de politica interna.	Acceder a un préstamo bancario, que pueda cubrir con parte importante de la inversión total que se genera con la creación de esta guardería.
ACCESIBILIDAD A UN FINANCIAMIENTO POR PARTE DEL SISTEMA FINANCIERO DEL CANTÓN		
CAPACITADORES PROFESIONALES BRINDAN CAPACITACIONES A PRECIOS ACCESIBLES	Mantener una amplio menu de las comidas que se brindaran en la guardería, las mismas que debe ser preparadas con altos niveles de calidad.	Crear un plan de acción de capacitación, donde se establezcan las fechas y temas a tratar acorde al perfil y capacidad del personal.
<b>AMENAZAS</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
ALTO INDICE DELINCUENCIAL	Establecer estrategias promocionales a las madres que soliciten el servicio de dos niños en adelante, así como aquellas mujeres que paguen por dos niños el transporte les saldra con el 50% menos del precio oficial.	Establecer en puntos estrategicos del cantón la entrega de publicidades, para dar a conocer en un corto tiempo en este mercado competitivo y promisorio. Es necesario que los materiales publicitarios sean llamativos y legibles hacia el espectador.
INCREMENTO ACELERADO DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA		
EMNPRESAS DEL GOBIERNO BRINDEN EL SERVICIO GRATUITO Y CON LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS	Innovar constantemente el servicio que se brinda, de esta forma anticipamos ante la competencia y liderar este mercado.	

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Figura 14



Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

**Cuadro 17**

<b>F1 BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- FUERTE INVERSIÓN INICIAL		<b>X</b>	
2.- TECNOLOGÍA APLICADA A LA ADMINISTRACION Y FINANZAS	<b>X</b>		
3.- CREDIBILIDAD	<b>X</b>		
4.- BAJO COSTO DEL PRODUCTO	<b>X</b>		
	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

El cuadro refleja un nivel bajo del 75%, de existencia de barreras de entrada, lo cual demuestra que viabilidad para la implementación de esta propuesta. Esto demuestra que la guardería no tendrá mayores problemas en adaptarse a los cambios propuestos.

**Cuadro 18**

<b>F2 SERVICIOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRECIOS ACCESIBLES		<b>X</b>	
2.- PROPENCIÓN A CAMBIAR	<b>X</b>		
3.- MERCADERIA IMPORTADA		<b>X</b>	
4.- ASOCIACIONES ESPECIALIZADAS		<b>X</b>	
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>AMENAZA DE SUSTITUCION</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

La amenaza de sustitución sobre los servicios (75%) es de nivel medio por la aparición de nuevos emprendedores que brinden el servicio de cuidado de niños en este caso niñeras puertas adentro, lo cual no representa mayor preocupación por lo que en su mayoría no tienen conocimiento en desarrollar las motricidades, destrezas y habilidades en los niños, es decir un servicio de poca calidad.

**Cuadro 19**

<b>F3 DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. COMPETIDORES DE UN TAMAÑO EQUIVALENTE	X		
2. ESTRATEGIAS COMERCIALES	X		
3. CRECIMIENTO DEL MERCADO			X
4. CALIDAD/PRECIO	X		
	3	0	1
<b>ANALISIS DE RIVALIDAD</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

En lo concerniente al servicio que actualmente se brinda al cuidado de infantes, el cuadro demuestra que existe un nivel bajo (75%), por la presencia de la rivalidad, sin embargo, no debemos descuidar a nuestra competencia, por ello es importante establecer estrategias competitivas, que impulsen el desarrollo y mejora continua.

**Cuadro 20**

<b>F4 PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- SERVICIOS IGUALES			X
2.- IMAGEN CORPORATIVA	X		
3.- EFICASIA EN EL SERVICIO			X
4.- MERCADO AMPLIO			X
	1	0	3
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

El poder de compra lo tienen las clientas, porque a su vez pueden decidir dejar a sus hijos en casa en manos de algún familiar que brinde seguridad en el cuidado del niño o niña.

**Cuadro 21**

<b>F5 NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRESENCIA DE NUEVOS SERVICIOS.		X	
2.- IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR		X	
3. IMPACTO ECONOMICO	X		
4. COMPROMISOS CON GRANDES EMPRESAS			X
	1	2	1
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

Los proveedores tienen un poder medio, esto se debe a que el material didáctico y pedagógico que permite desarrollar la motricidad y el pensamiento de los niños es costoso, además se requiere de capacitación para el personal para cumplir con un trabajo caracterizado por su alto nivel de competitividad.

**Cuadro 22**

<b>RESUMEN DEL ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>						
	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
BARRERAS DE ENTRADA	3	1	0	x		
PRODUCTOS SUSTITUTOS	1	3	0		x	
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	3	0	1	x		
PODER DE LOS COMPRADORES	1	0	3	x		
NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	1	2	1	x		
EVALUACION GENERAL	9	9	2		x	
<b>PORCENTAJES</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>10%</b>			

Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

En la actualidad el servicio de cuidado de niños cuenta con un alto índice de crecimiento debido a la gran demanda de madres solteras, profesionales, o madres de familia con numerosos hijos, por ello la guardería debe optimizar su servicio y posicionarse en este mercado competitivo.

## 5.7.2. Análisis Financiero

**Cuadro 23** Costo de la propuesta.

ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE	INDICADORES
Impresión del Manual (24 ejemplares)	250,00	Dueño de la guardería	Número de manuales impresos.
Contratación de experto para socialización del manual	250,00	Dueño de la guardería	Contrato del capacitador.  Nómina de asistentes a capacitación.
<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>		

**Cuadro 24** Proyección de clientes para el 2013.

INSCRIPCIONES	PRECIO	TOTAL MENSUAL
120 inscritos	\$ 38	4560

4560 x 12 meses = 54 720 al año.

Esto demuestra que los ingresos son buenos y el costo de la propuesta mínimo, pudiendo recuperarse en el primer mes, luego del pago al personal y otros gastos.

Hasta el momento están inscritos 89 niños, pero se tiene proyectado, por parte de la administración de la Guardería, que el total de clientes ascenderá a 120, en lo que respecta al período 2013.

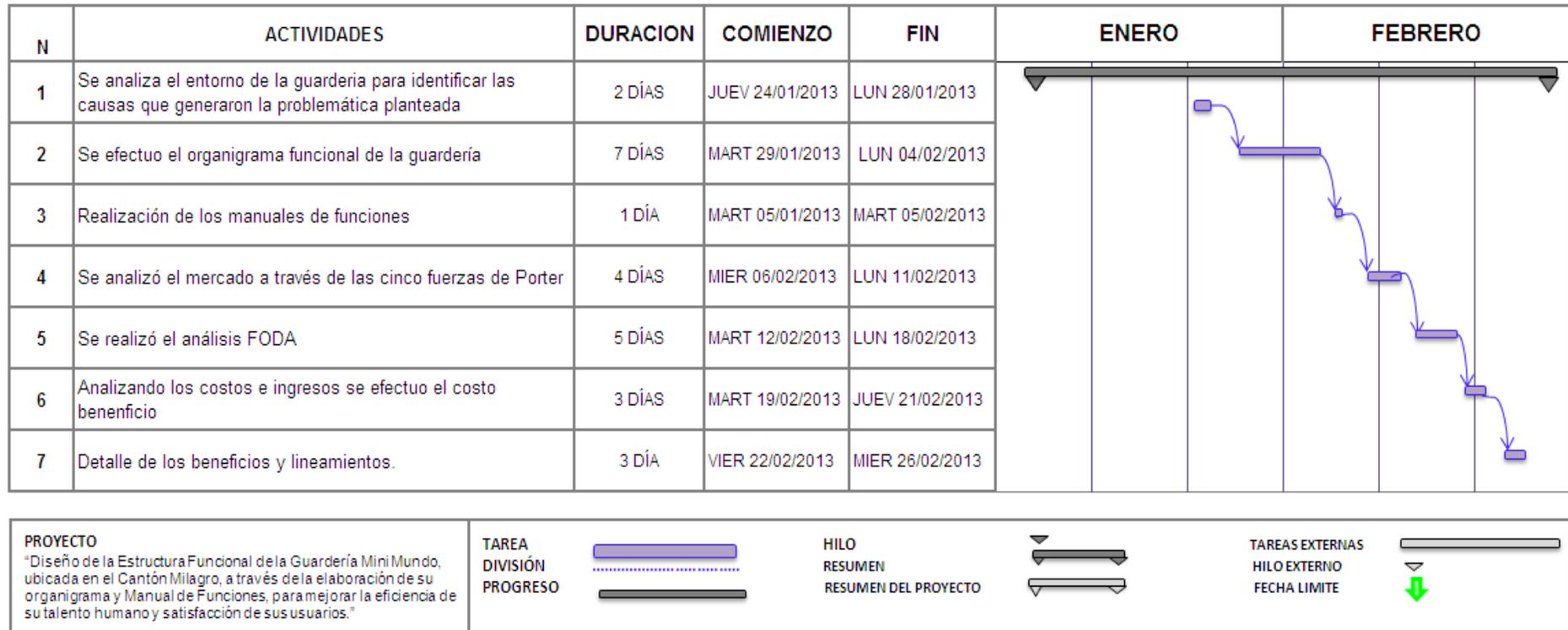
### **5.7.3 Impacto**

El impacto será positivo y fácilmente visible, esto generará un aporte al aspecto social, al brindar a la comunidad la oportunidad de tener seguridad y tranquilidad en lo que respecta al cuidado de los infantes, dejándolos en manos de personas calificadas.

En lo económico, el aporte se da en brindar a las madres del tiempo necesario para efectuar alguna actividad laboral que permita mejorar la calidad de vida de sus hogares.

Ambientalmente, se dará un impacto positivo porque la educación y formación que se fomenta en los infantes permitirá que ellos mantengan un aprecio y cultiven amor por los recursos naturales.

### 5.7.4 Cronograma



Elaborado por: Medina Fátima & Delia Chulde

### **5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta.**

La propuesta será evaluada a través de varios aspectos, luego de que se ponga en marcha la propuesta, así se podrán establecer desfases, en caso de darse, y tomar las correcciones necesarios que aseguren el logro de los objetivos propuestos, sobre todo porque se ha trabajado con herramientas de análisis que aseguran la calidad de lo propuesto. Los indicadores que servirán de medidas o parámetros de evaluación son:

Disminución del 75% de las quejas de las madres.

Incremento de un 155 anual de clientes (niños matriculados), en el primer año que se ponga en marcha la propuesta.

Incremento del margen de utilidad que logra la guardería, mínimo en un 7.5%.

## CONCLUSIONES

1.-Debido al mundo tan cambiante y a la globalización las mujeres optan por la propia superación en el ámbito educativo y profesional pero surge el gran problema de quien se encarga del cuidado de los niños por tal motivo se necesita de una empresa que brinde confianza y seguridad con personal adecuado.

2.- En el proceso de encuesta se evidenció que las madres de familia sienten inseguridad de dejar al cuidado de terceras personas a sus hijos, puesto que las empresas u organizaciones asentadas en este cantón no cumplen con sus exigencias y expectativas.

3.- El estudio de mercado verificó que hace falta aumentar los niveles de satisfacción de las madres que dejan a sus hijos en la Guardería Mini Mundo Feliz.

4.- Las madres de familia consideran que las personas que prestan el cuidado de niños deben ser altamente calificadas y profesionales, por ello se requiere que ellas conozcan a cabalidad y con certeza cuáles son sus funciones.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Es recomendable que se tome en cuenta que el personal que labore en la empresa sea constantemente capacitado para brindar una mayor confianza con el entorno laboral.
  
- 2.- Es recomendable realizar un manual de funciones y que estas sean revisadas periódicamente de acuerdo a las actividades y servicios que se ofrezcan en la guardería.
  
- 3.- Es importante que a futuro se establezcan manuales de procedimientos que complementen el trabajo del manual de funciones.
  
- 4.-Es importante que se ponga en práctica los manuales de funciones, para generar un correcto y eficiente uso del manejo del tiempo.

## Bibliografía

ABC BEBE.COM. (27 de JULIO de 2009). *LAS NIÑERAS TAMBIEN NECESITAN CAPACITARSE EN EL CUIDADO Y LA CRIANZA DE LOS NIÑOS*. Recuperado el 28 de JULIO de 2012, de LAS NIÑERAS TAMBIEN NECESITAN CAPACITARSE EN EL CUIDADO Y LA CRIANZA DE LOS NIÑOS: <http://www.abcdelbebe.com/bebe/0-6-meses/salud/las-nineras-tambien-necesitan-capacitarse-en-el-cuidado-y-la-crianza-de-los-nin>

BONIFAZ, L. L. (2 de Septiembre de 2010). *TESIS DE GUARDERIA PRIVADA*. Recuperado el 10 de Agosto de 2012, de TESIS DE GUARDERIA PRIVADA: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/224/1/TESIS%20DE%20GUARDERIA%20PRIVADA.pdf>

Carmen, S. Y. (11 de junio de 2009). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE BABYSITTERS EN LACIUDAD DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE BABYSITTERS EN LACIUDAD DE GUAYAQUIL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5271/1/D-38795.pdf>

Delia Fernanda Cárdenas Sánchez, P. A. (22 de Febrero de 2010). *PERMISOS MUNICIPALES*. Recuperado el 22 de Junio de 2012, de PERMISOS MUNICIPALES : [http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10428/7/TESIS\\_ORIGINAL.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10428/7/TESIS_ORIGINAL.pdf)

DIALNET. (Julio de 23 de 2011). *Ética e infancia: el niño como sujeto moral*. Recuperado el 16 de Agosto de 2012, de Ética e infancia: el niño como sujeto moral: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2484054>

ECURED. (24 de Octubre de 2011). *HIGIENE PERSONAL*. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de HIGIENE PERSONAL: [http://www.ecured.cu/index.php/Higiene\\_personal](http://www.ecured.cu/index.php/Higiene_personal)

G, G. (2 de Febrero de 2010). *CUIDADOS INFANTILES. HIGIENE, HABITOS Y PROBLEMAS RELACIONADOS*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de CUIDADOS INFANTILES. HIGIENE, HABITOS Y PROBLEMAS RELACIONADOS: <http://www.staapolonia.net/padres/cuidados.pdf>

LA HORA NACIONAL. (01 de Agosto de 2006). *Mejorar el estado nutricional. Mejorar el estado nutricional*, pág. 1.

MAISON DE SANTE. (3 de Agosto de 2012). *ESTIMULACIÓN TEMPRANA*. Editorial LIMERIN. Pág.85

MEDICALENFER. *El Niño y su Entorno: un cuidado con Amor / Servicio de Enfermería A Domicilio*. Edibosco. Pág. 55

Naomi, H. C. (26 de Octubre de 2010). *SOLUCIONES PARA EL CUIDADO INFANTIL EN EL LUGAR DE TRABAJO*: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_151190.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_151190.pdf)

GODOY, Javier. ORGANIZACION ESTIMULACION TEMPRANA. Editorial. LIMERIN. PAG. 22

PREGNANCY. (22 de Marzo de 2012). *Panorama General sobre Opciones de Cuidado de Niños*. Recuperado el 19 de Agosto de 2012: [http://espanol.pregnancy-info.net/opciones\\_de\\_cuidado\\_de\\_ninos.html](http://espanol.pregnancy-info.net/opciones_de_cuidado_de_ninos.html)

Ley de REGIMEN TRIBUTARIO

GONZALEZ, Leonel. ADMINISTRACION DE EMPRESAS EDITORIAL . HOLGUIN ASOCIADOS. Pág. 123

GALVEZ, Francisco. TÉCNICAS DE MERCADO. EDITORIAL. GUTIERREZ & ASOCIADOS. Pág 145

ÁLCAZAR, Heriberto: *INCICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN*, Ediciones Eudecor. Córdoba, 2009.

ÁVILA, Joustine: *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN*, Ediciones Eudecor. Córdoba, 2010. Pág. 114

BUSKANK Richard H. Libro: *PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DEL MARKETING*. Editorial Limerin. Pág. 89

CHIAVENATO, Idalberto: *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, Quinta Edición, Editorial MC. Graw- Hill 2009. Pág. 118

HOLGUÍN CABEZAS Rubén. *ELEMENTOS DE ECONOMÍA CUARTA EDICIÓN*, Editorial Ediciones Holguín S.A. Pág. 79

HOLGUÍN CABEZAS Rubén. *ELEMENTOS DE ECONOMÍA QUINTA EDICIÓN*, Editorial Ediciones Holguín S.A. Pág. 81

JANY, José: *INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS*, Tercera Edición, Bogotá DC, Colombia 2009 p 486.

JUMBOL, Franchesco: *INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS*, Tercera edición. Pág. 106.

KOONTZ Harold. *ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*, Editorial: Mc Graw Hill. Pág. 123

LEÓN Félix. *ENCICLOPEDIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*, Editorial Copyright. Pág. 74

SANTÓN William J. *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*, Editorial McGraw Hill. 2010. Pág. 73

STRAUS George y SAYLES Leonard R. *PERSONAL*, Editorial Hebreos Hnos. Sucesores S.A. 2011. Pág. 88

VILLALBA Carlos. *GUÍA DE ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTO Y PROYECTOS*, Editorial Sur Editores. 2008. Pág. 63

VOLPENTESTA, JORGE ROBERTO: *ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS*. Osmar D. Buyatti, Buenos Aires. 2010. Pág. 115

ZAMORA Miguel Ángel. *TEMÁTICA ESTUDIANTIL*. Editorial: Copyright. 2009. Pág. 15

# ANEXOS

## ANEXO 1



### FORMATO DE LA ENCUESTA

**1.- ¿Para usted la eficiencia de las actividades de esta guardería son?**

Muy altas

Altas

Medianas

Bajas

Nulas

**2. ¿Conoce usted si esta guardería tiene una estructura funcional?**

Si

No

**3. ¿Su satisfacción en cuanto al servicio de esta guardería, se ha visto afectada por el desempeño laboral del talento humano?**

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

**4. ¿Ha tenido tropiezos con algunos de los maestros, por fallas en el cuidado de su hijo o hija?**

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

**5. ¿Los dueños de las guarderías, administrativamente pueden considerarse:**

Muy calificados

Calificados

Mediante calificados

Sin calificación

**6. Para usted la calidad del servicio de la guardería es:**

Excelente

Buena

Regular

Mala

**7. ¿Cuándo usted acude a la guardería a dejar y retirar a sus hijos, ha podido observar orden en el trabajo de las personas que ahí laboran; es decir cada uno conoce sus funciones?**

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

**8. ¿Considera usted que los maestros que cuidan a los niños hacen uso eficiente del tiempo durante su periodo laboral?**

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

## ANEXO 2



### FORMATO DE LA ENTREVISTA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DE LA GUARDERÍA MINI MUNDO

1.- La institución tiene definida su estructura funcional?. En base a que la ha definido.

---

---

---

2.- Poseen un organigrama y manual de funciones?. Por qué serían importantes estos documentos

---

---

---

3.- Que podría indicar usted sobre el desempeño laboral de su personal?

---

---

---

4.- Cree usted que aún debe mejorar este desempeño

---

---

---

5.- Cómo calificaría usted sus conocimientos administrativos?

---

---

---

**6.- Cómo calificaría usted el uso y manejo del tiempo por parte de sus colaboradores**

---

---

---

**ANEXO 3**

**Formatos de Funcionamiento Municipales, Cámara de Comercio, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos**




República del Ecuador  
**Ilustre Municipalidad del Cantón Milagro**

Departamento Financiero Sección Rentas

---

Partida No.: 6.2.1.02.07 Valor \$ 1.00

Recibi del Sr.: DEYSI MARINA JIMENEZ VERA

La cantidad de: UN DOLAR CIENTO CENTAVOS

Por concepto de: CAPITAL EN GIRO No. 3297 PARA PRESTAR SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PUENTES, ETC.

Milagro a de septiembre del 2004

Nº 0471986

 Departamento Financiero	 Jefe de Rentas	 Tesorero Municipal
---	--	--




República del Ecuador  
**Ilustre Municipalidad del Cantón Milagro**

Departamento Financiero Sección Rentas

---

Partida No.: 6.2.3.01.13 Valor \$ 1.00

Recibi del Sr.: DEYSI MARINA JIMENEZ VERA

La cantidad de: UN DOLAR

Por concepto de: REGISTRO SANITARIO Y TOXICOLÓGICO AÑO 2004, PARA PRESTAR SERVICIOS DE CONSTRUCCION

Milagro a de septiembre del 2004

Nº 0471987

 Departamento Financiero	 Jefe de Rentas	 Tesorero Municipal
---	--	--



# PATENTE

De Comerciantes, Industriales y otras  
Actividades que se ejerzan en el Cantón

MUNICIPIO DE MILAGRO

De conformidad con el Capítulo VIII de la Ley de Regimen Municipal vigente y en uso de las atribuciones que concede la ordenanza Municipal para la aplicación y el cobro del Impuesto de Patentes, se confiere en esta fecha, la presente Patente para que pueda funcionar el establecimiento comercial.

Destinado a \_\_\_\_\_

Propiedad de \_\_\_\_\_ Cédula No.: \_\_\_\_\_

Situado en la calle \_\_\_\_\_

Queda obligado el propietario de este negocio a cumplir con las disposiciones y reglamentos pertinentes, bajo apercibimiento de ser sancionado, hasta con la usura.

Esta Patente caduca el 31 de Diciembre del 2004

Registro No.: \_\_\_\_\_

Nº 0005612

1. MUNICIPALIDAD MILAGRO  
 DIRECCION FINANCIERA  
  
 FIRMA AUTORIZADA  
 Director Financiero

VALOR US\$ 2.00

# VALOR DE ESPECIE US\$ 2.00

Nº 0005625



Declaración Individual del Impuesto del 1,5 por mil sobre el capital en giro, de acuerdo a disposiciones legales del decreto 153 del R. O. No. 662 de Enero 16/84.

SELLO DEL R.U.C.

Año 2004

Registro Económico al que Corresponde la Declaración

Desde: \_\_\_\_\_  
Hasta el 31 de Diciembre del 200\_\_

Espacio Reservado para el Municipio de Milagro

Número de la Declaración \_\_\_\_\_

## 01 IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

01 Apellido Paterno	02 Apellido Materno	03 Nombres	04 Cédula Identidad			
05 Lugar de Nacimiento	06 Fecha de Nacimiento	07 Nacionalidad	08 Sexo M ( ) F ( )	09 estado Civil		
10 Domicilio Ciudad	11 Calle	12 No.	13 Provincia	14 Cantón		
15 Teléfono	16 Casilla	17 Actividades Económicas		16 Título Profesional		

## 01 IMPUESTOS A LOS CAPITALES

Capital	Valor	Impuesto Básico	Recargo	Total
Propio	01 \$	02 \$	03 5 ABR 2004	04
Ajeno	05	06	07	08
Otros	09	10	11	12
Total	13	14	15	16

Con pleno conocimiento de las penas por ocultamiento o Falsedad declaro que todas las informaciones contenidas En este formulario son veridicas, correctas y completas.

Firma del Declarante	Dirección Financiera	Lugar y Fecha de Presentación
	MUNICIPALIDAD MILAGRO DIRECCION FINANCIERA FIRMA AUTORIZADA	Milagro,

# TASA DE HABILITACION Y FUNCIONAMIENTO



Nº 0005612

MUNICIPIO DE MILAGRO

Milagro, \_\_\_\_\_ del 200\_\_

La Dirección del DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE SALUD PUBLICA E HIGIENE en uso de las atribuciones que le concede la Ley de Régimen Municipal vigente (Art. 164 y 398) extiende permiso ANUAL para que pueda funcionar el establecimiento destinado a \_\_\_\_\_

Clasificado como de \_\_\_\_\_ Categoría De Propiedad \_\_\_\_\_ situado en \_\_\_\_\_

Queda obligado el propietario de este establecimiento a cumplir con las disposiciones y reglamentos pertinentes bajo percibimiento de ser sancionado hasta con la clausura en caso contrario.

Este permiso caduca el 31 de Diciembre del 200\_\_

VALOR US\$ 2.00



MUNICIPALIDAD MILAGRO  
DIRECCION FINANCIERA  
FIRMA AUTORIZADA  
Director Financiero Municipal



CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO  
RUC. 0968513910001

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y PREVENCION CONTRA INCENDIOS  
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO  
TASA POR SERVICIO DE PREVENCION DE INCENDIOS

No. \_\_\_\_\_ TASA : \$ \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_ TITULO : \$ \_\_\_\_\_  
AÑO : \_\_\_\_\_ RECARGO : \$ \_\_\_\_\_  
RUC : \_\_\_\_\_ TOTAL : \$ \_\_\_\_\_  
NOMBRES: \_\_\_\_\_  
DIRECCION: \_\_\_\_\_  
ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: PRIMERA

Este despacho en atención a la solicitud presentada y considerando que en el local se cumplen las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios, así como la documentación, se procede a extender la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCION DE INCENDIOS.

Este documento debe ser exhibido en el lugar visible y presentado cuando fuer requerido.

Abnegacion y Disciplina

JEFE DE PREVENCION

SIEMPRE LISTOS PARA SERVIRTE MEJOR



19/03/2004 02:10:37 PM





MINISTERIO DE SALUD PUBLICA  
**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS**  
 DPTO. EMISION DE PERMISOS



Guayaquil, a 30 de Marzo

de 2004

**PERMISO : 6591**

La Dirección Provincial de Salud del Guayas de conformidad con el decreto ejecutivo No 811 Oficial N. 173 del 20 de Abril/99 y reformado decreto #814 RO#178 del 5 Oct/2000, concede

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**  
 POR EL AÑO 2004

Nombre o Razón Social :

Tipo :

Propietario :

Dirección :

Parroquia :

Localidad :

No. Cedula :

Tasa :

Dolares

Area # :

Código...

Categoría:

Cantón :

R.U.C. :

Cód.Int. :

Comprob. 6591

*Dr. Jaime Romero*  
 Director Provincial de Salud del Guayas

*[Signature]*

DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS

Nota... Este Permiso debera ser colocado en un lugar visible para procesos de control



**CAMARA DE COMERCIO DE MILAGRO**

Fundada el 10 de Septiembre de 1952  
 García Moreno y Chile (esquina) Telefax: 2-970181  
 R. U. C. 0992161809001  
 MILAGRO - ECUADOR

**Recibo Oficial de Caja**

Nº 0235

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibí de: \_\_\_\_\_

CONCEPTO			VALOR
CUOTAS ORDINARIAS			
CUOTAS EXTRAORDINARIAS			
CHEQUE NO.	BANCO	CTA. CTE.	VALOR
TOTAL \$.			

NOTA: Este recibo firmado por el Agente autorizado, es el único documento que acredita la cancelación de cuotas.



CAMARA DE COMERCIO DE MILAGRO

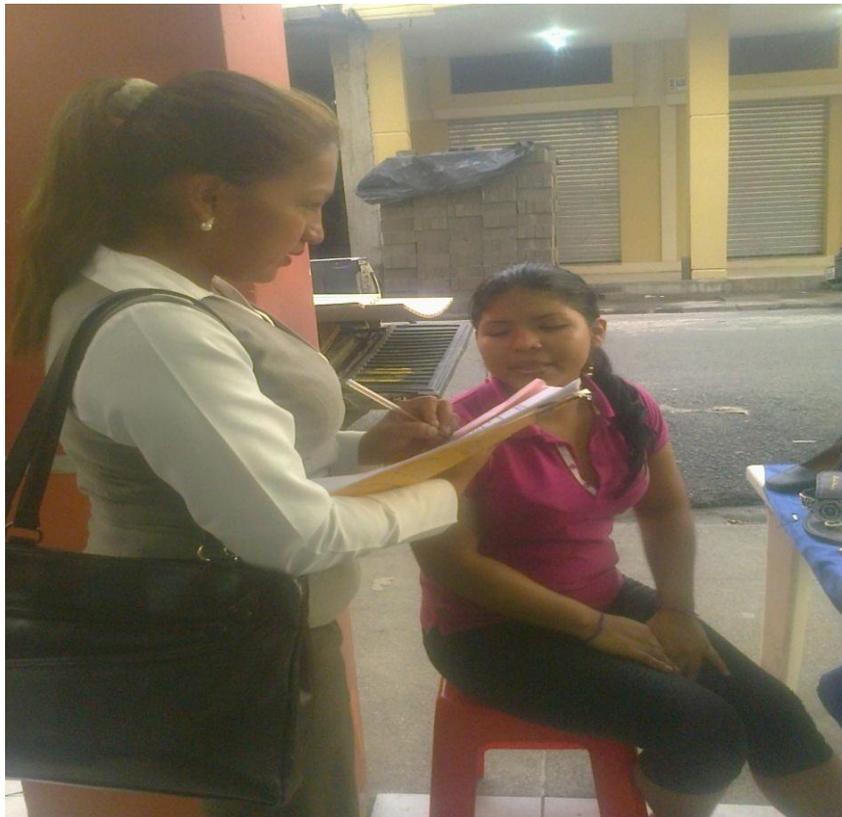
*ADRIAN E. ALMEIDA*

(F) Afirado

(F) Recibidor

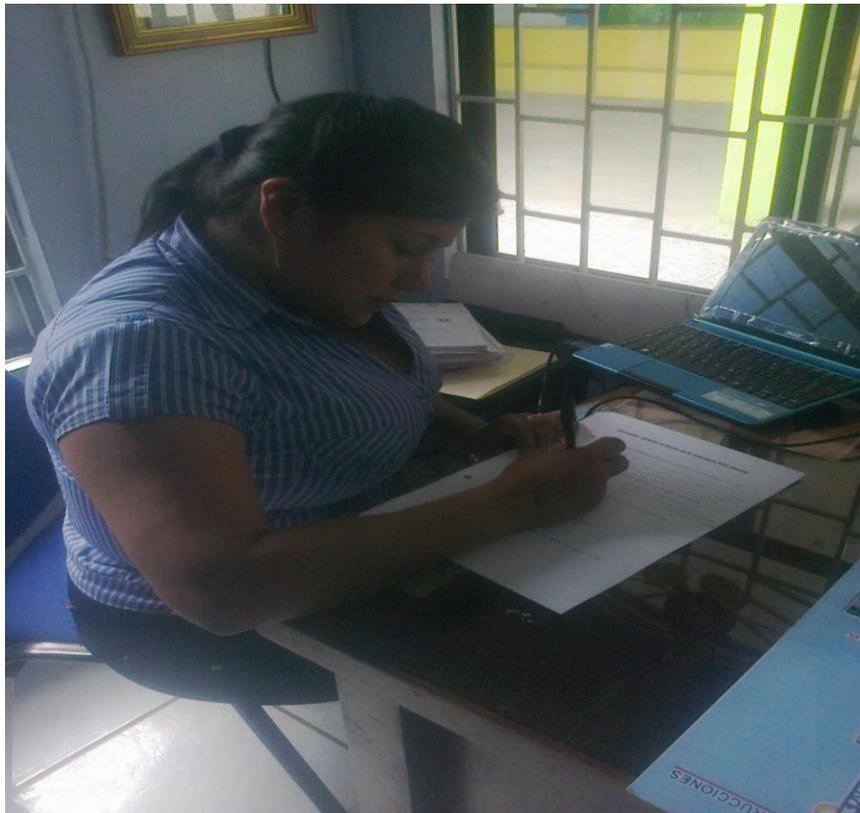
### ANEXO 3

#### FOTOS TOMADAS EN EL PROCESO DE ENCUESTA





**ANEXO 4 FOTO DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA GUARDERIA**



## ANEXO 5 PLASGIARISM CHECKER

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

### The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
inventarios como materiales de producción tiene una miopia similar	OK
inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a...	OK
aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de	OK
forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios	OK
inventarios desde el punto de vista financiero mientras menos cantida...	OK
manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportuna...	OK
inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de	OK
Algunas personas que tengan relación principal con los costos y	OK

**Results: No plagiarism suspected**

[Go Back](#)

Help Bubble

Inicio | The Plagiarism ... | Don omar | ? - hector acost... | MIS DOCUMENT... | HERRAMIENTA... | PROYECTO DE ... | Expulsión no se... | PROYECTO PAS... | ES | 19:05