

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
DIVINO REDENTOR.”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

MARIO GUSTAVO LLUNCO MENDOZA
ESMERALDA YANETH COHAILA CALDERON
MARIA ESTER BARRAZA VIZCARRA

DOCENTE GUÍA:

GIOMAR WALTER MOSCOSO ZEGARRA
TACNA – PERÚ

2015

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ANTECEDENTES DE ESTUDIO	3
1.1. TÍTULO	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES	7
1.6. METODOLOGÍA	8
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	12
2.2. PROCESO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	21
CAPITULO III	23
MARCO REFERENCIAL	23
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	24
3.2. IDENTIDAD DE LA I.E.P.....	24
3.3. VISIÓN.....	25
3.4. MISIÓN	26
3.5. VALORES	26
3.6. PERSPECTIVA LOCALES EN EL ASPECTO HISTÓRICO CULTURAL	26
3.7. MODELO DE ESCUELA DE CALIDAD PARA LA INSTITUCIÓN	
EDUCATIVA	27
3.8. DISEÑO CURRICULAR	28
3.9. ORGANIGRAMA.....	31
CAPÍTULO IV	32
DESARROLLO DEL TEMA.....	32

4.1. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO.....	34
4.3. ANÁLISIS DE LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	36
4.4. DIAGNOSTICO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA	39
4.5. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA.....	41
4.6. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA:.....	51
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la I.E.P. Divino Redentor	31
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos aplicados en visitas.....	35
Tabla 2. Resultados del cuestionario de Caracterización Organizacional	37
Tabla 3. Diagnóstico de los colaboradores	40
Tabla 4: Diagnóstico en los procesos administrativos	50
Tabla 5. Estrategias de la propuesta de mejora en la Administración	52

INTRODUCCIÓN

La educación es un derecho fundamental que está contemplado en la Constitución Política del Perú en sus artículos 10º al 13º. Es en este marco, el Estado tiene la obligación de brindar asegurar la educación de los niños y jóvenes del país, construyendo colegios públicos, actualmente llamados Instituciones Educativas Públicas. A su vez, el Estado permite, promueve y fomenta la creación de colegios privados, conocidos como Instituciones Educativas Privadas, de tal forma que la empresa privada colabore con la tarea del Estado asegurar que la educación llegue a todos los niños y jóvenes del país.

Las Instituciones Educativas Privadas son empresas de propiedad privada que brindan un servicio educativo bajo la supervisión del Estado, específicamente el Ministerio de Educación. Los padres de familia mandan a sus hijos o hijas a una Institución Educativa Privada, y en contraprestación pagan un monto de dinero, denominado “pensión de enseñanza” que está determinada por la ley de la oferta y la demanda. Todo este servicio pedagógico, se imparte sobre un soporte administrativo encabezado por el director de la institución; si este soporte administrativo no funciona de forma adecuada, la institución no tendrá los resultados esperados en el servicio ofrecido ni en la retribución esperada.

El presente trabajo toma como caso de estudio a la Institución Educativa Privada “Divino Redentor” de Tacna, a la cual se analiza su sistema administrativo con el fin de diseñar una propuesta de mejora para el mismo.

Debido a la cantidad de conceptos relacionados a este tema, se vio por conveniente dividir este trabajo en las siguientes secciones:

Capítulo I. Antecedentes del problema: En esta sección se menciona el título del presente trabajo, se plantea el problema a investigar y los objetivos, alcances y limitaciones del mismo.

Capítulo II. Marco Teórico: En esta sección hacemos referencia al marco teórico que sirvió de respaldo para el desarrollo del presente trabajo, entre los puntos considerados resaltamos el proceso administrativo en una empresa, el diagnóstico empresarial y su aplicación a empresas de servicios educativos.

Capítulo III. Marco Referencial: En esta sección se analiza la documentación básica de nuestro caso de estudio, tales como descripción de la empresa, visión, misión, lineamientos, entre otros.

Capítulo IV. Desarrollo del tema: En esta sección se describe el diagnóstico aplicado a nuestro caso de estudio, la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”, tanto desde el aspecto administrativo y desde el aspecto de los recursos humanos.

Conclusiones y recomendaciones: En estas secciones se presentan las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado el presente trabajo y se detallan las recomendaciones del caso.

Finalmente, como última sección se presentan las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. TÍTULO:

**“Diseño de una propuesta de mejora en el área administrativa de la
Institución Educativa Privada Divino Redentor”.**

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta institución educativa se observa que existe un retraso en los procesos administrativos, no se llega a cumplir los objetivos planeados por la empresa. El Director de la Institución no se abastece para realizar eficientemente sus funciones ya que también realiza la labor de docente teniendo a cargo un aula, la mayoría de las responsabilidades giran en torno de él, existiendo así una mala coordinación en las diversas actividades que se realizan en la institución.

De continuar con estas deficiencias en el área administrativa de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor” se vería reflejada en las otras áreas de la empresa pudiendo generar una insatisfacción del cliente en el servicio brindado produciendo una pérdida mayor de alumnado, una disminución en los ingresos económicos de la empresa, un recorte en el sueldo de los profesores y posiblemente más adelante un cierre de la empresa.

Se considera que es necesario diseñar una propuesta de mejora en el área administrativa en la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”

la cual permitiría incrementar la eficiencia y productividad de la institución, teniendo en cuenta el análisis de los procesos administrativos utilizando las diversas técnicas e instrumentos de mejora.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar una propuesta de mejora de los procesos administrativos de la Institución Educativa “Divino Redentor”.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elaborar un diagnóstico en el área administrativa de la Institución Educativa “Divino Redentor”.
- Diseñar mecanismos de implementación y control para el área de administración de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”.
- Determinar el beneficio y el costo de la propuesta de mejora de la Institución Educativa “Divino Redentor”.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:

Para esta propuesta de mejora recurriremos a las teorías de:

- La administración es un proceso de la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los colaboradores de la empresa y de

esa manera aprovechar los recursos que tiene la empresa para lograr concretar las metas trazadas. (Stoner James, Freeman A., & Gilbert Jr., 1997)

- La organización se da en una estructura técnica que se da entre las jerarquías, obligaciones y funciones que se necesita en un organismo para que sea más productivo. (Reyes Ponce, 1997)

Según estos autores y sus teorías nos dan a comprender de cómo debe llevarse una buena administración de la empresa con la cual podríamos analizar y plantear los aspectos a mejorar en la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:

Para el diseño de propuesta de mejora del área administrativa del Institución Educativa Privada “Divino Redentor” hemos visto por conveniente utilizar el diagnóstico integral para así elaborar las estrategias que podrán dar una solución a la problemática en el área administración.

Al haber observado que en la Institución Educativa no hay el suficiente personal y que el director de la institución se encarga de muchas responsabilidades consideramos proponer algunas estrategias que podrán mejorar la situación administrativa de dicha empresa.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:

El diseño de propuesta de mejora del área de administrativa de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor” puede servir como guía en la mejora de la planeación, organización, dirección y control de la institución que propicie el adecuado desempeño en las áreas restantes de la empresa, facilitando el crecimiento y desarrollo de la empresa, pudiendo permitir con ello el incremento de beneficios para los trabajadores y los clientes.

1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES

- DISEÑO:

Es el proceso que se da en una configuración en la mente, para poder solucionar cualquier problema o satisfacer alguna necesidad que no se llega a convertir en realidad aún o no se llega a usarlo hasta que llegue el momento indicado para luego plasmarlo en un objeto o en una obra, edificio , figura, etc.

- PROPUESTA:

Es una oferta o invitación que alguien dirige a otros, teniendo un objetivo o un fin mutuo o independiente.

- ADMINISTRACIÓN:

Es una actividad destinada a organizar, gestionar o dirigir los recursos

empresariales y humanos entre otras áreas que tenga una entidad u organización, siempre viendo los objetivos de dicha empresa. Para ello se realizan una serie de planes estratégicos en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone.

- **EMPRESA:**

También llamada organización. Es aquella que está integrada por un grupo de personas, materiales y técnicos que trabajan juntos de manera ordenada con el propósito de alcanzar metas y objetivos que traigan beneficios a la organización.

1.6. METODOLOGÍA

A) REALIZAREMOS EL DIAGNÓSTICO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA:

Primero realizaremos un pre-diagnóstico del área administrativa en la empresa, se analizará los documentos que la empresa nos facilitará para identificar las deficiencias más notorias que nos pueda indicar lo que dificulta la buena marcha de los procesos de la organización.

Para el diagnóstico en sí, aplicaremos las siguientes técnicas:

- a) Cuestionarios: Se usará esta técnica cuantitativa, la cual es el medio más eficaz para recopilar datos y realizar su análisis.

- El Cuestionario de “Instrumento de caracterización Organizacional
- El Cuestionario de “Análisis Organizacional”
- El Cuestionario de “Diagnóstico Organizacional”

b) Entrevista sin estructura.

c) Observación en el lugar de la empresa (directa).

Estas técnicas se aplicarán al encargado del área administrativa, al personal que tengan relación con esta área y también a los demás trabajadores que laboran en la institución.

B) DETERMINAREMOS LAS ACCIONES REQUERIDAS PARA MEJORAR EL ÁREA ADMINISTRATIVA:

Haremos el diseño de la propuesta de plan de mejora a partir de las deficiencias encontradas en el diagnóstico organizacional de la empresa.

C) DISEÑAREMOS MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL:

Aquí se asignarán e implementarán tareas, se pondrán responsables para que estas acciones de mejora pueda a llevarse a cabo de manera eficaz.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES:

Este diseño de propuesta de mejora será llevado a cabo a NIVEL ORGANIZACIONAL, ya que la institución educativa se encuentra ubicada en el cercado de Tacna. El estudio y el diseño del plan de mejora tendrán un alcance para beneficiar a la empresa, al personal laborante de la empresa y a los clientes.

Dentro los elementos del área administrativa abarcaremos principalmente los procesos de la administración: Planificación, organización, dirección y control.

LIMITACIONES:

La posible desconfianza o recelo de los trabajadores en brindarnos la información que necesitamos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Nombramos un determinado número de autores que nos dan un concepto de

Administración:

- La administración es un proceso de la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los colaboradores de la empresa y de esa manera aprovechar los recursos que tiene la empresa para lograr concretar las metas trazadas. (Stoner James, Freeman A., & Gilbert Jr., 1997)
- La organización se da en una estructura técnica que se da entre las jerarquías, obligaciones y funciones que se necesita en un organismo para que sea más productivo. (Reyes Ponce, 1997)

Según las descripciones se deduce que la administración es un conjunto de elementos, métodos y desarrollos que buscan el uso adecuado de los recursos de una empresa para que de esa manera se puedan realizar los objetivos planeados con mayor eficacia.

Y que sus fases principales del proceso administrativo son: Planeación, organización, dirección y control; estos procesos comprenden las demás fases planeadas por los diferentes autores.

2.1.2. PLANEACIÓN:

“Planear es fijar los objetivos y determinar los medios para alcanzarlo, subrayando lo importante de examinar por adelantado las dificultades, proyectar posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos que la solución elegida define”. (Mercado H., 2004, pág. 129)

Entendemos que en la planeación se establecen las bases para definir las metas de manera correcta y después elegir los medios requeridos para poder lograr alcanzarlas, la planeación es la base fundamental para que se desarrollen bien los otros procesos de la administración, nos sirve para afrontar la inestabilidad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden evitar o disminuir su impacto.

2.1.2.1. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN:

La planeación favorece el avance de la empresa, reduce el tiempo de los medios de la empresa, minimiza los riesgos que se pueda llegar a tener en el transcurso del tiempo, hace frente a posibles problemas no planeados que se puedan presentar en un tiempo futuro.

Es la base solicitada para una toma de decisiones que se requiera eventualmente de la dirección que se acompañara a cada uno de los niveles de la empresa que se requiera para así alcanzar las metas

organizacionales en el mínimo tiempo posible, de tal manera de que se dé un buen uso a los recursos.

2.1.3. ORGANIZACIÓN

Según diversos autores hemos deducido que la organización es la siguiente fase del proceso administrativo, en la que se debe asignar las requeridas actividades de trabajo entre los miembros de equipo e identificar la cooperación de cada uno, esto es determinar un sistema formalizado y permanente de roles, funciones y los deberes correspondientes a los objetivos propuestos anticipadamente en el proceso de planificación o elaboración del nivel corporativo estratégico con eso debe afirmarse que todos conozcan sobre los roles que cada miembro debe ejecutar para llegar y concluir con los objetivos de la organización.

2.1.3.1. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN:

Algunas de las ventajas de esa fase del proceso llamada organización que se pueden observar son las siguientes:

- Al establecer bien las funciones de cada colaborador, se puede determinar y entender bien los actos que realizan los miembros del equipo de trabajo, es decir se establece bien sus funciones

para que al conocerlas el colaborador pueda actuar con más seguridad y eficacia.

- Coopera con la especialización y el crecimiento de conocimientos del personal de trabajo, ya que estos se sienten impulsados a mejorar sus conocimientos y experiencia para poder alcanzar rangos cada vez más altos.
- Más seguridad en la delegación de autoridad, porque se escoge al personal según las habilidades, experiencia y conocimiento que encaje más con las funciones que este tendrá que cumplir en la empresa.

2.1.3.2. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Tenemos las siguientes técnicas que nos ayudarán a llevar a cabo una buena organización, estas son: Los Organigramas, los manuales, los Diagrama de procedimientos, los diagramas de flujo, los análisis de puesto, etc.

2.1.4. DIRECCIÓN:

La dirección consiste principalmente en lograr e promover, disponer y supervisar aquellas operaciones de cada sección y grupo de un

organismo social con el fin de que se llegue a realizar del método más eficaz los planes señalados. (Reyes Ponce, 1997)

Se entiende que la dirección es aquella fase en la que se alcanza la ejecución efectiva de todo lo programado, mediante el mando del administrador, llevada a base de decisiones, ya sean dirigidas de forma directa, o de lo contrario, comisionando esta autoridad, la cual debe inspeccionarse de manera simultánea y que se realice de manera conveniente en la forma adecuada las órdenes expedidas.

2.1.4.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN:

La dirección es la parte primordial y necesaria, de la administración, a esta deben cogerse y sistematizar todos los demás elementos.

La Dirección cuenta con más importancia dentro de una empresa debido a que:

- Impulsa que las medidas, estrategias u objetivos instituidos en el desarrollo de la planeación y organización puedan hacerse una realidad para la empresa.
- Con una buena dirección pueden lograr que los colaboradores de la empresa puedan llegar a tener un mejor desempeño y rendimiento dentro de la organización.
- Es importante la supervisión del personal y de las demás áreas para medir el avance y el logro de los objetivos y metas de la empresa.

- La persona que desempeñe el cargo tiene que tener continuas capacitaciones de manera eficaz para que pueda desarrollar las diferentes asignaciones en la organización y poder disponer con un buen equipo de trabajo competente que logre hacer cumplir los objetivos y metas de la empresa.

2.1.4.2. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN:

- INTEGRACIÓN: Busca integrar el personal de trabajo para crear un ambiente de armonía.
- AUTORIDAD: Se encarga de hacer cumplir las reglas establecidas.
- TOMA DE DECISIONES: Cuando hay inconvenientes o problemas no planeados de algún tipo, se busca y elige las soluciones más eficaces.
- DELEGACIÓN: Delega funciones a sus subordinados.
- LIDERAZGO: Manejar bien a los colaboradores de la empresa guiándoles para poder cumplir los objetivos y metas trazadas.
- COMUNICACIÓN: Entablar una buena comunicación con los colaboradores de la empresa.
- MOTIVACIÓN: Motivar a los trabajadores de la empresa mediante recompensas, incentivos, etc.

- SUPERVISIÓN: Controlar por medio de instrumentos el cumplimiento de la labor del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.1.5. CONTROL:

La etapa de control es en la que se realiza la medición de lo que se ha logrado con lo convencional y así corregir las desviaciones en que incurre asegurando la que se cumplan los objetivos de acuerdo a lo que se determinó. (Koontz & Weihrich, 1998)

Es importante esta etapa de control ya que por medio de ella se tiene que verificar y controlar la evolución de los objetivos trazados y comprobar el cumplimiento de las estrategias por medio de los colaboradores de la empresa, corregir si se desvía de lo planificado y evaluar las razones por las cuales se cumplió o no se pudo cumplir los objetivos planeados.

2.1.5.1. TÉCNICAS DE CONTROL

Todas las técnicas de control son instrumentos que ayudan al encargado de la administración a poder verificar y controlar que los planes de la organización puedan concretarse. Algunas técnicas son muy conocidas, son tradicionales, pero hay otros que son modernas y por ello nos dan nuevas formas de planeación y control más eficientes.

Existen varias técnicas de control entre ellas podríamos enumerar las siguientes como: contabilidad, presupuesto de ingresos y egresos, de auditoria, datos estadísticos, los reportes e informes, las rutas, los archivos, los gráficos y diagramas, instrumentos computalizados y mecanizados, software, etc.

2.1.5.2. ETAPAS DE CONTROL:

El control para su buen funcionamiento debe pasar por diversas etapas que mejoraran el rendimiento de la empresa.

Según (Valverde Castillo , 2012):

- Establecimiento de estándares e indicadores
- Medición y detección de desviaciones.
- Medición de resultados.
- Comparación de los resultados con los estándares.
- Evaluación de resultados y toma de acciones.
- Retroalimentación y reinicio del proceso de control.

Se entiende que primero se debe elegir la técnica a utilizar, luego se deberá establecer los parámetros e indicadores para cada área que se medirá, luego se procederá a medir con el instrumento elegido para así obtener los resultados que se compararán con los objetivos o planes que se deben o debieron lograrse, se evaluará si se alcanzó cumplir con los objetivos y se determinarán las causas posibles si es que no se pudo alcanzar las metas establecidas, para así hacer una retroalimentación y

realizar las mejoras para que se vuelva a reiniciarse el proceso y esto se haga con más eficiencia.

2.1.6. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO:

Según Valdez Rivera (1998) el concepto de diagnóstico “se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que consiste en el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección”.

Esto nos da a entender que el diagnóstico es un análisis que se hace para mostrar el resultado y así saber si se cumplió con lo proyectado, luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación real de un cuerpo, de un estado o de un sistema con diferentes técnicas, para que luego se proceda a realizar acciones, tratamientos, estrategias que mejoren la situación actual de dicho estado para el bienestar de la empresa u organización.

2.1.7. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO

Al designar el diagnóstico en una organización los resultados que se espera es poder llegar a alcanzar beneficios, según a la situación que se

deba aplicar el diagnóstico y escogiendo bien el tipo de diagnóstico que se aplicará se tendrán beneficios en un determinado plazo.

Estos beneficios son de mucha importancia para la empresa, pues sin aplicar el diagnóstico no sabríamos que área de la empresa debemos mejorar, y no encontraríamos las causas que produjo dichas fallas en la empresa.

2.2. PROCESO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico organizacional está formado por varias etapas.

La primera etapa pertenece al **pre-diagnóstico** de la organización el cual consiste en la identificación de problemas latentes que indiquen la existencia de situaciones que originen carencias en el transcurso de la empresa. En esta etapa se requiere la examinación y estudio de los documentos de registro de la organización.

Al contar con el **pre-diagnóstico** se dispone a ejecutar el **diagnóstico operativo** de la organización, luego de esto se obtiene el **diagnóstico general**, para el cuál se debe planear la forma o el instrumento que se utilizará, luego se debe juntar toda la información recopilada para de esa manera encontrar las causas y efectos que causó la situación actual de la empresa, y con base a esto buscar y plasmar las mejores alternativas de solución.

Al final se construirá un informe sobre el diagnóstico y se dará sugerencias para que esas acciones ayuden a optimizar los procesos de la administración y de esa manera obtener mayor productividad.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La siguiente información se obtuvo de los documentos de Gestión de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor” (2015).

3.2. IDENTIDAD DE LA I.E.P

MARCO NORMATIVO:

Los artículos 13º al 19º de la Constitución peruana de 1993 garantizan, como derecho social la educación, en el sentido de que ésta tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana.

Significa, en consecuencia, que las personas, mediante el desarrollo integral, de cada una de ellas, lograrán una sociedad nueva.

El mejoramiento de la calidad en las empresas educativas particulares, según esta filosofía administrativa, se logra mediante un compromiso moral, intelectual y de sentimientos que afloran de todos los miembros de la comunidad educativa en forma espontánea, pero motivados por un liderazgo, que debe establecerse entre el Director y la Entidad Promotora. Las estrategias por emplearse se orientan hacia la calidad total. El compromiso, como dijimos antes, es permanente que nace de los mismos trabajadores, para hacer su trabajo lo mejor posible a lo largo de todo el proceso de producción o de la prestación de un servicio. Pretendemos entonces, prevenir los errores, detectando las amenazas, la detección de las causas originarias, más que de los resultados vistos superficialmente. La

permanente comunicación entre los miembros de la entidad, la actualización docente y administrativa frecuente, desde la promotora de la Institución, la Dirección y todo el personal que labora en él, hacen que se pueda aprovechar, las mejores condiciones individuales, para formar círculos de calidad. Los problemas de la empresa, se pueden resolver con la mayor apertura y amplitud, haciendo desaparecer la hipocresía y la falsedad. Los efectos de esta nueva filosofía administrativa educativa, se reflejan en la mejoría en el ambiente laboral.

LEY DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS N°26549:

Artículo 01.- La presente ley regula las actividades de los Centros y Programas Educativos Privados.

Artículo 02. -Toda persona natural o jurídica tienen el derecho de promover y conducir Centros y Programas Educativos Privados. Los Centros Educativos Privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común.

3.1. VISIÓN

El Centro Educativo “DIVINO REDENTOR”, se constituirá en una empresa comprometida en el proceso de renovación y modernización. Formará niños

y niñas en base a la doctrina cristiana, para que sean líderes en la comunidad, dirigidos por el Espíritu Santo.

3.2. MISIÓN

La finalidad esencial de Educación Primaria es ofrecer una educación de calidad a todos los niños y adolescentes de 5 a 12 años para contribuir a su desarrollo integral y al desarrollo de una sociedad democrática y equitativa, teniendo como tema transversal institucional: CRISTO, NUESTRO GUÍA.

3.3. VALORES

El valor fundamental de la educación, es la dignidad de la persona humana, sustentada en la tolerancia, flexibilidad, honestidad, libertad, igualdad y la justicia, perseverancia, libertad y autonomía, laboriosidad y puntualidad.

3.4. PERSPECTIVA LOCALES EN EL ASPECTO HISTÓRICO CULTURAL

En el Distrito Tacna, cuya capital tiene una altitud de 569 metros sobre el nivel del mar. La latitud Sur es de 17°59'38' y la longitud Oeste es de 70°41'23', se encuentra la Urbanización LEONCIO PRADO.

La Urb. LEONCIO PRADO que es mayormente una zona residencial, se formó en lo que eran tierras eriazas, la década de 1960.

La Institución Educativa Privada “DIVINO REDENTOR” ubicado en la calle 7 de Junio N°1230. Urb. LEONCIO PRADO - Distrito de Tacna es de propiedad de los promotores.

La Institución Educativa Privada “DIVINO REDENTOR” tiene como fines supremos preparar al niño para ser útil en la comunidad con una educación integral y prepararlo para la vida venidera.

El sistema de educación que sustentamos tiene como fundamento la educación cristiana. La Biblia es la base de todas las materias. Damos importancia a la preparación manual y a la dieta alimentaria.

3.5. MODELO DE ESCUELA DE CALIDAD PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El respeto a la autoridad ejercida por mandato genuino, debe ser ejercida en toda entidad organizada, para que la libertad proclamada en forma universal, no se transforme en libertinaje, y luego convertirse en anarquía.

La justicia, la equidad, en los compromisos, decisiones o mandatos, le otorga a la autoridad establecida, resultados satisfactorios, que permanentemente irán perfeccionándose, en base una actuación con amor cristiano y con exhaustivo cuidado.

La autoridad se ejerce a través del mando, y mandar, según la etimología latina viene de “Manun Dare”, o sea de dar la mano. Por lo tanto, el que

sabe mandar ayuda al que obedece, lo conduce fraternalmente al éxito y a su mejor destino. He aquí lo que debemos esperar del que manda.

Concepción del Hombre

En la santa Biblia (Génesis 1:26-28) la Palabra divina nos dice que el hombre fue creado por Dios justo y recto un poco menor que los ángeles con libre albedrío para elegir a quien servir. Por causa de que el hombre pecó pasó a ser dominado por el mal y se necesitó de un Redentor para que el hombre sea restaurado a su posición original, este principio lo llamamos la ciencia de la salvación. Nuestra Institución Educativa se sustenta en una axiología la escuela concebida en la visión y concreción a través del amor a Dios y al prójimo de la amistad, el estudio y la disciplina como testimonio de vida y el desarrollo de una actitud comunicativa, corporativa con mentalidad ganadora de riqueza espiritual y bienestar personal.

3.6. DISEÑO CURRICULAR

- **Planificación de la Programación, ejecución y evaluación Curricular.**

Nuestra propuesta de programación es el modelo de diseño INTERDISCIPLINAR el mismo que se adapta a las concesiones que queremos superar: el tradicional sistema educativo.

a) Programación:

Los procesos de enseñanza aprendizaje se darán a través del plan anual, dividido por periodos mensuales y diarios. Nuestro programa será integral y graduado.

b) Ejecución:

Al inicio del año académico se hará conocer y concebir la programación de las acciones y educativas a llevarse a cabo en el presente año. La organización será oportuna y adecuada.

c) Evaluación:

La evaluación se dará cualitativamente y cuantitativamente por períodos para así medir los avances de la formación docente en procesos enseñanza-aprendizaje.

- **Supervisión administrativa y Pedagógica.**

El plan de supervisión administrativa se llevará a cabo como parte de un plan general de supervisión y control que permita ver la supervisión como:

- Sistema integral, flexible y permanente.
- La autoevaluación como parte del desarrollo profesional y personal.

- **Selección y evaluación de materiales.**

- El material educativo como responsabilidad del área administrativa debe ser oportuno y adecuado.

- **Suministro de materiales.**

El suministro de materiales es de responsabilidad del área administrativa del CE en coordinación con APAFA.

Los ingresos que obtiene el plantel, como aportes de la APAFA, tendrán las siguientes prioridades: útiles de escritorio, bibliografía especializada y material didáctico.

3.7. ORGANIGRAMA

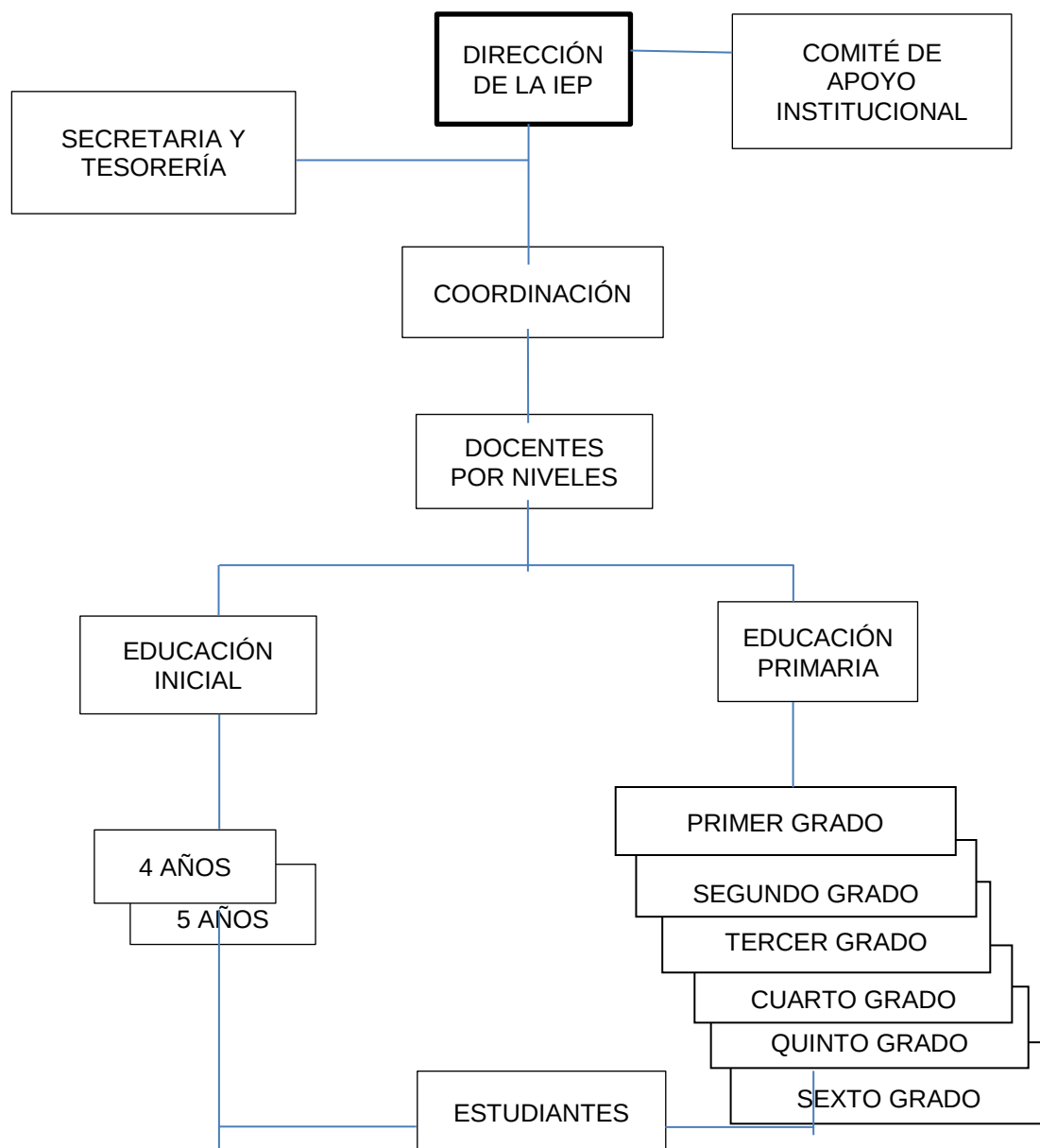


Figura 1. Organigrama de la I.E.P. Divino Redentor

Fuente: Plan Estratégico Institucional – I.E.P. Divino Redentor

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR DIVINO

REDENTOR:

Para realizar el diagnóstico organizacional realizaremos los siguientes pasos:

4.1. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Aplicaremos los siguientes instrumentos de recopilación de información:

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación

Para realizar el diagnóstico de la I.E.P “Divino Redentor” se utilizó los cuestionarios elaborados según (Castellanos Hernández, 2011):

- a) *Cuestionario “Instrumento de Caracterización Organizacional” (Anexo 1)*

Para este diagnóstico preliminar se utilizó 16 bloques que forman parte de un Instrumento de Caracterización Organizacional, los cuales abarcan: objetivos organizacionales, estructura organizacional, responsabilidad de funciones, eficiencia/eficacia, toma de decisiones, delegación de responsabilidades y funciones, comunicación y coordinación interna, comunicación y coordinación externa, instalaciones y equipo, cultura de calidad, creatividad e innovación,

compromiso, reconocimiento y recompensas, entorno y clima laboral, desarrollo personal y proceso de producción

b) Cuestionario “Análisis Organizacional”(Anexo 2)

Este instrumento nos ayudará a recabar datos generales de la empresa, tales como: su constitución, antecedentes, principales logros, planes a corto y largo plazo, entre otros aspectos importantes para complementar el diagnóstico.

c) Cuestionario: “Diagnóstico Organizacional”(Anexo 3)

El cuestionario de diagnóstico organizacional se diseñó según el modelo conocido como de los seis cuadros de French y Bell. Este cuestionario se aplicó al personal docente y colaboradores para conocer así su punto de vista acerca del funcionamiento de la organización.

También se utilizó la **Entrevista sin estructura** con la cual se pudo obtener más Información sobre antecedentes de la empresa para enriquecer el diagnóstico.

Y la **Observación de manera directa** en el lugar de la empresa.

4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

La recopilación de la información se realizó en las instalaciones de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor” ubicada en Urb. Leoncio Prado, Tacna. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo por nivel jerárquico y participó todo el personal de la empresa.

A continuación se presenta la forma de aplicación de los instrumentos:

Director de la Institución.

- Cuestionario de Caracterización Organizacional
- Cuestionario de Análisis organizacional.
- Entrevista sin estructura.

Personal de trabajo: Profesores, auxiliares.

- Diagnóstico Organizacional.
- Observación.

Tabla 1. Instrumentos aplicados en visitas

FECHA DE VISITA	INSTRUMENTOS APLICADOS
5 de noviembre	• Cuestionario de Caracterización Organizacional
9 de noviembre	• Cuestionario de Análisis Organizacional. • Observación. • Entrevista al Director de la Institución.
12 de noviembre	Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

4.3. ANÁLISIS DE LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Aquí en este cuadro se da se da a conocer lo que resultó de la aplicación del cuestionario de Caracterización Organizacional que se le dio a llenar al Director de la Institución, el cual se encarga del área administrativa del colegio.

S	Sí o Siempre
CS	Casi Siempre
AV	Algunas Veces
N	No o nunca

Tabla 2. Resultados del cuestionario de Caracterización Organizacional

BLOQUE	N° PREGUNT	MAX.PUNTJ	TOTAL DE RESPUESTAS				PUNTAJE				TOTAL.PUNTJ	CALIFICACIÓN PORCENTAJE %
			S	CS	AV	N	S	CS	AV	N		
Objetivos organizacionales	9	27	6	0	3	0	18	0	3	0	21	77.78
Estructura organizacional	4	12	2	2	0	0	6	4	0	0	10	83.33
Responsabilidad de funciones	3	9	1	0	2	0	3	0	2	0	5	55.56
Eficiencia/eficacia	4	12	0	4	0	0	0	8	0	0	8	66.67
Toma de decisiones	4	12	2	2	0	0	6	4	0	0	10	83.33
Delegación de responsabilidades y funciones	3	9	0	3	0	0	0	6	0	0	6	66.67
Comunicación y coordinación interna	5	15	0	4	1	0	0	8	1	0	9	60.00
Comunicación y coordinación externa	4	12	0	3	1	0	0	6	1	0	7	58.33
Instalaciones y equipo	4	12	0	4	0	0	0	8	0	0	8	66.67
Cultura de calidad	4	12	1	3	0	0	3	6	0	0	9	75.00
Creatividad e innovación	7	21	0	4	2	1	0	8	2	0	10	47.62
Compromiso	4	12	0	4	0	0	0	8	0	0	8	66.67
Reconocimiento y recompensas	5	15	0	1	3	1	0	2	3	0	5	33.33
Desarrollo personal	12	36	1	5	4	2	3	10	4	0	17	47.22
Entorno y clima laboral	8	24	6	2	0	0	18	4	0	0	22	91.67
Calidad en el proceso del servicio	13	39	3	8	2	0	9	16	2	0	27	69.23
Total puntaje/ Calif. Promedio	93	279	22	49	18	4	66	98	18	0	182	65.23

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

El Cuestionario de Caracterización Organizacional aplicado al Director nos dio a conocer que la I.E.P. DIVINO REDENTOR presenta los siguientes resultados:

ÁREAS DEBILES: Estas áreas obtuvieron un puntaje menor de 60%

- ✓ **Creatividad e innovación:** Obtuvo una calificación de 47.62%, 10 puntos de 21 puntos.
- ✓ **Reconocimiento y recompensas:** 47.62%, con 5 puntos de 15 puntos.
- ✓ **Desarrollo personal** 33.33%, con 17 puntos de 36 puntos. Está área es el área más débil de la empresa.
- ✓ **Responsabilidad de funciones:** 55.56%; con 5 puntos de 9.
- ✓ **Comunicación y coordinación externa:** 58.33%, con 7 puntos de 12.

Estos resultados son iguales o mayores a 60% y menores que 69%, pero no es suficiente para considerarlo como un resultado que favorece.

- ✓ **Eficiencia/eficacia:** 66.67%, con 8 puntos de 12.
- ✓ **Delegación de responsabilidades y funciones:** 66.67%, con 6 puntos de 9.
- ✓ **Comunicación y coordinación interna:** 60%, Con 9 puntos de 15.

- ✓ **Compromiso:** 66.67%, con 8 puntos de 12 que es el máximo puntaje.
- ✓ **Calidad en el proceso del servicio:** 69.23%, con 27 puntos de 39.
- ✓ **Instalaciones y equipos:** 66.67% con 8 puntos de 12.

ÁREAS FUERTES: Las áreas que obtuvieron resultados más altos son:

- ✓ **Objetivos organizacionales:** 77.78%. con 21 puntos de 27 puntos.
- ✓ **Estructura organizacional:** 83.33%, con 10 puntos de 12 puntos.
- ✓ **Toma de decisiones:** 83.33%, con 10 puntos de 12.
- ✓ **Entorno y clima laboral:** tienen una calificación de 91.67%, contando con 22 puntos de 24 puntos. Es el área más fuerte de la empresa.
- ✓ **Cultura de calidad:** 75%. Con 9 puntos de 12 puntos.

4.4. DIAGNOSTICO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Este cuestionario se aplicó a 6 colaboradores de la empresa que ocupaban el cargo de profesores de aula.

Aquí se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la organización.

Los cuadros más detallados y las tablas de los resultados de los cuestionarios dados a cada colaborador de la empresa se encuentran en el ANEXO 4.

Tabla 3. Diagnóstico de los colaboradores

ÁREA	PROMEDIO POR ÁREA	
	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
PROPÓSITO	18	73%
ESTRUCTURA	19	78%
RELACIONES	18	74%
RECOMPENSAS	16	63%
MECANISMOS ÚTILES	19	75%
LIDERAZGO	22	89%
TOTAL PUNTAJE/ CALIFICACIÓN PROMEDIO	113	75%

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

Se puede observar que el área de liderazgo presenta la calificación más alta de 89%, el liderazgo del Director es el punto más fuerte que tiene la empresa según los colaboradores. Seguido del área de la estructura que tiene una calificación de 78%, Mecanismos útiles tiene un porcentaje de 75%, en el área de relaciones tiene un puntaje de 74%, el área de propósito de la empresa tiene un puntaje de 73 %, y el área de recompensas sería el área con menor calificación de 63%.

Podemos ver que la calificación de los colaboradores a las áreas fue mayor de 50%, indicando así que según ellos no hay áreas demasiadas débiles en la empresa.

4.5. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA

Según el cuestionario dado a los colaboradores de la empresa podemos diagnosticar lo siguiente:

PROPÓSITO

Vemos que en este aspecto el personal de trabajo tiene conocimiento de la visión y misión de la empresa, la tienen por organización, pero la recuerdan con dificultad. Ellos dicen que pocas veces han participado en la planeación estratégica. Los objetivos y las metas no están definidos de manera clara.

ESTRUCTURA

En esta área los colaboradores de la empresa no se les ha enseñado o entregado el organigrama, desconocen en qué lugar están ubicados, sus tareas y funciones en la mayoría de los casos se conoce, pero no lo conoce todo el personal, también indican que a veces hacen el trabajo que le corresponde a otra persona, la mayoría de colaboradores expresan que la contratación del personal no está muy enfocado con las competencias requeridas para el puesto, siempre reportan las actividades que hacen a su jefe.

RELACIONES

En el área de Relaciones los colaboradores de la empresa indican que tienen un cordial vínculo con su jefe, que de esa manera se favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de las empresas, señalan que no hay rivalidad entre sus compañeros de trabajo que todos llevan bien en un ambiente armonía y que si existen problemas su jefe se encarga de solucionarlos.

RECOMPENSAS

Los colaboradores indican que el salario no es del todo proporcional al trabajo y desempeño que desarrollan en la empresa, no hay oportunidad de promoción; expresan que las prestaciones si van de acuerdo a su desenvolvimiento laboral, pero que el sistema de recompensa no va de acuerdo al trabajo realizado y que en ciertas ocasiones se da un reconocimiento cuando se tiene un desempeño extraordinario.

MECANISMOS ÚTILES

Los trabajadores de la empresa indican que cuentan con los materiales y equipos pero que no son óptimas para realizar un trabajo de calidad; señalan que no se les da una capacitación constante la cual limita su capacidad competitiva. Los colaboradores

también indican que a veces no se realiza la evaluación de su desempeño, pero que si sienten motivados en su trabajo.

LIDERAZGO

Los colaboradores indican que generalmente que sí son claras las instrucciones que se le dan para desempeñar su trabajo, su jefe les ayuda a resolver las dificultades que se presentan en su ámbito laboral, que generalmente consideran que su jefe toma bien la función de líder y que por lo general este toma en cuenta sus opiniones y sugerencias.

Según el cuestionario aplicado al Director como administrador podemos deducir lo siguiente:

La organización tiene como punto favorable el **ENTORNO Y CLIMA LABORAL**, los trabajadores se sienten a gusto trabajando juntos, existe armonía, cordialidad y compañerismo entre los integrantes, se respetan las habilidades y la personalidad de cada uno, hay bajo niveles de ausentismo de los colaboradores de la empresa, existe una buena relación con el Director y los colaboradores y esto favorece la comunicación informal para cumplir con las actividades de la empresa, el personal realiza esfuerzos necesario para disminuir algún retraso que pudiera presentarse en la prestación del servicio de enseñanza. Los colaboradores de la empresa no

conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia, pero se tiene control efectivo sobre algunos procesos importantes de la empresa.

En la **TOMA DE DECISIONES**, el director se desempeña como un buen líder, pero a veces no se abastece para realizar la función de supervisar, ni delega dicha función; las decisiones generalmente son tomadas con oportunidad salvo algunos casos que por causas externas o por falta de tiempo no se llevaron a cabo en el debido momento, las decisiones tomadas están basadas regularmente con información suficiente y generalmente los colaboradores participan en las decisiones a tomar en el aspecto pedagógico.

En la **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** se cuenta con un organigrama y una estructura definida, pero este no es difundido entre los profesores, la empresa no cuenta con manuales e instructivos organizacionales para los colaboradores, pero si cuenta con manuales pedagógicos para la enseñanza, existe una definición casi clara de la función que va realizarse, los profesores dicen que a veces tienen que hacer el trabajo o la actividad que le toca a otra persona.

En la **CULTURA DE CALIDAD** los colaboradores conocen la calidad con la que se debe brindar el servicio de educación, casi siempre revisan la calidad en su desempeño laboral y a veces exigen calidad entre ellos.

En los **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, los objetivos estratégicos están determinados, pero no hay objetivos para todas las funciones o procesos, el personal a veces no se concientizan de los objetivos ya existentes, por lo que no se revisan regularmente, la empresa cuenta con visión y misión pero no es difundido entre todo personal, los trabajadores a veces participan en las reuniones planeación estratégica.

La **CALIDAD EN EL PROCESO DE SERVICIO**: Los materiales, las técnicas que se utilizan resultan bien para la prestación del servicio educativo, pero para sobresalir de la competencia se necesita más materiales didácticos y técnicas más modernas. Algunas veces se realizan estudios para mejorar la prestación de servicios educativo y que casi siempre se busca herramientas para mejorar la prestación de servicios educativo. Se cuenta con técnicas de control para medir el servicio educativo pero no se da a cumplir completamente en su magnitud, no existe una persona interna encargada de supervisar la prestación del servicio, ya que esta función la maneja el director pero por falta de tiempo no lo realiza como debe ser y no a delegado esta función a ningún colaborador, cuando se hace el control de calidad los resultados demuestran que algunas trabajadores trabajan con eficiencia, pero que hace falta que todos los colaboradores puedan responder de la misma forma. La institución reciben visitas externas de organismos como dos o una veces al año para verificar la calidad de servicios y que en el

resultado han sido pocos las observaciones que ellos han dejado, los errores que hay en el servicio educativo casi siempre son registrados, casi siempre cuando se comete errores se analiza y se soluciona la causa del problema, el servicio educativo está realizado en base a planes y programas pedagógicos definidos que maneja la DRE pero no siempre se llega a cumplir con estos planes propuestos , siempre se cuenta con la disponibilidad de materiales empleados durante el proceso educativo y si es que faltará se consigue de manera inmediata.

Según la **DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES** generalmente no hay delegación de funciones, solo algunas veces se saca ventaja del talento y competencia de los colaboradores para obtener buenos resultados para la empresa. El supervisor, labor que la realiza el director, casi siempre instruye a los colaboradores sobre el proceso que debe tener el trabajo, de cada uno, pero no hay una supervisión constante.

Según el **COMPROMISO EN LOS TRABAJADORES** casi siempre realizan un buen esfuerzo para poder concretar los objetivos establecidos en el área pedagógica, casi siempre ayudan en el trabajo de mejora y progreso, pero algunas veces no responden con el entusiasmo requerido, la mayoría de trabajadores están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para solucionar dificultades o problemas , la mayoría de colaboradores manifiestan

interés por continuar actualizando sus conocimientos para mejorar sus actividades y desempeño laboral.

En el área de **EFICIENCIA Y EFICACIA** en algunas áreas llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas pero no en todas las áreas de la empresa, el trabajo casi siempre se realiza en el intervalo de tiempo y con la calidad demandada, el porcentaje de error es casi siempre aceptable. Se utiliza de manera adecuada los recursos con los que dispone la organización.

En la **INSTALACIÓN Y EQUIPOS**: El entorno físico casi siempre ayuda a que los colaboradores trabajen con eficacia y estos se sientan cómodos, existe orden y limpieza en la empresa, existe los señalamientos necesarios de zonas de riesgo y de zonas de seguridad en caso suceda un desastre.

En la **COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA**: Casi siempre funcionan todos los colaboradores de la empresa con un equipo, los colaboradores se mantienen lo suficientemente informados entre ellos, casi siempre los medios de comunicación son adecuados entre colaboradores y jefes, salvo algunas excepciones se ve una falta de comunicación entre los jefes. En varias ocasiones a resultado no llevarse una buena comunicación en el área administrativa provocando un retraso en las actividades a programar.

De la **COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN EXTERNA**, los trabajadores de la empresa casi siempre conocen a sus clientes e interactúan con ellos, generalmente conocen lo que el cliente espera recibir de ellos. Los proveedores casi siempre cumplen con el estándar requerido de la empresa al entregar sus recursos. Muy pocas veces existe el intercambio de información con otras empresas.

De la **RESPONSABILIDAD DE FUNCIONES**: los colaboradores casi conocen sus funciones pero no a cabalidad, los trabajadores tienen que tener autorización del Director para tomar decisiones, solo algunos colaboradores están preparados para asumir nuevos cargos.

De la **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**: No hay mucho conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con la empresa, cuando la empresa tiene que ampliar sus tareas existe casi siempre la flexibilidad de parte de los colaboradores, ellos en su mayoría están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo, y algunas veces emplean nuevas tecnologías en la prestación del servicio, porque la empresa no siempre tiene los medios económicos para contar con una tecnología innovadora, generalmente se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajos, casi siempre se reúne al personal para actualizarlo cuando se realizan cambios de tecnología y procedimientos.

Del **RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS**: En ocasiones los colaboradores son elogiados cuando realizan un buen trabajo a veces por descuido se pasa por alto, en la empresa no se llevan a cabo las oportunidades de promoción, de vez en cuando se otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos. Las metas para otorgar incentivos no se determinan conjuntamente con los trabajadores, algunas veces la empresa emplea un método o procedimiento para calcular estos incentivos.

El **DESARROLLO DEL PERSONAL** es el punto más débil de la organización del I.E.P. Divino Redentor, se llevan a cabo capacitaciones para todos los trabajadores pero al comienzo del año, no se da de manera secuencial, lo cual no es suficiente, pero si lleva cierta estructura, no se realizan mediciones de costo- beneficio de las capacitaciones, quién siempre da las capacitaciones es el mismo Director, casi siempre se concientiza a los trabajadores para capacitarse. El Director en la entrevista dijo que no todas las profesoras asisten a las capacitaciones dadas por la DRE las cuales son gratuitas y que generalmente son fuera del horario de trabajo y ellas aducen que no tienen tiempo para asistir. La empresa no ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos a los colaboradores por no contar con suficiente liquidez ya que aún una pequeña empresa, como tampoco puede pagar la capacitación de un colaborador, casi no hay rotación de colaboradores y variación de funciones, excepto que alguno de ellos incumpla demasiado sus

funciones, las capacitaciones que se dan casi siempre se vinculan con los objetivos de la empresa, casi siempre los resultados de la capacitación se observa en el desempeño del trabajador, no existe un plan para el desarrollo individual del empleado, en la empresa casi no se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros.

Colocando los puntos más relevantes en un cuadro y ubicándolos en los debidos procesos de la administración tendríamos lo siguiente:

Tabla 4: Diagnóstico en los procesos administrativos

PROCESOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
PLANEAMIENTO	• Cuenta con la visión y misión por escrito y objetivos y valores. • Cuenta con la planeación estratégica a nivel educativo.	• Objetivos y metas no están definidas de manera clara (tiempo) • No siempre se realiza un presupuesto. • No se conoce la fortalezas y debilidades de las instituciones de la competencia, por ende no se puede saber cuáles son nuestras fortalezas con respecto a ellas.
ORGANIZACION	• Cuenta con organigrama.	• No se cuentan con manuales administrativos que respalde las funciones que deben realizar. • No se tiene definido claramente las funciones de cada puesto y colaborador de la empresa
DIRECCIÓN	• Se genera un buen entorno y clima laboral • El nivel de rotación es bajo.	• No hay suficiente difusión y concientización de la visión, misión, los objetivos de la empresa a lograr, el organigrama,

	• Buenas relaciones con el líder. • Existe un compromiso entre los colaboradores y la empresa para lograr las metas. • Existe una buena comunicación y coordinación interna entre los colaboradores.	- etc. • El director no tiene suficiente tiempo para realizar la supervisión durante el proceso de trabajo, ya que realiza también la función de docente. • Generalmente no delega autoridad. • No hay suficiente capacitación para el personal colaborador. • Poca motivación al personal colaborador
CONTROL	• Utiliza técnicas de control a nivel pedagógico para informar al DRE de sobre el rendimiento escolar durante el año.	• No utiliza técnicas de control a nivel organizacional. • No realiza reuniones entre colaboradores y supervisores para evaluar el desempeño y reforzar planes.

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

4.6. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA:

ADMINISTRACIÓN: Con estas estrategias se instituirá un conjunto de operaciones cuyo fin será establecer un eficiente manejo en los procesos administrativos.

Tabla 5. Estrategias de la propuesta de mejora en la Administración

PROCESOS	ESTRATEGIAS	ENCARGADO
PLANEAMIENTO	1. Además de realizar la matriz FODA realizar un análisis MPC, MCPE. 2. Definir un proceso formal de planeación, renovando la visión, misión, objetivos generales, específicos y metas a nivel estratégico, táctico, y establecer su cumplimiento. 3. Realizar los planes conjuntamente con los colaboradores (planeación participativa) 4. Analizar el aumento de otras áreas como el de R.R.H.H y Marketing. 5. Planificar fortalecer el programa recompensas para los colaboradores de la empresa.	DIRECTOR
ORGANIZACION	1. Mejorar la coordinación entre áreas y funciones mediante diagramas de flujo. 2. Mejorar la estructura organizacional de la empresa, estableciendo líneas de mando. 3. Delimitar nuestras políticas de operación de la organización e identificar procesos primordiales para establecerlos manualmente. 4. Realizar manuales administrativos (ROF Y MOF) de esa manera se contaría con un material de apoyo que respalde las actividades que se realizan.	DIRECTOR
DIRECCION	1. Se planeará actividades grupales con los colaboradores con el objetivo de concientizarlos sobre la misión y visión 2. Realizar reuniones con los colaboradores de la empresa para realizar la información del plan de acción (visión, misión, objetivos, etc.) y hacer una retroalimentación de	DIRECTOR SUPERVISORES

	manera más seguida, dictaminando las fechas para estas reuniones.	
	3. Dar a conocer el organigrama y entregarlos por escrito a los colaboradores.	
	4. Delegar personal que se pueda hacer cargo de la supervisión y elegirlo según sus aptitudes.	
	5. Motivar al personal por medios recompensas e incentivos.	
CONTROL	1. Utilizar técnicas de control y ampliarlas para evaluar los diferentes ámbitos de la empresa como organización. 2. Establecer las normas de medición para las diferentes áreas. 3. Medir los resultados con las técnicas elegidas en el tiempo planificado. 4. Empezar acciones correctivas necesarias a base de la comparación de los estándares con el desempeño real. 5. Realizar una retroalimentación para que se ajuste al sistema administrativo. 6. Formulación de patrones para la medición del logro de objetivos en la empresa a nivel organizacional. Medir el desempeño laboral comparándolos con el resultado de los objetivos. 7. Colaboración entre colaboradores y supervisores para evaluar el desempeño y reforzar planes. 8. Determina y analiza las causas para evitar desviaciones	DIRECTOR SUPERVISORES

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

CONCLUSIONES

La Institución Educativa Particular es una empresa que contribuye con el desarrollo educativo, cultural y el desarrollo de valores en los niños de la zona en donde se encuentra establecida.

El diagnóstico organizacional aplicado se puede ver tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa. Por eso se considera necesario llevar una reestructuración.

- Elaborar un diagnóstico en el área administrativa de la Institución Educativa “Divino Redentor”.

En el diagnóstico se observa que hay deficiencia en los procesos del área administrativa existiendo mayor deficiencias en el aspecto en el desarrollo personal, por lo que no hay constante capacitación para los colaboradores de la empresa, también hay debilidades en el aspecto de recompensas al personal. Reconocimiento, también hay deficiencia en la creatividad e innovación, responsabilidad de funciones porque no se cuenta con MOF y ROF, en la organización no se delega responsabilidades a los colaboradores y ausencia de colaboradores eficientes para algunas áreas.

- Diseñar mecanismos de implementación y control para el área de administración de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”.

Hemos propuesto estrategias que ayudarán al mejoramiento en el proceso administrativo, las cuales se proponen después haber realizado el diagnóstico a través de cuestionarios organizacionales las cuales se aplicaron al director y al personal colaborador, entrevistas no estructuradas y observación directa.

Para que haya una eficiente administración se aplica una propuesta de mejora en el área administrativa funcional que se controlará con el liderazgo del Director.

- Determinar el beneficio y el costo de la propuesta de mejora de la Institución Educativa “Divino Redentor”

Al tener una administración eficiente permitirá reducir costos y a la vez tener mayores beneficios económicos para la institución y buen manejo en el tiempo, porque todo estará bien organizado, los colaboradores para asumir responsablemente sus funciones y existirá más armonía entre ellos, ya que el servicio será a base de planes y programas en cumplimiento a las normas que dicta la institución.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un diagnóstico en el área administrativa de la Institución Educativa “Divino Redentor”.

Se recomienda que cada trimestre se realice un diagnóstico organizacional y cada seis meses se realice un diagnóstico integral para que la empresa pueda realizar mejoras necesarias.

- Diseñar mecanismos de implementación y control para el área de administración de la Institución Educativa Privada “Divino Redentor”.

Se recomienda aplicar los mecanismos utilizados para otras áreas funcionales como para el área de finanzas y marketing, ya que se observado que también hay deficiencias en ese campo de esa manera mejorar la productividad de la empresa de manera integral.

- Determinar el beneficio y el costo de la propuesta de mejora de la Institución Educativa “Divino Redentor”.

Se recomienda la implementación de un plan de Marketing enfocado en el posicionamiento ya que esto generaría mayores beneficios para la I.E.P. Divino Redentor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castellanos Hernández, E. (Julio de 2011). Diagnóstico Integral y Propuesta de Mejora Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. (tesis de pregrado). Huajuapán de León, Oaxaca, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- I.E.P. Divino Redentor. (2015). Documentos de Gestión. Tacna, Perú.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (Onceava ed.). México.
- Mercado H., S. (2004). *Administración Aplicada*. México: Limusa, S.A.
- Reyes Ponce, A. (1997). *Administración Moderna*.
- Stoner James, A. F., Freeman A., E., & Gilbert Jr., D. R. (1997). *Administración*. México.
- Valverde Castillo , A. (5 de 12 de 2012). *Administración Moderna*. Obtenido de <http://administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas-y-proceso>
-

ANEXO 01:

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL

DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre de la Empresa:

Giro:

No. de Colaboradores: _____

Años en operación:

☐ Persona Física con actividad Empresarial.

☐ Otro (especifique): _____

Forma de constitución:

☐ Persona Natural ☐ Cooperativa

Fecha de Aplicación:

Lugar de Aplicación:

Instrucciones: Indique con una "X" en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa el funcionamiento de su empresa, usando la siguiente escala:

S	Sí o Siempre.
CS	Casi Siempre.
AV	Algunas Veces.
N	No o nunca.

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos?				
	¿El personal los entiende?				
	¿Se cuenta con misión y visión definidas en la empresa?				
	¿La misión y la visión se dan a conocer a todos los miembros de la empresa?				
	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores?				
	¿Los trabajadores participan en la elaboración o modificación de los objetivos?				
	¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos?				
	¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros?				
	¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido?				
	¿Se cuenta con organigrama y estructura bien definida?				
	¿Existe una definición clara de las funciones que cada trabajador debe realizar?				
	¿La empresa cuenta con manuales o instructivos para realización de las actividades?				
	¿Las actividades se realizan de acuerdo a los manuales?				
	¿Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos?				
	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?				
	¿Los trabajadores están preparados para asumir sus nuevas funciones?				
	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				
	¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada?				
	¿Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa?				
	¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio?				
	¿Se manifiesta liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión?				
	¿Las decisiones son tomadas con oportunidad?				
	¿Las decisiones están basadas en información suficiente?				
	¿En las decisiones participan los trabajadores?				
	¿Hay delegación de responsabilidades?				

	¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados?				
	¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
	¿Funcionan todos los colaboradores de la empresa como un equipo?				
	¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas?				
	¿Entre colaboradores se mantienen suficientemente informados?				
	¿Sus medios de comunicación son adecuados?				
	¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?				
	¿Los trabajadores de la empresa conocen quiénes son sus clientes?				
	¿Conocen lo que el cliente espera?				
	¿Los proveedores entregan los recursos necesarios de acuerdo a lo que se requiere en la empresa?				
	¿Hay intercambio de información con otras empresas?				
	¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los trabajadores?				
	¿Se observa orden y limpieza en la empresa?				
	¿Existe los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo?				
	¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad para prestar el servicio correspondiente y para el cuidado de los materiales?				
	¿Los trabajadores entienden la calidad como parte primordial de sus productos y/o servicios?				
	¿Los trabajadores conocen cuales son los estándares de calidad?				
	¿Los trabajadores revisan cuál es la calidad de su propio trabajo?				
	¿Exigen calidad entre ustedes?				
	¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa?				
	¿Los trabajadores son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas?				
	¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
	¿Emplean nuevas tecnologías en la prestación del servicio?				
	¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo?				
	¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas?				
	¿Se mantiene actualizado al personal sobre los cambios organizacionales de tecnología y procedimientos generados en la empresa?				
	¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?				
	¿Los trabajadores apoyan las acciones de mejora y desarrollo?				
	¿Los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
	¿Los trabajadores se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeña?				
	¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo?				
	¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores?				
	¿Se otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?				
	¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los trabajadores?				
	¿Para calcular los incentivos de los trabajadores la empresa emplea un método o procedimiento?				
	¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los trabajadores?				
	¿La capacitación que se otorga a los trabajadores se basa en un sistema estructurado y permanente?				
	¿Se realizan mediciones del costo-beneficio de la capacitación?				
	¿Se concientiza a los trabajadores para capacitarse?				
	¿La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos?				
	¿La formación es pagada por la empresa?				
	¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo?				
	¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa?				
	¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador?				
	¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado?				

	¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros?				
	¿Se capacita a los trabajadores para asumir nuevas funciones?				
	¿Los trabajadores se sienten a gusto laborando juntos?				
	¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?				
	¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral?				
	¿Son bajos los niveles de ausentismo?				
	¿Se realizan esfuerzos por disminuir los retrasos en la prestación del servicio?				
	¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos más importantes en la empresa?				
	¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa?				
	¿Se respetan las habilidades y la personalidad de los demás?				
	¿Los materiales, las técnicas que se utilizan son óptimas para la prestación del servicio educativo?				
	¿La empresa proporciona las herramientas adecuadas para realizar la prestación del servicio educativo?				
	¿La distribución de las áreas físicas del centro educativo es adecuada para la prestación del servicio educativo?				
	¿Se realizan estudios para mejorar el proceso de la prestación del servicio educativo?				
	¿Se buscan continuamente herramientas para mejorar la prestación del servicio educativo?				
	¿Se cuenta con un control de calidad para medir el servicio educativo brindado?				
	¿Existe una persona interna encargada de supervisar la prestación del servicio educativo?				
	¿Se reciben visitas externas de organismos para verificar la calidad de la prestación del servicio educativo?				
	¿Los resultados de la revisión muestran que hay eficiencia en el proceso de la prestación del servicio educativo ?				
	¿Los errores que hay en el servicio educativo son registrados?				
	¿Cuándo se cometen errores se analiza y soluciona la causa del problema?				
	¿La prestación del servicio se realiza en base a planes y programas definidos?				
	¿Se cuenta con disponibilidad de materiales empleados durante el proceso educativo?				

ANEXO 02:

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Datos de la empresa

Nombre de la Empresa:

Giro:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fecha de inicio operaciones: ¿Por qué eligió este Giro?

Principales logros de la empresa:

¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la empresa actualmente?

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO

RECURSOS HUMANOS

No.: Total de trabajadores: _____ Personal Eventual _____ Núm. Personal Fijo

Administrativo _____: Mandos medios _____: Empleados _____

Producción/Operación _____: Mandos Medios _____: Empleados _____

¿Se le otorgan prestaciones al personal? NO__ SI__

SI cuáles: SEGURO SOCIAL CTS/AFP VACACIONES AGUINALDO

Otras:

¿Quién realiza la selección del personal?

Se tienen políticas de selección de personal: SI NO

¿Cuáles?

Cuál es el procedimiento para la contratación del personal:

1.	4.	7.
2.	5.	8.
3.	6.	9.

¿Existe reglamento interior de trabajo? NO _____ SI _____

¿Es conocido por todo el personal? NO _____ SI _____

Antigüedad promedio de: Personal administrativo _____ Docentes _____

OBJETIVOS:

Misión:

Visión:

Planes a corto plazo:

Planes a largo plazo:

MERCADO**PRINCIPALES SERVICIOS QUE SE OFRECE:**

Mencione los servicios que ofrece su empresa:

SERVICIOS	% DE PARTICIPACIÓN EN LA DEMANDA

¿Cuenta con sucursales?: **SI** _____ **NO** ____¿Su institución está registrado como empresa? **SI** **NO** ____

¿Cuál es su mercado actual? 1) LOCAL _____ 2) REGIONAL _____ 3) NACIONAL,

CLIENTES

Tiene registro de clientes: SI _____ NO _____

¿Han perdido clientes?, SI NO

¿Porqué? _____

¿Tienen políticas de venta de la prestación del servicio? SI _____ NO _____

¿Conoce a su competencia? SI _____ NO _____

NOMBRE	UBICACIÓN	COMPARACIÓN EN PRECIOS DE PENSIONES	% PARTICIPACIÓN

Ubicación de la Institución Educativa:

Ubicación en zona: Cercado _____ Habitacional _____ Rural _____ conos _____ otro _____

El terreno y la infraestructura de la institución educativa es: PROPIA _____ RENTADA _____

Capacidad Utilizada del terreno e infraestructura _____ %

Causas de esta diferencia

¿Se presentan deficiencias en la prestación del servicio educativo? SI NO

Causas:

SERVICIOS

Cuáles son los principales servicios que se ofrecen:

SERVICIOS	GRADOS QUE HAY POR CADA SERVICIO	PERSONAL QUE TRABAJA POR SERVICIO	PERSONAL AUXILIAR POR CADA SERVICIO

FINANZAS

¿Se elabora contabilidad? SI NO _____

¿Quién la elabora?

¿Quién la supervisa?:

Gerente General Administrador Dueño No se supervisa
____ Otros: _____

¿Cómo se registran las operaciones de la empresa?

Máquina Registradora Notas Facturas Ninguno
otros: _____

ANEXO 03:**CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para cada una de las áreas de propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo, se plantean cinco preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

5 = SI 4= CASI SIEMPRE 3= EVENTUALMENTE 2= A VECES 1= NO

		5	4	3	2	1
1	Conoces la visión y misión de la empresa					
2	Los objetivos y metas están claramente definidas					
3	¿Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos?					
4	¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido?					
5	¿Participas en la planeación de la empresa?					
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a la visión, misión, objetivos y metas de la empresa.					
		5	4	3	2	1
6	Conoces con exactitud en qué lugar está ubicado tu puesto dentro del organigrama.					
7	¿Están tus tareas y funciones claramente asignadas?					
8	¿Haces el trabajo que le corresponde a otra persona?					
9	¿Las actividades que desempeñas las reportas sólo a tu jefe inmediato?					
10	¿Consideras que la selección de personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto?					
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los puestos y a la asignación de funciones					
		5	4	3	2	1
11	¿La relación con mi jefe inmediato es buena?					
12	¿Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa?					
13	¿Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo?					
14	¿Tu jefe inmediato hace todo lo posible para dar solución a los problemas que se te presentan?					
15	¿Cuándo se presenta un conflicto dentro de tu área de trabajo, tu jefe inmediato lo resuelve adecuadamente?					
	Anota otros aspectos que consideres importantes en función a la relación con tu jefe inmediato y compañeros, así como al manejo de conflictos.					
		5	4	3	2	1
16	El salario es proporcional al trabajo que desempeñas en la empresa.					
17	¿Hay oportunidad de promoción en la empresa?					
18	¿Las prestaciones que tienes en la empresa van acorde a tu desempeño laboral?					
19	¿Consideras que el sistema de recompensas que otorga la empresa va de acuerdo al trabajo que realizas?					

20	¿Recibes algún reconocimiento o incentivo cuando tienes un desempeño extraordinario?					
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación al sistema de recompensas que tiene la empresa.					
		5	4	3	2	1
21	¿Cuentas con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo?					
22	¿Son claras las instrucciones que se te dan para realizar tus actividades?					
23	¿Se te proporciona capacitación por lo menos una vez a la año?					
24	¿Realiza la empresa evaluación de tu desempeño?					
25	¿Te sientes motivado en tu trabajo?					
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los materiales, herramientas, equipo, capacitación y motivación.					
		5	4	3	2	1
26	Tu jefe te brinda la información necesaria para desempeñar bien tus funciones.					
27	Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo					
28	Consideras que tu jefe inmediato es buen líder					
29	Tu jefe considera tus opiniones y sugerencias					
30	Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades en la empresa.					

ANEXO 4: Base de datos de los cuestionarios aplicados a los Colaboradores de la empresa.

- Resultados de la encuesta del primer docente

BLOQ/N° PREGUNT	MAX.PUNTJ	TOTAL DE RESP				PUNTAJE							TOTAL DE PUNTJ	CALIFICACION%
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
proposito	5	25	0	3	1	1	0	0	12	3	2	0	17	68
estructura	5	25	0	3	1	0	1	0	12	3	0	1	16	64
relaciones	5	25	0	4	0	1	0	0	16	0	2	0	18	72
recompensas	5	25	0	4	0	1	0	0	16	0	2	0	18	72
mecanismos utiles	5	25	0	4	0	0	1	0	16	0	0	1	17	68
liderazgo	5	25	2	3	0	0	0	10	12	0	0	0	22	88
total puntaje	30	150	2	21	2	3	2	10	84	6	6	2	108	72
calificacion														
romedio														

- Resultados de la encuesta del segundo docente

BLOQ/N° PREGUNT	MAX.PUNTJ	TOTAL DE RESP				PUNTAJE							TOTAL DE PUNTJ	CALIFICACION%
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
proposito	5	25	3	1	0	1	0	15	4	0	2	0	21	84
estructura	5	25	2	2	1	0	0	10	8	3	0	0	21	84
relaciones	5	25	3	1	0	1	0	15	4	0	2	0	21	84
recompensas	5	25	3	2	1	0	0	15	8	3	0	0	26	104
mecanismos utiles	5	25	3	0	1	1	0	15	0	3	2	0	20	80
liderazgo	5	25	4	1	0	0	0	20	4	0	0	0	24	96
total puntaje	30	150	18	7	3	3	0	90	28	9	6	0	133	88.66666667
calificacion														
romedio														

- Resultados de la encuesta del tercer docente

BLOQ/N° PREGUNT	MAX.PUNTJ	TOTAL DE RESPUESTAS				PUNTAJE							TOTAL DE PUNTJ	CALIFICACION%
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
proposito	5	25	2	3	0	0	0	10	12	0	0	0	22	88
estructura	5	25	3	2	0	0	0	15	8	0	0	0	23	92
relaciones	5	25	2	2	0	1	0	10	8	0	2	0	20	80
recompensas	5	25	0	2	3	0	0	0	8	9	0	0	17	68
mecanismos utiles	5	25	4	1	0	0	0	20	4	0	0	0	24	96
liderazgo	5	25	5	0	0	0	0	25	0	0	0	0	25	100
total puntaje	30	150	16	10	3	1	0	80	40	9	2	0	131	87.33333333
calificacion														
romedio														

- Resultados de la encuesta del cuarto docente

BLOQUE	N° PREGUNTAS	MAX. PUNTAJE	TOTAL DE RESPUESTAS					PUNTAJE					TOTAL DE PUNTAJE	CALIFICACION%
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
proposito	5	25	0	0	0	4	1	0	0	0	8	1	9	36
estructura	5	25	0	0	1	4	0	0	0	3	8	0	11	44
relaciones	5	25	0	2	2	1	0	0	8	6	2	0	16	64
recompensas	5	25	0	0	0	2	3	0	0	0	4	3	7	28
mecanismos utiles	5	25	0	0	1	3	1	0	0	3	6	1	10	40
liderazgo	5	25	0	3	0	1	1	0	12	0	2	1	15	60
total puntaje	30	150	0	5	4	15	6	0	20	12	30	6	68	45.33333333
calificacion														
promedio														

- Resultados de la encuesta del quinto docente

N° PREGUNTA	MAX. PUNTAJE	TOTAL DE RESPUESTAS					PUNTAJE					TOTAL DE PUNTAJE	CALIFICACION%
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
5	25	3	2	0	0	0	15	8	0	0	0	23	92
5	25	4	1	0	0	0	20	4	0	0	0	24	96
5	25	1	2	2	0	0	5	8	6	0	0	19	76
5	25	0	5	0	0	0	0	20	0	0	0	20	80
5	25	4	0	0	1	0	20	0	0	2	0	22	88
5	25	3	2	0	0	0	15	8	0	0	0	23	92
30	150	15	12	2	1	0	75	48	6	2	0	131	87.33333333

- Resultados de la encuesta del sexto docente

BLOQUE	N° PREGUNTAS	MAX. PUNTAJE	TOTAL DE RESPUESTAS					PUNTAJE					TOTAL DE PUNTAJE	CALIFICACION%
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
proposito	5	25	0	3	2	0	0	0	12	6	0	0	18	72
estructura	5	25	4	0	0	1	0	20	0	0	2	0	22	88
relaciones	5	25	0	2	3	0	0	0	8	9	0	0	17	68
recompensas	5	25	0	0	0	4	1	0	0	0	8	1	9	36
mecanismos utiles	5	25	1	3	0	1	0	5	12	0	2	0	19	76
liderazgo	5	25	5	0	0	0	0	25	0	0	0	0	25	100
total puntaje	30	150	10	8	5	6	1	50	32	15	12	1	110	73.33333333
calificacion														
promedio														

- **Resultados general de las encuestas realizadas a los seis docentes**

AREA	PROMEDIO POR AREA	
	PUNTAJE	CALIFICACION
PROPOSITO	18.33333333	73.33333333
ESTRUCTURA	19.5	78
RELACIONES	18.5	74
RECOMPENSAS	15.66666667	62.66666667
MECANISMOS UTILES	18.66666667	74.66666667
LIDERAZGO	22.33333333	89.33333333
TOTAL PUNTAJE/ CALIFICACION PROMEDIO	113	75.33333333