

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL  
PROGRESO”**

**ANDREA CELESTE APARICIO JUAREZ**

**GUASTATOYA, EL PROGRESO, MAYO 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO –CUNPROGRESO-  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL  
PROGRESO”**

**TESIS**

**PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE EL  
PROGRESO -CUNPROGRESO-**

**POR:**

**ANDREA CELESTE APARICIO JUÁREZ**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADEMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUASTATOYA, EL PROGRESO, MAYO 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-**  
**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Director del Centro Universitario de El Progreso                      Ing. Julio Cesar Martínez Fuentes

Vocal I representante de profesores ante el consejo directivo CUNPROGRESO                      Lic. Ariel Alejandro Alvarado Ayala

Vocal II representante de profesores ante consejo directivo de CUNPROGRESO                      Licda. Gilma Frine Vásquez Ríos

Vocal III representante de profesores ante consejo directivo de CUNPROGRESO                      Lic. Edgar Adan Morales Falla

Estudiante Vocal IV representante de estudiantil ante consejo directivo de CUNPROGRESO                      Cristopher Miguel Godinez Ortiz

Estudiante Vocal V representante de estudiantil ante consejo directivo de CUNPROGRESO                      Evelyn Jardenny Portillo Gálvez

Secretario de Consejo Directivo CUNPROGRESO                      Ing. Luis Antonio Raguay Pirique

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE TESIS**

PRESIDENTE (A):                      Licda. Ruth Violeta Cruz Ramírez

SECRETARIO (A):                      Lic. Amilcar Beltetón Contreras

EXAMINADOR (A):                      Lic. Luis David Catalán Carrera

Guastatoya, 02 de abril de 2022

Lic. Abad Bruce Alberto Herrera Lima  
Coordinador de Trabajos de Tesis  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Centro Universitario de El Progreso, USAC

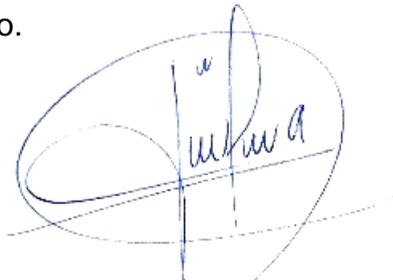
Señor Coordinador:

De conformidad con el dictamen emitido el 18 de septiembre del año dos mil veintiuno en el que se me designa como asesora de la estudiante **ANDREA CELESTE APARICIO JUÁREZ**, registro académico **201540487** con el tema **“ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO INNOVADOR UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de la tesis, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos establecidos.

En virtud de lo anterior y considerando que el presente documento fue desarrollado de acuerdo con los requisitos reglamentarios del Centro Universitario de El Progreso, me permito recomendarlo para su aprobación y defensa de tesis.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



M.Sc. Jenniffer Celeste Franco Alvarez  
Asesora de Trabajos de Tesis  
Colegiado Activo 15,503  
Licenciatura en Administración de Empresas / -CUNPROGRESO-

**REF. 170/02-2022 S.C.D.**

Guastatoya, El Progreso 18 de julio de 2022

**Lic. Ariel Alvarado Ayala**  
**Coordinador de Carrera**  
**Centro Universitario de El Progreso**

Presente:

Para su conocimiento y efectos consiguientes me permito transcribir, el **PUNTO TERCERO Inciso 3.5 del Acta 14-2022** de la sesión Extraordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Centro Universitario de El Progreso el día quince de julio de dos mil veintidós.

- 3.5** OFICIO REF. 01-2022/1 C.A.E.C.P presentado por el Lic. Ariel Alvarado Ayala en el que informa que, de acuerdo con lo estipulado en el “NORMATIVO QUE REGULA LAS OPCIONES DE GRADUACIÓN A NIVEL DE LICENCIATURA DE, LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA” se procedió a la revisión acta de examen privado de tesis No. 01-2022 proporcionada por el área de tesis de la tesista: Andrea Celeste Aparicio Juárez, Carné No. 201540487 título de la tesis: “ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”. Habiendo APROBADO con la nota de SETENTA (70) PUNTOS, por lo tanto, se solicita la respectiva autorización para la impresión de tesis.

El Consejo Directivo al respecto **ACUERDA: Aprobar la impresión de tesis “ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”,** presentada por la tesista: Andrea Celeste Aparicio Juárez, con registro académico 201540487 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, del Centro Universitario de El Progreso.

*“Id y enseñad a todos”*



**Ing. Alba Marilia Noj Suruy**  
**Secretaria**

**Consejo Directivo**  
**Centro Universitario de El Progreso**



C.C. Secretaria Académica

C.C. Archivo

## **Dedicatoria**

A Dios

Quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres

Por ser los guías y pilares de nuestra familia, dándome el aliento para seguir siempre adelante luchando por cada uno de los sueños y metas que me he planteado, por creer en mis capacidades y siempre apoyarme en cada uno de mis triunfos y derrotas.

A mis hermanos

A Elsa y Hugo por ser mi ejemplo a seguir y mostrarme el camino al éxito por medio de sacrificios y perseverancia a cada uno de los sueños y propósitos que se han planteado para su vida.

A mis sobrinos

Elieser, Elizabeth y André por ser la felicidad y dicha que contagian a nuestra familia, y la llenan de sonrisas y momentos hermosos.

A mi novio

A Samuel por apoyarme en cada una de mis metas y darme aliento en el transcurso del camino para poder culminar esta etapa de mi preparación profesional.

A la Universidad San Carlos  
de Guatemala, Centro  
Universitario El Progreso  
-CUNPROGRESO-

Por brindarme catedráticos excepcionales que me transmitieron sus conocimientos para formarme como profesional, gracias a su entrega y dedicación en cada uno de los cursos impartidos.

A mi asesora de tesis

A la licenciada Jennifer Franco por su paciencia y dedicación en ayudarme a culminar esta etapa importante en mi vida como es mi formación profesional.

## Índice

Introducción ..... i

### Capítulo I Marco Teórico

No.	Contenido	Página
1.1.	Empresa.....	1
1.2.	Administración.....	2
1.3.	Proceso administrativo .....	3
1.3.1.	Planeación .....	4
1.3.1.1.	Planeación estratégica .....	5
1.3.1.2.	Diagnóstico organizacional .....	10
1.3.1.2.1.	Perspectiva de diagnóstico organizacional .....	10
1.3.1.3.	Análisis FODA.....	11
1.3.2.	Organización .....	13
1.3.2.1	Tipos de organización .....	15
1.4.	Sistema Organizacional .....	15
1.5.	Diseño organizacional.....	17
1.5.1.	Dimensiones de diseño organizacional.....	18
1.6.	Estructura organizacional.....	19
1.6.1.	Elementos de la estructura organizacional.....	19
1.6.2.	Modelos de estructura organizacional.....	24
1.6.3.	Estructura simple .....	25
1.6.4.	Estructura burocrática .....	26
1.6.5.	Estructura matricial .....	27
1.6.6.	Organigrama .....	27
1.6.6.1.	Criterios para la preparación de un organigrama .....	28
1.6.6.2.	Clasificación de organigrama .....	29
1.7.	Manuales administrativos.....	32

1.7.1.	Clasificación de los manuales administrativos .....	32
1.7.2.	Estructura de manual de organización .....	34
1.8.	Cultura organizacional.....	39
1.8.1.	Dimensiones culturales .....	39
1.8.2.	Características de cultura organizacional.....	41
1.9.	Comunicación .....	42
1.9.1.	Funciones de la comunicación .....	42
1.9.2.	Comunicación organizacional .....	43
1.9.3.	Canales formales de la comunicación.....	43

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico del Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” con relación a la elaboración de fortalecimiento organizacional**

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1.	Metodología de la investigación .....	45
2.1.1.	Métodos .....	45
2.1.2.	Técnicas.....	47
2.1.3.	Instrumentos .....	48
2.2.	Unidad de análisis.....	49
2.2.1.	Antecedentes .....	49
2.2.2.	Filosofía empresarial.....	50
2.2.3.	Análisis FODA.....	57
2.2.4.	Organización .....	60
2.3.	Sistema organizacional .....	60
2.4.	Estructura organizacional.....	60
2.5.	Modelo de estructura organizacional .....	62
2.5.1.	Organigrama .....	62
2.6.	Manuales.....	64
2.7.	Reglamentos y procedimientos administrativos .....	65
2.8.	Resumen de los hallazgos encontrados.....	67

2.8.1.	Filosofía empresarial.....	67
2.8.2.	Estructura organizacional.....	67
2.8.3.	Manuales, reglamentos y procedimientos administrativos .....	69

### **Capítulo III**

#### **Elaboración de programa de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” ubicado en el Municipio de San Agustín Acasaguastlán, Departamento de El Progreso”**

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1.	Justificación .....	70
3.2.	Presentación .....	71
3.3.	Objetivos .....	72
3.3.1.	General.....	72
3.3.2.	Específicos .....	73
3.4.	Programa de fortalecimiento organizacional .....	73
3.4.1.	FODA.....	73
3.4.2.	Filosofía empresarial .....	77
a)	Misión .....	77
b)	Visión .....	78
c)	Valores organizacionales .....	78
3.4.3.	Estructura organizacional .....	79
3.4.3.1.	Organigrama propuesto .....	79
3.4.3.2.	Análisis de la estructura organizacional.....	81
3.5.	Manual de organización propuesto.....	83
3.5.1.	Introducción.....	84
3.5.2.	Objetivos del manual .....	85
3.5.3.	Definición de tipos de comunicación.....	86
3.5.4.	Antecedentes históricos .....	87
3.5.5.	Base legal.....	88

3.5.6.	Filosofía empresarial propuesta .....	89
3.5.7.	Estructura orgánica .....	91
3.5.8.	Organigrama general propuesto.....	92
3.5.9.	Descriptor de puesto de la administradora .....	93
3.5.10.	Descriptor de puesto de la secretaria.....	95
3.5.11.	Descriptor de puesto del director plan diario matutino.....	97
3.5.12.	Descriptor de puesto de maestra pre-primaria .....	99
3.5.13.	Descriptor de puesto de maestros de primaria .....	101
3.5.14.	Descriptor de puesto del director de básicos y diversificado.....	103
3.5.15.	Descriptor de puesto de maestros de básicos y diversificado .....	105
3.5.16.	Descriptor de puesto de conserje .....	107
3.5.17.	Descriptor de puesto de conserje .....	109
3.6.	Plan de acción .....	106
3.7.	Costo de implementación de la propuesta.....	115
	Conclusiones .....	116
	Recomendaciones .....	118
	Referencias .....	119
	Anexos.....	122

## Índice de figuras

No.	Contenido	Página
1	Proceso admirativo.....	3
2	Elementos de la planeación estratégica.....	6
3	Análisis FODA.....	12
4	Dimensiones básicas de diseño organización.....	18
5	Ejemplo de división de trabajo.....	20
6	Criterio de departamentalización.....	22
7	Ejemplo de organigramas verticales y horizontales.....	31
8	Clasificación de manuales.....	32
9	Datos básicos de un manual de organización.....	35
10	Manual de descripción de puestos.....	38
11	Comunicación organizacional.....	44

## Índice de gráficas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Identificación de los empleados con la misión y visión de la institución .....	52
2	Identificación de los valores del centro educativo.....	54
3	Establecimiento de objetivos del centro educativo .....	56
4	Reconocimiento del jefe inmediato por los empleados de la institución .....	61
5	Existencia de organigrama en el centro educativo .....	63
6	Instructivo escrito de procedimientos administrativos.....	65
7	Comunicación del centro educativo .....	66

## Índice de tablas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Cantidad de colaboradores de puestos .....	46
2	Servicios educativos que brinda el colegio .....	50
3	Plan de acción estrategias FO.....	106
4	Plan de acción estrategias DO .....	109
5	Plan de acción estrategias FA .....	111
6	Plan de acción estrategias DA.....	113
7	Costo de implementación de la propuesta.....	115

## **Introducción**

Una estructura organizacional facilita la comprensión de los empleados sobre sus funciones laborales, la falta de este ocasiona confusión, desconocimiento y duplicidad de las atribuciones que se desempeñan dentro de la empresa.

La presente tesis es una investigación que tiene como objetivo la elaboración de un programa de fortalecimiento organización en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, el cual se encuentra ubicado en el municipio de San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso.

Este documento se encuentra estructurado en tres capítulos, descritos a continuación:

El Capítulo I está conformado por el marco teórico, que tiene como objetivo principal brindar los fundamentos principales acerca de los temas relacionados al diseño y fortalecimiento organizacional, que ayudaron a desarrollar el diagnóstico actual y el planteamiento de la propuesta de solución a la problemática encontrada en el centro educativo.

El capítulo II muestra el diagnóstico organizacional el cual da a conocer la situación actual del centro educativo, en donde se da a conocer los problemas detectados por medio de herramientas de investigación como; encuesta, entrevista y guías de observación realizadas al personal de la empresa, los datos recopilados en el trabajo de campo son representados por medio de graficas las cuales muestran de una manera comprensible los resultados obtenidos.

En el capítulo III, con base al desarrollo del diagnóstico organizacional realizado, se le brinda al centro educativo herramientas administrativas para aumentar la capacidad y efectividad de las actividades que se desarrollan en su entorno. Se le plantea la estructura organizacional que se formuló de manera general, vertical y con relación lineal. Desarrollando el manual organizacional del centro educativo en

donde se visualiza la jerarquía, la comunicación, las atribuciones y funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

Se brinda al centro educativo un plan de acción para implementar herramientas administrativas, las cuales serán de utilidad para el manejo y crecimiento de la institución.

Como parte final del trabajo de tesis se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias utilizadas en la elaboración de la investigación y formulación del marco teórico, anexos de los instrumentos aplicados y evidencias del trabajo de campo efectuado en el centro educativo.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El capítulo presenta la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas, las cuales serán de gran utilidad para realizar y fundamentar la investigación y formulación del diagnóstico como la propuesta de solución para la institución objeto de estudio.

### **1.1. Empresa**

Según Gutiérrez (2016) explica los siguientes puntos de vista de empresa: (p. 29).

#### **Desde un punto de vista económico**

La empresa es la unidad básica de producción. La empresa, mediante la organización de unos factores productivos y bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, tiene la función de crear utilidad al elaborar bienes y servicios. En este conjunto de personas, una vez tomada la decisión todos la acatan. Las empresas o productores pretenden la maximización de beneficios, con la restricción de los costes de producción. (p. 39)

#### **Desde un punto de vista organizativo**

La empresa es una actividad económica en la que intervienen factores productivos para generar bienes y servicios estructurados o relacionados de acuerdo con un determinado modelo de organización. (p. 39)

#### **Bajo la óptica de la teoría general de sistemas**

La empresa es un sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común en la organización. (p. 39)

El autor Hernández (2011) hace referencia de las palabras de Henry Fayol “la organización –empresa- es una entidad abstracta, dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia con el logro de objetivos”. (p. 50).

Tomando estos conceptos y puntos de vista del autor, se puede definir que una empresa es la combinación de los factores humanos, materiales, financieros y técnicos impulsados por la planeación, dirección y organización para alcanzar objetivos de acuerdo al fin de la institución.

## **1.2. Administración**

Para Hernández (2011) es la “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (p. 3).

Una mejor explicación para Robbins, Decenzo y Coulter (2013) es que “la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas” (p. 6).

En el caso de Chiavenato (2009) indica que la administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. Por lo que menciona que “la organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla. De ahí la importancia del papel del administrador” (p. 60).

De acuerdo a Gareth (2008) se encuentra la administración por objetivos la cual consiste en el “sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales o estándares de desempeño específicos y de cumplir con los presupuestos de la operación” (p. 135).

Con relación a los conceptos descritos de administración se puede definir como el proceso en el cual se integra la capacidad de las personas y los recursos físicos, para el logro de los objetivos de las empresas, de una manera eficiente y eficaz, provocando de esta forma el crecimiento de las mismas.

### 1.3. Proceso administrativo

Para Hernández (2011), hace referencia de las palabras de Henry Fayol “el logro de objetivos de la organización requiere de la coordinación y la optimización de recursos con que cuenta. Por lo cual el director- administrador debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 50).

Para Münch (2007) el proceso administrativo es “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p. 37).

**Figura 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: tomado de Münch Lourdes (2007). Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación.

De acuerdo a Griffin (2011), la administración para ser efectiva debe de contener cuatro actividades básicas como son la planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.

Chiavenato (2001) menciona que:

La estrategia puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas: cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar objetivos. (p. 132)

Según los términos planteados por los diferentes autores, se puede definir que el proceso administrativo es la integración de conocimientos para la relación de las tareas y objetivos de las empresas, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y eficaz, haciendo uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

### **1.3.1. Planeación**

Amaru (2009) menciona que es “la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el son decisiones de planeación” (p. 170).

Como indica Reyes (2007) la planeación consiste en “la determinación del curso concreto de acción que se habrán de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades etc.” (p. 27)

Hernández (2011) cita las palabras de Fayol “la planeación dentro de la prevención, se debe prevenir mediante un plan de acción rector del futuro, hoy conocido como plan de negocios” (p. 51).

La planeación es la herramienta administrativa que nos ayuda a tener diferentes perspectivas y puntos de vista para la realización de una actividad o proyecto que se quiere llevar a cabo en una empresa u organización, para que las cosas puedan ejecutarse de una mejor manera.

#### **1.3.1.1. Planeación estratégica**

De acuerdo a Hernández (2011), la planeación estratégica es “una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno” (p. 276).

Amaru (2009), menciona que es el “proceso de definir la misión o negocios, valores y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores” (p.177).

La planeación estratégica es el proceso de definir elaboración o puntos de mejora en la filosofía de una organización, así también plantearse objetivos para el desarrollo y crecimiento a corto como largo plazo de la empresa, esto en base a la actividad económica que se desempeñe, pudiendo definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El proceso de planeación estratégica de acuerdo a Münch (2007) es “la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización.

**Figura 2**  
**Elementos de la planeación estratégica**



Fuente: tomado de Münch Lourdes (2007). Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación.

### **a) Filosofía**

Münch (2007) la define como el “conjunto de valores, practicas, objetivos, creencia y políticas, que son la razón de ser la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad” (p.42).

Por otra parte, Chiavenato (2009) indica que son “las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (p. 127).

De acuerdo a las definiciones de los diferentes autores, se puede concluir que la filosofía es la esencia de una organización, en donde se da a conocer lo que quiere proyectar la empresa, tanto hacia sus empleados, como a sus clientes.

### **b) Misión**

Hernández (2011) recalca que:

Es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes. En forma concreta se refieren a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas tangibles: cualitativas, mensurables,

temporales etc. En la planeación estratégica es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas. (p. 279)

Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes?
- ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad?
- ¿En qué es especialmente buena la empresa? (productos, servicios, fortalezas.)
- ¿Cómo se distingue y es única?

Por otro lado, Chiavenato (2009) indica:

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicara el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso. (p. 96)

También Fred (2013) indica que la misión debe de contener las siguientes características:

- Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes proporciones u objetivos.
- Su extensión es menor a 250 palabras.
- Es inspiradora.
- Identifica la utilidad de los productos de una empresa.

- Revela la responsabilidad social de la empresa.
- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/ el crecimiento/ la rentabilidad, filosofía, auto conceptos, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
- Es conciliatoria.
- Es perdurable. (p. 52)

### **c) Visión**

De acuerdo a Hernández (2011):

Es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución para concretar la misión.

Las siguientes preguntas y afirmaciones permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de las personas:

- ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?
- ¿Por qué es importante dominar el mercado?
- ¿Por qué es importante ganarle al competidor?
- La calidad (cero defectos) de nuestros productos es nuestro orgullo.
- La satisfacción del cliente, en todo el ciclo de compra y servicios, nos da significado.
- La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores.

Chiavenato (2009) la define como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y tiempo.” (p. 99).

#### **d) Valores**

Para Hernández (2011), el éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: “creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia” (p. 280).

Por su parte Amaru (2009) indica que son “juicios con respecto a lo que es deseable e indeseable y ofrece justificaciones para tomar decisiones” (p. 128).

Chiavenato (2009) los indica que son “los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (p.126).

Robbins, Decenz y Coulter (2013) comentan que los valores “son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones” (p. 117).

Los valores son un elemento importante para cualquier organización, es esencial que aunque se practiquen dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, estos puedan ser definidos formalmente, para fomentar la práctica de los empleados y volverlos fundamental en el ambiente y entorno laboral.

#### **e) Objetivos y metas**

De acuerdo al concepto Amaru (2009):

Los objetivos son “resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación

de esfuerzos y recursos. Hay quien afirma que sin objetivos no hay administración. Siempre que sea posible, los objetivos deben expresarse en términos numéricos y estar asociados con indicadores específicos de desempeño como cantidad, datos, nivel de calidad u orden de grandeza de los recursos empleados. (p. 52)

Para Münch (2007) los objetivos son “resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (p. 42).

De acuerdo a Franklin (2009) los objetivos son el “propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objetivo de una organización en resultados” (p. 14).

Los objetivos y metas en las organizaciones son de suma importancia para su funcionamiento adecuado, así también poder obtener buenos resultados los cuales pueden ser medidos y tener un resultado eficiente a un corto plazo.

### **1.3.1.2. Diagnóstico organizacional**

De acuerdo a Chiavenato (1998), el diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad.

El diagnóstico organizacional ayuda a identificar fortalezas y debilidades de la empresa, de esta manera se pueden realizar estrategias de mejoras para el crecimiento de la organización. El diagnóstico organizacional nos brinda la situación actual de la empresa, para poder tomar decisiones más objetivas.

#### **1.3.1.2.1. Perspectiva de diagnóstico organizacional**

Según Meza y Carballada (2009), el diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas:

- **Diagnóstico funcional**

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

- **Diagnóstico cultural**

Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

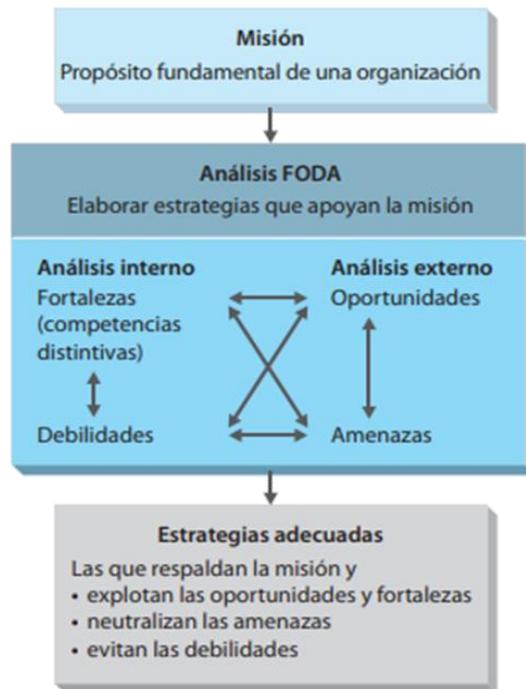
### **1.3.1.3. Análisis FODA**

Según Chiavenato (2009), el análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previstos, y los factores internos (fortalezas y debilidades) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro.

El análisis FODA es uno de los pasos más importante para formular la estrategia. Al usar la misión de la organización como contexto, los gerentes evalúan las fortalezas internas (competencias distintivas) y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas. La meta es entonces el desarrollar adecuadas estrategias que explotan oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan debilidades. (Griffin, 2011, p. 239)

El FODA es un instrumento de planificación, el cual nos brinda una diagnóstico de puntos estratégicos de la empresa tales como lo son: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esta manera se puede conocer la situación actual de la organización para realizar estrategias, y toma de decisiones para el mejor desempeño y crecimiento de la empresa.

**Figura 3**  
**Análisis FODA**



Fuente: tomado de Griffin, R.W. (2011). Administración. (10ª ed.) Mexico: Cengage Learning

Para Griffin (2011) indica que “el análisis FODA divide las fortalezas organizacionales en dos categorías: fortalezas comunes y competencias distintivas”: (p. 240)

- **Fortalezas comunes**

Una fortaleza común es una capacidad organizacional que posee una gran cantidad de empresas en competencias. En esta situación las organizaciones logran solo niveles promedio de desempeño.

- **Competencias distintivas**

Una competencia distintiva es una fortaleza que posee solo una pequeña cantidad de empresas. De hecho, un propósito principal del análisis FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que las organizaciones puedan elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales únicas.

Griffin (2011) también menciona el concepto de evaluación de las debilidades de una organización y evaluación de oportunidades y amenazas de una organización. (p. 241)

**Evaluación de las debilidades de una organización:** las debilidades organizacionales son habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión. Una organización tiene esencialmente dos formas de abordar debilidades. Primero, necesita hacer inversiones para obtener las fortalezas requeridas para implementar estrategias que respalden su misión. Segundo, puede necesitar modificar su misión para que pueda ser alcanzada con las habilidades y capacidades que la organización ya posee.

**Evaluación de las oportunidades y amenazas de una organización:** mientras que evaluar las debilidades y las estrategias enfoca la atención en el funcionamiento interno de una organización, evaluar las oportunidades y amenazas requiere analizar el entorno de una organización. Las oportunidades organizacionales son las áreas que pueden generar más alto desempeño. Las amenazas organizacionales son áreas que aumentan la dificultad de que una organización se desempeñe a un nivel superior. La sección Ética en acción presenta una paradoja interesante: muestra cómo una empresa puede utilizar sus fortalezas en ingeniería amigable con el ambiente para capitalizar en un conjunto de oportunidades, y al mismo tiempo trata de proteger las oportunidades futuras al eludir las amenazas en forma de una regulación en favor del ambiente.

### **1.3.2. Organización**

Münch (2007) menciona que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p. 45).

Para Amaru (2009) es un “conjunto de características que definen las organizaciones y la forma en que estas se administran” (p. 7).

Córdova (2012) indica que la organización “es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos” (p.58).

También hay autores que resaltan que:

Es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional. (Franklin, 2009, p. 4)

Las organizaciones son entidades compuestas por grupos de personas, por lo tanto, al realizar una descripción de ellas, es necesario hablar de quienes las personifican, les dan vida y una determinada personalidad, estas instituciones pueden ser comparadas con los seres vivos, ya que, al lograr sus objetivos, tienden a expandirse o en muchos casos a sobrevivir. (Chiavenato, 2009, p. 10)

Reyes (2007) indica que la organización “se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (p. 28).

Diferentes autores hacen énfasis en el proceso administrativo para el buen funcionamiento de cualquier empresa; sin embargo, la presente investigación versa únicamente la etapa de la organización, como parte de ese proceso para establecer

una estructura general y específica frente a las funciones que se realizan en la unidad de estudio.

### **1.3.2.1 Tipos de organización**

De acuerdo a Schein, citado por Johansen y Bertoglio (1982), establece tres tipos de organización.

#### **a) Organización formal**

Es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

#### **b) Organización social**

Es aquel modelo de coordinación que surge espontáneamente o en forma implícita de la interacción de las personas, sin encerrar coordinación racional para el logro de objetivos comunes explícitos.

#### **c) Organización informal**

Es la que se refiere al modelo de coordinación que surge entre los miembros de una organización formal que no se encuentran indicados en el diseño de su estructura organizacional. (p. 23)

### **1.4. Sistema Organizacional**

De acuerdo al concepto de Chiavenato (2007):

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del

sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados que retornan al ambiente. (p. 11)

#### **a) Lineal**

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

La autoridad lineal es la que viene desde el nivel jerárquico más alto de una empresa y se despliega de forma horizontal por los diversos niveles jerárquicos de la organización.

#### **b) Funcional**

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “la autoridad funcional es común en las organizaciones. Se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia” (p. 388).

La autoridad funcional es la más utilizada en las empresas, la cual se basa en la agrupación y supervisión de actividades que se desempeñan en los puestos de trabajo, teniendo un mayor control y uniformidad de las actividades que se realizan en el equipo de trabajo.

#### **c) Lineal–staff**

De acuerdo a los autores Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) indican que “corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea” (p. 387).

## 1.5. Diseño organizacional

Gareth (2008), resalta que es el “proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las para lograr sus metas” (p. 9)

Chiavenato (2009) lo describe como:

El proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (p. 92)

El diseño organizacional podrá aportar a cualesquiera empresas bases sólidas para su buen funcionamiento, logrando los objetivos y metas establecidas, por medio de herramientas administrativas.

De acuerdo Chiavenato (2009) se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Daff (2011) menciona que “el rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también pueden contribuir a una mayor eficiencia” (p. 13)

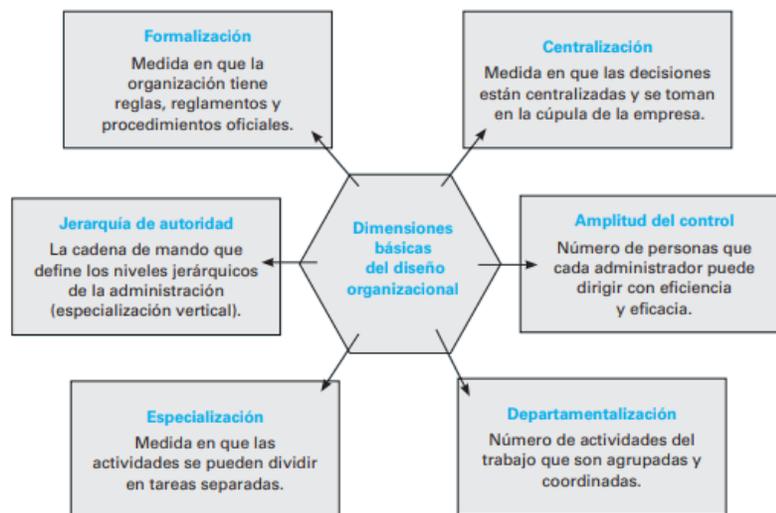
### 1.5.1. Dimensiones de diseño organizacional

Como lo menciona Daff (2011) que para que una empresa posea una buena organización “el primer paso es buscar dimensiones que describan los rangos de diseño organizacional específicos” (p. 14)

Chiavenato (2009) indica que:

El diseño organización depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o mando), especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico. (pp. 100-101)

**Figura 4**  
**Dimensiones básicas de diseño organización**



Fuente: tomado de Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones. (2ª. ed.) México: McGraw Hill

## **1.6. Estructura organizacional**

Como indica Franklin (2009), es importante que toda organización, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos requieren de un marco de actuación, lo cual es considerado como la estructura organizacional, que no es sino la división ordenada y sistemática de los departamentos que posee la empresa.

Amaru (2009) indica que la estructura organizacional “funciona como un plan permanente que define las responsabilidades, la autoridad y el sistema de comunicación dentro de la organización” (p. 207).

Por otro lado, el autor Gutiérrez (2016) menciona que “la estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que luego se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo” (p. 187).

De acuerdo al autor Daft (2001) existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional las cuales se describen a continuación: (p. 90).

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

“Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos verticales y horizontales de la organización” (Daft, 2011, p.90).

### **1.6.1. Elementos de la estructura organizacional**

Para Robbins y Judge (2009) la estructura organizacional debe de poseer 7 elementos primordiales para el establecimiento de una correcta organización:

### a) Especialización del trabajo o división de trabajo

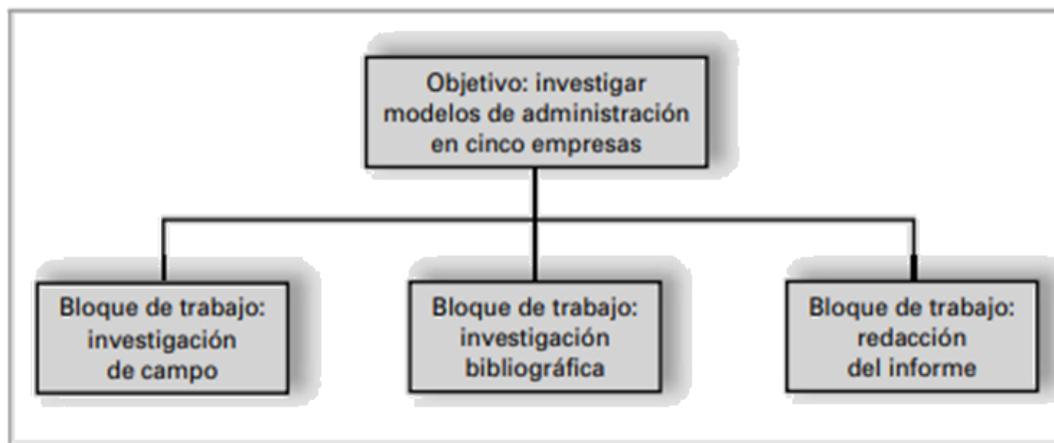
Hernández (2011) respecto a la división de trabajo tradicional en las empresas cita a Hammer y Champy en donde:

Afirman que es lo que detiene el desarrollo tecnológico de su administración. El cuestionamiento que hacen estos autores del principio de división del trabajo no implica que ya no habrá departamentos, pues siempre existirán, sino sustituir la estructura clásica por áreas funcionales, nuevas formas de organización, como unidades de negocios. (p.373)

De acuerdo Robbins y Judge (2009) la división de trabajo “consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado. Cada trabajador se “especializa” en solo una parte de la actividad, en lugar de realizarla toda, con el fin de aumentar la productividad laboral” (p. 132.).

Para Amaru (2009) menciona que es la “designación de tareas específicas para cada persona, lo que da como resultado la especialización de las funciones y la separación de los poderes” (p. 49).

**Figura 5**  
**Ejemplo de división de trabajo**



Fuente: tomado de Amaru Antonio Cesar (2009). Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.

## **b) Departamentalización**

Según autor lo describe de la siguiente manera:

Los primeros teóricos de la administración estipularon que después de haber decidido que tareas se llevarán a cabo y quien las realizaría, las labores comunes debían agruparse en diferentes categorías, de manera que el trabajo se realizara en forma coordinada e integrada. (Robbins y Judge, 2009, p. 134).

Según Chiavenato (2009), la departamentalización es distribuir y agrupar las actividades que se poseen en una empresa de acuerdo a la especialización de cada puesto de trabajo con la finalidad de obtener mejores resultados en conjunto, que el que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles. Esta puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico.

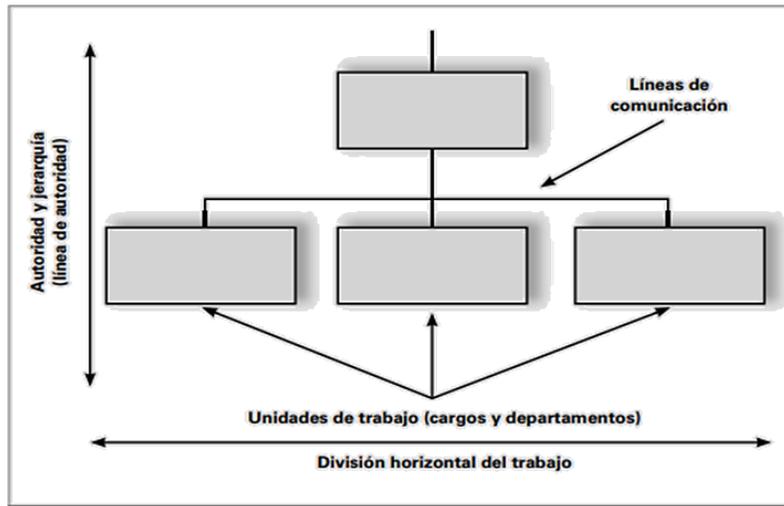
El autor Griffin (2011) la departamentalización es el “proceso de agrupar con base en algún arreglo lógico” (p. 341).

La departamentalización ayuda a la especialización de las tareas dentro de una organización, obteniendo un mejor desempeño en los puestos de trabajo.

La departamentalización de acuerdo a los diferentes autores es la agrupación de las atribuciones que se desempeñan en la empresa, de esta manera se posee una especialización en cada puesto de trabajo, obteniendo un mejor rendimiento en el desarrollo y crecimiento de toda organización.

Amaru (2009) indica que la departamentalización se basa en criterio funcional, que pueden utilizar las organizaciones grandes como pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas.

**Figura 6**  
**Criterio de departamentalización**



Fuente: tomado de Amaru Antonio Cesar (2009). Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación

### **c) Cadena de mando**

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la define como “línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quien esta subordinando a quien” (p. 135).

Franklin (2009) indica que la cadena de mando es “un canal formal que distribuye la autoridad de una organización a través de su estructura organizacional” (p. 482).

Menciona Gareth (2008) que es el “sistema de relaciones jerárquicas de rendición e informes en una organización” (p. 36).

Para Griffin (2011) es “la línea clara y distinta de autoridad entre las posiciones en una organización” (p. 346).

### **d) Tramo de control o alcance de control**

Franklin (2009) expresa que el tramo de control se refiere a un “número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior” (p. 374).

Por su parte el autor también indica que el tramo de control debe poseer un superior que esté determinado de acuerdo a las tareas que se desempeñan en la organización, poseyendo un orden adecuado de las actividades de los puestos como los lineamientos que se deben de seguir para un control adecuado de las atribuciones de cada empleado en su puesto de trabajo.

Griffin (2011) indica que es el “número de personas que reportan a un gerente en particular” (p. 346).

### **e) Centralización y descentralización**

Para un mejor entendimiento se brindan los conceptos a continuación:

- **Centralización**

Según los 14 Principios de Henry Fayol citado por Robbins, Decenzo y Coulter (2013):

La centralización se refiere al grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Si la toma de decisiones está centralizada (hacia la gerencia) o descentralizada (hacia los subordinados) es cuestión de ejercerla en una proporción adecuada. La tarea es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación. (p.22)

De acuerdo a Gareth (2008) la define como la “configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes” (p.101).

- **Descentralización**

De acuerdo a Robbins, Decenzo y Coulter (2013) “la descentralización es el grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones en la organización” (p. 140).

El autor Gutiérrez (2016), indica que la descentralización “implica una sistemática delegación de autoridad y la consiguiente responsabilidad en todo el ámbito de la organización” (p.190).

Es conveniente para aliviar la carga del nivel directivo, para facilitar la diversificación de actividades de la empresa y para que las decisiones se puedan tomar en el lugar más apropiado de la empresa.

#### **f) Formalización**

“La formalización se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos” (Robbins y Judge, 2009, p. 140).

#### **g) División de trabajo**

Gareth (2008) indica que la división de trabajo es el “proceso de establecimiento o control del grado de especialización en la organización” (p. 90).

Como menciona Franklin (2009) la formalización es la “documentación escrita de objetivos, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones” (p. 5).

De acuerdo a Amaru (2009), la división de trabajo es “el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuyen a una persona o grupo de personas. La división de trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos” (p. 225).

### **1.6.2. Modelos de estructura organizacional**

Chiavenato (2009), expresa que la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia.

El autor indica que existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial, las cuales se describen a continuación:

### 1.6.3. Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

- **Centralización de la autoridad:** el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
- **Sencillez:** se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
- **Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- **Escaso grado de departamentalización:** dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- **Amplio margen de control:** el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- **Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y sumamente flexible para cambiar. (Chiavenato, 2009, p. 107)

#### 1.6.4. Estructura burocrática

Chiavenato (2009), indica que el modelo burocrático, basado en la estandarización y es caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. Los puntos fuertes del modelo burocrático para el autor son los siguientes:

- **Racionalidad:** en la consecución de los objetivos de la organización.
- **Puestos definidos con precisión:** y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- **Rapidez para tomar las decisiones:** Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- **Interpretación unívoca:** garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- **Rutinas y procedimientos uniformes:** lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- **Continuidad de la organización:** mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- **Constancia:** Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.

- **Confiabilidad:** El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso. (pp. 107-108)

### 1.6.5. Estructura matricial

Siguiendo con los tres modelos básicos de organización para Chiavenato (2009)

La estructura matricial es también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Por lo que genera una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz.

Para el autor la estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización. (p. 108)

### 1.6.6. Organigrama

Según Franklin (2009), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se identifican: las líneas de autoridad: comunicación; relaciones e interrelaciones tanto de

línea como de staff o plana asesora dentro de la organización” (Hernández, 2011, p. 437).

Por otro lado, el autor Gutiérrez (2016) indica que “los organigramas son la representación gráfica de la estructura de organización de una forma sencilla, simplificada y sistemática, donde se diferencien los niveles de autoridad” (p. 190).

Por su parte Reyes (2007) indica que “los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización” (p. 298).

Daff (2011) hace mención que “el organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización” (p. 90).

Tomando los aspectos más importantes de las definiciones antes descrita por los autores se puede determinar que el organigrama muestra la estructura de cómo está conformada una empresa, así como los niveles jerárquicos que en esta puedan existir.

#### **1.6.6.1. Criterios para la preparación de un organigrama**

Según Franklin (2009) los organigramas deben de poseer los siguientes criterios para su preparación:

##### **a) Precisión**

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

##### **b) Sencillez**

Debe ser muy simple, para que comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

### **c) Uniformidad**

Para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

### **d) Presentación**

En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura: por ello, en su presentación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

### **e) Vigencia**

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabore es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

## **1.6.6.2. Clasificación de organigrama**

De acuerdo a la clasificación de organigramas que describe Franklin (2009), se presenta a continuación las siguientes:

### **a) Naturaleza**

De acuerdo a su naturaleza los organigramas se clasifican en:

- **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

## b) **Ámbito**

De acuerdo a su ámbito los organigramas se clasifican en:

- **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 privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

## c) **Contenido**

De acuerdo a su contenido los organigramas se clasifican en:

- **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **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.
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

## d) **Presentación**

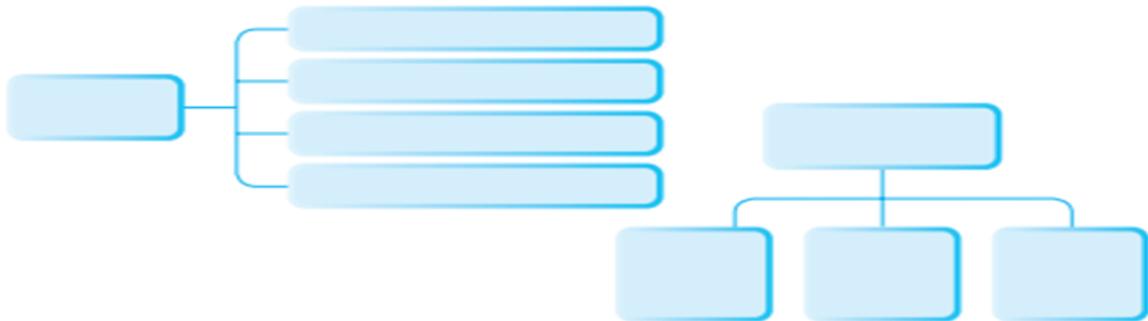
De acuerdo a su presentación los organigramas se clasifican en:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba hacia 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 se recomienda su empleo en los manuales de organización.

- **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 estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

**Figura 7**  
**Ejemplo de organigramas verticales y horizontales**



Fuente: tomado de Münch Lourdes (2007). Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación

- **Mixtos:** utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **De bloque:** son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos

Los organigramas son el reflejo de la estructura orgánica de las empresas, y existen diferentes modelos como los que se mostraron anteriormente, los cuales dependiendo la actividad y la necesidad de la empresa pueden ser utilizados.

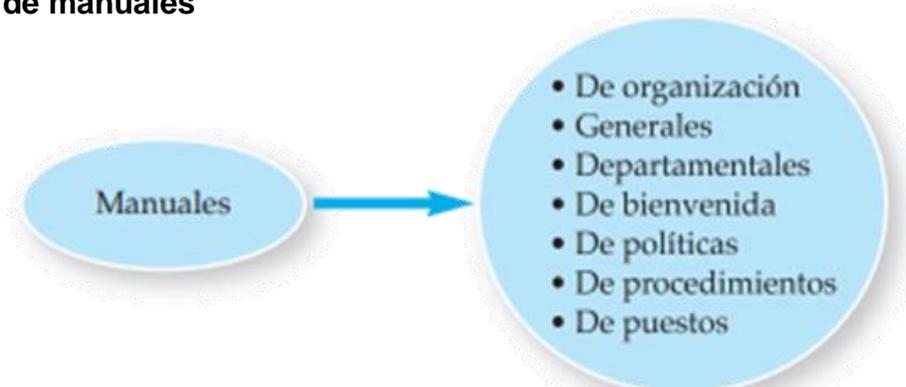
## 1.7. Manuales administrativos

Los manuales administrativos:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2009, p. 244)

Para Münch (2007) los manuales son “documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa” (p. 48).

**Figura 8**  
**Clasificación de manuales**



Fuente: tomado de Münch Lourdes (2007). Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación.

### 1.7.1. Clasificación de los manuales administrativos

De acuerdo a la clasificación de manuales de administración que explica Franklin (2009) se presentan las siguientes:

#### a) Naturaleza o área de aplicación

De acuerdo a su naturaleza o área de aplicación los manuales administrativos se clasifican en:

- **Macroadministrativos:** son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refiere a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- **Mesoadministrativos:** son los documentos que contienen información de más de una organización.

## b) Contenido

De acuerdo a su contenido los manuales administrativos se clasifican en:

- **De organización:** estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura organigrama, misión y funciones organizacionales.
- **De procedimientos:** constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- **De historia de la organización:** estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- **De políticas:** también conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- **De puestos:** conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

### c) **Ámbito**

De acuerdo a su ámbito los manuales administrativos se clasifican en:

- **Generales:** son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- **Específicos:** estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.
- **Enfoque:** este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

Como se describió anteriormente existen diferentes manuales los cuales pueden ser elaborados y utilizados de acuerdo a las necesidades que presente la organización, los manuales administrativos son herramientas que ayudan a realizar de manera más eficiente y efectiva las actividades que se realizan en una empresa, teniendo una guía que muestre como realizar las tareas de los puestos así como procedimientos específicos.

#### **1.7.2. Estructura de manual de organización**

La estructura de manual de organización que se presenta a continuación es la consultada por Franklin (2009): “este manual debería incluir, en primer término, los siguientes datos” (p. 248).

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En este caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma, en primer término, las siglas de la organización; en segundo, la unidad administrativa responsable; en tercero el número consecutivo del formulario y en cuarto el año.

**Figura 9**  
**Datos básicos de un manual de organización**

Logotipo	Nombre de la organización		Fecha				
	Manual de organización (general o específico)		Página		De		
			Sustituye				
			Página		De		
			De Fecha				
Nombre del apartado específico							
Elaboró		Revisó		Autorizó			
Clave:							

Fuente: elaboración propia con base a Franklin (2009) Organización de Empresas. (3ª ed.) México: McGraw Hill.

De acuerdo a la estructura organizacional de Franklin (2009), el manual de organización debe de contener los siguientes aspectos: (pp. 248-253)

- **Índice o contenido:** relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- **Prólogo, introducción o ambos:** el prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.
- **Antecedentes históricos:** descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
- **Legislación o base legal:** contiene una lista de títulos de los principios ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
- **Atribuciones:** transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización. De acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.
- **Estructura orgánica:** descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
- **Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que

unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

- **Misión:** este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
  
- **Funciones:** es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.
  
- **Descripción de puestos:** “es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información”
  - Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
  - Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
  - Funciones general y específica.
  - Responsabilidades o deberes.
  - Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
  - Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

A continuación, se muestra como estaría conformado en el manual de organización el apartado de descripción de puesto.

**Figura 10**  
**Manual de descripción de puestos**

Logotipo	Nombre de la organización		Fecha				
			Página		De		
	Manual de organización (general o específico)		Sustituye				
			Página		De		
			De Fecha				
Nombre del apartado específico							
<b>Identificación y relaciones</b> <b>a) Identificación</b> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Ámbito de operación <b>b.) Relaciones de autoridad</b> 6. Jefe inmediato 7. Subordinados directos 8. Dependencia funcional <b>Propósito del puesto</b> <b>Funciones generales</b> <b>Funciones específicas</b> <b>Responsabilidad</b> <b>Comunicación</b> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <b>Especificaciones</b> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad							
Elaboró		Revisó		Autorizó			
						Clave:	

Fuente: elaboración propia con base a Franklin (2009) Organización de Empresas. (3ª ed.) México: McGraw Hill

## **1.8. Cultura organizacional**

La cultura organizacional:

La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos. Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características son: la regularidad de los comportamientos, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. (Chiavenato, 2009, p.143).

Gareth (2008), describe a la cultura organizacional como el “conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos con las personas externas a la misma”. (p.177)

### **1.8.1. Dimensiones culturales**

Chiavenato (2009), cita el estudio que realizó Trompenaer en el cual identificó cinco dimensiones culturales las cuales se presentan a continuación:

- **Universidad contra particularidad**

Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación alguna. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas. (p. 122)

- **Individualismo contra colectivismo**

El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo. (p.122)

- **Neutralidad contra afectividad**

Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La afectividad se presenta cuando el contacto físico es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta. (p. 123)

- **Relaciones específicas contra relaciones difusas**

Son las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y esconden que sólo comparten con algunos amigos y familiares. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. (p. 123)

- **Realización personal contra atribución**

Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la

persona. Las culturas de realización adjudican un estatus elevado a los emprendedores. (p. 123)

### **1.8.2. Características de cultura organizacional**

De acuerdo a Chiavenato (2009) menciona que:

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (p.126)

La cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009) posee seis características las cuales se describen a continuación

- **Regularidad de los comportamientos observados:**

Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

- **Normas:**

Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

- **Valores dominantes**

Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

- **Filosofía**

Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

- **Reglas**

Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

- **Clima organizacional**

La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

## **1.9. Comunicación**

Como lo indica Chiavenato (2009) “en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas”. (p.308)

La comunicación es un pilar importante en toda organización, para poder desempeñar las tareas de una forma efectiva, por lo que es fundamental desarrollar una comunicación formal e ideal para las empresas.

### **1.9.1. Funciones de la comunicación**

Chiavenato (2009), menciona 4 funciones esenciales de la comunicación:

#### **1. Control**

Al momento que el empleado sigue normas y procedimientos en el trabajo, consultándole a su superior, provoca que la comunicación tenga función de control, respetando los niveles jerárquicos que se poseen en la empresa.

#### **2. Motivación**

Al momento que el jefe le da una retroalimentación o le consulta el estado de las atribuciones a sus subordinados, provoca que la comunicación tenga función de motivación, por lo que el colaborador se siente importante y apoyado por las personas que lo rodean en su puesto de trabajo.

### **3. Expresión de emociones**

Chiavenato (2009) menciona que “la comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales”. (p.309)

### **4. Información**

La buena comunicación mantiene informado al personal de una empresa, facilitando la toma de decisiones individuales o grupales.

#### **1.9.2. Comunicación organizacional**

Chiavenato (2009), indica que “la comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las persona”. (p.321)

La comunicación organizacional es el proceso mediante las personas intercambian información, ideas y sugerencias en una empresa, realizando su trabajo de una manera más eficiente.

De acuerdo la organización, la comunicación puede fluir de manera formal o informal; otras bajan o suben a lo largo de los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa de manera lateral u horizontal.

#### **1.9.3. Canales formales de la comunicación**

De acuerdo al autor Chiavenato (2009) existen 3 tipos de canales formales de comunicación: descendentes, las ascendentes y las horizontales.

##### **1. Las comunicaciones descendentes**

Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.

La comunicación descendente es la que viene del puesto más alto del nivel jerárquico de las organizaciones y se despliega de forma vertical en los demás niveles trasladando información de arriba hacia abajo.

## 2. Las comunicaciones ascendentes

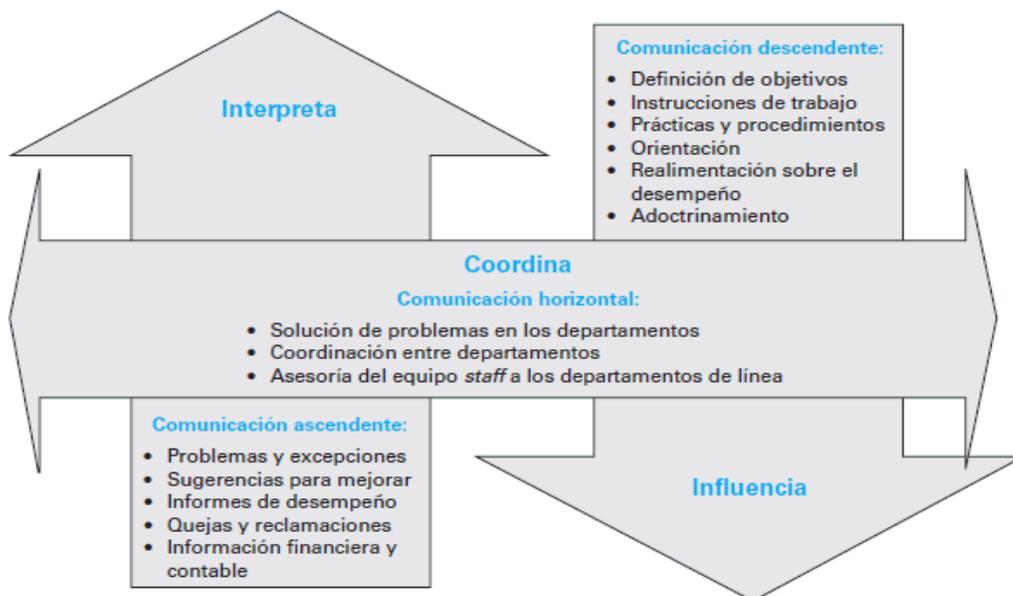
Son mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.

La comunicación ascendente es la que viene de los niveles jerárquicos inferiores y trasladan la información hacia los altos mandos, esto se da en diferentes situaciones tales como mejorar procedimientos, información de reportes para toma de decisiones.

## 3. Comunicación horizontal

Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lado de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

**Figura 11**  
**Comunicación organizacional**



Fuente: tomado de Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones. (2ª. ed.) México: McGraw Hill

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” CON RELACIÓN A LA ELABORACIÓN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL**

El presente capítulo tiene como finalidad exteriorizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo efectuado en el mes de octubre del año 2021 en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, con el objetivo de la situación actual interna de la institución.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

Al realizar el trabajo de campo en la institución objeto de estudio, se hizo uso de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, los cuales fueron de ayuda para recabar toda la información necesaria para la justificación y comprobación de la hipótesis planteada, así como la elaboración del diagnóstico actual de la empresa y el diseño de la propuesta de solución que se le brindará al centro educativo ante la problemática detectada.

A continuación, se describen los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo para la recopilación de información:

##### **2.1.1. Métodos**

En la recopilación de la información que fue utilizada para el fundamento de la hipótesis planteada en la investigación, elaboración del diagnóstico y planteamiento de la propuesta de solución se hizo uso de los siguientes métodos:

##### **Método científico:**

Para la recopilación de información directamente tomada de fuentes primarias, como lo son los empleados del establecimiento educativo, se empleó el método científico en sus tres etapas; indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales también ayudaron a la obtención de información secundaria, en donde se tomó toda la información de textos, revistas, artículos académicos y libros, la cual se aplicó en los procesos de

conceptualización y generalización de los temas tratados en la situación actual de la empresa objeto de estudio.

### **Método inductivo**

Fue empleado al momento de realizar la observación en las instalaciones del centro educativo, para la obtención de información que se encuentra visible y es elemental para fundamentar la hipótesis planteada ante la problemática detectada en la institución.

### **Método deductivo**

Al realizar la entrevista a la administradora y pasar la encuesta al personal administrativo y operativo del centro educativo, se utilizó el método deductivo, el cual fue de utilidad para la recolección de información primaria la cual ayudará para fundamentar los hallazgos encontrados en la institución.

### **2.1.2. Población**

Para la investigación se tomaron los siguientes sujetos de investigación:

**Tabla 1**  
**Cantidad de colaboradores de puestos**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**

<b>No.</b>	<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
1	Administradora	1
2	Director	2
3	Secretaria	1
4	Maestros nivel pre-primaria	2
5	Maestros nivel primaria	6
6	Maestros nivel básico	5
7	Maestros nivel diversificado	5
8	Conserje	1
9	Guardián	1
<b>Total</b>		<b>24</b>

Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Para obtener resultados representativos se utilizó un censo, el cual reúne información de todos los sujetos de investigación.

### **2.1.3. Técnicas**

Las técnicas utilizadas, brindaron a la investigación de campo herramientas esenciales para la recopilación de información primaria y secundaria las cuales aportaron una mejor percepción de la problemática que se tiene la institución objeto de estudio, las cuales se describen a continuación:

- **Observación directa**

Se aplicó la técnica de observación directa para determinar si se encontraban visibles los enunciados de su filosofía, así como la estructura organización, con la finalidad de verificar la información brindada en la entrevista y encuesta por la administradora y empleados del centro educativo.

- **Entrevista**

La técnica de entrevista fue aplicada a la administradora del centro educativo, sobre temas de la filosofía empresarial y la organización, información que se detalla en los hallazgos encontrados para el fundamento de la hipótesis y el planteamiento de la propuesta de solución que se brindara al centro educativo.

- **Encuesta**

Se realizó y estructuró con base a la entrevista efectuada a la administradora, de esta manera comprobar que los datos obtenidos en la entrevista concordaran con los comentarios y respuestas que brindaron los empleados del centro educativo, y tener la certeza que los datos recopilados son correctos para comprobar la hipótesis y el planteamiento de propuesta de solución.

- **Investigación bibliográfica**

Se empleó la técnica de investigación bibliográfica para recopilar toda la información secundaria teórica que ayudará para fundamentar el análisis de la situación actual de la

institución, así como el planteamiento de la propuesta de solución. En ella se indagó acerca de temas importantes como es la filosofía empresarial, la estructura y diseño organizacional.

#### **2.1.4. Instrumentos**

A continuación, se brinda el detalle de los instrumentos que fueron desarrollados e implementados para la recopilación de información primaria y secundaria en Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”.

- **Guía de entrevista semiestructurada**

Se realizó una entrevista, la cual fue dirigida a la administradora del centro educativo, con el objetivo de recabar información relevante para la investigación. La guía de entrevista fue diseñada con 18 preguntas semiestructuradas, donde se consultaba sobre la existencia de datos de la filosofía empresarial como la misión, visión, objetivos y valores, también se cuestionó sobre los temas de estructura organizacional en la cual se encuentra el centro educativo; se indagó si la institución tenía por escrito alguna herramienta administrativa como un manual de organización, reglamentos o procedimientos de tareas que se desempeñan en la institución.

- **Guía de encuesta**

Se diseñó una guía de encuesta que consta de 14 preguntas dirigidas a todo el personal administrativo y operativo del centro educativo, en donde se cuestionó también los mismos temas que se trataron en la entrevista con la administradora, comprobando que toda la información obtenida para la investigación fuera confiable para dar un diagnóstico correcto a la problemática que posee el centro educativo.

- **Boleta de cuestionario**

Se diseñó una boleta de cuestionario que se conforma por 6 preguntas dirigidas a todo el personal administrativo y operativo del centro educativo, para obtener información de las atribuciones y responsabilidades que se tienen en cada puesto de trabajo.

- **Cuadros de vaciado de información**

Para poder unificar y ordenar la información obtenida en la encuesta, se realizaron cuadros de vaciado para un entendimiento de los datos recopilados y de esta manera poder elaborar las gráficas en donde se mostrará y analizará los resultados de los hallazgos logrados en la investigación de campo.

## **2.2. Unidad de análisis**

La investigación se realizó en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” el cual está ubicado en el municipio de San Agustín Acasaguastlán, y como sujetos de investigación se tomaron a los 24 empleados que laboran en el centro educativo.

El enfoque de la investigación se llevó en el contexto del área administrativa en referencia a los temas relacionados con la estructura y diseño organizacional del centro educativo.

### **2.2.1. Antecedentes**

Es importante indicar que una buena estructura organizacional facilita la comprensión de los colaboradores sobre sus funciones, la falta de este ocasiona confusión, y desconocimiento de las atribuciones a desempeñar dentro de las instituciones.

El Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” es una institución de carácter privado, por lo que indica la administradora en la entrevista es una organización formal reconocida por el Ministerio de Educación e inscrita en el Registro Mercantil, la cual posee tres años de funcionamiento en el ámbito educativo.

Se hace mención que la empresa desde su inicio hace tres años es administrada por la propietaria quien a partir del año 2005 se desenvuelve en la administración de centros educativos privados.

La administradora por medio de la entrevista comenta que no posee un amplio conocimiento sobre herramientas administrativas que le pudieran apoyar para el mejor

funcionamiento del centro educativo, y que todas las decisiones y actividades que se realizan en la institución están basadas en la experiencia adquirida en su trayectoria en el ámbito educativo.

La administradora, indicó que se brindan diferentes servicios educativos a la población los cuales se detallan a continuación

**Tabla 2**  
**Servicios educativos que brinda el colegio**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**

No.	Servicios	Jornada
01	Nivel preprimaria (4,5 y 6 años)	Plan diario
02	Nivel primaria	Plan diario
03	Básicos	Plan diario
04	Básicos por madurez	Plan fin de semana
05	Diversificado: Perito contador	Plan diario
06	Diversificado: Perito contador	Plan fin de semana
07	Diversificado: Bachillerato por madurez	Plan fin de semana

Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

### **2.2.2. Filosofía empresarial**

Al realizar la investigación de campo en el centro educativo por medio de la observación directa se pudo visualizar que en la entrada de la institución se encuentran detalladas la misión y visión que se tienen en la institución, por consiguiente en la entrevista se le preguntó a la administradora en que documento se encontraban detallados dichos enunciados, la cual mencionó que estos estaban descritos en la solicitud al Ministerio de Educación para la creación del Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”.

A continuación, se describe la misión y visión de la institución:

## **Misión**

Somos una institución educativa que ofrece a la sociedad la innovación de la educación, que tiene como objetivo la formación integral de cada uno, tanto de nuestros estudiantes como el claustro de docentes para el mejor funcionamiento de nuestra sociedad, con emprendimiento y transformación del ámbito educativo.

De acuerdo a la teoría mencionada por Hernández (2011) la misión debe ser concreta y no debe confundirse con los objetivos y metas que la empresa puede tener.

Al conocer la misión que se tiene en el centro educativo, se percata que se da a conocer la idea de lo que es en la actualidad la institución, sin embargo, la forma de la redacción tiende a confundirse con una meta planteada.

## **Visión**

Ser una institución reconocida, por formar profesionales íntegros y con valores para nuestra sociedad, que sean capaces de innovar nuevos procesos para el desarrollo de nuestro país y poner en práctica cada conocimiento adquirido, enriqueciendo cada día más por la dedicación y entrega de nuestro claustro de docentes.

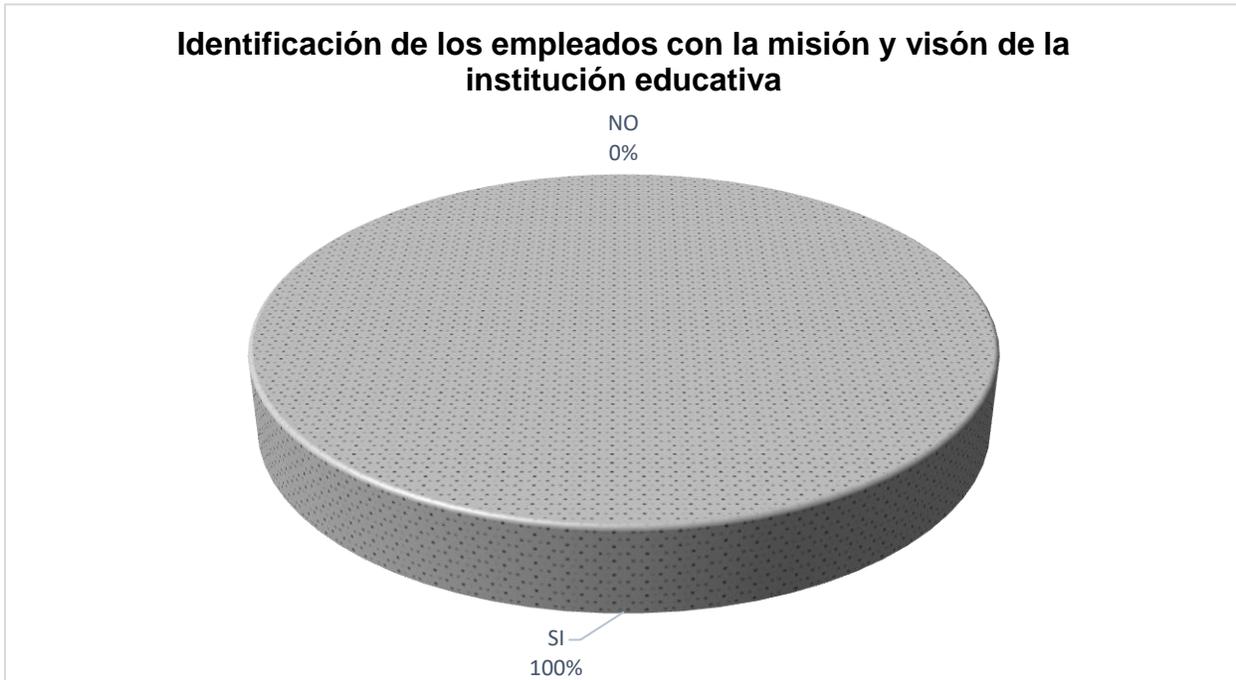
Chiavenato (2009) indica que la visión es la forma que la empresa se visualiza actualmente y de cómo se ve a futuro, por lo que es el esfuerzo de visualizarse en el espacio y tiempo.

Al analizar la visión que se tiene en el centro educativo, se visualiza que los algunos aspectos que menciona Chiavenato (2009) ya los posee por sus años de prestigio en el ámbito educativo.

Con la información proporcionada por la administradora sobre la visión y misión que fueron realizadas al momento de la solicitud de la creación del centro educativo, y consultando información secundaria en libros sobre la elaboración y los elementos a tomar en cuenta para el planteamiento de la misión y visión de una empresa, se indica

que, aunque se posee por escrito su planteamiento, podrían mejorar la redacción de sus elementos para expresar de manera sencilla lo que pretende la institución.

**Gráfica 1**  
**Identificación de los empleados con la misión y visión de la institución**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Se determinó que la totalidad de colaboradores se identifican con la misión y visión que posee el centro educativo. Mencionan que la misión y visión establecidas muestran la esencia de la institución educativa.

La propietaria y administradora del centro educativo indica en la entrevista que la misión y visión fueron redactadas con el objetivo de mostrar a la sociedad su principal meta como la innovación en el ámbito educativo, para tener una educación adecuada para los niños y jóvenes de la comunidad, instando al cambio de las cosas diariamente, de esta manera tener emprendimiento e innovación en las acciones que se realizan.

También indica que trata de promover que su claustro de docentes se involucre con todas las actividades que se desempeñan dentro del centro educativo, para que conozcan y se sientan identificados con la filosofía que se tiene dentro de la organización, de esta manera puedan comprender el objetivo que se tiene con la misión y visión de la institución.

### **Valores**

En la guía de observación directa se investigó sobre la ubicación en lugar visible de los valores dentro de las instalaciones del centro educativo, obteniendo resultados negativos, por lo tanto, en la entrevista realizada a la administradora se le cuestionó si se poseía la formulación de los valores que se ponen en práctica en la empresa de una manera formal y escrita, por lo que mencionó que al momento que se solicitó al Ministerio de Educación la apertura del centro educativo, se desarrolló una propuesta en donde se establecieron los valores a practicar dentro de la institución, sin embargo estos no fueron dados a conocer al personal que labora dentro del centro educativo.

Los valores que se desarrollaron en la solicitud de apertura del centro educativo al Ministerio de Educación son: la solidaridad, responsabilidad, respeto, honestidad, equidad, igualdad, puntualidad e innovación.

También la administradora menciona que, de acuerdo a los valores establecidos en la solicitud de apertura del centro educativo, también se desarrollaron estrategias que se plantearon, las cuales se describen a continuación:

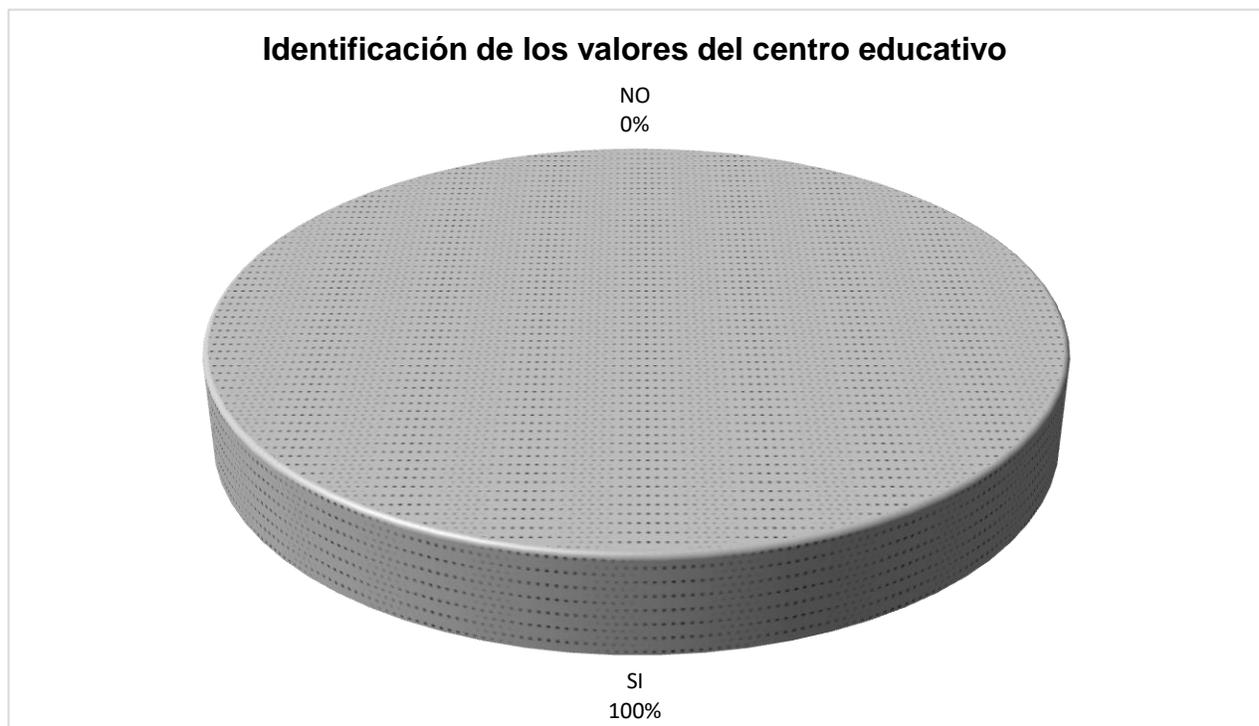
1. Trabajo en equipo, apoyo al compañero en diferentes situaciones
2. Realizar tareas, entrega de trabajos y tareas en el tiempo establecido.
3. Reconoce la autoridad del docente y director, buen trato con los compañeros estudiantes.

4. No copiar en las evaluaciones, no engañando con tareas de otros.

5. Igualdad de trato a los dos sexos en el plantel educativo.

De acuerdo a las estrategias proporcionadas por la administradora del centro educativo, se indica que estas no poseen relación con ningún valor institucional, las cuales son más una norma en el proceso de enseñanza y aprendizaje para los alumnos del centro educativo.

**Gráfica 2**  
**Identificación de los valores del centro educativo**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Se determinó que los encuestados desconocen si el centro educativo tiene por escrito los valores institucionales, puesto no se los dieron a conocer en el tiempo que llevan laborando en la empresa. Sin embargo, mencionan que, a pesar de no encontrarse

establecidos formalmente, sí son practicados de forma rutinaria, tales como: el respeto, solidaridad, compañerismo, innovación, trabajo en equipo y puntualidad.

De acuerdo a los datos recopilados sobre los valores que se obtuvieron en la encuesta con los empleados del centro educativo, se pudo confirmar lo que comentó la administradora, que los valores si están definidos, pero que estos no fueron dados a conocer al personal que labora en la institución.

### **Objetivos**

La administradora menciona en la entrevista que el centro educativo en efecto posee definidos por escrito los objetivos, los cuales también fueron desarrollados al momento de la creación de la institución, haciendo mención que estos desde entonces no han sido modificados ni actualizados; a la vez, no se encuentran definidos por escrito, y no se han dado a conocer al personal que labora en el centro educativo.

Según entrevista a la administradora, se presentan a continuación los objetivos del centro educativo:

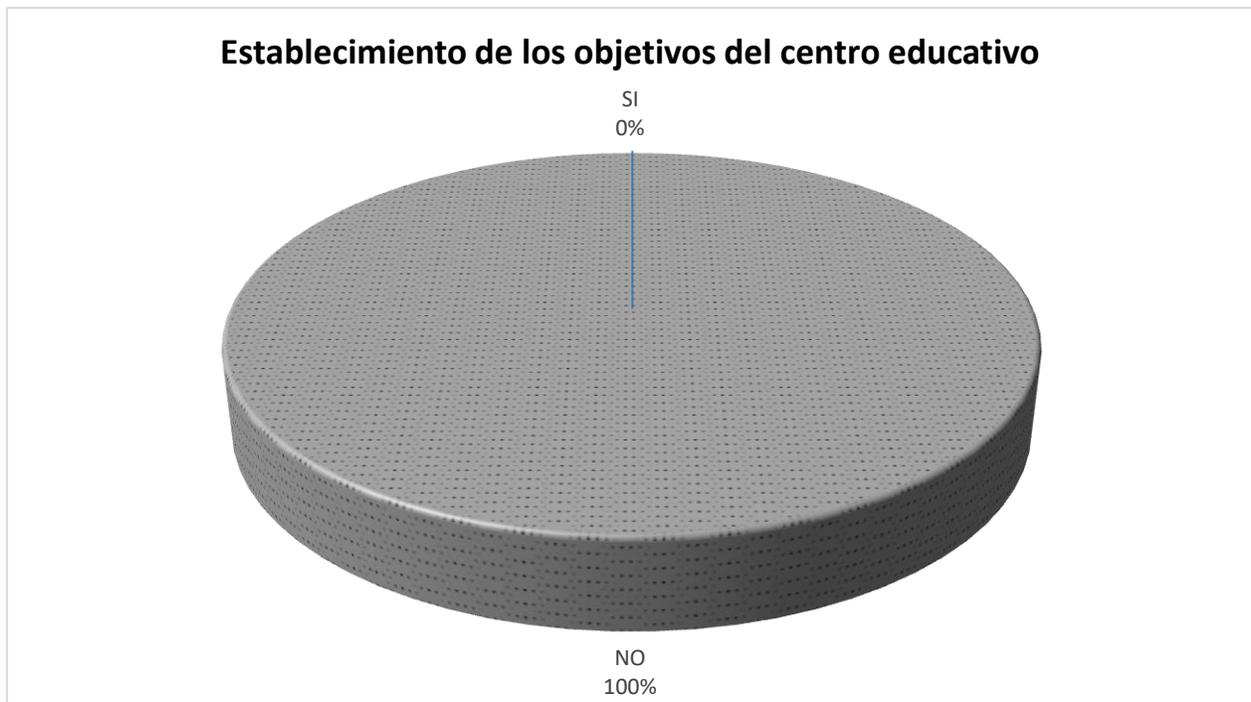
1. Facilitar en los niños, niñas, jóvenes y adultos el desarrollo de sus valores, hábitos y habilidades que les permita obtener una educación de calidad y significativa.
2. Proporcionar un ambiente adecuado como armonioso brindándoles la motivación y estimulación para alcanzar las competencias educativas deseadas.
3. Brindar a los estudiantes las experiencias cognitivas dentro del aula para estimular el desarrollo de sus pensamientos lógicos.
4. Formar en los niños la cultura de una alimentación saludable que les permita desarrollarse física y mentalmente evitando las enfermedades dentro de la etapa que vive.

5. Estimular a los jóvenes el deseo de superación para que al egresar del establecimiento busquen su mejoramiento y progreso en su incorporación a la sociedad.

De acuerdo a los objetivos que se detallaron anteriormente, se determinó que fueron establecidos para el bienestar y el desarrollo de los estudiantes del centro educativo, pero en ningún momento se describen al personal administrativo de la institución.

Según Franklin (2009) los objetivos son el propósito que orienta las acciones para el crecimiento de una empresa, por consiguiente, los objetivos que se tiene en el centro educativo no reflejan ser institucionales, puestos están direccionados más al desarrollo de los estudiantes que al de la institución.

**Gráfica 3**  
**Establecimiento de objetivos del centro educativo**  
**Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Se determinó que el 100% de encuestados no conocen los objetivos institucionales. Con la respuesta que se tuvo de los empleados del centro educativo se confirmó lo que la administradora mencionó de acuerdo que nunca se les ha dado a conocer al personal de la empresa los objetivos que se poseen.

### **2.2.3. Análisis FODA**

En la entrevista a la administradora y la encuesta realizada al personal del centro educativo se determinarán varios aspectos que caracterizan a la institución por lo que se desarrolló un análisis FODA, el cual se detalla a continuación:

#### **Fortalezas**

- Cuenta con la experiencia educativa de la administradora y dueña del centro educativo, así como 3 años de la consolidación de la empresa.
- Educación universitaria del personal docente que imparte clases en la institución.
- Participación y compromiso por parte del personal del centro educativo.
- Disponibilidad de horario de los empleados de la institución para llevar a cabo actividades extraordinarias.
- Tiene la estructura e infraestructura adecuada para impartir clases.
- Posee juegos infantiles para la recreación de los estudiantes de pre-primaria y primaria del centro educativo.
- Tiene servicio de internet y computadoras que puede ser utilizados por los docentes como alumnos para las clases.
- El centro educativo posee instrumentos musicales para el desarrollo de las destrezas de los estudiantes.

- El colegio posee adentro de sus instalaciones una librería para la venta de útiles para los estudiantes.
- Posee establecida la visión y misión que describen el objetivo que se desea alcanzar dentro de la institución.
- Todos los empleados practican los valores que se desarrollan y se acoplan al centro educativo.

### **Oportunidades**

- Uso de laboratorio para capacitación a padres, maestros y estudiantes.
- Alianza con las editoras educativas para la obtención de material educativo, como libros para el aprendizaje del estudiante.
- Alianza con empresas de confección para la elaboración de uniformes de los estudiantes del centro educativo.
- Convenios con instituciones financieras para el pago de colegiaturas del centro educativo.
- Convenios de pagos para padres de familia de escasos recursos.
- Implementación de talleres y cursos educativos extraordinarios para los estudiantes del centro educativo.
- Contratación de empresa para el desarrollo de plataforma para la implementación de clases en línea del centro educativo.
- Alianzas con instituciones externas como INTECAP para capacitaciones constantes para los empleados de la institución.

## **Debilidades**

- La misión y visión no ha sido actualizada desde el inicio de las operaciones del centro educativo.
- Carece de una estructura organizacional establecida.
- Carece de herramientas administrativas que ayuden con los procesos y tareas que se tiene dentro del centro educativo, como un manual organización, políticas y reglamentos.
- Resistencia al cambio por parte de la administradora del centro educativo.
- Falta de utilización de la tecnología por los docentes de la institución.
- Falta de coordinación en las actividades extraordinarias del centro educativo.
- Comunicación informal.

## **Amenazas**

- Presencia de 3 colegios en el municipio de San Agustín Acasaguastlán.
- Presencia de las escuelas públicas del Estado.
- Mejores oportunidades económicas para docentes en otros colegios.
- Colegios externos han implementado la tecnología para impartir clases a distancia.
- Semáforo de COVID-19 limita las clases presenciales a los estudiantes.

#### **2.2.4. Organización**

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora menciona que la institución se encuentra inscrita en el Registro Mercantil, sin embargo, al momento de indagar en los temas como la estructura y diseño organizacional, expuso que el centro educativo no posee establecido por escrito un organigrama ni manuales administrativos.

Por lo que en la encuesta realizada a todo el personal administrativo se pudo comprobar, que en el centro educativo no se posee definida una estructura organizacional ni el planteamiento de manuales y reglamentos que ayuden al buen funcionamiento de la institución.

Al recabar toda la información del centro educativo y notar la carencia de una estructura organizacional se puede indicar según la teoría mencionada por Johansen y Bertolio (1982) que se posee una organización informal, ya que su coordinación y autoridad surgen espontáneamente y no por lo indicado en una estructura organizacional.

#### **2.3. Sistema organizacional**

Con la información obtenida en la entrevista y las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de la institución, se determinó que la responsabilidad y la autoridad se centralizan únicamente en la administradora del centro educativo, dando origen que el sistema organizacional de forma lineal.

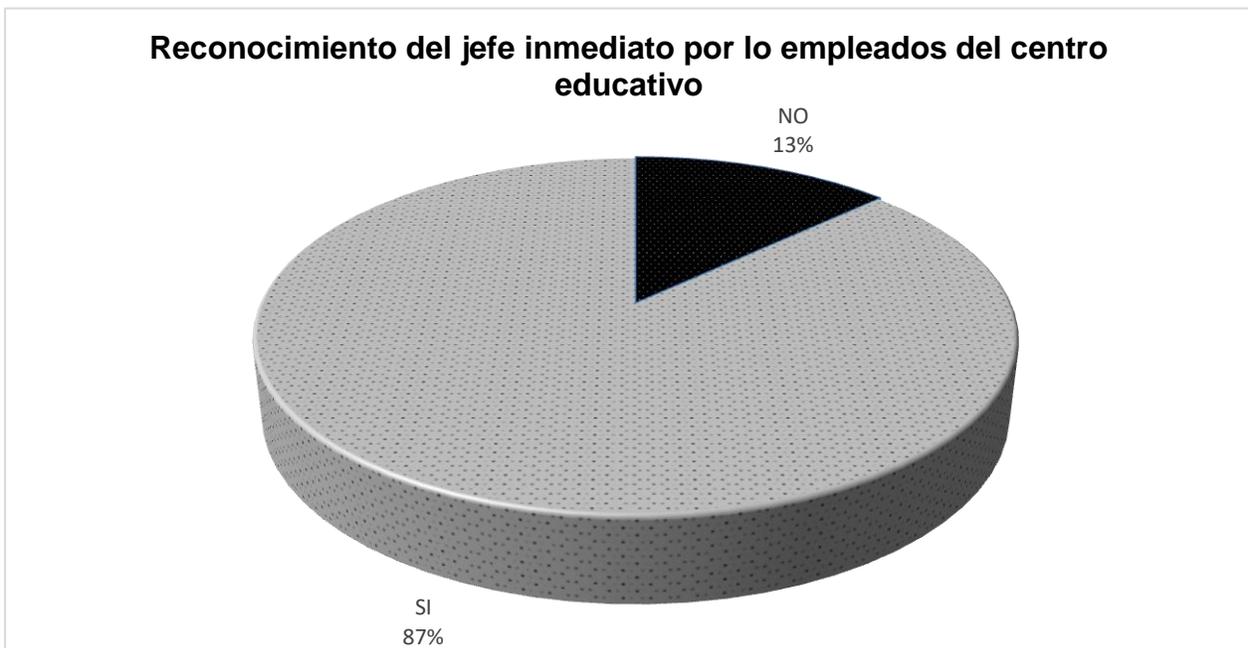
#### **2.4. Estructura organizacional**

A continuación, se explica la estructura organizacional del centro educativo, por medio de la autoridad, departamentalización, división de trabajo, centralización y descentralización.

- **Especialización de trabajo:** en el centro educativo se posee la especialización de trabajo, porque de acuerdo a la encuesta, los empleados describieron sus tareas las cuales están acorde al puesto que desempeñan dentro de la organización.

- **Departamentalización:** no se cuenta formalmente descrita la departamentalización que se tiene dentro del centro educativo, pero de acuerdo a la administradora y la encuesta realizada al personal, se nota que funcionan grupos de trabajo como: administración, dirección docente.
- **Cadena de mando:** Al momento de realizar la investigación de campo, por medio de la encuesta practicada a los empleados del centro educativo, se notó la confusión que poseen al cuestionarles sobre si reconocen con facilidad quien es su jefe inmediato, por lo que a continuación se muestra los datos obtenidos:

**Gráfica 4**  
**Reconocimiento del jefe inmediato por los empleados del centro educativo**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Se establece que el 87% de los encuestados indican que están seguros de conocer quién es su jefe inmediato; sin embargo, el 13% equivalente a 3 empleados, manifiestan que se les dificulta saber quién es el jefe inmediato porque consideran que tanto la administradora como el director desempeñan esa función, argumentando que

en ocasiones la administradora contradice las instrucciones que brinda el director a sus colaboradores.

- **Tramo de control:** con la entrevista realizada a la administradora comenta que la autoridad como responsabilidad de las actividades en el centro educativo se encuentra concentrada en su persona.

En la entrevista también menciona la administradora que en su ausencia el director es el encargado de la supervisión y control de todas las actividades que se deben de llevar a cabo en el centro educativo.

## **2.5. Modelo de estructura organizacional**

El modelo de estructura organizacional del Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” es burocrática, esto se debe a que la autoridad y la responsabilidad que se tiene en el centro educativo está concentrado únicamente en la administradora, las actividades que desempeñan los docentes son rutinarias y están especializados de acuerdo al grado que se les asigne dirigir, con relación al área administrativa la cual está conformada por la secretaria, el contador y los directores se encuentra dirigida directamente por la administradora la cual está pendiente de cada una de las actividades que se desempeñan en el área.

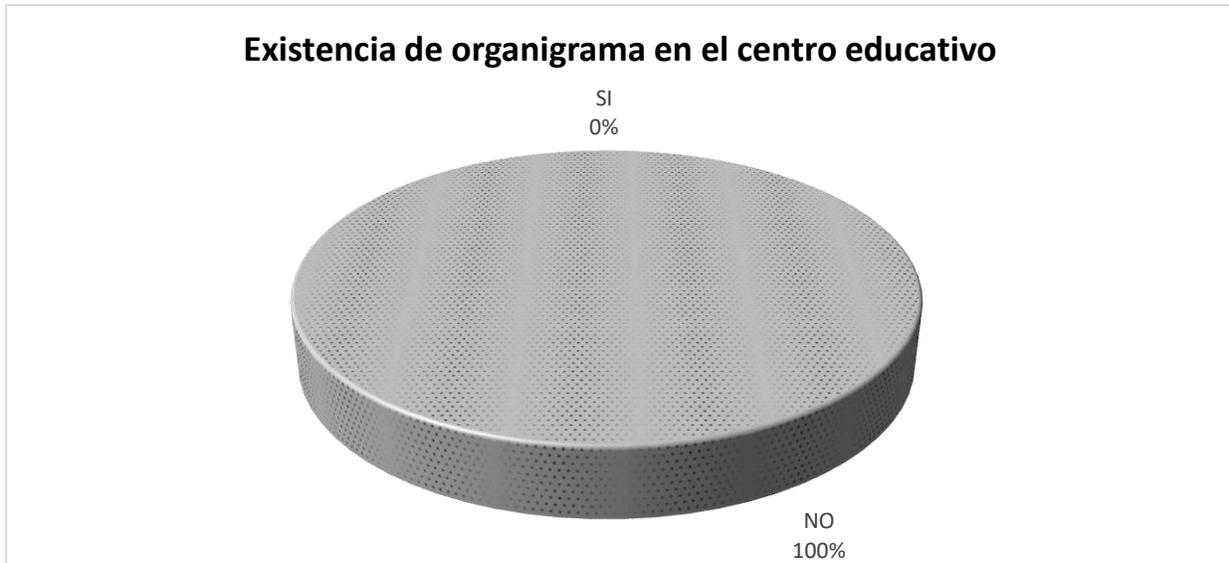
### **2.5.1. Organigrama**

Al cuestionarle a la administradora sobre la existencia del organigrama en la institución, comentó que no se posee por escrito una estructura grafica de la integración actual del centro educativo.

Por medio de la entrevista a la propietaria, se determina que la institución posee la naturaleza de una organización funcional ya que tiene establecido cuatro niveles jerárquicos; el nivel de máxima autoridad se representa por la propietaria y administradora del centro educativo, el segundo nivel está integrado por los directores,

el tercer nivel lo conforma el personal administrativo y operativo de la institución y el cuarto nivel jerárquico lo constituye el personal de mantenimiento (guardián y conserje).

**Gráfica 5**  
**Existencia de organigrama en el centro educativo**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

En la encuesta se les interrogó a los empleados ¿El centro educativo cuenta con un organigrama por escrito? La totalidad de los encuestados indican que la institución no cuenta con un organigrama establecido, en donde se brinden los niveles jerárquicos que se posee en la misma, y que únicamente ellos reconocen como la mayor autoridad a la administradora del centro educativo.

La falta de un organigrama en la unidad de análisis, no refleja una departamentalización, por lo tanto, se ve limitada a presentar el agrupamiento de las actividades según funciones, la autoridad y responsabilidad.

Al no tener establecido herramientas administrativas como organigramas y manuales organizacionales en la institución, se posee varios inconvenientes los cuales se describen a continuación:

- Dificultad en reconocer al jefe inmediato como su línea de autoridad superior.
- Varios supervisores para un solo empleado.
- Desconocimiento de los empleados de cuál es su ubicación en el organigrama, y por ende el nivel jerárquico que poseen dentro de la institución.
- No existe departamentalización definida por lo que las atribuciones están revueltas entre el área administrativa y el área operativa.
- La autoridad como la responsabilidad se encuentra centralizada solamente en una persona en este caso la administradora del centro educativo.

## **2.6. Manuales**

De acuerdo a la información obtenida al momento de la entrevista realizada a la administradora, indica que el centro educativo no posee ningún instructivo por escrito como lo son los manuales administrativos.

Los empleados de la institución también expresaron que desconocen de la existencia de algún manual, en donde puedan consultar todos los datos relevantes como lo son la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como el planteamiento de un organigrama en donde muestre la estructura de cómo está conformada el centro educativo.

Es importante mencionar que los manuales son herramientas administrativas que facilitan el funcionamiento de cualquier empresa, muestran la filosofía que se tiene como es la misión, visión, valores y objetivos, así como la estructura organizacional que está conformada por el organigrama, en donde se muestra los niveles jerárquicos, así como los departamentos que puede existir en la institución.

El centro educativo al momento de poseer una herramienta administrativa como lo son los manuales, tendrá un documento detallado con la información más relevante del centro educativo, ayudando a que sus empleados obtengan un mejor conocimiento de

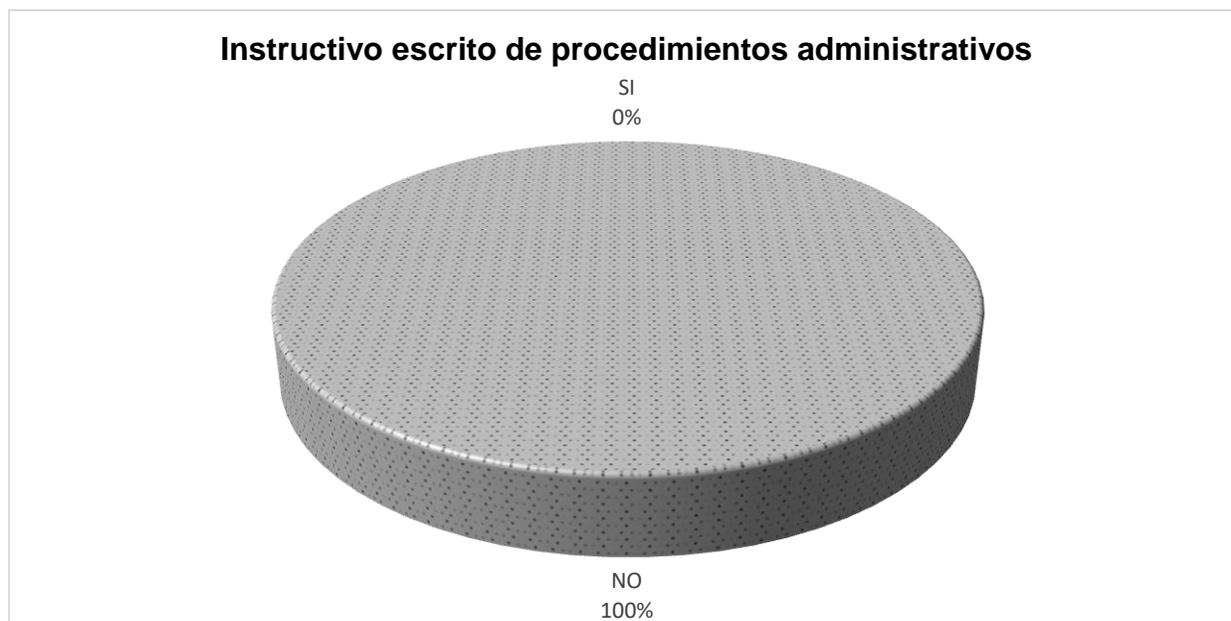
sus atribuciones como su línea de autoridad, brindando así un mejor funcionamiento de la empresa.

## 2.7. Reglamentos y procedimientos administrativos

Los reglamentos y procedimientos administrativos son de gran ayuda en las empresas, ya que brindan una guía de cómo realizar las actividades, o cómo reaccionar a las situaciones que se puedan presentar en la organización.

Al momento de realizar la entrevista a la administradora del centro educativo, mencionó que no se posee de manera escrita un reglamento o la descripción de procedimientos administrativos que se llevan dentro de la institución.

**Gráfica 6**  
**Instructivo escrito de procedimientos administrativos**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

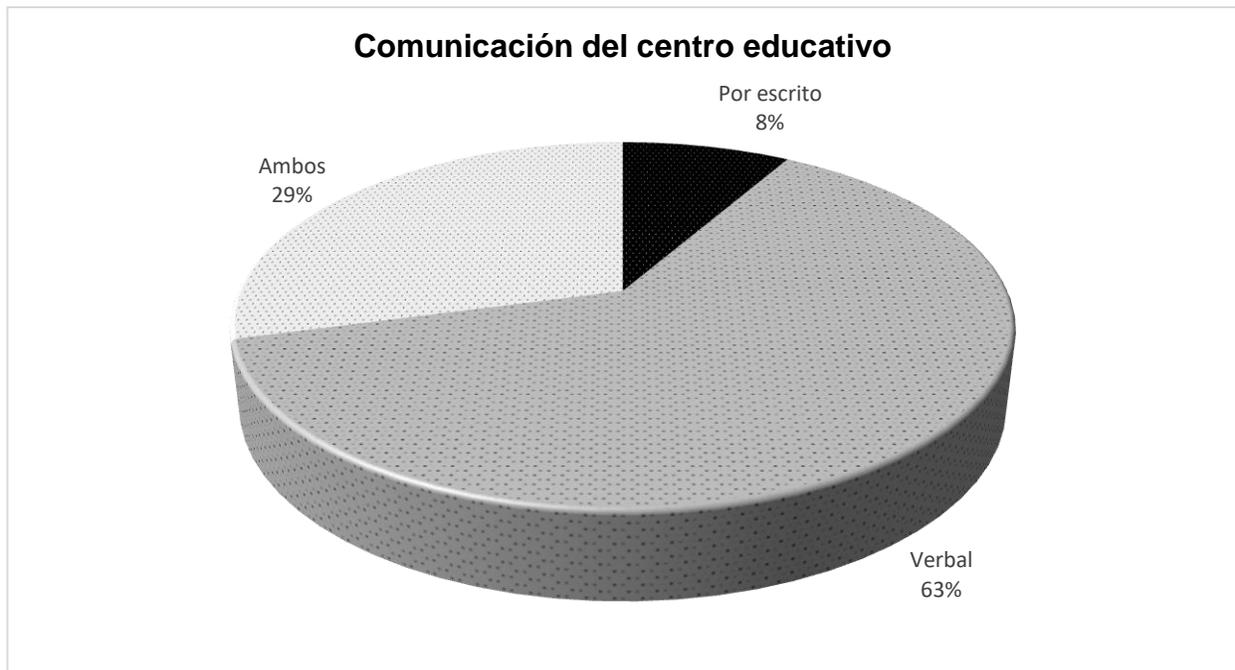
En la encuesta realizada a los empleados se les preguntó ¿tiene por escrito las tareas que deben de desempeñar en su puesto de trabajo?, en donde se obtuvo que el 100%

desconocen de la existencia de algún documento por escrito en donde se describan las actividades a desempeñar dentro del centro educativo.

Los empleados también mencionaron que al momento que les surge alguna duda respecto a sus actividades tienen que consultarles a sus compañeros o a la administradora el procedimiento para poder ejecutar bien su trabajo.

La autoridad como algunas actividades que se realizan en el centro educativo están centradas en solamente una persona, en este caso la administradora, la cual nos indica que por el puesto que tiene se encuentra ocupada todo el día, y se le dificulta estarles explicando los procesos a sus empleados.

**Gráfica 7**  
**Comunicación del centro educativo**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Octubre 2021**



Fuente: investigación de campo, octubre 2021.

Los resultados obtenidos indican que el 63% del personal encuestado mencionan que las instrucciones se brindan de forma verbal, el 8% mencionan que la información se las brindan de forma escrita, refiriéndose que se las trasladan por la app WhatsApp, y el

29% de los empleados indican que las instrucciones que les brindan en forma verbal y escrita, también a través de la app WhatsApp; sin embargo no se encuentra establecido un formato de oficio o memorandos para darles a conocer la información e instrucciones al personal del establecimiento educativo.

## **2.8. Resumen de los hallazgos encontrados**

De acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de octubre 2021 en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, se presentan a continuación el resumen de hallazgos encontrados:

### **2.8.1. Filosofía empresarial**

- El centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” cuenta con la formulación por escrito de la misión y visión, las cuales se encuentran visibles para todo el personal dentro de la institución.
- Los empleados se sienten identificados con la misión y visión que posee la institución, puesto indican que ambas identifican la esencia del centro educativo.
- La administradora comenta que posee también los valores y objetivos elaborados cuando solicitó al Ministerio de Educación la aprobación del colegio, sin embargo estos no se los dieron a conocer al personal que labora en la empresa, los cuales indican en la entrevista que no se tienen valores por escrito en la institución, pero mencionan que si se practican y se promueven los valores como la solidaridad, responsabilidad, respeto, honestidad, equidad, igualdad, puntualidad e innovación para brindar un servicio de calidad.

### **2.8.2. Estructura organizacional**

- La institución posee varios años de experiencia en el ámbito educativo, sin embargo, su administración está basada en experiencias vividas de la propietaria, la cual posee el puesto de administradora en la institución.

- Se hace constar con la entrevista, encuesta y guía de observación realizada en la institución, que carecen de una estructura de organización (organigrama, manuales, reglamentos e instructivo de procedimientos operativos).
- Con la información brindada por la administradora del centro educativo se pudo detectar que se tiene una estructura organizacional funcional la cual se ve reflejada en sus 4 niveles jerárquicos dentro de la empresa el nivel de máxima autoridad se representa por la propietaria y administradora del centro educativo, el segundo nivel está integrado por los directores, el tercer nivel lo conforma el personal administrativo y operativo de la institución y el cuarto nivel jerárquico lo constituye el personal de mantenimiento (guardián y conserje).
- Se determinó en el trabajo de campo que la responsabilidad y autoridad del centro educativo es lineal, puesto esta se concentra únicamente en una persona que en esta ocasión es la administradora de la empresa, ocasionando que se tenga saturación de tareas en el puesto de trabajo.
- A pesar que no existe una estructura de organización los empleados acuden a la administradora, la cual es la máxima autoridad de la empresa, y en su ausencia al director, el cual es su apoyo en la ejecución de todas las actividades mientras ella regresa al centro educativo.
- La función de supervisar recae en la administradora del centro educativo con relación a las actividades administrativas que se desempeñan, por otro lado, el director también posee la función de supervisar a los docentes en sus actividades diarias, mencionando que se hace por medio de observación directa, sin tener ningún documento o control de las actividades supervisadas.
- La administradora del centro educativo, posee centralizada toda la información, así como todas las decisiones, esto a consecuencia que le es difícil delegar sus atribuciones al demás personal que posee la institución.

### **2.8.3. Manuales, reglamentos y procedimientos administrativos**

- El centro educativo no cuenta con ningún tipo de manual en donde se puedan describir las actividades administrativas que posean los puestos de trabajo y de esta manera facilitar la labor de los empleados, por lo que se ocasiona que le consulten los procedimientos que desconocen a la administradora, mencionando que esta se encuentra ocupada la mayor parte del tiempo.
- Por falta de reglamentos en la institución, ocasiona que los empleados consecutivamente no cumplan con los tiempos establecidos para el traslado de información que solicita la administradora, tales como son la entrega de notas que el destiempo de la información puede ocasionar retrasos en la entrega de información de carácter educativo al Ministerio de Educación -MINEDUC-.
- La comunicación que se tiene en el colegio no es de manera formal, por lo que, la administradora indica en entrevista que las instrucciones de trabajo no son realizadas de conformidad con los lineamientos exigidos, en ocasiones el personal olvida las órdenes y no se cumplen, esto conlleva a dar seguimiento diario de lo conversado, también utiliza las redes sociales y grupos de WhatsApp para entablar una comunicación interna en modalidad descendente, siendo el único medio considerado como comunicación escrita.
- Los empleados mencionan también que las instrucciones en ocasiones brindadas por la administradora no son claras para todos, debido a que no se posee un instrumento que describa las actividades de cada uno por escrito formalmente, para que estas sean concisas y entendibles para todos, de esta manera evitar el doble trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO PRIVADO MIXTO “INNOVADOR” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN ACASAGUASTLÁN, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

A continuación, se presenta la elaboración de la propuesta del programa del fortalecimiento organizacional realizado para el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, en donde se brinda herramientas administrativas para lograr un desempeño eficiente en el marco de las capacidades de la organización.

La propuesta es elaborada de acuerdo a las necesidades y problemáticas encontradas en el diagnóstico expuesto en el Capítulo II.

#### **3.1. Justificación**

En la investigación de campo realizada en la institución objeto de estudio, se dio a conocer varios factores los cuales están afectando el desarrollo del mismo.

El Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” es una institución de carácter privado que tiene como finalidad proporcionar a la sociedad calidad educativa y desarrollo de sus alumnos.

La filosofía empresarial del centro educativo, tiene por escrito la misión y visión, sin embargo, estas podrían mejorar en su redacción de sus elementos para expresar de manera sencilla lo que es y pretende ser.

El centro educativo posee por escrito los valores los cuales fueron desarrollados en el momento que se solicitó la creación de la institución, sin embargo estos no fueron dados a conocer al personal que labora en el colegio, por lo que se desarrollaran en la propuesta de fortalecimiento organizacional la cual beneficiará aumentando el compromiso y lealtad de los empleados de la institución.

Con la información recopilada en el trabajo de campo, se determina que los empleados de la institución tienen confusión con relación de quien es su jefe inmediato y las tareas que deben de realizar de acuerdo al puesto que están desempeñando.

La centralización de información y autoridad en una sola persona, tiende a que los docentes del establecimiento posean una confusión de unidad de mando, si esto continúa ocasionará un ambiente tenso y su cultura organizacional se verá afectada por incidentes que pueden resolverse inmediatamente.

La modalidad de comunicación del centro educativo entre el área administrativa con los docentes, no es de manera formal, por lo que ocasiona confusión con las instrucciones que se les brindan.

Por lo antes mencionado el principal objetivo de la propuesta del fortalecimiento organizacional para el centro educativo, es brindar las herramientas administrativas necesarias para el funcionamiento eficiente de la institución.

De acuerdo a Gareth (2008) la estructura organizacional “son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligieron diversos medios”. (p. 9)

Las herramientas administrativas, propuestas le facilitará al centro educativo el desarrollo de sus actividades de forma eficiente y eficaz, y aclarando las confusiones que se poseen sus empleados con la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los puestos.

### **3.2. Presentación**

La propuesta de fortalecimiento organizacional elaborada para el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR” contiene la siguiente información.

Se plantean los objetivos que se desean alcanzar con la elaboración de la propuesta de fortalecimiento organizacional para la institución. En donde se muestra el compromiso que se tiene para que el centro educativo pueda desarrollarse de manera efectiva con cimientos sólidos en su filosofía y estructura organizacional.

La filosofía empresarial fue elaborada con el propósito de establecer el compromiso y lealtad de los empleados del centro educativo, con base al fortalecimiento de la misión y visión; el planteamiento de forma escrita de los objetivos y valores organizacionales.

La estructura organizacional tiene como objetivo definir formalmente la manera de distribución, agrupación y coordinación de las áreas del centro educativo, reflejada por el organigrama que detalla las relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación formal, líneas de autoridad y supervisión.

El descriptor de puestos se realizó a manera que se visualice las tareas, funciones y responsabilidades que se tiene en el puesto de trabajo, así también brindar al centro educativo una herramienta la cual detalle las relaciones, el nivel jerárquico, los canales de comunicación formal y la línea de autoridad que se posee actualmente en la institución.

### **3.3. Objetivos**

A continuación, se brindan los objetivos que se desean alcanzar con el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento organizacional del centro educativo.

#### **3.3.1. General**

- Establecer herramientas administrativas al centro educativo, para mejorar el desempeño de los empleados al fortalecer la filosofía empresarial y el desarrollo de la estructura organizacional.

### **3.3.2. Específicos**

- Establecer los niveles jerárquicos y líneas de autoridad para la comprensión de los empleados, de acuerdo a las tareas que se les asigna.
- Descripción de los puestos en donde se visualicen las tareas, funciones y responsabilidad que se poseen en el puesto de trabajo.
- Utilizar como guía para toma de decisiones estratégicas con relación a la filosofía empresarial y a la estructura organizacional que se tiene en la institución actualmente.

### **3.4. Programa de fortalecimiento organizacional**

Se da a conocer los puntos de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, los cuales se centraron en la filosofía empresarial y la estructura organizacional.

#### **3.4.1. FODA**

De acuerdo al análisis FODA realizado en el diagnóstico del centro educativo se establecieron estrategias para un mejor funcionamiento de la institución las cuales se presentan a continuación.

- **Estrategias FO**

La estrategia FO, se estableció tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades del centro educativo las cuales se dieron a conocer en el capítulo II, a continuación, se describen las estrategias propuestas para la institución.

1. Aprovechar la experiencia que se posee en el ámbito educativo para mejorar procedimientos operativos por medio de herramientas administrativas.
  - Diseñar archivos de Excel los cuales faciliten la elaboración de planillas.

- Desarrollo de formatos electrónicos para el control de los ingresos y egresos de la institución.
  - Diseñar un instructivo de cómo utilizar la herramienta del MINEDUC para el ingreso de información de los docentes y alumnos del centro educativo.
2. Elaborar un plan de acción de capacitaciones que puedan recibir los empleados del centro educativo.
- Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar temas de interés.
  - Programa de capacitaciones bimestral con temas motivacionales y de desarrollo educativo para los empleados de la institución.
  - Realizar programa de capacitación de forma virtual por motivos de pandemia COVID-19.
  - Utilización del centro de cómputo e internet para que sean impartidas las capacitaciones al personal de manera efectiva.
3. Realizar los pagos de colegiatura de forma digital por medio de instituciones financieras
- Investigar los requisitos de las instituciones financieras para que los padres de familia puedan realizar los pagos de colegiatura de manera digital.
  - Programa de control de pagos de manera virtual que se realicen en el centro educativo.

- **Estrategias DO**

La estrategia DO, se estableció tomando en cuenta las debilidades y oportunidades del centro educativo las cuales se dieron a conocer en el capítulo II, a continuación, se describen las estrategias propuestas para la institución.

1. Fortalecer la misión y visión de una manera sencilla y entendible para todo el personal del centro educativo.

- Colocar en un lugar visible la visión y misión de la institución para el conocimiento de los empleados y personas externas que visitan las instalaciones del centro educativo.
- Realizar una reunión para dar a conocer el nuevo planteamiento de la misión y visión de la institución a su personal.
- Compartir los enunciados de misión y visión por medio de WhatsApp, cada 3 meses con la finalidad que los empleados la tengan presente y se identifiquen con ella.

2. Plantear los valores formalmente que se practican en el centro educativo con el conocimiento y experiencia del personal.

- Realizar reuniones al inicio de cada semana, para conocer los objetivos y compromisos que tiene cada empleado.
- Encuesta al personal de la institución de los valores que se identifican para formulación y sensibilización de un sistema de valores.
- Programa de aplicación de un valor de la institución por mes en donde se involucren a los alumnos.
- Realizar una reunión mensual en donde se den a conocer las actividades que se realizaron para promover el valor que se designó.

• **Estrategias FA**

La estrategia FA, se estableció tomando en cuenta las fortalezas y amenazas del centro educativo las cuales se dieron a conocer en el capítulo II, a continuación, se describen las estrategias propuestas para la institución.

1. Utilización del centro de cómputo para desarrollar el aprendizaje virtual de alumnos y docentes de la institución.

- Invitar a los docentes y alumnos del centro educativo que utilicen el centro de computación para la realización de sus actividades educativas, así como el servicio de internet.
  - Elaborar un cronograma con horarios para uso del centro de cómputo.
  - Solicitar apoyo del maestro de computación para que en sus periodos libres oriente a los estudiantes en el adecuado manejo del equipo de cómputo.
2. Planteamiento de la estructura organizacional del centro educativo, en donde se pueda visualizar el rol de cada uno de los empleados, como el nivel jerárquico que poseen dentro de la institución.
- Encuesta al personal para conocer los niveles jerárquicos que se poseen en el centro educativo.
  - Investigación de las ventajas y desventajas de los tipos de organigrama para establecer el más apropiado para la institución objeto de estudio.
  - Definir las líneas jerárquicas y de autoridad para poderlo plasmar en la estructura organizacional.
  - Ubicar el organigrama en un lugar visible de docentes y personas que visitan el establecimiento educativo.

- **Estrategias DA**

La estrategia DA, se estableció tomando en cuenta las debilidades y amenazas del centro educativo las cuales se dieron a conocer en el capítulo II, a continuación, se describen las estrategias propuestas para la institución.

1. Propuesta manual organizacional, en donde se plasme la filosofía empresarial y la estructura organizacional del centro educativo.
  - Elaboración de la propuesta del fortalecimiento de la misión y visión a la administradora del centro educativo.

- Formulación de los valores organizacionales a la administradora propuestos para el centro educativo.
- Elaboración de la estructura organizacional a la administradora de la institución.
- Encuesta a los empleados para identificar sus funciones, responsabilidad y relación con otros puestos.

2. Elaborar guía administrativa para desarrollar la comunicación formal del centro educativo.

- Formato de memorandos internos y externos para dar a conocer información relevante del centro educativo.
- Formato de cronograma de actividades semanales para conocimiento del personal como de los padres de familia del centro educativo.

### **3.4.2. Filosofía empresarial**

A continuación, se muestra la misión y visión que el centro educativo posee actualmente, así también se plantea la propuesta de actualización elaborada:

#### **a) Misión**

- **Actual**

Somos una institución educativa que ofrece a la sociedad la innovación de la educación, que tiene como objetivo la formación integral de cada uno, tanto de nuestros estudiantes como el claustro de docentes para el mejor funcionamiento de nuestra sociedad, con emprendimiento y transformación del ámbito educativo.

- **Propuesta**

Somos un centro educativo privado dedicado a la formación y enseñanza de calidad e integral, por medio de docentes que promueven la innovación y emprendimiento para transformar el ámbito educativo.

## **b) Visión**

- **Actual**

Ser una institución reconocida, por formar profesionales íntegros y con valores para nuestra sociedad, que sean capaces de innovar nuevos procesos para el desarrollo de nuestro país y poner en práctica cada conocimiento adquirido, enriqueciéndose cada día más por la dedicación y entrega de nuestro claustro de docentes.

- **Propuesta**

Ser un centro educativo reconocido a nivel departamental, por formar profesionales íntegros y con valores, capaces de innovar procesos para el desarrollo de nuestro país.

## **c) Valores organizacionales**

Se estableció y desarrolló con base a la teoría e información recopilada del colegio. Los valores del centro educativo se establecieron con la finalidad de fortalecer el compromiso y lealtad.

Los valores organizacionales propuestos se describen a continuación:

- **Compromiso**

Eficacia y eficiencia en cada actividad asignada.

- **Comunicación**

Constante y efectiva con todos los integrantes del centro educativo.

- **Colaboración**

Esfuerzo colectivo para lograr objetivos grupales.

- **Honestidad**

La verdad ante cualquier circunstancia que se presente.

- **Liderazgo**

Influir, motivar y organizar de manera positiva en nuestro entorno.

- **Responsabilidad**

Perseverancia y disciplina en cada atribución que se nos asigne.

- **Respeto**

Trato amable equitativo hacia las personas que nos rodean.

- **Puntualidad**

Respeto de los tiempos establecidos para cumplir nuestras obligaciones.

- **Solidaridad**

Siempre unidos ante cualquier situación que se nos presente.

### **3.4.3. Estructura organizacional**

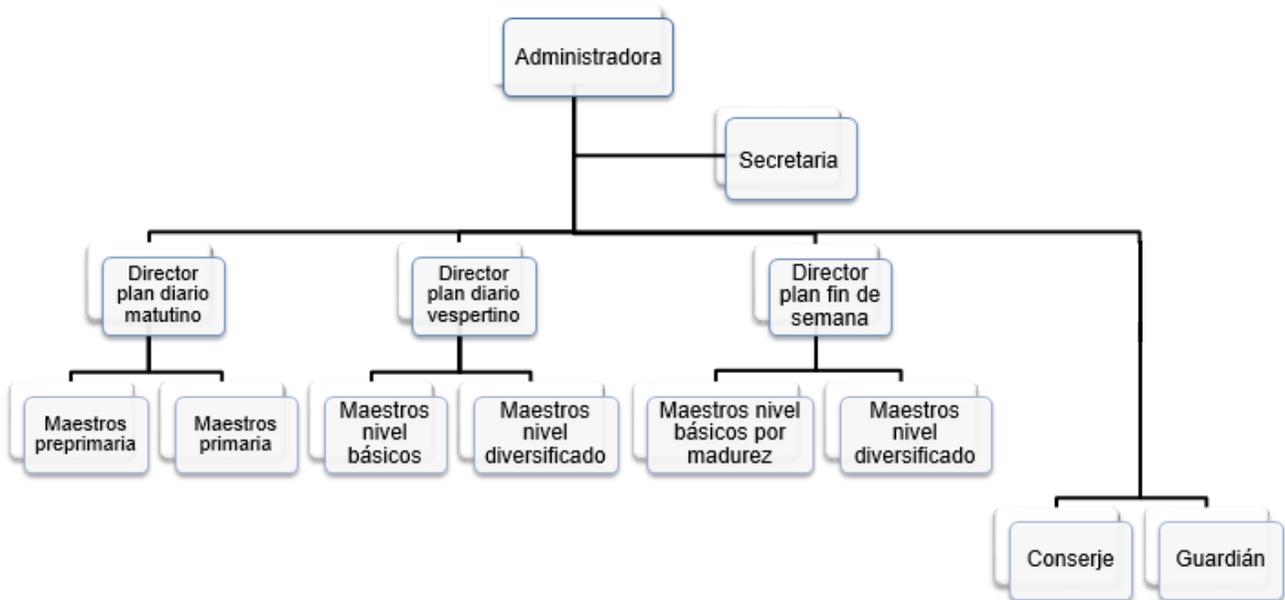
El centro educativo presenta 13 puestos de trabajo en su estructura organizacional, los cuales se ven reflejados en cuatro niveles jerárquicos.

#### **3.4.3.1. Organigrama propuesto**

Con información recopilada en la entrevista y encuesta realizada al personal de la institución objeto de estudio, se diseñó la estructura organizacional con un sistema lineal, porque la autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona; no obstante, la estructura organizacional podrá variar en función de las características, complejidad, necesidades y recursos disponibles.

A continuación, se presenta la propuesta elaborada de la estructura organizacional:

### Organigrama general Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”



El organigrama propuesto para el centro educativo es de tipo general, de presentación vertical y de relación lineal.

Como indica Franklin (2009), de acuerdo a la clasificación de su ámbito los organigramas pueden ser generales, los cuales tienen como finalidad mostrar información representativa de la organización, el nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Franklin (2009) por su presentación los organigramas pueden ser verticales los cuales “presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada” (p. 129).

Con un organigrama general se da a conocer la representación gráfica de los diferentes niveles jerárquicos que se poseen en el centro educativo, de manera vertical en donde se empieza la máxima autoridad y se desplaza la relación de autoridad de manera lineal.

### **3.4.3.2. Análisis de la estructura organizacional**

La estructura organizacional, muestra cuatro niveles jerárquicos y una relación interna, los cuales se detallan a continuación:

- **Primer nivel jerárquico**

La máxima autoridad de acuerdo a la estructura organizacional propuesta es la administradora del centro educativo. Este puesto es ejercido por la propietaria.

De ella dependen directamente seis personas los cuales son: la secretaria, tres directores de las distintas jornadas educativas, y tiene línea de autoridad directa sobre el conserje y guardián.

- **Línea de apoyo interna**

La línea de apoyo interna del centro educativo está conformada por la secretaria, la cual su línea de máxima autoridad únicamente es la administradora de la institución, y no posee subalternos a su cargo.

- **Segundo nivel jerárquico**

Nivel jerárquico conformado por los directores de las diferentes jornadas educativas, los cuales le reportan directamente a la administradora del centro educativo, y tienen a cargo a los docentes de las diferentes jornadas educativas.

- **Tercer nivel jerárquico**

Los docentes de cada jornada representan en la estructura organizacional el tercer nivel jerárquico, de acuerdo a su línea de autoridad le reportan directamente al director de la jornada educativa que pertenecen, y no poseen personal a cargo.

- **Cuarto nivel jerárquico**

El cuarto nivel jerárquico de la estructura organizacional se encuentra conformado por el conserje y guardián, los cuales le reportan directamente a la administradora del centro educativo, pero están en un nivel jerárquico menor que los directores y maestros; su trabajo es operativo.

### 3.5. Manual de organización propuesto

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN



## Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”

Guastatoya, El Progreso 2022

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha		Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página			De
			Sustituye			
			Página			De
			De Fecha			

### 3.5.1. Introducción

El presente manual organizacional tiene como finalidad mostrar la filosofía y estructura organizacional que posee el Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR".

En el manual organizacional se detalla el objetivo general, como los específicos que se quieren cumplir con la formulación de dicho documento. Se da a conocer la filosofía empresarial de la institución como lo es la misión, visión y los objetivos corporativos.

Plasma la estructura organizacional desarrollada para la visualización de la línea de autoridad, como los niveles jerárquicos que se tienen en el centro educativo, así también se describen cada uno de los puestos de trabajo, en donde se da a conocer el conocimiento, capacidades, obligaciones y responsabilidad de cada empleado del centro educativo.

Muestra la comunicación que se posee en cada uno de los puestos mostrando si es ascendente, descendente, horizontal, interno o externa en las instalaciones del centro educativo.

Herramienta administrativa, se comprenderá de mejor manera las atribuciones de cada uno de los puestos y se evitará la duplicidad de tareas en los empleados.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"
	Manual de Organización

Fecha	Marzo 2022		
Página		Página	
Sustituye			
Página		Página	
De Fecha			

### 3.5.2. Objetivos del manual

#### General

Ser una herramienta administrativa de apoyo para los empleados de la institución, en donde se posee información sistematizada y detallada del centro educativo.

#### Específicos

- Establecer las bases de organización, así como las atribuciones que les corresponden a las personas que integran la estructura organizacional del centro educativo.
- Evitar la duplicidad al definir las responsabilidades y actividades de cada empleado de la institución.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las actividades del puesto.
- Establecer los canales de comunicación y líneas de jerarquía para la correcta y eficaz toma de decisiones.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"
	Manual de Organización

Fecha	Marzo 2022		
Página		Página	
Sustituye			
Página		Página	
De Fecha			

### 3.5.3. Definición de tipos de comunicación

#### **Comunicación**

Es el intercambio de información e ideas dentro y fuera de la institución para obtener un mejor entendimiento de las instrucciones de las actividades a realizar.

- **Comunicación ascendente:** es la información que fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la estructura organizacional.
- **Comunicación horizontal:** son el intercambio lateral o diagonal de los mensajes entre compañeros del mismo nivel jerárquico.
- **Comunicación descendente:** es la información enviada de los niveles jerárquicos hacia los niveles bajos de la estructura organizacional.
- **Comunicación interna:** es toda información y relación que se tiene con los demás empleados dentro de la institución.
- **Comunicación externa:** es la información y relación que se tiene con las personas externas del centro educativo.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

#### 3.5.4. Antecedentes históricos

El Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR" empezó los tramites de fundación por la propietaria en el mes de junio del año 2018, en donde surgió la idea de fundar un colegio para brindar un servicio de excelencia en la educación para los habitantes del Municipio de San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso.

Siendo autorizada la propuesta de apertura del colegio por el Ministerio de Educación –MINEDUC-, las instalaciones abrieron al público en el mes de enero del año 2019, brindando el servicio de educación pre-primaria, primaria, básicos, diversificado.

Al momento de funcionar el centro educativo, la propietaria no solo pensaba en la calidad de educación que quería brindar en el establecimiento, sino también en la capacidad de cada uno de los docentes y personal que contrataría para hacer realidad su visión de la innovación educativa.

Pensando en las necesidades que se poseían en su entorno, la propietaria implementó un centro de computación dentro de las instalaciones del colegio, el cual no serviría únicamente para dar clases, sino también para que el personal como los alumnos realicen sus tareas educativas, servicio que está incluido en la colegiatura que actualmente posee.

Actualmente el centro educativo tiene 3 años de funcionar y el cual con sus capacidades y técnicas de estudio ha ido creciendo y volviéndose reconocido en el municipio.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.5. Base legal

1. Acuerdo Gubernativo Número 52-2015 "Reglamentos para la autorización de centros educativos privados".
  - Artículo 25: procedimiento para autorización de centros educativos privados.
  - Artículo 28: requisitos para directores y docentes de centro educativo.
  - Artículo 30: archivos escolares
  - Artículo 31: cuadros de registro general de resultados finales.
  - Artículo 33: requisitos de ampliación de ciclos, niveles y carreras.
  - Artículo 37: cambio de jornada.
  - Artículo 38: traslado o retiro de estudiantes.
  - Artículo 39: criterios para la autorización de cuotas.
  
2. Acuerdo Gubernativo Número 36-2015 "Reglamento del régimen de cuotas para centros educativos privados".
  - Artículo 2: definición de centros educativos privados.
  - Artículo 3: servicios educativos.
  - Artículo 4: servicio educativo curricular.
  - Artículo 6: servicios adicionales.
  - Artículo 7: cuotas educativas.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

### 3.5.6. Filosofía empresarial propuesta

#### Misión

Somos un centro educativo privado dedicado a la formación y enseñanza de calidad e integral, por medio de docentes que promueven la innovación y emprendimiento para transformar el ámbito educativo.

#### Visión

Ser un centro educativo reconocido a nivel departamental, por formar profesionales íntegros y con valores, capaces de innovar procesos para el desarrollo de nuestro país.

#### Valores organizacionales

- **Compromiso**

Eficacia y eficiencia en cada actividad asignada.

- **Comunicación**

Constante y efectiva con todos los integrantes del centro educativo.

- **Honestidad**

La verdad ante cualquier circunstancia que se nos presente.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"
	Manual de Organización

Fecha	Marzo 2022		
Página		Página	
Sustituye			
Página		Página	
De Fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Colaboración</b> Esfuerzo colectivo para lograr objetivos grupales.</li>   <li>• <b>Liderazgo</b> Influir, motivar y organizar de manera positiva en nuestro entorno.</li>   <li>• <b>Responsabilidad</b> Perseverancia y disciplina en cada atribución que se asigne.</li>   <li>• <b>Respeto</b> Trato amable equitativo hacia las personas que nos rodean.</li>   <li>• <b>Puntualidad</b> Respeto de los tiempos establecidos para cumplir nuestras obligaciones.</li>   <li>• <b>Solidaridad</b> Siempre unidos ante cualquier situación que se nos presente.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha		Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página	
			Sustituye			
			Página		Página	
			De Fecha			

### 3.5.7. Estructura orgánica

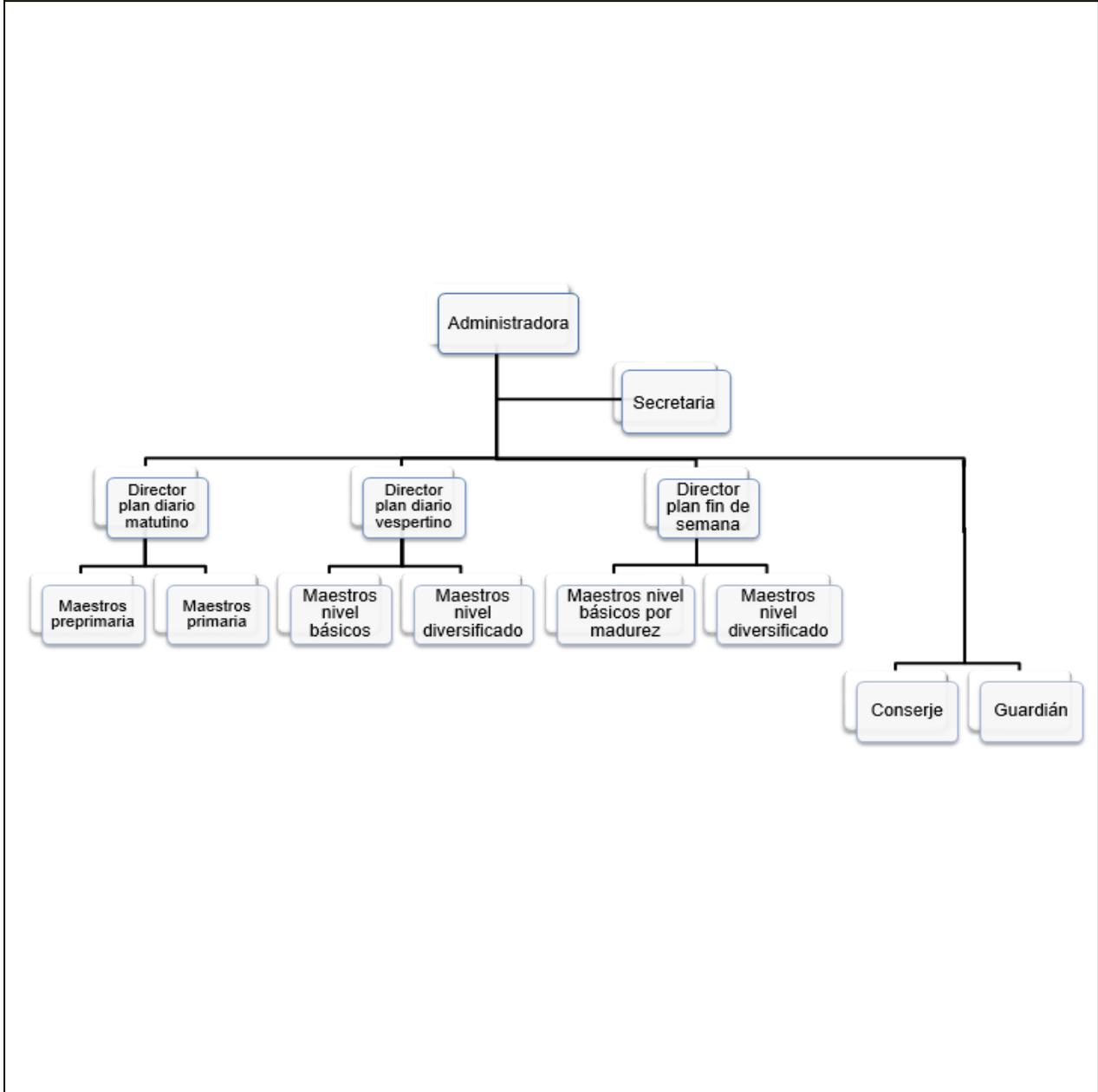
- Administradora/ Propietaria
- Secretaria
- Director plan diario matutino
- Director plan diario vespertino
- Director fin de semana
- Maestros pre- primaria
- Maestros primaria
- Maestros nivel básicos
- Maestros nivel básicos por madurez plan fin de semana
- Maestros nivel diversificados
- Maestros nivel diversificado plan fin de semana
- Conserje
- Guardián

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"
	Manual de Organización

Fecha	Marzo 2022		
Página		Página	
Sustituye			
Página		Página	
De Fecha			

### 3.5.8. Organigrama general propuesto



<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

3.5.9. Descriptor de puesto de la administradora		
<b>Identificación y relaciones</b>		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Administradora.	
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en administración de empresas o campo relacionado.	
<b>Experiencia:</b>	3 años en el manejo de centros educativos.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, liderazgo e iniciativa, habilidades numéricas, manejo de paquetes de office.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Ninguno.	
<b>Subordinados directos:</b>	Directores, secretaria, conserje y guardián.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Es la encargada de planificar, dirigir, organizar y controlar todas las actividades administrativas que se desarrollan en el centro educativo.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal del centro educativo.</li> <li>- Supervisar las tareas que realizan sus subalternos.</li> <li>- Elaboración de mecanismos de control de actividades de la institución.</li> <li>- Planificación de actividades motivadoras.</li> <li>- Elaboración y asistencia pago de planilla.</li> <li>- En reuniones relacionadas a los procesos educativos.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de actividades extraordinarias de la institución.</li> <li>- Administrar y controlar los gastos que se incurren en el centro educativo.</li> <li>- Pago de servicios básicos del centro educativo. (agua, luz e internet)</li> <li>- Administrar y controlar la cuenta bancaria que posee el centro educativo.</li> <li>- Contactar editoriales para la obtención de material educativo para los alumnos.</li> <li>- Revisión de las certificaciones educativas de los alumnos de la institución.</li> <li>- Contactar proveedores que elaboren el uniforme que se porta en el establecimiento.</li> <li>- Comunicación con proveedores que impriman recibos para los comprobantes de pago correspondientes a colegiaturas.</li> <li>- Supervisión y control de horarios de entrada y salida del personal a cargo.</li> <li>- Encargado de las llaves para la apertura de las instalaciones en las diferentes jornadas.</li> <li>- Todas aquellas funciones inherentes a su cargo.</li> </ul>	
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Ninguno.
<b>Horizontal:</b>	Ninguno.
<b>Descendente:</b>	Con los directores, secretaria, conserje y guardián del establecimiento.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con alumnos, padres de familia, proveedores y Dirección Departamental de Educación.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

3.5.10. Descriptor de puesto de la secretaria		
<b>Identificación y relaciones</b>		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria.	
<b>Escolaridad:</b>	Secretaria, perito en administración de empresas o campo relacionado.	
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área secretarial o administrativa.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, proactiva, habilidad de redacción, habilidad numérica, manejo de paquetes de office.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora.	
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Asistir a la administradora con relación a las atribuciones administrativas que se le asignen en el centro educativo.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción de documentos que solicita la administradora.</li> <li>- Archivo de las boletas de pago de colegiaturas del centro educativo.</li> <li>- Recepción de currículos para la evaluación de contratación de nuevo personal de la administradora.</li> <li>- Recepción y archivo de expedientes educativos de los estudiantes que se encuentran en el establecimiento.</li> <li>- Elaboración de listados de alumnos por grado y jornada.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

- Recepción de correspondencia interna y externa de la institución.
- Llevar control de los cuadros de registros y tarjetas de evaluación del rendimiento escolar
- Apoyo a la administradora para llenar los datos de estudiantes a la página del Ministerio de Educación.
- Elaboración de certificaciones de estudio de los alumnos del centro educativo.
- Elaboración de cuadros de cierre de fin de año de los grados de las distintas jornadas del colegio.
- Ordenar papelería de graduandos para la impresión de títulos.
- Redacción de memorandos enviados a los padres de familia.
- Redacción de cartas de conducta de los alumnos del centro educativo.
- Elaboración de recibos para el pago del salario de los empleados de la institución.
- Atención a los padres de familia, si el director o la administradora están ocupados.
- Encargada del equipo de impresión del centro educativo.
- Todas aquellas funciones inherentes a su puesto.

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador.
<b>Horizontal:</b>	Ninguna.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b> Andrea Celeste Aparicio Juárez	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
--	---------------	-----------------

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.11. Descriptor de puesto del director plan diario matutino

Identificación y relaciones		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Director plan diario matutino.	
<b>Escolaridad:</b>	Maestro de educación primaria o campo relacionado.	
<b>Experiencia:</b>	2 años en el área educativa.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, ordenado, didáctica educativa, creativo, responsable y manejo de personal.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora.	
<b>Subordinados directos:</b>	Maestros de pre-primaria y primaria.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Coordinar actividades educativas, supervisar y controlar al personal que posee a cargo, solución de problemas internos relacionados a los alumnos, así como la atención a los padres de familia.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del horario del personal que posee a cargo.</li> <li>- Autorización de permisos de ausencia o retiro del personal a cargo.</li> <li>- Supervisión y control de la conducta que tiene el personal a cargo como los alumnos del establecimiento dentro y fuera de las instalaciones del colegio.</li> <li>- Revisión de las planificaciones por grado de cada uno de los maestros que se encuentran a su cargo.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha		Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página	
			Sustituye			
			Página		Página	
			De Fecha			

- Recepción de cartas de permisos de faltas de los alumnos de la jornada responsable.
- Revisión de la asistencia de los alumnos trasladada por los docentes que posee a su cargo.
- Realizar rondas para controlar las actitudes dentro del establecimiento del personal a cargo como de los alumnos.
- Revisión de los laboratorios y exámenes que realizan los docentes a su cargo.
- Atención a los padres de familia por diferentes situaciones que puedan surgir en el centro educativo.
- Encargado de las reuniones con los padres de familia para la entrega de calificaciones de los alumnos del establecimiento.
- Apoyo a la administradora en sus atribuciones al momento que se ausente.
- Firma de los cuadros de calificaciones, certificaciones, y tarjetas de calificaciones de la jornada de estudio a la cual pertenece.
- Todas las demás obligaciones inherentes a su puesto, aunque no se encuentren enunciadas en el presente documento.

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador.
<b>Horizontal:</b>	Directores de las distintas jornadas.
<b>Descendente:</b>	Maestros de pre-primaria y primaria.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b> Andrea Celeste Aparicio Juárez	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
--	---------------	-----------------

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022			
	Manual de Organización	Página		Página		
		Sustituye				
		Página		Página		
		De Fecha				

3.5.12. Descriptor de puesto de maestra pre-primaria		
<b>Identificación y relaciones</b>		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Maestra pre- primaria	
<b>Escolaridad:</b>	Maestra de educación infantil intercultural	
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área educativa.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, ordenado, didáctica educativa, paciente, carismática, creativa e innovadora en técnicas de enseñanzas de niños menores a 7 años.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director plan diario jornada matutina.	
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Encargada de la enseñanza académica de los alumnos del centro educativo, que se encuentren en la etapa 4,5 y 6 en pre-primaria.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planificación de las clases a impartir a los alumnos de acuerdo al Currículo Nacional Base del Ministerio de Educación.</li> <li>- Control de asistencia de los alumnos que posee a su cargo.</li> <li>- Elaboración de material didáctico para el aprendizaje efectivo de los alumnos que posee a cargo.</li> <li>- Actividades creativas para el aprendizaje de los pequeños de etapa 4,5 y 6.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha		Marzo 2022	
			Página		Página	
			Sustituye			
			Página		Página	
			De Fecha			

- Revisión de tareas realizadas por los alumnos.
- Reportar al director plan diario matutino de la ausencia de los alumnos.
- Elaboración de laboratorios y evaluaciones para verificar lo aprendido por los alumnos que tiene a cargo.
- Cuadros didácticos de calificaciones de las actividades, evaluaciones y exámenes practicados a los alumnos a cargo.
- Realizar actividades didácticas para el aprendizaje de los alumnos a cargo.
- Atención a los padres de familia de los alumnos a cargo.
- Control de notas bimestrales que se tienen de cada uno de sus alumnos.
- Mantener su área de trabajo ordenada y limpia para un ambiente adecuado en la enseñanza de sus alumnos.
- Elaboración de reportes por alumno para visualizar su avance en el aprendizaje académico.
- Ayuda la realización de actividades extraordinarias del centro educativo. (día del cariño, día de la madre, aniversario, día de la independencia etc.)
- Todas aquellas funciones inherentes a su puesto.

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador y director plan diario jornada matutina.
<b>Horizontal:</b>	Maestros de las diferentes jornadas educativas.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b> Andrea Celeste Aparicio Juárez	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
--	---------------	-----------------

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.13. Descriptor de puesto de maestros de primaria

Identificación y relaciones		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Maestros de primaria.	
<b>Escolaridad:</b>	Maestro de primaria.	
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área educativa.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, ordenado, responsable, paciente, carismático, didáctica educativa, innovador en técnicas de enseñanzas de niños que cursan la primaria.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director plan diario matutino.	
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Encargado de la enseñanza académica de los alumnos del centro educativo, que se encuentren en los grados de primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto primaria.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planificación de las clases a impartir a los alumnos de acuerdo al CNB del –MINEDUC-.</li> <li>- Control de asistencia de los alumnos que posee a su cargo.</li> <li>- Elaboración de material didáctico para el aprendizaje efectivo de los alumnos que posee a cargo.</li> <li>- Asignación de tareas a los alumnos para repasar los temas visto en clase.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha	Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página
			Sustituye		
	Página		Página		
	De Fecha				

- Revisión de tareas realizadas por los alumnos.
- Reportar al director plan diario matutino de la ausencia de los alumnos.
- Elaboración de laboratorios y evaluaciones para verificar lo aprendido por los alumnos que tiene a cargo.
- Cuadros didácticos de calificaciones de las actividades, evaluaciones y exámenes practicados a los alumnos a cargo.
- Realizar actividades didácticas para el aprendizaje de los alumnos a cargo.
- Atención a los padres de familia de los alumnos a cargo.
- Control de notas bimestrales que se tienen de cada uno de sus alumnos.
- Mantener su área de trabajo ordenada y limpia para un ambiente adecuado en la enseñanza de sus alumnos.
- Elaboración de reportes por alumno para visualizar su avance en el aprendizaje académico.
- Ayuda la realización de actividades extraordinarias del centro educativo. (día del cariño, día de la madre, aniversario, día de la independencia etc.)
- Todas aquellas funciones inherentes a su puesto.

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador y director plan diario jornada matutina.
<b>Horizontal:</b>	Maestros de las diferentes jornadas educativas.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b> Andrea Celeste Aparicio Juárez	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
--	---------------	-----------------

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.14. Descriptor de puesto del director de básicos y diversificado.

Identificación y relaciones		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Director de básicos y diversificado.	
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura en pedagogía campo relacionado.	
<b>Experiencia:</b>	2 años en el área educativa.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, didáctica educativa, proactivo, con iniciativa, y manejo de personal.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora.	
<b>Subordinados directos:</b>	Maestros de básicos y diversificado.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Coordinar actividades educativas, supervisar y controlar al personal que posee a cargo, solución de problemas internos relacionados a los alumnos, así como la atención a los padres de familia.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del horario del personal que posee a cargo.</li> <li>- Autorización de permisos de ausencia o retiro del personal a cargo.</li> <li>- Supervisión y control de la conducta que tiene el personal a cargo como los alumnos del establecimiento dentro y fuera de las instalaciones del colegio.</li> <li>- Revisión de las planificaciones por grado de cada uno de los maestros que se encuentran a su cargo.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha	Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página
			Sustituye		
	Página		Página		
	De Fecha				

- Recepción de las cartas de autorización de faltas de los alumnos del centro educativo.
- Revisión de la asistencia de los alumnos trasladada por los docentes que posee a su cargo.
- Realizar rondas para controlar las actitudes dentro del establecimiento del personal a cargo como de los alumnos.
- Revisión de los laboratorios y exámenes que realizan los docentes a su cargo.
- Atención a los padres de familia por diferentes situaciones que puedan surgir en el centro educativo.
- Encargado de las reuniones con los padres de familia para la entrega de calificaciones de los alumnos del establecimiento.
- Apoyo a la administradora en sus atribuciones al momento que se ausente.
- Firma de los cuadros de calificaciones, certificaciones, y tarjetas de calificaciones de la jornada de estudio a la cual pertenece.
- Todas las demás obligaciones inherentes a su puesto, aunque no se encuentren enunciadas en el presente documento.

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador.
<b>Horizontal:</b>	Directores de las distintas jornadas.
<b>Descendente:</b>	Maestros de básico y diversificado
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b> Andrea Celeste Aparicio Juárez	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
--	---------------	-----------------

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
	De Fecha				

3.5.15. Descriptor de puesto de maestros de básicos y diversificado		
<b>Identificación y relaciones</b>		
<b>A. Identificación</b>		
<b>Nombre del puesto:</b>	Maestros de básicos y diversificado.	
<b>Escolaridad:</b>	Cierre de pensum licenciatura en pedagogía campo relacionado.	
<b>Experiencia:</b>	1 año en el área educativa nivel básico o diversificado.	
<b>Aptitudes:</b>	Excelentes habilidades de comunicación, ordenado, didáctica educativa, paciente, carismático, con iniciativa, innovador en técnicas de enseñanzas de nivel básico y diversificado.	
<b>B. Relaciones de autoridad</b>		
<b>Jefe inmediato:</b>	Director de básico y diversificado	
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.	
<b>Propósito del puesto:</b>		
Encargado de la enseñanza académica de los alumnos del centro educativo, que se encuentren en los grados de primero, segundo y tercero básico, plan diario vespertino.		
<b>Funciones y responsabilidades del puesto:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planificación de las clases a impartir a los alumnos de acuerdo al CNB del –MINEDUC-.</li> <li>- Elaboración de material didáctico para el aprendizaje efectivo de los alumnos que posee a cargo.</li> </ul>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha	Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página
			Sustituye		
	Página		Página		
	De Fecha				

- Revisión de tareas realizadas por los alumnos.
- Reportar al director plan diario matutino de la ausencia de los alumnos.
- Elaboración de laboratorios y evaluaciones para verificar lo aprendido por los alumnos que tiene a cargo.
- Cuadros didácticos de calificaciones de las actividades, evaluaciones y exámenes practicados a los alumnos a cargo.
- Realizar actividades didácticas para el aprendizaje de los alumnos a cargo.
- Atención a los padres de familia de los alumnos a cargo.
- Control de notas bimestrales que se tienen de cada uno de sus alumnos.
- Mantener su área de trabajo ordenada y limpia para un ambiente adecuado en la enseñanza de sus alumnos.
- Ayuda la realización de actividades extraordinarias del centro educativo. (día del cariño, día de la madre, aniversario, día de la independencia etc.)
- Asignación de tareas a los alumnos para repasar los temas visto en clase.
- Control de asistencia de los alumnos que posee a su cargo.
- Todas aquellas funciones inherentes a su puesto

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador y director plan diario jornada vespertina.
<b>Horizontal:</b>	Maestros de las diferentes jornadas educativas.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Con los alumnos, padres de familia.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.16. Descriptor de puesto de conserje

#### Identificación y relaciones

##### A. Identificación

<b>Nombre del puesto:</b>	Conserje.
<b>Escolaridad:</b>	Primaria.
<b>Experiencia:</b>	1 año en el campo relacionado a la limpieza.
<b>Aptitudes:</b>	Habilidad de comunicación, flexibilidad de horario, proactividad y colaboradora.

##### B. Relaciones de autoridad

<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora.
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.

##### Propósito del puesto:

Encargado (a) de la limpieza, orden y mantenimiento de las instalaciones del centro educativo.

##### Funciones y responsabilidades del puesto:

- Limpiar las aulas del centro educativo.
- Mantener limpio el patio de las instalaciones del colegio.
- Limpieza de los baños.
- Limpieza de las oficinas de la administradora, directores y secretaria del centro educativo.
- Vaciar los botes de basura después de finalizada cada jornada de estudio.
- Apoyo a la administradora en la limpieza en actividades extraordinarias.
- Todas aquellas funciones inherentes a su puesto, aunque estas no se encuentren enunciadas en el presente documento.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"		Fecha	Marzo 2022	
	Manual de Organización		Página		Página
			Sustituye		
	Página		Página		
		De Fecha			

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador
<b>Horizontal:</b>	Ninguna.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Ninguna.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

### 3.5.17. Descriptor de puesto de conserje

#### Identificación y relaciones

##### A. Identificación

<b>Nombre del puesto:</b>	Guardián.
<b>Escolaridad:</b>	Primaria.
<b>Experiencia:</b>	1 año en el campo relacionado.
<b>Aptitudes:</b>	Flexibilidad, habilidad de comunicación, gestión de tiempo.

##### B. Relaciones de autoridad

<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora.
<b>Subordinados directos:</b>	Ninguno.

##### Propósito del puesto:

Encargado de cuidar las instalaciones y los activos que se encuentren en el establecimiento.

##### Funciones y responsabilidades del puesto:

- Restringir el ingreso al establecimiento a personas que no esté autorizada a las instalaciones del establecimiento.
- Al momento del ingreso de alguna persona a las instalaciones del establecimiento educativo, deberá solicitar la respectiva identificación y el motivo justificado para su ingreso.
- Se ajustará a las medidas que implementará la administradora para la revisión de la entrada y salida del horario laboral.
- No permitirá el ingreso de ninguna arma de fuego o arma blanca al centro educativo.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

	Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"	Fecha	Marzo 2022		
	Manual de Organización	Página		Página	
		Sustituye			
		Página		Página	
		De Fecha			

Comunicación	
<b>Ascendente:</b>	Administrador
<b>Horizontal:</b>	Ninguna.
<b>Descendente:</b>	Ninguna.
<b>Interna:</b>	Con todos los empleados del centro educativo.
<b>Externa:</b>	Ninguna.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Andrea Celeste Aparicio Juárez		

### 3.6. Plan de acción

De acuerdo a las estrategias planteadas en el FODA, realizado en la institución objeto de estudio se presenta un plan de acción, en donde se brindará la estrategia, programas, acciones, recursos necesarios, duración y los responsables para llevarlas a cabo.

**Tabla 3**  
**Plan de acción estrategias FO**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Marzo 2022**

Estrategia FO	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Aprovechar la experiencia que se posee en el ámbito educativo para mejorar procedimientos operativos por medio de herramientas administrativas.	Diseñar archivos de Excel los cuales faciliten la elaboración de planillas.	Trasladar información a una plantilla en Microsoft Excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, planilla actual.</li> </ul>	Una semana.	Administradora y secretaria.
	Desarrollo de formatos electrónicos para el control de los ingresos y egresos de la institución.	Trasladar información a formato de ingresos y egresos de Microsoft Excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, planilla actual.</li> </ul>	Una semana	Administradora y secretaria.
	Diseñar un instructivo de cómo utilizar la herramienta del MINEDUC para el ingreso de información de los docentes y alumnos del centro educativo.	Describir detalladamente los pasos a seguir para utilizar la herramienta, así como capturas de pantalla para un mejor entendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, internet.</li> </ul>	Dos semanas.	Administradora y secretaria.

Estrategia FO	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Desarrollo de un plan de acción de capacitaciones que puedan recibir los empleados del centro educativo.	Programa de capacitaciones bimestral con temas motivacionales y de desarrollo educativo para los empleados de la institución.	Investigar los costos y requisitos en centros de capacitación para brindar las capacitaciones al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: empresa de capacitación, empleados de la institución.</li> <li>- Materiales: computadora, información del tema impartido.</li> </ul>	Una semana cada bimestre	Administradora
	Realizar programa de capacitación de forma virtual por motivos de pandemia COVID-19.	Instalación de programas en el equipo de cómputo del centro educativo para recibir capacitaciones virtuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: maestro de cómputo.</li> <li>- Materiales: computadora e internet.</li> </ul>	Una semana cada bimestre	Maestro de computación.
	Utilización del centro de cómputo e internet para que sean impartidas las capacitaciones al personal de manera efectiva.	Realizar cronograma para utilizar el centro de cómputo en las capacitaciones al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora e internet, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Administradora y secretaria.
	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar temas de interés.	Formulación de encuesta con temas motivacionales y laborales de selección múltiple para los empleados del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, Microsoft Excel.</li> </ul>	Una semana	Administradora y secretaria.

Estrategia FO	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Realizar los pagos de colegiatura de forma digital por medio de instituciones financieras	Investigar los requisitos de las instituciones financieras para que los padres de familia puedan realizar los pagos de colegiatura de manera digital.	Visitar a los bancos y cooperativa que se encuentran en el municipio para conocer los requisitos y ventajas de realizar los pagos de colegiatura a través de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora.</li> <li>- Materiales: computadora, lapiceros, hojas, folletos de información.</li> </ul>	Una semana	Administradora
	Programa de control de pagos de manera virtual que se realicen en el centro educativo.	Realizar consolidación de información de los pagos efectuados por medio de la institución bancaria, control interno del centro educativo por medio de una plantilla de Microsoft Excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora y secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, estado de cuenta, o comprobantes de pago de colegiatura.</li> </ul>	Cada semana	Administradora, secretaria

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, marzo 2022

**Tabla 4**  
**Plan de acción estrategias DO**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Marzo 2022**

Estrategia DO	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Fortalecer la misión y visión de una manera sencilla y entendible para todo el personal del centro educativo.	Colocar en un lugar visible la misión y visión de la institución para el conocimiento de los empleados y personas externas que visitan las instalaciones del centro educativo.	Imprimir la misión y visión en manta vinílica y colocarlas en la entrada del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora, secretaria,</li> <li>- Materiales: imprenta, manta vinílica, misión, visión, tachuelas y martillo.</li> </ul>	Una semana	Administradora, secretaria
	Realizar una reunión para dar a conocer el nuevo planteamiento de la misión y visión de la institución a su personal.	Realizar presentación, con los cambios a realizar de la misión y visión de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Expositor</li> <li>- Materiales: computadora, cañonera.</li> </ul>	Una semana	Expositor y administradora
	Compartir los enunciados de misión y visión por medio de WhatsApp, cada 3 meses con la finalidad que los empleados la tengan presente y se identifiquen con ella.	Realizar un grupo informativo en WhatsApp por jornada educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora y director de cada jornada educativa.</li> <li>- Materiales: celular.</li> </ul>	Cada 3 meses	Administradora y director de cada jornada educativa.

Estrategia DO	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Plantear los valores formalmente que se practican en el centro educativo con el conocimiento y experiencia personal del	Realizar reuniones al inicio de cada semana, para conocer los objetivos y compromisos que tiene cada empleado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un día y hora para la reunión de cada jornada.</li> <li>- Elaboración de una guía de temas a tratar en la reunión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora, director de cada jornada educativa.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, impresiones, lapiceros.</li> </ul>	Una vez por semana	Administradora y director de cada jornada.
	Encuesta al personal de la institución de los valores que se identifican para formulación y sensibilización de un sistema de valores.	Planteamiento y ejecución de interrogantes que ayuden a la identificación de los valores del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora, estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora, impresión de las encuestas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Administradora y estudiante de investigación.
	Programa de aplicación de un valor de la institución por mes en donde se involucren a los alumnos y empleados.	Elaborar guía de actividades a realizar para implementar el valor designado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora, y directores de cada jornada educativa</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, impresiones, lapiceros.</li> </ul>	Una vez por mes	Administradora, secretaria y director de cada jornada.
	Realizar una reunión mensual en donde se den a conocer las actividades que se realizaron para promover el valor que se designó.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al finalizar el mes realizar una reunión para conocer las acciones y actividades que se realizaron para la implementación del valor designado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora, director de cada jornada educativa.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, impresiones,</li> </ul>	Una vez por mes	Administradora y director de cada jornada.

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, marzo 2022.

**Tabla 5**  
**Plan de acción estrategias FA**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Marzo 2022**

Estrategia FA	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Utilización del centro de cómputo para desarrollar el aprendizaje virtual de alumnos y docentes de la institución.	Invitar a los docentes y alumnos del centro educativo que utilicen el centro de computación para la realización de sus actividades educativas, así como el servicio de internet.	Realizar una reunión en donde se expongan los beneficios que se tienen en el centro de cómputo para la realización de tareas y actividades educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora, secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Administradora, secretaria
	Elaborar un cronograma con horarios para uso del centro de cómputo.	Realizar horario en Microsoft Excel para verificar la disponibilidad del centro de cómputo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora, secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Administradora, secretaria
	Solicitar apoyo del maestro de computación para que en sus periodos libres oriente a los estudiantes en el adecuado manejo del equipo de cómputo.	Apoyo del maestro de cómputo para atender a los alumnos que lleguen a realizar tareas al centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora, maestro de cómputo.</li> <li>- Materiales: computadora.</li> </ul>	Diario.	Administradora y maestro de cómputo.

Estrategia FA	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Planteamiento de la estructura organizacional del centro educativo, en donde se pueda visualizar el rol del cada uno de los empleados, como el nivel jerárquico que poseen dentro de la institución.	Encuesta al personal para conocer los niveles jerárquicos que se poseen en el centro educativo.	Redacción de preguntas a realizarle al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Estudiante de investigación, administradora.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Estudiante de investigación, administradora.
	Investigación de las ventajas y desventajas de los tipos de organigrama para establecer el más apropiado para la institución objeto de estudio.	Consultar libros de estructura organizacional, para establecer la más adecuada a utilizar en el centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Estudiante de investigación.
	Definir las líneas jerárquicas y de autoridad para poderlo plasmar en la estructura organizacional.	Con la recopilación de información obtenida en la encuesta, establecer los niveles jerárquicos identificados en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora.</li> </ul>	Una semana	Estudiante de investigación.
	Ubicar el organigrama en un lugar visible de docentes y personas que visitan el establecimiento educativo.	Imprimir el organigrama y colocarlo en el ingreso de las instalaciones del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: Administradora.</li> <li>- Materiales: computadora.</li> </ul>	Una semana	Administradora.

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, marzo 2022

**Tabla 6**  
**Plan de acción estrategias DA**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Marzo 2022**

Estrategia DA	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Propuesta manual organizacional, en donde se plasme la filosofía empresarial y la estructura organizacional del centro educativo.	Elaborar de la propuesta del fortalecimiento de la misión y visión a la administradora del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la misión y visión actual.</li> <li>- Encuesta a la administradora para identificar la idea que quiere dar a conocer del centro educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: estudiante de investigación, con apoyo de la administradora.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Estudiante de investigación, administradora.
	Formulación de los valores organizacionales a la administradora propuestos para el centro educativo.	Formulación de preguntas para identificar los valores que se practican en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Estudiante de investigación.
	Elaboración de la estructura organizacional a la administradora de la institución.	Interpretación de resultados obtenidos en la entrevista y encuesta practicada al personal, para estructurar el organigrama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora.</li> </ul>	Una semana.	Estudiante de investigación.
	Encuesta a los empleados para identificar sus funciones, responsabilidad y relación con otros puestos.	Redacción de preguntas a realizarle al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: estudiante de investigación.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana.	Estudiante de investigación.

Estrategia DA	Programa	Acciones	Recursos necesarios	Duración	Responsable
Elaborar guía administrativa para desarrollar la comunicación formal del centro educativo.	Formato de memorandos internos y externos para dar a conocer información relevante del centro educativo.	Plantillas de memorandos internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora, secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una semana	Administradora, secretaria
	Formato de cronograma de actividades semanales para conocimiento del personal como de los padres de familia del centro educativo.	Realizar horario en Microsoft Excel de actividades a realizar por semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: administradora, secretaria.</li> <li>- Materiales: computadora, hojas, lapiceros.</li> </ul>	Una vez por semana	Administradora, secretaria

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, marzo 2022

### 3.7. Costo de implementación de la propuesta.

A continuación, se presenta el costo a incurrir para la implementación de la propuesta de solución del Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADO”.

**Tabla 7**  
**Costo de la implementación de la propuesta.**  
**Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”**  
**Marzo 2022**

No.	Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total
1	Internet recopilación de información	50 horas	Q. 8.00	Q. 400.00
2	Impresión de encuestas	100 hojas	Q. 1.00	Q. 100.00
3	Lapiceros	25 unidades	Q. 2.00	Q. 50.00
4	Lápices	2 unidades	Q. 2.00	Q. 4.00
5	Reproducción del manual de organización	2 impresiones	Q. 250.00	Q. 500.00
6	Impresión de manta vinílica de la misión y visión	1 impresión	Q. 200.00	Q. 200.00
7	Impresión de manta vinílica sobre valores corporativos	1 impresión	Q. 200.00	Q. 200.00
8	Impresión de manta vinílica del organigrama	1 impresión	Q. 200.00	Q. 200.00
Total				Q. 1,654.00

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, marzo 2022

## Conclusiones

De acuerdo al trabajo de campo realizado en el centro educativo, para la recolección de información de la situación actual que se posee, y la realización del diagnóstico planteado a la institución se pudieron llegar a las siguientes conclusiones.

1. El Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”, es administrado por la propietaria, la cual se basa en la experiencia obtenida sin tomar en cuenta herramientas administrativas que puedan ayudar a mejorar el desempeño de las actividades realizadas en cada uno de los puestos de trabajo.
2. El centro educativo posee formulado por escrito parte de su filosofía empresarial como su misión y visión, sin embargo, podrían mejorar la redacción de sus elementos para expresar de manera sencilla lo que pretende la institución. De esta manera lograrán un mejor ambiente de trabajo, compromiso y fidelidad de todos sus empleados. Se hace mención que se tiene conocimiento acerca de los valores que se practican en el centro educativo, pero estos no se encuentran desarrollados de manera formal y escrita actualmente.
3. La responsabilidad y autoridad del centro educativo está centralizado únicamente en la administradora, ocasionando que los empleados presenten confusión acerca de su línea de autoridad directa, en situaciones saltándose la jerarquía que se debe mantener en la institución, esto ocasionado por la falta del planteamiento de la estructura organizacional de la empresa.
4. De acuerdo al diagnóstico realizado en el centro educativo, se detectó que los empleados tienen confusión con relación a las atribuciones que realizan en su puesto de trabajo, esto por motivo que no se posee un instrumento administrativo como lo es el manual de organización que detalle todas las actividades, responsabilidades, autoridad y nivel jerárquico que se posee en el puesto de trabajo.

5. La comunicación es un papel importante en cualquier empresa, sin embargo, con la información recopilada del centro educativo, se determinó que no posee una comunicación formal, ocasionando que las instrucciones que da la administradora no sean concisas y entendibles para todos, provocando en varias ocasiones doble trabajo.

## **Recomendaciones**

Con relación a la investigación realizada y las conclusiones antes planteadas se describe a continuación las recomendaciones que se le realizan al centro educativo:

1. Se recomienda que la administradora del centro educativo analice la propuesta de las herramientas administrativas contenidas en este documento, e implemente con la finalidad del aumento del desempeño en los puestos de trabajo de la institución
2. Se recomienda que la administradora del centro educativo analice la propuesta de misión, visión y valores contenida en este documento, e implemente con la finalidad del aumento del desempeño y fidelidad de los empleados de la institución.
3. Se recomienda ubicar el organigrama propuesto para una mejor visualización de la jerarquía de los puestos de trabajo, para el conocimiento de todos los trabajadores del centro educativo.
4. Se recomienda implementar el manual organizacional, de manera que los empleados tengan claras cada una de las obligaciones y atribuciones que deben de desempeñar en su puesto de trabajo, evitando de esta manera la confusión y duplicidad de tareas en el centro educativo.
5. Se recomienda que la administración implemente los medios de comunicación formal haciendo uso de memorandos internos y externos de esta manera se trasladaran las instrucciones claras y entendibles a los involucrados.

## Referencias

- Amaru, A.C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. (3ª ed.) México: Editorial Andrade, recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Córdoba, L., R. (2012). *Proceso administrativo*. México: Red Tercer Milenio
- Chiavenato, I. (2007). *Administración: Proceso administrativo*. (3ª. ed.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. (8ª. ed.) México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones*. (2ª. ed.) México: McGraw Hill
- Daft, R.L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª. ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (2ª. ed.) México: Pearson Educación
- Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. (2ª. ed.) México: Pearson Educación
- Franklin F., E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª ed.) México: McGraw Hill.

Filion, L.J., Cisneros, L.F. y Mejía, M., J. H. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación

Fred, R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación

Gareth, R.J. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio de las organizaciones*. (5ª ed.) México: Pearson Educación

Griffin, R.W. (2011). *Administración*. (10ª ed.) Mexico: Cengage Learning

Gutiérrez A., O.G. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. (2ª ed.) Madrid: Ediciones pirámede (Grupo Anaya, S.A)

Hernández y R., S. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (5ª ed.) México: McGraw Hill  
[https://www.academia.edu/35035513/Introduccion\\_a\\_la\\_Administracion\\_Sergio\\_Hernandez\\_5\\_Edicion](https://www.academia.edu/35035513/Introduccion_a_la_Administracion_Sergio_Hernandez_5_Edicion)

Johansen B. O. y Bertoglio, O. J. (1982). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. (2ª ed.) México: Limusa.

Méndez R., A. (2008). *La investigación en la erra e la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México: Trillas

Meza, B.A. y Carballada, G.P. (2009). El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. [https://www.academia.edu/35035513/Introducción a la Administracion sergio Hernandez 5 Edición](https://www.academia.edu/35035513/Introducción_a_la_Administracion_sergio_Hernandez_5_Edición).

Münch. L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

Reyes, P.A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa, S.A. de C.V.

Robbins, S. P., Decenzo, D.A y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. (8ª. ed.) México: Pearson Educación.

Robbins, S.P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.) México: Pearson Educación.

Stoner J, A.F., Freeman, R.E. y Gilbert, JR. D. R. (1996). *Administración* (6ª. ed.) México: Pearson Educación.

## Anexos

A continuación se, presentan los instrumentos utilizados en la investigación de campo, así mismo los formatos sugeridos de acuerdo al plan de acción planteado para el centro educativo.

### Anexo 1

Guía de observación

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### Instrumento de investigación no. 1

Para llevar a cabo la investigación y propuesta correspondiente a la elaboración de un programa de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto INNOVADOR, se manejará el siguiente instrumento de investigación.

### Guía de observación

Este instrumento será utilizado por el investigador en las visitas a las instalaciones de la unidad de estudio, para la recopilación de información.

### Ficha de guía de observación

**Investigador (a):** Andrea Celeste Aparicio Juárez.

**Nombre del establecimiento:** Centro Educativo Privado Mixto INNOVADOR.

**Área observada:** Área administrativa, salones de clase e instalaciones en general de la institución

**Fecha de la actividad de observación** \_\_\_\_\_

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observación
01	La misión y visión del centro educativo se encuentran ubicadas en lugar visible por todos los empleados.				

No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observación
02	El organigrama de la empresa se encuentra en un lugar visible para los empleados.				
03	Los valores de la empresa se encuentran en un lugar visible para los empleados.				
04	Las áreas de trabajo se encuentran ordenadas, limpias y en buen estado.				
05	Se tiene a la vista el libro de asistencia de la entrada y salida del personal administrativo				
06	Los docentes poseen un salón para espera mientras les toca impartir su próxima clase.				
07	A consecuencia de la pandemia COVID-19, se posee gel, jabón para manos y termómetro para el control de los que ingresan al establecimiento.				
08	Posee servicio de internet				
08	Posee instrumentos musicales				
09	Posee librería				
10	Tiene equipo de computación para los estudiantes de la institución.				

## **Anexo 2**

Guía de entrevista

### **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



#### **Instrumento de investigación no. 2**

Para poder llevar a cabo la investigación y propuesta correspondiente a la elaboración de un programa de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto INNOVADOR, se manejará el siguiente instrumento de investigación.

#### **Guía de entrevista**

##### **Entrevista semiestructurada**

**Entrevistador (a):** Andrea Celeste Aparicio Juárez.

**Entrevistado (a):** Administradora / propietaria del centro educativo

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación, se le plantean una serie de cuestionamientos con la finalidad de captar información que permitan la elaboración de un programa de fortalecimiento organizacional para la institución; por lo que se le solicita responder lo más certera posible.

1. ¿El centro educativo tiene por escrito los enunciados de misión y visión? **De ser afirmativa la respuesta debe adjuntar.**
2. ¿La visión y misión de la empresa constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas? **Fundamente su respuesta.**

3. ¿El centro educativo posee por escrito sus valores? **De ser afirmativa adjuntar. Y de ser negativa fundamentar su respuesta.**
4. ¿El centro educativo tiene por escrito los objetivos de empresa? **De ser afirmativa la respuesta adjuntar.**
5. ¿Se cuenta con un instrumento de políticas y reglamentos, así como una guía para resolver conflictos que se presenten en el centro educativo? **De ser negativa la respuesta explicar el motivo por el cual no se ha elaborado.**
6. ¿Cuenta con un organigrama por escrito el centro educativo? **De ser afirmativa adjuntar organigrama.**
7. ¿El organigrama muestra los niveles jerárquicos como las líneas de autoridad que posee cada empleado dentro del centro educativo?  
\_\_\_\_ Si  
\_\_\_\_ No  
\_\_\_\_ Porqué
8. ¿Los empleados poseen claro quién es su jefe inmediato?  
\_\_\_\_ Si  
\_\_\_\_ No  
\_\_\_\_ Porqué
9. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organizar en el establecimiento?

10. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de control y supervisión en el establecimiento?
11. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos en el establecimiento?
12. ¿Cuándo usted se ausenta del establecimiento en quien recae la responsabilidad de la administración?
13. ¿Los empleados tienen por escrito las tareas que deben de desempeñar en su puesto de trabajo?  
\_\_\_\_\_ Si  
\_\_\_\_\_ No  
\_\_\_\_\_ Porqué
14. ¿Los puestos de trabajo poseen el mismo nivel de carga o algunos poseen más atribuciones y responsabilidad que otros? **Explique su respuesta.**
15. ¿La institución posee un manual de selección y contratación de personal nuevo al momento de poseer una vacante disponible en la institución?
16. ¿Existe un proceso de inducción de personal por escrito? **En caso de ser afirmativo adjuntar. Si la respuesta es negativa, preguntar cómo se le da a conocer sus atribuciones al personal de nuevo ingreso.**

17. ¿Cómo es la comunicación en la institución verbal o escrita en el centro educativo? **Explique su respuesta en qué momento se da cada una.**
18. En el tiempo que lleva a cargo la dirección del establecimiento, se han registrado situaciones o inconvenientes respecto a la organización que se tiene en el establecimiento:
- a) Autoridad con empleados:
  - b) Área de recursos humanos:
  - c) Funcionales:
  - d) Inducción:
  - e) Comunicación verbal o escrita:
  - f) Supervisión:
  - g) Relaciones interpersonales:

### **Anexo 3**

Boleta de cuestionario

## **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### **Instrumento de investigación no. 3**

Para poder llevar a cabo la investigación y propuesta correspondiente a la elaboración de un programa de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto INNOVADOR, se manejará el siguiente instrumento de investigación.

### **Boleta de cuestionario**

Se utilizará una guía de encuesta para poseer conocimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada de los puestos de la institución.

### **Entrevista de recopilación de información de los puestos**

**Entrevistador (a):** Andrea Celeste Aparicio Juárez.

**Entrevistado (a):** Personal administrativo y operativo

**Fecha de la realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la persona encuestada:** \_\_\_\_\_

### **I Parte. Área administrativa y organizacional**

**Instrucciones:** favor conteste las siguientes interrogantes que se le realiza en la siguiente entrevista.

1. ¿Conoce la misión y visión del centro educativo?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Porqué

2. ¿Se identifica con la misión y visión de la institución?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Porqué

3. ¿Identifica cuáles son los valores que posee el centro educativo?

\_\_\_\_\_ Si. Si su respuesta es afirmativa, indique el nombre de los valores que conoce:

\_\_\_\_\_ No. Mencione los valores que cree que identificarían a la empresa.

4. ¿Conoce los objetivos del centro educativo?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Porque

5. ¿El centro educativo cuenta con un instrumento de políticas y reglamentos?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

**De ser afirmativa indicar en donde se le dio a conocer y en que parte se encuentran.**

6. ¿El centro educativo cuenta con un organigrama por escrito?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

7. ¿Conoce su posición en el organigrama del centro educativo?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_porqué

8. ¿Identifica con facilidad quien es su jefe inmediato superior?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

Quien es: \_\_\_\_\_

**De ser negativa su respuesta preguntarles el motivo por el cual no conocen o tienen dificultad de identificar a su jefe inmediato.**

9. ¿Indique el puesto de máxima autoridad en el centro educativo?

10. ¿Cuándo la administradora no se encuentra en el establecimiento, indique el nombre del puesto que se queda al mando de sus atribuciones?

11. ¿Cuándo usted inicio a laborar en el establecimiento, recibió inducción sobre las tareas a desempeñar en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

**De ser afirmativa su respuesta indicar de qué manera se le brindó.**

\_\_\_\_\_ **Verbal**

\_\_\_\_\_ **Escrita**

\_\_\_\_\_ **Ambas**

12. ¿Tiene por escrito las tareas que debe de desempeñar en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

13. ¿De qué manera se le da a conocer las instrucciones de trabajo?

\_\_\_\_\_ Verbal

\_\_\_\_\_ Por escrito

\_\_\_\_\_ Ambos

14. ¿En el tiempo que lleva trabajando en el establecimiento, se han registrado situaciones o inconvenientes respecto a la organización que se tiene en el centro educativo:
- h) Autoridad con empleados:
  - i) Área de recursos humanos:
  - j) Funcionales:
  - k) Inducción:
  - l) Comunicación verbal o escrita:
  - m) Supervisión:
  - n) Relaciones interpersonales:

#### **Anexo 4**

Boleta de cuestionario

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



#### **Instrumento de investigación no. 4**

Para poder llevar a cabo la investigación y propuesta correspondiente a la elaboración de un programa de fortalecimiento organizacional en el Centro Educativo Privado Mixto INNOVADOR, se manejará el siguiente instrumento de investigación.

#### **Boleta de cuestionario**

Se utilizará una guía de encuesta para poseer conocimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada de los puestos de la institución.

#### **Entrevista de recopilación de información de los puestos**

**Entrevistador (a):** Andrea Celeste Aparicio Juárez.

**Entrevistado (a):** Personal administrativo y operativo

**Fecha de la realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la persona encuestada:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** favor conteste las siguientes interrogantes que se le realiza en la siguiente entrevista.

1. ¿Cuántos años lleva laborando en el centro educativo?

\_\_\_\_\_ 1 año

\_\_\_\_\_ 2 años

\_\_\_\_\_ 3 o más años

2. ¿Cuál es el nivel educativo que posee actualmente?

\_\_\_\_\_ Primaria

- \_\_\_\_\_ Básico
- \_\_\_\_\_ Diversificado (**indique de que carrera es graduado**)
- \_\_\_\_\_ Universitario (**indique de que carrera es graduado**)
- \_\_\_\_\_ Estudiante universitario (**indique que carrera está estudiando**)

3. ¿Puesto en que desempeña en la institución?

- \_\_\_\_\_ Administradora
- \_\_\_\_\_ Secretaria
- \_\_\_\_\_ Director
- \_\_\_\_\_ Docente preprimaria
- \_\_\_\_\_ Docente primaria
- \_\_\_\_\_ Docente básico
- \_\_\_\_\_ Docente diversificado
- \_\_\_\_\_ Conserje
- \_\_\_\_\_ Guardián

4. ¿Cuántos años posee de experiencia en el puesto que desempeña actualmente?

- \_\_\_\_\_ 1 año
- \_\_\_\_\_ 2 años
- \_\_\_\_\_ 3 años
- \_\_\_\_\_ 4 o más años

5. ¿Mencione cuáles son las tareas que tiene designadas en el puesto de trabajo que desempeña en la institución?

No.	Atribución	Diario, Mensual, Trimestral Anual etc.
01		
02		
03		

No.	Atribución	Diario, Mensual, Trimestral Anual etc.
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		

6. ¿Indique el procedimiento de cada una de las atribuciones que mencionó anterior desde su inicio hasta el fin?

## Anexo 5

Plantilla de Microsoft Excel elaboración de planilla.



Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"

PLANILLA DE SUELDO Mensual

Mes de la planilla

Fecha de elaboración de la planilla

No.	Nombres	Sueldo Base Mensual	Dias	Comisiones	Horas Extras Diurnas	Horas Extras Nocturnas	Total Horas Extras	Sub Total	Retenciones		Liquidado a pagar	Firma
									IGSS	Otras Deducciones		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, marzo 2022

## Anexo 6

Programa de actividades de reuniones semanales para presentar objetivos y compromisos.

	Fecha de la reunión
	Hora de la reunión
<b>Centro Educativo Privado Mixto “INNOVADOR”</b>	
<b>Anfitrión de la reunión:</b>	
<b>Participantes de la reunión:</b>	
<b>Temas a tratar en la reunión:</b>	
<hr/>	
<b>Agenda de la actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Presentación o bienvenida:</b> realizada por el anfitrión.</li><li>- Compromisos de la semana pasada de cada empleado</li><li>- Presentación de problemas a solucionar</li><li>- Compromisos de cada empleado para la siguiente semana.</li></ul>	
<b>Temas varios:</b>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<b>Conclusiones y finalización de la reunión:</b>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
Hora de finalización de la reunión	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2022

**Anexo 7**

Programa de aplicación de un valor de la institución por mes en donde se involucren a los alumnos y empleados.

	<b>Fecha de la actividad</b>
<b>Centro Educativo Privado Mixto "INNOVADOR"</b>	
<b>Persona responsable de la reunión:</b>	
<b>Valor a practicar en el mes:</b>	
<b>Reflexión y conclusiones del valor del mes anterior:</b>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<b>Objetivo de la actividad:</b>	
<hr/> <hr/>	
<b>Definición del valor a practicar:</b>	
<hr/> <hr/>	
<b>Actividades propuestas para poner en práctica el valor:</b>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<b>Compromisos de todos para poner en práctica el valor:</b>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2022

**Anexo 8**

Formato de memorandos internos y externos para dar a conocer información relevante del centro educativo.

	Fecha del memorando
<b>Memorando No. _____</b> <b>Interno o Externo</b>	
De: Nombre del centro educativo/ Dirección/ Administración	
Asunto: Descripción del comunicado	
Para: Empleados/ nombre del padre de familia	
Descripción del comunicado: _____	
Nombre de la persona que lo envía Puesto de la persona	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2022