

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



TRABAJO DE GRADO:

**PROPUESTA DE HERRAMIENTAS GERENCIALES APLICABLES EN LA
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DEL COLEGIO ALBERT EINSTEIN DE LA CIUDAD
DE SANTA ANA, EL SALVADOR.**

**PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

ARAUJO GARCÍA, ADA CECIBETH
MARROQUÍN QUINTERO, CINDY MARISELA
VIZCARRA MARTÍNEZ, SUSANA GEMIMA

DOCENTE DIRECTOR:

LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

FEBRERO 2016

SANTA ANA EL SALVADOR CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS UNIDAD CENTRAL

LICENCIADO JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
RECTOR INTERINO

INGENIERO CARLOS ARMANDO VILLALTA
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DOCTORA ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL

LICENCIADA NORA BEATRIZ MELÉNDEZ
FISCAL GENERAL INTERINA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

INGENIERO JORGE WILLIAM ORTIZ SÁNCHEZ
DECANO INTERINO

LICENCIADO DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD

LICENCIADO WALDEMAR SANDOVAL
JEFE INTERINO DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICA



AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso, por regalarme la suficiente sabiduría e inteligencia, así como la fortaleza para poder culminar mi carrera, porque sin él nada de esto hubiera sido posible.

Gracias a mis padres por apoyarme financiera y moralmente en el desarrollo de ésta carrera y por ser ese apoyo incondicional desde siempre.

A mis hermanos, porque con su apoyo en determinadas circunstancias, que pudieron haber parecido pequeñas, me ayudaron mucho durante estos años de estudio.

Ada Cecibeth Araujo García.



AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi madre por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano y abuela por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A mi novio por ser parte importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Cindy Marisela Marroquín Quintero.



AGRADEMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje.

Le doy las gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mi hermano y mi abuela por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

A mis amigas por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

Susana Gemima Vizcarra Martínez.



INDICE

INTRODUCCION.....	i
1. CAPITULO I: ASPECTOS TEORICOS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA	
1.1. LA CIENCIA ADMINISTRATIVA.....	1
1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	3
1.2.1. Función de Planeación.....	5
1.2.2. Función de Organización.....	7
1.2.3. Función de Dirección.....	8
1.2.4. Función de Control.....	10
1.3. LA ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES.....	11
1.3.1. Administración financiera.....	12
1.3.1.1. Funciones de un administrador financiero.....	12
1.3.2. Administración del marketing (mercadotecnia).....	13
1.3.2.1. Funciones de un Administrador de Mercadotecnia.....	14
1.3.3. Administración de la producción u operaciones.....	15
1.3.3.1. Funciones de un Administrador de Operaciones.....	16
1.3.4. Administración de Recursos humanos.....	19
1.3.4.1. Funciones de un Administrador de Recursos Humanos.....	19
1.4. HERRAMIENTAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN.....	22
1.4.1. Empowerment.....	23
1.4.2. Imagen Corporativa.....	31
1.4.3. Benchmarking.....	37
1.4.4. Mejora Continua.....	41
1.4.5. Calidad Total.....	45
1.4.6. Outsourcing.....	48
1.4.7. Coaching.....	50
1.4.8. Trabajo en Equipo.....	54



2. CAPITULO II: ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

2.1. DEFINICION DE EDUCACION.....	57
2.1.1. La Sociedad cambiante y el Sistema Educativo.....	59
2.1.2. La educación y su impacto en la persona.....	60
2.1.3. La educación y su impacto en la sociedad.....	60
2.1.4. La educación y su impacto en la economía.....	61
2.2. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR.....	62
2.3. SECTORES EN QUE SE DIVIDE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR... 65	
2.3.1. Sector Privado.....	66
2.3.2. Sector Público.....	67
2.3.3. Diferencia entre Sector Público y Sector Privado.....	68
2.4. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	69
2.5. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO EN EL SALVADOR.....	73
2.5.1. Administración comercial (marketing o mercadotecnia) de la Institución.....	76
2.5.2. Administración comercial (marketing o mercadotecnia) de la Institución.....	81
2.5.3. Administración de las operaciones de la institución.....	83
2.5.4. Administración de Recursos humanos de la institución.....	84
2.6. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA COMO FACTOR MEDULAR EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS.....	85
3. CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL COLEGIO DOCTOR ALBERT EINSTEIN DE SANTA ANA.	
3.1. JUSTIFICACIÓN.....	86
3.2. OBJETIVOS.....	88
3.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	88
3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	88
3.3. IDENTIFICACION DE LA POBLACION.....	89
3.3.1. Población Objeto de estudio.....	89



3.3.2. Técnicas de Investigación.....	90
3.3.3. Instrumentos de recolección de la Información.....	91
3.3.4. Tamaño de la muestra.....	92
3.4. VARIABLES DIAGNOSTICAS.....	94
3.5. RESUMEN DE ENTREVISTA A DIRECTOR.....	95
3.6. RESUMEN DE ENCUESTA A DOCENTES.....	102
3.7. RESUMEN DE ENCUESTA A PERSONAL.....	105
3.8. RESUMEN DE ENCUESTA A ALUMNOS.....	106
3.9. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	109
3.9.1. Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Colegio Doctor Albert Einstein.....	116
3.10. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	120
4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS GERENCIALES APLICABLES AL COLEGIO DOCTOR ALBERT EINSTEIN DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EL SALVADOR.	
4.1. HERRAMIENTAS GERENCIALES PROPUESTAS.....	122
4.1.1. Primera Herramienta Gerencial Propuesta: Empowerment.....	123
4.1.1.1. Aplicación del Empowerment.....	124
4.1.1.2. Cambios en la Jerarquía Tradicional de La Institución...	127
4.1.1.3. Pasos para la implementación del empowerment.....	129
4.1.2. Segunda Herramienta Gerencial Propuesta: Imagen Corporativa.....	134
4.1.2.1. Beneficios de tener una Imagen Corporativa.....	135
4.1.2.2. Etapas de Implementación de la Imagen Corporativa....	137
4.1.2.3. Algunas recomendaciones para crear una buena imagen corporativa.....	142
4.1.3. Tercera Herramienta Gerencial Propuesta: Benchmarking.....	143
4.1.3.1. Importancia del modelo.....	143
4.1.3.2. Proceso de aplicación del Modelo de Benchmarking a las Instituciones Educativas.....	143



4.1.4. Cuarta Herramienta Gerencial Propuesta: Mejora Continua.....	152
4.1.4.1. Importancia del Mejoramiento Continuo.....	153
4.1.4.2. Actividades Básicas de Mejoramiento.....	154
4.1.4.3. Política de Calidad.....	157
4.1.4.4. Pasos para el Mejoramiento Continuo.....	158
4.1.5. Quinta Herramienta Gerencial Propuesta: Calidad Total.....	164
4.1.5.1. Fases de la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total.....	166
4.1.5.2. Consideraciones Globales de la Implantación de un Sistema Gestión de Calidad Total.....	168

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista para la alta dirección del Colegio Doctor Albert Einstein.

ANEXO 2: Cuestionario para Docentes.

ANEXO 3: Cuestionario para Personal.

ANEXO 4: Cuestionario para los Alumnos de Bachillerato.



INTRODUCCION

En la actualidad, el papel preponderante en la administración de cualquier tipo de organización es; que las empresas competitivas son evaluadas no sólo a partir de la venta del producto o prestación del servicio, sino fundamentalmente por la atención y calidad del servicio que proporcionan al cliente. La administración de empresas se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas o los procesos, que van siempre buscando lograr productividad y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por cada organización, pero también se encarga de contribuir al bienestar de sus trabajadores, la economía y la sociedad misma en general.

Hoy día, la Administración de Empresas ha cobrado mayor vigencia, debido a las condiciones tan cambiantes del medio, las empresas ya sean industriales, comerciales o de servicio, se ven en la necesidad de manejar cada vez mejor los recursos limitados que poseen, y debido a que ni las personas, ni las organizaciones son agentes invariables en el tiempo, muchos son los cambios que tienen que enfrentarse en una empresa para lograr sus objetivos y muchos de los cambios que se producen en una organización son inevitables, los tiempos modernos traen muchos problemas, pero también traen muchas veces soluciones modernas entre ellas las nuevas herramientas de administración.

No hay empresa que escape de estos cambios por lo cual se ha vuelto necesario para todas las empresas conocer estas herramientas gerenciales, que ayudaran a solucionar y prevenir problemas con el fin de lograr los objetivos y llegar a ser competitivos para asegurar la sobrevivencia en el mercado, la administración y el



desarrollo de estas herramientas gerenciales se aplica a todo tipo de empresas y en este trabajo de grado, nos enfocaremos en la administración de los centros privados de educación conocida como Administración Educativa.

La Administración Educativa nace del producto de la adecuación y aplicación de los principios de la administración al sistema educativo y a los procesos de enseñanza–aprendizaje, es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los estudiantes; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa. Concluyendo que todo colegio es en esencia una empresa de servicio con fines de lucro para sus dueños y objetivos que contribuyen a la economía y a la sociedad. Debido al auge que está tomando esta rama de la administración surge la realización de este trabajo de grado para ahondar sobre el tema y sobre las herramientas gerenciales que pueden ser aplicadas a una institución educativa, particularmente se tratara el caso del Colegio Doctor Albert Einstein de la Ciudad de Santa Ana, con el objetivo de proporcionar opciones de solución a los problemas observados en la institución, el presente trabajo se encuentra formado por cuatro capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el capítulo uno, se abordan los aspectos teóricos esenciales de la administración, como lo son definiciones de administración, proceso administrativo y sus funciones, áreas funcionales de la empresa concluyendo en la matriz de administración de empresas, se presentan también las definiciones, características y



beneficios de algunas de la herramientas gerenciales, además se muestra la definición de educación, su impacto en la sociedad, la persona y la economía.

En el capítulo dos, se define la administración educativa, se comparte la historia de la educación en nuestro país, los sectores en que se divide la educación; sector privado y público, la diferencia entre ellos y generalidades de la administración de las instituciones del sector privado, así como la importancia de la gerencia como factor medular en la administración de los centros privados de educación.

En el capítulo tres, se presenta el diagnóstico de la situación actual de la administración del colegio doctor Albert Einstein de Santa Ana, basándonos en la información recolectada por medio de entrevista al Director y encuestas a Docentes, Empleados y Alumnos de la institución sobre las siguientes variables diagnosticas:

- Fundación del colegio
- Población estudiantil
- Infraestructura
- Estructura organizativa, encargados del Proceso Administrativo y Áreas Funcionales del colegio
- Trabajo en equipo
- Contratación de personal docente y administrativo.
- Relación con el Ministerio de Educación
- Opiniones sobre la Administración del Colegio
- Seguimiento a alumnos de bachillerato
- Visión



Mostrando también a raíz del diagnóstico, la verificación de las hipótesis planteadas para el tema de este trabajo de grado.

Terminando con el capítulo cuatro, que contiene las herramientas propuestas para resolver las deficiencias gerenciales reveladas en el diagnóstico realizado anteriormente, se proporcionan además los pasos y lineamientos generales para la aplicación de cada una de dichas herramientas, las cuales son:

- Empowerment
- Imagen Corporativa
- Benchmarking
- Mejora Continua
- Calidad Total

Esperando sea de ayuda para la alta dirección en la gestión del Colegio Doctor Albert Einstein y del agrado del jurado y público lector se presenta el siguiente trabajo de graduación.



CAPITULO I

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

1.1. LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

La ciencia administrativa tiene como objeto de estudio las organizaciones que se desarrollan a través de la toma de decisiones y, aunque se auxilia de diversas ciencias y técnicas, mantiene un carácter específico, demostrando unidad temporal y jerárquica, valor instrumental, amplitud, interdisciplinariedad y flexibilidad.

La administración de empresas, ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera cómo se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades, también podemos analizar la administración como disciplina y como proceso.¹ Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

La administración se puede definir de las siguientes maneras:

- **Administración como ciencia:** La administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que se basan en la acumulación de conocimiento de larga data y que tiene sus propios principios. Cuenta con

¹ Heinz Weihrich y Harold Koontz.

un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir.

- **Administración como técnica:** La administración se constituye en un conjunto de procedimientos validados por el conocimiento y por la experiencia, y de aplicación general o particular. Estos procedimientos y recursos que se moldean sobre la base de la profesión de administrador, requieren de un ejercicio constante para adquirir mayor pericia y habilidad al utilizarlos en la solución de problemas prácticos.
- **Administración como arte:** La administración se caracteriza por contar con virtud, disposición y personalidad para construir un escenario favorable en una organización de seres humanos con atributos variados y complejos. La administración rescata la necesidad de usar la creatividad en la solución de problemas que impiden el avance de las estrategias y objetivos propuestos. El carácter de arte también la encontramos presente al seleccionar soluciones simples, armónicas e integradoras.²

Por lo tanto se puede decir que la administración es una ciencia porque cuenta con principios que le son característicos y aplicables en cualquier organismo social. Claro está que como disciplina perteneciente a las ciencias sociales y tiene que vincularse y apoyarse estrechamente de otros; por lo tanto, el carácter de ciencia, técnica y arte no es excluyente en la administración sino que, por el contrario, deviene en complementario.

² Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 11, Nº 22, Lima, diciembre 2008).

La ciencia administrativa no sólo se alimenta de sí misma; su carácter universal permite recoger experiencias que se unifican en el cuerpo general de conocimientos pero a la vez es flexible en el sentido que procura dar soluciones prácticas a casos particulares. La administración también hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Adicionalmente está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de empresas está 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 individualmente no es factible lograr, por su parte un proceso; es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Se puede decir entonces que el proceso administrativo es el conjunto de funciones sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso



administrativo formado por cuatro funciones fundamentales que constituyen el proceso de la administración.

Aunque exista una diversidad de criterios y un sinfín de autores que manejen diferentes funciones, el criterio que predomina nos dice que las funciones del proceso administrativo son cuatro:

1.2.1. Planeación

1.2.2. Organización

1.2.3. Dirección

1.2.4. Control

A continuación mencionaremos algunos criterios de diferentes autores sobre las funciones del proceso administrativo:

Henry Fayol: Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

Harold Koontz Y Cyril O' Donnell: Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

Miner: Define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

Tomando en cuentas los criterios anteriores decidimos utilizar las cuatro funciones del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y control, ya que los autores coinciden en que son esas cuatro funciones en las que se basa el proceso administrativo. A continuación se estudia cada una de esas funciones, sin pretender realizar un tratado exhaustivo de ellas:

1.2.1. Función de Planeación

Define las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades; establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción. Existen tres tipos de planeación:

- **Planeación conservadora:** Orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente son las mejores, pues difícilmente la planeación

buscará cambios radicales en la organización. La planeación conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominantemente retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

- **Planeación optimizante:** Orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la organización, sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, sea maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Este tipo de planeación generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es predominante incremental porque mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor.
- **Planeación adaptable:** Orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las contingencias que surjan durante el camino. Este tipo de planeación procura reducir la planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la organización. Su base es predominantemente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

En todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente

de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.

1.2.2. Función de Organización

Esta función incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones.

La función de organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

Toda organización debe funcionar con un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa. Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y

gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente los negocios de la organización. Es ahí donde se encuentra la clave: la organización debe ser suficientemente adaptable para ajustarse a las demandas ambientales, no sólo para sobrevivir en el contexto variable, sino, en especial, para acompañar la realidad externa y asegurar el éxito del negocio.

Por ello la organización es importante para la administración, ya que sirve de base para estrategia organizacional. La planeación define qué hacer, mientras que la organización determina cómo hacerlo. La función de organización se distribuye entre todos los niveles organizacionales, en consecuencia cuando se habla de organización se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño de la organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las unidades el nivel operacional determina el diseño de los cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia. Sin embargo el proceso es exactamente igual para todos; estructurar las diversas actividades que conducen a lograr los objetivos. Cada administrador coordina el trabajo de varias personas y estructura equipos para procesar la producción del trabajo.

1.2.3. Función de Dirección

Esta función motiva a los empleados a orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos entre los empleados y hacer lo que haya que hacer.

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos, ya que está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización, por lo que constituye una de las más complejas funciones de la administración.

La dirección está distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización, ver (Figura No. 1. Pirámide de Distribución de la Dirección por nivel jerárquico). En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Figura No. 1. Pirámide de Distribución de la Dirección por nivel jerárquico



La pirámide refleja una visión clásica de la dirección, porque hay otras formas modernas de concebirla. Aun cuando se habla de estos tres niveles de dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación. (De momento aquí concluye lo que se refiere a conceptuar la dirección, más adelante en el área de Recursos Humanos se profundiza sobre los estilos de dirección más reconocidos y de mayor aplicación en la actualidad).

1.2.4. Función de Control

Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Se ve comprometido a comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, y en el supuesto de que se lleguen a presentar desviaciones significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto, a grandes rasgos, cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no

alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

1.3. LA ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

La efectividad de la Administración de una Empresa no depende del éxito de un área específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

Las áreas funcionales, departamentos o divisiones están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa, a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, por lo que las más comunes y usuales en todas las empresas son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Las áreas funcionales de una organización difieren de acuerdo a las necesidades de cada empresa, por lo que a continuación se detallan las generalmente establecidas:

- **Finanzas:** Esta área gestiona la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- **Producción:** Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y la prestación de servicios, al suministrar y

coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

- **Mercadotecnia:** Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- **Recursos Humanos (Personal):** Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa y la responsable de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

1.3.1. Administración financiera

Es el área que cuida de los recursos financieros de la empresa, se centra en dos aspectos importantes de los recursos como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. De manera resumida se refiere al manejo del activo de un patrimonio, generalmente empresarial, para hacerlo más redituable, ya que mediante ella se realiza el movimiento de fondos, que fundamentalmente se refieren a comprar y vender, contraer préstamos o realizar fusiones con otras empresas.

1.3.1.1. Funciones de un administrador financiero

- El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros

para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.

- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

1.3.2. Administración del marketing (mercadotecnia)

La Administración de la Mercadotecnia es el área que canaliza los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario final, éste proceso incluye el planear y ejecutar la concepción de precios, así como la fijación de los mismos, la promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios, todo para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Complementando ésta definición, Philip Kotler afirma que "a la Administración de la Mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos". Teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se da la siguiente definición:

La Administración de la Mercadotecnia es el proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos y las actividades de mercadotecnia con la finalidad de dar lugar a intercambios que satisfagan las necesidades o deseos existentes en el mercado meta y permitan el logro de los objetivos de la empresa u organización de manera eficiente y eficaz.

1.3.2.1. Funciones de un Administrador de Mercadotecnia

La Gerencia de Mercadeo tiene como finalidad, mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel Nacional como Internacional entre sus funciones principales se encuentran:

- Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.
- Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.

- Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.
- Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.
- Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.
- Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.
- Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de telecomunicaciones.
- Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los diferentes estados posibles del entorno.
- Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.
- Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta o prestara la empresa.

1.3.3. Administración de la producción u operaciones

La Administración de la Producción y de las Operaciones juega un papel muy importante y vital en la economía nacional y mundial. Aunque la función de las operaciones existe y se observa prácticamente en cualquier organización, es

malinterpretada por quienes la practican y por quienes se encuentran en el mundo de los negocios, así como en la administración.

Este problema radica en la naturaleza cambiante del campo de la producción, la metamorfosis se ha producido paralelamente con los cambios en la terminología desde la administración de las manufacturas, la administración de la producción, la administración de la producción / operaciones (AP/O) o administración de operaciones. La Administración de Operaciones, se define como el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante una adecuada planificación, organización, dirección y control de la producción; sea de bienes o servicios; por ello se encuentra destinado a aumentar la productividad, la calidad y mejorar la satisfacción de los clientes y, asimismo, disminuir los costos. A nivel estratégico, el objetivo de la Administración de Operaciones es buscar una ventaja competitiva que sea sostenible para la empresa. Del mismo modo, la administración de operaciones es la actividad mediante el cual los recursos, que fluyen en un sistema definido y específico, son combinados y transformados de manera controlada para agregar valor conforme a los objetivos de la organización. Básicamente tiene que ver con la producción de bienes y Servicios.

1.3.3.1. Funciones de un Administrador de Operaciones

Una definición alternativa es la que define a los Administradores de Operaciones como los responsables de la producción de los bienes y servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se

relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Por lo mencionado, la función principal de la administración de operaciones es el estudio de las decisiones en la función de producción, dichas decisiones se relacionan con:

- **Diseño Industrial o Diseño/Desarrollo de Producto (Bien o Servicio):** Es la concepción, programación, proyección y producción del Producto de la empresa.
- **Diseño del Proceso:** es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.
- **Capacidad:** la determinación de niveles óptimos de producción de la organización —ni demasiado ni pocos—; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
- **Administración de la cadena de Suministros:** Es la determinación de las relaciones con los proveedores, y su integración en el proceso productivo de la empresa.
- **Contacto con los clientes:** Son todos los esfuerzos que realizan las empresas para mantener un vínculo con los clientes que deriven en la generación de pedido, son así mismo susceptibles de administrarse de forma que se inflencie la demanda.

- **Inventario:** Inventario es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales.
- **Fuerza de trabajo:** Fuerza de trabajo es la administración de empleados especializados, semi-especializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.
- **Localización y Diseño de Planta:** Es la toma de decisiones sistemáticas sobre la localización de la planta de proceso, y el diseño interno de la misma teniendo en cuenta el producto que es responsabilidad de la empresa.
- **Gestión de Calidad:** Calidad es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.
- **Mantenimiento:** Las actividades de la producción de operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital dentro de una empresa; los costos básicos de fabricación se contraen mediante las operaciones, es por ello que, dentro de una empresa, la administración de operaciones tiene un gran valor como arma competitiva, como estrategia; las fortalezas o debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o fracaso de una organización; este sistema está estructurado mediante un conjunto de

actividades y procesos relacionados para cumplir con el objetivo de crear bienes y servicios de calidad.

1.3.4. Administración de Recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

1.3.4.1. Funciones de un Administrador de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Al situar éstas áreas funcionales en una matriz junto con las fases del proceso administrativo se obtiene un resumen de lo que es el trabajo del administrador de forma horizontal tenemos la planificación de la empresa, la organización de la empresa, la dirección de la empresa y el control de la empresa, en cambio de forma vertical se encuentra la administración de las operaciones, la administración de las finanzas, la administración del Mercadeo y la administración de los recursos humanos, formando en conjunto la administración de la empresa.

Matriz de la Administración de una empresa

Fase \ Área	Área			
	Operación	Finanzas	Mercadeo	Recursos Humanos
Planificación	X	X	X	X
Organización	X			
Dirección	X			
Control	X			

Planificación de la Empresa

Administración de Operaciones

En este ámbito de la administración de empresas existen una serie de circunstancias que se presenta a los gerentes de forma continua.

Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entregan de productos y servicios, mal mejoramiento en los sistemas entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas Herramientas Gerenciales, las cuales han surgido para brindar a los empresarios elementos que les permitan incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas son un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa, en cualquier rubro de operación, a continuación se describen de manera general las herramientas gerenciales más utilizadas.

1.4. HERRAMIENTAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de la cual se hace necesario ir valiéndose de herramientas y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento, a continuación se describen las herramientas modernas de administración más utilizadas, las cuales son:

- 1.4.1. Empowerment
- 1.4.2. Imagen Corporativa
- 1.4.3. Benchmarking
- 1.4.4. Mejora Continua
- 1.4.5. Calidad Total
- 1.4.6. Outsourcing
- 1.4.7. Coaching
- 1.4.8. Trabajo en Equipo

1.4.1. Empowerment

Empowerment es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.³

Es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder.⁴

Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

³ Harol **Koontz** y Heinz **Wehrich**, Administración Una Perspectiva Global, 11ª. Edición, Año 1998 México, McGraw Hill Interamericana Editores

⁴ Wilson, T. (1996). "Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores". Editorial Gestión 2000.com

Según **Koontz y Weichrich**, funciona así:

Poder = Responsabilidad ($P=R$)

Si Poder $>$ Responsabilidad ($P >R$). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad $>$ Poder ($R >P$)

El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.

En general, el empowerment es un proceso que mejora la eficiencia y el desempeño, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima de la organización, maximizando las capacidades y talentos de los colaboradores. De manera práctica se considera que el empowerment, resulta visible cuando la toma de decisiones tiene lugar lo más cerca posible de los hechos. Por lo tanto, los colaboradores en contacto directo y cotidiano con las situaciones que involucran clientes, proveedores, entre otros pueden contar con la autoridad necesaria para poder decidir cuál es el mejor curso de acción para cada situación. Así pues, no sólo son responsables por llevar a cabo las tareas encomendadas sino que el ambiente laboral les permite actuar con la autonomía requerida para una determinada circunstancia.

Es importante recalcar que la delegación de autoridad y la capacidad de decisión tienen lugar únicamente cuando existe una cultura organizacional madura que promueva y acepte trabajar haciendo uso del empowerment. Esto puede darse solamente si los procedimientos están bien definidos, las funciones descritas y toda la estructura propicia la autonomía.

Para que el empowerment tenga lugar en la organización, es necesaria la actuación de tres aspectos:

- a) Un jefe que delega
- b) Una cultura organizacional que lo propicie
- c) Un método de Control, a continuación se describen cada uno de estos;

a) Un jefe que delega: El empowerment requiere que exista un cambio en el comportamiento de los colaboradores y de la alta dirección; implica un intercambio donde uno delega y el otro asume la tarea delegada y de ese modo crece en el puesto. Para asumir la tarea delegada será necesario contar con colaboradores capacitados y con las herramientas necesarias para tomar decisiones y que éstos se responsabilicen por sus actuaciones.

Tener personal a cargo o ser jefe en todos sus niveles implica que, además de la realización de sus tareas específicas, no puede descuidar sus funciones relacionadas a la gestión de personas, es decir, que un jefe tiene a cargo:

- Seleccionar a sus colaboradores
- Evaluar sus comportamientos
- Delegar tareas
- Dar aliento
- Comunicar la misión, visión, valores y estrategias organizacionales y los específicos del área.
- Ser un entrenador de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional.

Un jefe debe conducir a un equipo para que sea capaz de obtener resultados, que se convierta en líder y que agregue valor a la organización. Para ello es necesario que se dé un desarrollo en el máximo nivel jerárquico y luego a los mandos medios para que alcancen un desempeño superior y llegar sucesivamente a todas las líneas de la organización. Por lo anterior, se puede decir que es necesario recordar que dentro de una organización saber delegar es esencial para cualquier directivo, jefe o supervisor. La delegación tiene implícito un factor importante de la relación jefe-colaborador, al requerir confianza, ésta debe de construirse. La acción de delegar puede definirse como el hecho de asignar a un colaborador una tarea de la cual será responsable, reteniendo quien delega la obligación de responder por la misma⁵. Esto se puede traducir que el jefe no puede desligarse totalmente

de la responsabilidad ni de los resultados sino más bien ser un apoyo a su colaborador.

b) Una cultura organizacional que lo propicie: Para ser efectivo el empowerment debe formar parte de la estrategia de la empresa y lo que la hace funcionar, debe integrar a la visión, misión, valores y estrategia. Cada organización tiene su cultura organizacional y si una persona forma parte de la organización debe asimilar su cultura.

La cultura organizacional se define como una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización⁵. En base a esta definición, se puede decir que para lograr un empowerment exitoso, es necesario que la cultura organizacional dirija a los colaboradores a percibirse a sí mismos como agentes de cambio, bajo un ambiente de confianza, credibilidad y entusiasmo; de tal manera que el trabajo se convierta en algo enriquecedor y motivante para la organización y para el colaborador mismo.

Como parte del cambio cultural se puede generalizar que es importante mencionar que es necesario que haya un factor clave que los niveles superiores deben incorporar a su gestión para crear confianza. Este

⁵ Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill

corresponde al manejo de los errores propios y de sus colaboradores en todos los niveles. Cambiar el esquema del error a una de oportunidades de mejora, evita acusar a personas que se equivocan y permite mejorar tanto a los procesos como a la estandarización. En base a lo anterior se considera que el hecho de incorporar estas prácticas como parte del empowerment requiere tiempo y un plan de mejora continua a través del cual el colaborador mismo es capaz de hacer eficientes las tareas donde está involucrado, ayudándole a identificar la manera de agregar valor a sus funciones; traduciéndose en mayor seguridad y confianza por parte del empleado tanto en lo que hace.

c) Un método de control: Como parte del éxito de un proceso de empowerment, el jefe debe sentirse seguro de sí mismo y contar con una cultura organizacional que promueva esta metodología. Con estos componentes resulta posible desarrollar un método planificado de empowerment a través de los pasos siguientes:

- Analizar y elegir las tareas individuales a delegar.
- Analizar y elegir los colaboradores a quienes se delegarán las tareas.
- Comunicar al colaborador las características y el alcance de las tareas delegadas.
- Dar al colaborador las indicaciones necesarias para que ejecute exitosamente la tarea delegada.

- Asegurarse que el colaborador cuenta con los elementos y recursos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- Realizar seguimiento y efectuar controles.
- Evaluar los resultados finales.
- Dar aliento y estímulo.

Esto se interpreta que el proceso debe darse con planificación y control, fijando plazos, prioridades y cumplimientos como también que el jefe debe conocer las capacidades individuales de sus colaboradores. En este sentido, las tareas delegadas deben ser en función de ellas. A partir de lo anteriormente mencionado, la clave está en un líder que faculte al colaborador creando un ambiente de autonomía controlada, estableciendo y comunicando claramente los alcances y límites para cada puesto, así como las metas y resultados esperados.

Como lo menciona Ken Blanchard, en “Las 3 Claves del Empowerment”, se trata de un proceso que va paso a paso para lograr la transformación del modelo jerárquico presente en la organización siendo un proceso que requiere mucho más que darle a los colaboradores el poder y la autoridad de tomar decisiones. Se trata de un proceso donde se liberen los conocimientos, habilidades, experiencias y la capacidad de motivarse que las personas tienen dentro de ellos mismos. Una empresa con empowerment se caracteriza porque:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Todo con el fin de para encaminar a la organización al logro de sus objetivos, al implementar el empowerment la empresa obtendrá los beneficios siguientes:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.

- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.⁶

1.4.2. Imagen Corporativa

La imagen que cada organización ya sea pública o privada, debe reflejar es su personalidad, la cual la distingue de las demás y la coloca en una mayor o menor escala dentro del sector en el que se desarrolle.

La Imagen Corporativa no debe basarse sólo desde la perspectiva del diseño gráfico, que la ve en términos de un símbolo o logotipo, papelería, identificación de vehículos, rotulación y toda la parafernalia visual de una compañía, si no desde la perspectiva de asesoría de gestión, la cual parte de la opinión de que, introduciendo y sosteniendo un programa de Imagen Corporativa, articulando su imagen; conseguirá diferenciarse de la competencia, ganar participación en el mercado y enfatizar la nueva dirección que está tomando. En estos casos, la Imagen Corporativa es a menudo el vehículo principal para reorganizar la cultura interna de una compañía con el fin de proyectar una excelente imagen externa.

⁶ Harold Koontz y Heinz Weichrich. "Administración". Ed. McGrawHill.1998

El término de “Imagen Corporativa” según Wally Olins (1995), fue utilizado por primera vez por Walter Margulies, jefe de la distinguida consultoría de Nueva York Lippincott & Margulies en la década de 1950. La Imagen Corporativa es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

La Imagen Corporativa va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

La imagen de una empresa radica en su personalidad frente a sus clientes, proveedores, inversores, la prensa, el gobierno y el público en general. Dentro de la empresa, un programa de Imagen Corporativa puede centrar la atención y la reacción de sus empleados y directivos en los valores esenciales y en los principios de la organización.

En esta concepción, la imagen de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia, que tienen que ver con:

- Lo que la empresa es
- Lo que ella dice de sí misma que es
- Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es

De esta forma identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la identidad propiamente dicha (el ser de la empresa), la comunicación que la empresa

hace de su propia identidad, y finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por el público, de la realidad de la empresa.

En su libro “Imagen Corporativa cómo crearla y proyectarla” publicado en 1991, Thomas F. Garbett afirma que la dinámica de la Imagen Corporativa parece estar gobernada por los siguientes factores:

- a) **La realidad de compañía:** El tamaño de la compañía, su estructura, la industria a la que pertenece, los productos que fabrica o los servicios que presta son todos la materia prima que contribuye a forjar la imagen de una organización.
- b) **La medida en que las compañías y sus actividades hagan noticia:** Lo que la compañía hace puede ser interesante, y ésta puede afectar de manera importante y positiva la vida de las personas a través de productos y/o servicios, o puede hacer contribuciones importantes a la sociedad, que sean objeto de noticia.
- c) **Diversidad de la compañía:** Mientras más variadas y diversas sean las actividades de la compañía, más variados serán los mensajes que ésta emita. Un verdadero conglomerado puede estar emitiendo señales tan diversas que tengan poca cohesión. Recíprocamente, mientras más monolítica sea la compañía, más relacionados serán los mensajes que emita.
- d) **Esfuerzo de comunicaciones:** Incuestionablemente, las compañías que trabajan en comunicaciones, las que invierten dinero forjando su imagen

terminan siendo más conocidas y usualmente con una reputación más positiva.

- e) **Tiempo:** El establecimiento de cualquier reputación implica un proceso de edificación. Hasta el producto nuevo o más sorprendente o una gran campaña publicitaria nueva sólo producirán un destello en el nivel de la familiaridad de la compañía, por un periodo relativamente corto. Si el destello es lo suficientemente fuerte puede alcanzar la estabilidad en un nivel más alto que antes. Las buenas corporaciones lucen bien con el tiempo; su imagen forjada a través de los años, será mucho más duradera.
- f) **Desvanecimiento de la memoria:** El lugar que ocupa la imagen de la compañía ante su entorno es muy vulnerable. Sólo para permanecer en el punto que está, se requiere de un esfuerzo constante de comunicaciones. El desvanecimiento de la memoria o la tendencia del público a olvidar es mucho más rápido de lo que la gente imagina. En cierto grado ello se debe al cambio de la audiencia, en la medida en que algunas personas se retiran y una nueva generación entra en escena, en la medida en que los clientes cambian de trabajo y viene gente nueva a ocupar su lugar. Sin embargo, este proceso también resulta simplemente del desbordamiento interno por información e intereses nuevos y más exigentes.

La Imagen Corporativa más que una tarea de ventas es un esfuerzo de ser consultores, para poder así unir esfuerzos y entender en conjunto las necesidades reales de las organizaciones y los beneficios que pueden obtener, entre ellos una

ventaja competitiva. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas de competencia. Existiendo muchas fuentes para su logro: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, lo cual con el paso del tiempo le permite a la organización tener una excelente imagen corporativa, proporcionando a la empresa una diferenciación organizacional, que es cuando una compañía se distingue de sus competidores al lograr ser especial en algo valioso para sus clientes. Esta diferenciación es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede poseerse. Pese a la importancia de la diferenciación, a menudo no se conocen bien sus fuentes. Las compañías ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor.

Una organización se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de un producto o servicio a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de sus clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. La diferenciación de una organización puede traer un numeroso grupo de clientes⁷.

Como se ve la imagen corporativa es una herramienta gerencial sumamente beneficiosa, ésta se encuentra conformada por una serie de elementos de distinta

⁷ Garbertt, T. F. (1991). Imagen corporativa: como crearla y proyectarla. Bogotá: Legis Editores.

naturaleza y de compleja integración, pero siempre orientados a un mismo fin, entre ellos la imagen corporativa se caracteriza por:

- Causar la mejor impresión posible en el medio empresarial en general, a las instituciones con las cuales se relaciona, a las personas y clientes actuales y potenciales y a toda la comunidad y sociedad en las cuales se inserta el quehacer de la empresa.
- Los elementos que utiliza la imagen corporativa son elementos reales, concretos, como son la calidad de productos, las tecnologías, las marcas, etc. y elementos abstractos, intangibles tales como las comunicaciones, relaciones con los medios, mensajes, responsabilidades, etc.
- La imagen corporativa intenta transmitir un determinado posicionamiento a fijar en la mente y en la conciencia de las personas que deben tomar decisiones asociadas a realizar o no realizar transacciones con la empresa que ha definido y comunicado su imagen a través de una serie de hechos comerciales o institucionales.

Por lo tanto, elementos tales como los principios, valores y ética, deben estar muy bien definidos internamente y ejercidos convenientemente frente al medio, para que la percepción de la comunidad empresarial y de la sociedad, en lo posible, corresponda a las expectativas que la empresa se ha esmerado en comunicar, otros de los beneficios a obtener con esta herramienta son:

- Darle valor a su marca.
- Posicionar la marca en el mercado.

- Ser reconocida y recordada por los consumidores fácilmente.
- Ser distinguida visualmente de la competencia.
- Fidelización de tu cartera de clientes.
- Credibilidad ante el consumidor y tus proveedores.
- Exposición positiva de cara al exterior.
- Diferenciación ante tu competencia.
- Captación de nuevos clientes.
- Tu producto o servicio tendrá una fuerte imagen ante tu consumidor.

1.4.3. Benchmarking

Es el proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización". Se considera además que es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es una herramienta que contribuye al establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de su rubro.⁸

⁸ Harold Konntz & Heinz Wehrich: "Administración". Ed. McGrawHill 1998

Los métodos tradicionales de fijación de metas no les han dado resultado a los gerentes y los ha dejado en una posición vulnerable ante la competencia. Sólo el enfoque de establecer objetivos de operación y programas de productividad basados en las mejores prácticas de la industria conduce al desempeño excelente. Ese proceso, que se utiliza cada vez más en los negocios es el benchmarking.

Dos verdades antiguas demuestran en forma convincente por qué es tan vital la necesidad de benchmarking. Un proverbio que tiene más de 2,500 años y se originó en China. Es difícil poder decir la antigüedad del otro, pero se originó en Japón y se pone en práctica con éxito allí, estos son:

- En el año 500 A.C. Sun Tzu, un general chino, escribió, "Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo no tiene por qué temer el resultado de cien batallas". Las palabras de Sun Tzu pudieran muy bien mostrar el camino hacia el éxito en todos los tipos de situaciones de negocios. La solución de problemas de negocios normales, el llevar a cabo batallas administrativas y sobrevivir en el mercado, son todas formas de guerra, que se pelean con las mismas reglas - las reglas de Sun Tzu.
 - La otra verdad es una simple palabra de una antigüedad desconocida. Es la palabra japonesa dantotsu, que significa "luchar por ser el mejor de los mejores". Esta es la verdadera esencia de benchmarking.

Benchmarking es un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada para lograr el desempeño excelente. Sus principales características son:

- Que es un proceso, ya que consiste en una actividad que transcurre y se desarrolla.
- Es un proceso continuo, ya que no es una actividad eventual que se haga se olvide después. Consiste en la búsqueda constante de las mejores prácticas, y esta búsqueda no concluye nunca, ya que dicho proceso requiere de una actualización constante.
- Es un proceso sistemático y estructurado ya que existe una metodología a seguir para ejecutarlo.
- Está basado en medir y comparar nuestra manera de actuar con las prácticas de las mejores empresas de nuestro sector y/o de otros sectores. La medición constituye la esencia del benchmarking.

Tipos de Benchmarking

Es necesario conocer que existen diferentes tipos de Benchmarking, los cuales se mencionan a continuación:

- **Interno:** Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.

- **Competitivo:** Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.
- **Funcional:** Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas .
- **Genérico:** Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Los beneficios de utilizar benchmarking son que se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a negocios rentables, con alta utilización de los activos, que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva, además:

- Nos sirve para llevar a cabo cualquier planeación, presupuestos, programas, políticas, procedimientos en la empresa, así como el mejoramiento de nuestra planeación estratégica o elaborar una nueva.
- Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final. Puesto que el concepto de calidad cambia de buscar calidad a través del precio del producto o servicio a lograr los requerimientos del cliente para su mayor satisfacción, es necesario que benchmarking como

una técnica de calidad tenga ese beneficio, y así obtenerlo por medio de implementar lo mejor de los mejores.

- Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
- Determinar medidas de productividad verdadera.

Lograr una posición competitiva.

- Estar conscientes de las mejores prácticas de la industria y buscarlas.

1.4.4. Mejora Continua

La calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo. El concepto de calidad presenta una dificultad grande para las empresas: en principio es un concepto subjetivo, y puede cambiar dependiendo de las circunstancias, por lo cual se propone; el mejoramiento continuo, que es aceptar que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y que mañana podrán realizarse mejor de lo que hoy se han hecho.

Este modelo fue desarrollado por Stewart y perfeccionando por Edward Deming, él fue el primer experto en calidad norteamericano que señaló la calidad en forma metódica a los japoneses, entre los mayores aportes realizados por Deming y que se utilizan en la actualidad se tiene; el ciclo she wart conocido también como PDCA

(planifique, haga, verifique, actúe). El ciclo presenta cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización. Sus pasos son los siguientes:

- **Planear (Plan):** El planear corresponde a la formulación de los objetivos (el qué, los resultados a alcanzar), la definición de las estrategias (el cómo, el camino para lograr los resultados), la determinación de las actividades a realizar (el plan de acción) así como los índices que permitirán monitorear el desarrollo posterior de lo definido en esta etapa.
- **Hacer (Do):** El hacer pone en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos.
- **Verificar (Check):** El verificar propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado. Se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados y del proceso desarrollado.
- **Actuar (Act):** El actuar corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en el caso de existir diferencias entre el hacer y el planear. Analizadas las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para volver a tomar el rumbo indicado. Cuando esto último se da de manera consistente se procede a estandarizar con el fin

de proporcionar una guía de la manera como siempre se deberán hacer las cosas en la organización.

Edward Deming aportó además una serie de puntos los cuales se deben adoptar como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande estos son los 14 principios de Deming:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa más que hacer dinero mantenerse en el negocio y brindar empleo.
2. Adaptar la nueva filosofía hoy en día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipática necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sea inaceptables.
3. No dependerá más de la inspección masiva la calidad no proviene de las inspección si no de mejora del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjuntar contratos de compras basándose exclusivamente el precio los departamentos de compras suelen funcionar siguiéndola la orden de buscar al proveedor de precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicios lo mejor es un esfuerzo de una sola vez.
6. Instruir la capacitación en el trabajo los trabajadores están obligados a seguir instrucciones intangibles no pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

7. Instruir el liderazgo los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización.
8. Desterrar el temor muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición aun cuando no comprendan cuál es su trabajo.
9. Derribar las barreras que hoy entre áreas de staff muchas veces los departamentos de las unidades de la empresa compiten en obtener metas que chocan.
10. Eliminar los temas las exhortaciones y las metas de producir para la fuerza laboral estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios temas.
11. Eliminar las cuotas numéricas la persona por conservar el empleo cumple la cuota a cualquier costo sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.
12. Derribar sus barreras que impiden el sentimiento de orgullo que producen un trabajo bien hecho agente desea ser un buen trabajador y le mortifica no poder hacerlo muchas cosas obstaculizar un buen desempeño.
13. Establecer una vigorosa programa de educación y entonamiento tanto la administración como la fuerza laboral tendió que instruirse en los nuevos métodos entre ellas en el trabajo en equipo y (etc) las técnicas dísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación para llevar a cabo la misión de la calidad se necesitara un grupo especial del acta administración con un plan de acción.

1.4.5. Calidad Total

Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (Unión de Científicos e ingenieros Japoneses) (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de los siguientes criterios (Horizonte Empresarial/No.2067):

- **El cliente exige calidad:** El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.
- **La calidad es rentable:** La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.
- **La calidad total mejora la moral del personal:** Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en

normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios. Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación, con la aplicación de esta herramienta se obtienen los beneficios siguientes:

- Aumento de la calidad (en los productos elaborados, en los servicios, en los procesos, en el personal, etc.).
- Eliminación de desperdicios (de tiempo, de material, de esfuerzo, de dinero, etc.).
- Reducción de costos (de fabricación, de proyectos, de inventarios, de distribución, etc.).
- Reducción de tiempos (de producción, de parada de las máquinas, de atención al cliente, etc.).
- Incremento en la productividad.

- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor satisfacción de los clientes internos (empleados).
- Mayor competitividad.
- Mayores utilidades o rentabilidad.

1.4.6. Outsourcing

El Outsourcing es un término que empezó a cobrar fuerza en años recientes dentro de los Recursos Humanos de las empresas. Esta modalidad se refiere a la contratación de personal mediante una empresa externa, es decir, la empresa deja la responsabilidad contractual del empleado a una tercera.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, ha sido definido de varias maneras, entre estas definiciones tenemos:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Este sistema, de aplicarse correctamente, puede ser muy benéfico para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio, sin embargo se corre el riesgo de que el personal que se contrate por este medio no se ponga la camiseta de la empresa, como se dice vulgarmente, y no se sienta identificado con ella. Otros de los beneficios son los siguientes:

- Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
- Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
- Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
- Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el Outsourcing.
- Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.

1.4.7. Coaching

Podemos entender como Coaching Empresarial; a la asesoría orientada a promover y estimular el desarrollo y realización personal de un individuo y organización, el objetivo principal es el manejo, prevención y superación de conflictos

mediante un proceso interactivo. Este proceso solo puede ser efectivo si se cumplen las condiciones de voluntad, discreción, neutralidad, aceptación y poner en práctica los consejos. El objetivo del Coaching Empresarial se fundamenta en ayudar o asistir al ejecutivo empresarial o directivo, para que de esta manera logren aflorar en ellos todo el potencial personal y profesional, de esta forma aprenderán a solucionar, por sí solos, los eventuales problemas, transmitiendo a sus trabajadores este sistema de trabajo, con el objeto de obtener cambios favorables en facturación, número de clientes y eficacia. El Coaching Empresarial nos ofrece claridad y acción para el enfoque del objetivo, centrándose en los aspectos que necesita la Empresa e incidiendo donde sí se puede intervenir, creando una estructura de apoyo que logre implementar los cambios necesarios. El coaching se caracteriza por ser:

- **Concreto:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- **Interactivo:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **Responsabilidad compartida:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del

desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

- **Forma específica:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Esta herramienta gerencial se aplica con el fin de recibir los beneficios descritos a continuación:

- Potencia la capacidad individual, lo que repercute en el beneficio de un logro colectivo. Personas más capacitadas y mejor habilitadas realizan trabajos de mejor calidad y en mayor cantidad.
- Ayuda a que los trabajadores de una organización logren conductas compartidas, actuando como un gran equipo en pro de la obtención de sus metas. Con una mejor comunicación y un mayor entendimiento de uno mismo y de los demás la colaboración crece.
- Clarifica el rol de cada persona en la empresa. Trabajando en la labor del entendimiento personal y de la organización las personas tendrán mucho más claro cuáles son sus funciones.

- Ayuda a descubrir herramientas para enfrentar y resolver conflictos para así poder superar los obstáculos que se presentan en la organización, al tiempo que también se consigue una convivencia más satisfactoria.
- Clarifica las reglas del juego sobre lo que está permitido y prohibido hacer dentro de la empresa, para que así la organización avance en conseguir su objetivo y no se pierdan fuerzas por el camino, hacia los objetivos.
- Facilita el hallazgo de los medios para responder de manera fácil a los cambios, sin que se den los típicos casos donde las personas se oponen a lo nuevo por el sentimiento de intranquilidad y pérdida que se suele generar.
- Mejora el cumplimiento de promesas y la coordinación de acciones. Cada persona, después de haber recibido las sesiones de coaching conocerá mejor sus capacidades lo que le facilita adquirir niveles de compromisos realizables.
- Permite generar relaciones de confianza entre los miembros de la organización, al aprender sobre comunicación. Hablando sobre los hechos que se producen y no haciendo calificaciones de cómo son las personas. Con esto se consigue centrar las conversaciones, en las empresas, en las acciones que se realizan.
- Ayuda a las personas de la organización a encontrar su auto-aprendizaje para explotar sus fortalezas y su potencial, dentro de la empresa. Cada persona es más consciente de sí misma lo que le permitirá poder aportar más y con un menor esfuerzo.
- Aumenta la productividad y la rentabilidad como consecuencia de aumentar el nivel de satisfacción laboral y la felicidad de las personas en su trabajo. Se obtiene mejores resultados en cantidad y calidad.

Los puntos anteriores nos ayuda a conocer lo beneficioso que el coaching es para la organizaciones empresariales, y más que ser un gasto se convierte en una inversión que hace que el negocio sea más rentable.

1.4.8. Trabajo en Equipo

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa", según Oلمان Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

El implementar la herramienta de Trabajo en equipo se reciben los beneficios siguientes:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le

darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

Como se puede observar cada una de estas herramientas gerenciales proporcionan gran cantidad de beneficios a las organizaciones independientemente sea que estas vendan productos o servicios, todas están enfocadas a resolver problemas actuales, evitar los futuros y hacer a la empresa que las aplique exitosa, competitiva, sostenible a través del tiempo y rentable.



CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1. DEFINICION DE EDUCACION

La educación puede definirse en un sentido técnico como el proceso continuo de desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del ser humano, con el fin de integrarse mejor en la sociedad. La educación como tal también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

Para adquirir una idea clara del fenómeno educativo consideremos a la educación como un proceso que coincide en las siguientes corrientes científicas, según Hermenegildo Rodríguez Rosales⁹:

- Biológicamente
- Psicológicamente
- Sociológicamente

Biológicamente: La educación es un proceso de adaptación al ambiente, porque desde el punto de vista biológico, la vida y adaptación se identifican y se confunden con las condiciones ambientales. Así el hombre después de acomodarse a algunos elementos del medio, aspira a cambiar él y el ambiente que lo rodea de acuerdo con las finalidades humanas con las cuales ha sido educado, educándose a su vez, durante el proceso.

Psicológicamente: La educación es el desenvolvimiento de la personalidad a través de la cultura. Se afirma que el desenvolvimiento de la personalidad se logra a

⁹ Tesis: Desarrollo Instrumentos para una Gestión de Excelencia en un Centro Educativo privado
César Augusto Bellido Salcedo. 2004.

través de la cultura y dentro de la vida social, en un proceso permanente de reconstrucción de la experiencia. La cultura es el medio ambiente elemental del hombre, es la atmósfera que lo circunda y es la tierra en que las raíces pueden encontrar un medio para su crecimiento espiritual, Personalidad y cultura son dos nociones estrictamente correlativas como lo señala la actual antropología, por eso el desenvolvimiento de la personalidad y el enriquecimiento de la cultura son parejos, esto se puede apreciar por el tipo de conductas que manifiestan los individuos frente a los problemas o actividades del vivir diario.

Sociológicamente: La incorporación del individuo al grupo o la socialización de las generaciones nuevas.

Entonces podemos decir que la educación es el proceso mediante el cual se afecta a una persona, estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea, por ello educación y sociedad son dos conceptos estrechamente relacionados. Por un lado la educación colabora en el crecimiento de la sociedad y la sociedad también contribuye en la educación del individuo. La educación del individuo se lleva a cabo en las escuelas y en las familias principalmente, el modelo a elegir para educar depende mucho de la sociedad del momento, del entorno social y cultural que nos rodea. La educación es algo que está continuamente cambiando, pues si no se modifica se va quedando obsoleta y muy alejada de la sociedad, porque esta tampoco es invariable.

2.1.1. La Sociedad cambiante y el Sistema Educativo

La educación, como reproductora o transformadora de las relaciones sociales, será una constante en los estudios sobre educación y sociedad. Actualmente estamos asistiendo a un cambio social. Sobre la base de los pilares educativos, (sociedad, familia e instituciones educativas) encontramos otros elementos de cambio social como:

- **Internet:** La integración de tecnologías de la información y la comunicación, con su influencia directa en la multitud de facetas de la vida cotidiana
- **Profesores:** tienen asignados papeles nuevos que no les corresponden. Suplen la función de los padres.
- **Intentos de democratización en la enseñanza:** el anhelo de acabar con las injusticias y dar igualdad de oportunidades a todos ha provocado que el nivel académico se iguale por lo bajo.

Sin duda alguna la influencia Social está presente en todos los ámbitos de la vida del ser humano, la sociedad influye sobre las percepciones, actitudes, juicios, opiniones o comportamientos de las personas. Es por ello que todo individuo modifica su conducta en base a la interacción que tiene con su medio, tomando gran importancia la acción transformadora de la educación en el individuo. Como se puede observar la educación causa un gran impacto en varios ámbitos entre ellos tenemos:

- La educación y su impacto en la persona
- La educación y su impacto en la sociedad
- La educación y su impacto en la economía

2.1.2. La educación y su impacto en la persona

Es necesario, al hablar de educación, tener en cuenta, en primer lugar, a la persona en su totalidad ya que es a esta a la que se buscará formar. Toda educación formara a los individuos para funcionar dentro de la sociedad y del conocimiento que se considere valida (filosofía social). Transmitirá los valores, pautas de conducta o comportamiento, costumbres y tradiciones y tipos de conocimiento acordes con la cultura predominante o hegemónica.

De ahí que se pueda concluir que el hombre a través de su desarrollo y de su proceso de socialización va adquiriendo, aprendiendo y desarrollando diversos roles, los cuales lo llevan a la adquisición de un estatus el cual mediante este proceso lo hace que se integre a la sociedad, pero es aquí donde la educación juega un papel muy importante en la formación del individuo, es decir lo forma como una persona social dado por el mecanismo de comunicación, para que a través de la educación logre tener un cambio social que lo lleve a tener una mejor adaptación social y así cumplir con nuevos roles dentro de ella.

2.1.3. La educación y su impacto en la sociedad

La educación no se centra exclusivamente en la relación profesor-alumno, sino que intervienen otros elementos como:

- La familia.
- La sociedad: a través de la escuela.

La familia: es la primera institución socializadora. En ella nace y se educa el niño. Ella regula y estabiliza las relaciones.

La sociedad: se define como la agrupación de individuos con la intención de cumplir, mediante la mutua colaboración, los fines de la vida. La relación sociedad-educación ha existido siempre. La sociedad requiere a la institución educativa y la educación se vincula a la sociedad.

Los agentes que influyen en la socialización son: la familia, la escuela, los medios de comunicación y los diferentes grupos ideológicos o culturales. La familia y la escuela tienen un carácter formal e institucional, por su parte la escuela es la institución educativa que pretende el proceso sistemático de socialización del niño. A la escuela le incumbe un papel fundamental en la educación e inserción social.

2.1.4. La educación y su impacto en la economía

En las últimas décadas, el conocimiento se ha convertido en el elemento central del nuevo paradigma productivo y la educación en un factor fundamental para la modernización de los sistemas productivos y el comportamiento económico de los individuos. Los efectos de la educación sobre el conjunto de la economía, son destacados por los modelos de crecimiento económico.

Por consiguiente, “la Economía es un conjunto de conocimientos sistematizados que tratan de explicar cómo los individuos y sociedades se organizan y actúan para destinar los recursos escasos a la satisfacción de las múltiples necesidades” La educación es uno de los factores más importantes que determina los ingresos

individuales, porque naturalmente mejora o aumenta la productividad de las personas; pero también porque mejora la información de las personas acerca de las situaciones que tienen que enfrentar en la sociedad (mercado). Es de esta forma que la educación influye en los niveles ocupacionales de los trabajadores, su capacidad o potencial para emplearse y el desempleo. La escolaridad y la capacitación son las variables que más influyen sobre la jerarquía de la ocupación. Los jóvenes que no alcanzan el certificado de educación primaria tienen menor probabilidad de tener empleos de calidad suficiente para mantenerse fuera de la situación de la pobreza.

La economía tiene un papel importante en la educación influyendo en ella directamente, siendo imprescindible, ya que sin recursos económicos no se podría llevar a cabo una educación de calidad.

2.2. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR¹⁰

La educación en El Salvador ha sido considerada tradicionalmente como un factor indispensable para la formación de la persona y la sociedad, aunque ha sufrido múltiples cambios institucionales a través de su historia y en términos generales se ha caracterizado por un bajo nivel de cobertura escolar y por una gran falta de eficiencia.

¹⁰ MINED, "Reseña Histórica" [En línea], Ministerio de Educación de El Salvador. Disponible en: http://www.mined.gob.sv/estudiantes/resena_historica.asp [Consulta: Febrero 2007].

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen formalmente al constituirse la República en el año 1832, aunque de acuerdo a varios documentos estos coinciden en afirmar que durante la época colonial, el país carecía de escuelas adecuadas para formar a sus habitantes en el habla española. Fue así como en ese año y de conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad. Para el año 1887 se contó con 800 escuelas públicas y 141 privadas con una población estudiantil de 30,000 alumnos.

Entre los años de 1894 y 1898, surgen las reformas de Francisco Gavidia, notable personaje que propone la aplicación de correlaciones; la cual consistía en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias, matemáticas, entre otros. Lo que se consideraba una especie de lectura funcional. Complementando el trabajo de Gavidia, el maestro colombiano Francisco Gamboa, clasificó las escuelas primarias en elementales, medias y superiores según el número de grados. Desde ese año hasta 1929, los cambios en educación consistieron en meras modificaciones arbitrarias al currículo de las escuelas. Antes de 1939, las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública. El 8 de diciembre de ese mismo año, empieza la autonomía del Ministerio de Educación y al año siguiente se produce la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador: Se introdujeron nuevos planes y programas de estudio, divididos en diez jornadas por año, cada una con su propio objetivo. Se potenció el manejo de las correlaciones y

se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad.

La segunda Reforma Educativa se produjo en el año 1968, en la cual Se estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. En la década de 1980 se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces. Es en el año de 1990 que nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza y las políticas de supervisión y evaluación de la educación. Entre 1994 y 1999 se impulsó el último proyecto de Reforma Educativa del país. En el año 1995 se dedicó a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elaboró el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organizó en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

El Ministerio de Educación puso gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

Esta gestión realizó un mayor trabajo en la mejora de infraestructura, dotación de materia didáctica, laboratorios, libros y computadoras por medio de bonos, que eran suministradas a las escuelas de acuerdo a la proporción de alumnos inscritos en cada uno de los cursos. Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico. El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia.

2.3. SECTORES EN QUE SE DIVIDE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR

En El Salvador existen dos formas de recibir e impartir la educación, estas se llaman sectores y se refiere a las organizaciones que facilitan el acceso a la misma, estas pueden ser instituciones privadas o instituciones públicas.

2.3.1. Sector Privado

Los Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

El Estado podrá subvencionar instituciones privadas, sin fines de lucro, que cumplan con las estrategias de cobertura y calidad que impulse el Ministerio de Educación para lo cual se celebrarán los convenios correspondientes. El acuerdo Ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca. La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los sesenta días, contados a partir de la fecha de su presentación.

Los centros privados que imparten educación no formal, solicitarán autorización, únicamente en los casos en que los patrocinadores requieran reconocimiento oficial de sus estudios. Los centros privados de educación deberán enviar a la autoridad correspondiente, dentro de un plazo de sesenta días anteriores al inicio del año lectivo, la planta de personal docente, para verificar su situación escalonaria; así mismo el prospecto anual que deberá contener el número de acuerdo de aprobación emitido por el Ministerio de Educación, el costo de la matrícula y el de cada cuota de escolaridad o

colegiatura, así como el número de éstas a pagar durante el año y los servicios educativos que oferta, conforme la autorización de funcionamiento¹¹.

2.3.2. Sector Público

Sobre las Escuelas Públicas en El Salvador. Se entiende que una escuela pública es una institución financiada por el Estado, gestionada por la comunidad escolar, abierta a la comunidad de su entorno, orientada a conseguir el desarrollo integral de la personalidad humana por medio de una práctica pedagógica que despliegue todas las capacidades intelectuales de los estudiantes¹².

De acuerdo al MINED en El Salvador el Sector Educación cuenta aproximadamente con 6,120 centros educativos, los cuales incluyen a instituciones que corresponden al sector público y privado, las cuales cubren desde el nivel de parvularia hasta el nivel de bachillerato. De estos el 84% de las instituciones pertenecen al sector público y el 16% al sector privado. En la capital es donde se concentra el mayor número de escuelas públicas, dentro de los municipios con mayor número de centros educativos se encuentran: San Salvador (25%), Soyapango (9%), Apopa (8%), Tonacatepeque (5%), Ciudad Delgado (5%) y Mejicanos (5%).

Por iniciativa del Gobierno de El Salvador e impulsado bajo la coordinación del Ministerio de Educación, crean el Plan Nacional de Educación 2021; con el fin de articular los esfuerzos por mejorar el sistema educativo nacional. “Educar para el país

¹¹ Ley General de Educación, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Artículo 79.

¹² Ley General de Educación, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Artículo 72

que queremos” significa el ideal de un país centrado en su gente, productivo, competitivo y democrático, con seguridad y equidad social, que se desarrolla de manera sostenible y consolida su identidad.

2.3.3. Diferencia entre las instituciones de educación del Sector Público y del Sector Privado

Existen marcadas diferencias entre las escuelas públicas y privadas, entre ellos se mencionan de manera puntual las más sobresalientes:

- Hay menos equipos de cómputo, mientras que los colegios tienen centros de cómputo bien equipados. Esta es una parte importante y la realidad al observar escuelas en el área rural que adolecen de energía eléctrica ¿cómo podrán conectar una computadora? Y si alguien no me cree, le sugiero visitar una escuela del área rural.
- En los colegios privados se enseña religión, se hacen exámenes sobre la Sagrada Biblia. El Ministerio de Educación no tiene aprobada la ley para hablar a los alumnos sobre valores espirituales. Quizá la temática dependa del tipo de profesor y su formación como persona.
- El Ministerio de Educación entrega material didáctico para reforzar la educación; sirve de mucho, ya que los padres de familia no tienen suficiente dinero para adquirirlos.

A pesar de las diferencias, hay alumnos de institutos nacionales que logran estar en el ranking de mejores notas en la PAES. Eso lo hacen mediante esfuerzos sin

precedentes y así llegan a coronar su carrera. Acá observamos que el dinero no hace la diferencia.

Con respecto a la calidad, hay escuelas que tienen mejores resultados que colegios privados, a pesar de muchas limitantes. Esto depende también de los profesores que inyectan en hora clase programas de emprendedurismo y liderazgo. Un punto importante es que el Ministerio de Educación incorporó en su planificación anual las Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno. Programa que ayuda a que los alumnos aprendan más, a que tengan menos tiempo para el ocio.

En la actualidad hay más oportunidades para los estudiantes: las remesas de hermanos en el extranjero, la empresa privada ayudando con programas de responsabilidad social empresarial, el Gobierno, etc. Las diferencias sociales entre los estudiantes que asisten a la educación pública y privada se expresan meramente en su desempeño académico.

2.4. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos permite observar la planeación, organización, la dirección, el control y el buen manejo de la misma, mediante un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. Por lo que primero tendremos que desglosar qué entendemos por estos términos para comprender tales fundamentos. Comencemos por conocer qué es la administración Educativa como un punto de partida:

La Administración Educativa es el proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Dentro del campo de la educación, otro aspecto clave es la evaluación, que presenta los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación contribuye a mejorar la educación y, en cierta forma, nunca se termina, ya que cada actividad que realiza un individuo es sometida a análisis para determinar si consiguió lo buscado, y lo podemos comprender desde varias perspectivas que lo determinan, estas son:

- Como Proceso
- Como Estructura y utilización de recursos
- Como Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas.

Proceso: Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.

Estructura y utilización de recursos: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos:

- Humanos
- Financieros
- Materiales y De información

Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.

Por tanto, la administración educativa se entiende como un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida a la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales. Se entiende también como Administración Educativa un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado concebido para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación.

La Administración Educativa constituye también, el conjunto de órganos cuyo cometido es asegurar que se dé el proceso enseñanza-aprendizaje, en una acción dinámica de planificación, organización, dirección, control y evaluación de todos los factores técnicos y elementos del Sistema Educativo, para su mejoramiento.

Analizando el concepto anterior, tendremos que la Administración Educativa Es:

- Un conjunto de organismos con funciones propias que conforman un sistema.

- Un proceso sistemático de planificación, organización, dirección, evaluación y control.
- Un instrumento que asegura el proceso enseñanza aprendizaje.
- Un medio para concretar los lineamientos de política del Sector, prevé las necesidades y distribuye racionalmente los recursos.

En suma, la Administración Educativa, constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas. Como se puede observar actualmente un fenómeno de la sociedad industrial moderna es la aparición de organizaciones cada vez más complejas para la realización de fines tanto públicos como privados, esto ha llevado a otra importante característica de la sociedad: la potenciación de la función administrativa. Esto es tan importante que se puede decir que el éxito o el fracaso de una organización dependen en gran parte de la gerencia. La administración educativa no es la excepción, porque se ve también afectada en este proceso de modernización, hay actitud innovadora de cambio y por ello, la administración de la educación, debe ser:

- Dinámica
- Innovadora
- Previsora
- Estable
- Participativa

Dinámica: De forma que permita decisiones rápidas, flexibles y eficaces, asegurando la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que sean necesarios.

Innovadora: Incluyendo nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos.

Previsora: A través del planeamiento y los controles permanentes establecidos según técnicas modernas de administración.

Estable: Constituida por profesionales de alto nivel, no sujetos, en la medida de lo posible, a los cambios de naturaleza gubernamental.

Participativa: Con la intervención de los distintos elementos que forman parte del sistema educativo, es decir, alumnos, docentes, padres, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible una determinación más racional de las políticas y objetivos de la educación.

2.5. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO EN EL SALVADOR

La Administración Educativa nace del producto de la adecuación y aplicación de los principios de la administración al sistema educativo y a los procesos de enseñanza – aprendizaje.¹³ El Salvador no es la excepción ya que toma muy en cuenta la administración educativa, teniendo una mejor gestión en los Centros Privados de Educación, debido a que en éstos se administran servicios de educación formal con

¹³ Manual de Administración Escolar, Ministerio de Educación, El Salvador, 1994, Pág. 6

recursos propios de personas naturales o jurídicas, que colaboran con el Estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación. Un análisis de las funciones de la administración permite comprender las posibilidades de su aplicación en los procesos de desarrollo de la educación en el sector privado, siendo de gran ayuda debido a que la Administración Educativa tiene como objetivo: Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales; así como desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado; procura también establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y, establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes, para lograrlo aplica las fases del proceso administrativo a las distintas funciones o áreas funcionales de los centros privados de educación, obteniendo así la administración de las Finanzas, la administración comercial (marketing o mercadotecnia), la administración de las operaciones y la administración de Recursos humanos de la institución del sector privado de Educación.

Para los centros privados de educación las fases del proceso administrativo se definen de la siguiente manera:

- **Planificación:** Esta función permite la definición de los planes de trabajo de la escuela y la fijación de objetivos y metas a cumplirse, con base al conocimiento previo de la realidad de problemas y necesidades, así como de los recursos de

que se dispone. Con base a lo anterior podemos decir que un buen plan escolar o de clase se caracteriza por ser realista o sea que responde a necesidades reales y locales. Además deberá estar respaldado por la existencia de los recursos necesarios para su ejecución.

- **Organización:** Por medio de esta actividad es posible ordenar la estructura administrativa de la institución, las relaciones de autoridad (quién manda y hasta qué grado). Se defina la organización del personal según tareas que hay que cumplir y cualidades, experiencias e intereses.
- **Dirección:** La función de dirección que está dentro de la organización, se puede entender como el esfuerzo que permite, en cualquier nivel del Sistema Educativo, velar por que se conozca y se respete la filosofía de la institución. La dirección debe facilitar y proveer los recursos materiales y financieros que se necesitan para el desarrollo de las actividades. La dirección debe crear un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores; especialmente en el campo de la comunicación, las relaciones interpersonales y el respeto mutuo. La dirección requiere además de muchos conocimientos y madurez de quien ejerce, un gran don de liderazgo y total credibilidad del personal a su cargo.
- **Control:** El control, contrario a lo que generalmente se piensa, es la más útil función del proceso administrativo. Controlar significa detectar el progreso (lo que funciona bien) e identificar las cosas que no están funcionando. El control de una institución es un proceso permanente e integrado que no se centra solamente en algunos aspectos de la actividad institucional. Más que un medio para disciplinar, el verdadero control es la actividad que vela por todo el proceso

administrativo. El control oportuno permite la corrección oportuna, sin que haya que esperar los resultados finales.

2.5.1. Administración de las Finanzas de la institución

La administración económica de los Centros Privados de Educación corresponde a los propietarios o encargados de los mismos. Los Centros Privados de Educación, sólo podrán percibir en un mismo año lectivo, en concepto de pago por los servicios que otorgan a los alumnos, la matrícula escolar y las cuotas de escolaridad o colegiaturas registradas en el prospecto anual respectivo; consecuentemente queda prohibido establecer cuotas adicionales de cualquier clase, en forma directa o por cualquier otro medio, y los padres de familia están eximidos de la responsabilidad de dichos pagos.

Todo aumento referido a la carga económica para el año lectivo siguiente deberá informarse en la Asamblea General de padres de familia, a realizarse a más tardar tres meses antes de finalizar el año lectivo escolar. La dirección del centro educativo deberá comunicar al Ministerio de Educación el lugar, la fecha y la hora de realización de dicha asamblea por lo menos quince días antes. La dirección del centro educativo enviará al Ministerio de Educación, a más tardar en los ochos días hábiles siguientes a la Asamblea indicada en el inciso anterior, el punto de acta concerniente al incremento de la carga económica, y a los padres de familia, a través de un comunicado por escrito. El Ministerio de Educación podrá designar un representante, quien verificará la realización de la Asamblea y el levantamiento del acta respectiva.

Los centros privados de educación deberán enviar a la autoridad correspondiente, dentro de un plazo de sesenta días anteriores al inicio del año lectivo, la planta de personal docente, para verificar su situación escalafonaria; así mismo el prospecto anual que deberá contener el número de acuerdo de aprobación emitido por el Ministerio de Educación, el costo de la matrícula y el de cada cuota de escolaridad o colegiatura, así como el número de éstas a pagar durante el año y los servicios educativos que oferta, conforme la autorización de funcionamiento.¹⁴

Son las siguientes proposiciones las que van a definir el flujo financiero de la institución educativa. De las informaciones sobre el mercado y el proyecto educativo y de los niveles ofertados se podrá deducir aproximadamente:

- Número de niveles (inicial, primaria y secundaria).
- Número de secciones por cada nivel.
- Previsiones de inscripciones, matrículas, derechos.
- Previsión de las ventas (textos, prendas etc.)

Al haber definido lo anterior y previa fijación de los precios podremos cifrar esas previsiones en unidades monetarias. Un cuadro basado en esta información permitirá determinar:

- **Previsiones de entrada de explotación:** sumatoria de inscripciones + matrículas + ventas del ejercicio considerando, sin tomar en cuenta la fecha de pagos.

¹⁴ Ley General de Educación, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Artículos 83 y 84.

- **Previsiones de entrada en tesorería:** Se verificarán mensualmente, por ejemplo, las cantidades pagadas globales o parciales, cada una en el mes que se verificasen el o los cobros.

En cuanto al Presupuesto de gastos, son de muy diversa naturaleza los gastos que van a aparecer, y sobre los que se deberá realizar las previsiones, entre ellas las siguientes:

En el ramo de la Docencia:

- Un plan docente
- Contratación de personal docente
- Textos de cursos
- Confección y elaboración de textos

En el ramo de las Inversiones en maquinaria y equipo:

- Compras varias
- Soporte de equipos
- Equipos de informática
- Aulas, salones, oficinas

Mejoras en infraestructura

- Muebles, enseres, etc.
- Compras
- Materiales escolares
- Adquisiciones

El funcionamiento de la docencia es posible si tiene el soporte administrativo financiero adecuado, con sus inversiones, sus costos y sus gastos, los cuales darán lugar a los presupuestos correspondientes, como:

- Presupuesto de gastos de personal, remuneraciones, cargas sociales etc.
- Presupuesto de compras de material, maquinaria, vehículos, etc.
- Presupuestos de gastos generales: gastos de agua, luz, teléfono, servicios exteriores, mantenimiento.
- Presupuesto de locales, oficinas, depósitos, etc.

A continuación se describe de manera general en qué consisten los Gastos Financieros, Actividades de Inversión, Presupuestos y la Responsabilidad Financiera del Director de una institución privada de Educación.

- **Gastos Financieros:** Si la institución necesita para su funcionamiento de créditos, se estimarán en un presupuesto los intereses, comisiones a pagar, etc. Son gastos financieros también los intereses pagados con el crédito proveedor (pagos aplazados).
- **Actividades de Inversión:** Las inversiones importantes de una institución educativa figuran en general en la planificación a largo y mediano plazo. Las actividades enfocadas hacia estos plazos determinan la naturaleza, cantidad y momento de realizar estas inversiones. A veces, debido a la complejidad de éstos y al tiempo necesario para su puesta a disposición en la institución, se hará necesario el estudio de la inversión considerada con la antelación de uno o dos ejercicios. Las inversiones de menos importancia han sido planificadas en

los plazos largos de una forma global, sin especificaciones, muy precisas; la planificación de las necesidades a corto plazo define la naturaleza de estas inversiones, que podemos considerar como menores. De todos modos, las necesidades de inversión a corto plazo deben encajarse dentro del plan general de inversión. En caso de diferencia importante entre las dos, se buscarán soluciones intermedias que compensen esas diferencias.

Las inversiones que aparecen en las descripciones de actividades cubren las necesidades del ejercicio previsto, y su realización es, en general, compatible con la temporalidad de este ejercicio. La realización de las inversiones, a partir del momento en que aparecen como necesarias tendrán dos frases: una de planificación y otra de realización. Los tipos necesarios a cada operación se determinarán con la antelación necesaria para la puesta en marcha de su estudio y para la realización del proyecto de inversión.

- **Presupuestos:** La previsión y la planificación de las actividades de institución son el punto de partida para la elaboración del presupuesto. A partir de ella se evaluarán las consecuencias económicas y financieras dando lugar a los presupuestos, que permitirán, por una parte, medir la eficacia del plan establecido y, por otra, controlar su posterior desarrollo midiendo desviaciones, causas y responsabilidades. La técnica presupuestaria adoptada dependerá del tamaño y de la política general de la institución. Así, por ejemplo, se tienen presupuestos globales. Son rápidos, sencillos y se emplean para presupuestos a largo o mediano plazo, y buscan el equilibrio económico financiero global.

- **Responsabilidad Financiera del Director:** El presupuesto es la herramienta que permite programar, ejecutar y controlar el aspecto financiero del Centro Educativo y, de ser bien elaborado, permitirá al Director realizar con eficiencia y éxito sus responsabilidades de:
 - Estimar y calcular las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento.
 - Obtener oportunamente los recursos requeridos.
 - Aplicar debidamente los recursos.
 - Supervisar y vigilar el adecuado uso de los recursos¹⁵.

2.5.2. Administración comercial (marketing o mercadotecnia) de la Institución

Los centros educativos de índole privada están aplicando recientemente el marketing educativo, debido a que se acabaron los tiempos en que la demanda excedía a la oferta, de las largas listas de niñas/os en reserva dependiendo de dónde los quisieras escolarizar y de esfuerzos mínimos en comunicación al exterior por parte de los centros por considerarlo un gasto no necesario.

Varios son los factores que han influido en este acercamiento de los centros escolares hacia el marketing y la comunicación como áreas a no despreciar dentro de sus planes de gestión, entre ellos tenemos:

¹⁵ Tesis: Desarrollo Instrumentos para una Gestión de Excelencia en un Centro Educativo privado
César Augusto Bellido Salcedo. 2004.

- La fuerte y duradera crisis económica que nos afecta y que hace que muchas familias se lo piensen dos veces antes de enviar a su hija/o a un colegio concertado (de pago).
- La deserción estudiantil por causa de la inseguridad y delincuencia que acosa a los jóvenes.

Para contrarrestar dicha situación se tiene específicamente el Marketing Educativo, que se preocupa de la investigación social para desarrollar las estrategias que posibilitaran las soluciones que encuentran las unidades educativas en su administración y desarrollo en la captación de sus clientes (alumnos) y a la vez la satisfacción de los apoderados o tutores legales que tienen estos clientes y la respuesta a las obligaciones impuestas por el marco legal y los requerimientos que la sociedad tiene hacia la educación.

Dado que las unidades educativas necesitan insertarse en un mercado educativo cada vez más exigente y competitivo existen empresas enfocadas a dar el servicio de Marketing Educativo, en donde la calidad del producto es cuestionado constantemente por los bajos índices que muestra, tendrán que cambiar los paradigmas y comenzar a desarrollar nuevas líneas en los procesos del desarrollo educacional no solo en lo pedagógico sino también en la gestión de calidad, para esto se mencionan algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta en el marketing educativo:

- Identificar las necesidades y motivaciones de las familias y de otros colectivos de interés.
- Aumentar su satisfacción.

- Planificar la captación del alumnado.
- Mejorar el posicionamiento del centro en el entorno donde trabaja y,
- Elaborar acciones comunicativas que reflejen bien la esencia y su propio trabajo.

Para poder lograr ventaja competitiva en los servicios educativos, se requiere la integración de la mercadotecnia y la entrega de servicio para satisfacer o superar las expectativas de los clientes. Esto siempre es cierto, sin importar cuáles son las dimensiones competitivas prioritarias. El área de mercadotecnia generalmente tiene la responsabilidad de comunicar al cliente la promesa del servicio y así crearle expectativas con respecto a los resultados de éste. Debemos tener presente que un servicio educativo incompleto da como resultado la pérdida total de la confianza del padre de familia por ser un servicio preponderante en la formación de su hijo.

2.5.3. Administración de las operaciones de la institución

La Administración de operaciones de una institución educativa está incluida en una misma disciplina; la misma que tiene relación con el proceso de dirigir personas y recursos para crear un producto o en este caso; servicio, cuyo apoyo logístico está en función de la producción del mismo, el objetivo de las operaciones, es la obtención de utilidades. El propósito es el de proveer capacidad de conversión, para de esa forma satisfacer los objetivos de la organización.

El área de operaciones de un colegio involucra el diseño sistemático, el gerenciamiento y las mejoras de los procesos que transforman recursos en servicios.

Se puede afirmar que, así como el marketing induce la demanda y las finanzas gestionan el capital, el área operativa de las instituciones de educación en el sector privado, genera los servicios que permiten a la compañía explotar sus ventajas competitivas y posicionarse en el mercado¹⁶.

2.5.4. Administración de Recursos humanos de la institución

En las instituciones educativas como en general, la administración de Recursos Humanos es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas, al fin de lograr una capacidad distintiva para éstas¹⁷.

La organización escolar requiere que en cada puesto o función que allí se cumple, se encuentre la persona idónea para desempeñarlo. Sin embargo, la realidad es que en los centros educativos se agrupa un personal que hay que organizar de la mejor manera tomando en cuenta el Manejo de Personal; mediante el Monitoreo, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa. Siendo un Proceso crítico en la escuela porque su oportunidad y calidad afecta significativamente al proceso educativo en general, en cuanto a efectuar las acciones destinadas a cubrir las plazas vacantes del centro educativo, principalmente de personal docente con las aptitudes y calificaciones para el desempeño pedagógico.

¹⁶ Gustavo Vulcano, Ph.D. in Decision, Risk and Operations, Columbia University.

¹⁷ Administración de Personas conforme a programas de Recursos Humanos aprobados por el MINED, Alexis Serrano. Página 6.

2.6. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA COMO FACTOR MEDULAR EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS.

Hace cincuenta años gerencia era una palabra que no estaba involucrada en el sector educativo¹⁸, la cual era más relacionada con la administración de empresas y se creía que la mayoría de las escuelas por entonces no necesitaban nada que pudiera llamarse gerencia. Ahora, algunos centros educativos saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumadas por ella. Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional enseñando a planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales.

La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrolla con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.

¹⁸ Calero Pérez, Mavilo. Administración Gerencial del Centro Educativo. Editorial Abedul 1996



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO DOCTOR ALBERT EINSTEIN DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EL SALVADOR.

3.1. JUSTIFICACIÓN

Los centros privados de educación son entidades dinámicas en las que se llevan a cabo múltiples actividades, con un espectro tan amplio que abarca, desde las acciones pedagógicas, pasando por las administrativas y alcanzando hasta las lúdicas. Hoy en día, la gestión de la educación se posiciona como una de las principales ramas de la administración, pues incide directamente sobre el desarrollo económico de la sociedad.

La administración de la educación como un proceso de trabajo planificado de una organización, busca con la coordinación de recursos humanos y materiales, el logro de objetivos de tipo educativo y lucrativo, por ello la persona a cargo de la administración en los centros privados de educación, puede tender a generar y crear en la idea de ver su quehacer; como una actividad al servicio del cuerpo docente, para colaborar en el desarrollo y madurez de los y las estudiantes y el logro de los objetivos de rentabilidad de la alta dirección.

Por esto, el presente estudio justifica su elaboración, al buscar ser de gran ayuda para la administración del Colegio Doctor Albert Einstein, puntualizando en las fallas administrativas que encontramos, por medio de la observación y la opinión de sus principales actores como lo son el director, los docentes, el personal administrativo y de servicio y los alumnos de bachillerato, a la vez sugiriendo las herramientas modernas de administración que pueden aplicarse para su debida corrección, con el objetivo de ayudar al Colegio a ganar prestigio, mejorar sus servicios y posicionarlo entre los

mejores de la ciudad lo que asegurará su supervivencia a largo plazo y aumentará sus ingresos.

Es de suma importancia el desarrollo de este tema para la adecuada impartición de la educación como lo preceptúa el artículo cincuenta y cinco de la Constitución de la República, ya que la educación es la encargada de lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; porque solo así se puede contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcando el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatiendo todo espíritu de intolerancia y de odio; conociendo la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña.

Un estudio como éste es de gran interés y se espera que sea de ayuda, para los centros educativos privados, específicamente para el Colegio Doctor Albert Einstein, ya que con éste estudio se detectaron fallas administrativas con el afán de hacerlas del conocimiento de la alta dirección de la institución para corregirlas a tiempo, para ayudarlos a lograr sus objetivos, contribuyendo a la vez con la sociedad misma, es de mucha importancia también para los estudiosos de la administración, para que se sumerjan en el ámbito de la administración de centros educativos privados, permitiéndoseles que se encarguen de planificar, organizar, dirigir y controlar al conjunto de personas, docentes, recursos materiales, tecnológicos pedagógicos y financieros de la institución, para situarla entre las mejores de su ámbito.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar mediante la observación y la opinión de la alta dirección, personal docente, personal administrativo y de servicio y alumnos de bachillerato, a través de la realización de entrevista y encuestas, las principales deficiencias administrativas reflejadas en las carencias de la institución, para que sea de ayuda para la alta dirección, contribuyendo con este estudio a mejorar su gestión y posicionarse entre los mejores colegios de la Ciudad de Santa Ana.

3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los resultados obtenidos y determinar las acciones que tengan como propósito mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y las alumnas del Colegio a través de una buena administración.
- Explicar la estructura administrativa del Colegio Doctor Albert Einstein.
- Identificar en cada una de las fuentes utilizadas para la investigación, las fallas que en su opinión se observan en el desempeño administrativo dentro del Colegio Doctor Albert Einstein.
- Explicar y describir las diferentes tareas y áreas administrativas del Colegio, con el fin de comprender las actividades y el desempeño administrativo de cada área.

- Conocer la calidad de la gestión administrativa en una empresa educativa, con la finalidad de evaluar y determinar si la institución cumple con sus fines, objetivos y metas con relación a la rentabilidad esperada.

3.3. IDENTIFICACION DE LA POBLACION

Para el desarrollo del presente análisis se han tomado como las unidades de análisis, los sectores de personas que intervienen directa o indirectamente en la gestión del Colegio, los cuales se muestran a continuación, cada cual con su respectivo instrumento de recolección de la información y posterior a ello un cuadro con el número exacto de personas por sectores:

- Director del Colegio Dr. Albert Einstein a quien se le realizó una entrevista para tener datos relativos de la investigación.
- Personal Administrativo y de servicio del Colegio, por medio de un censo.
- Docentes del Colegio, por medio de encuesta.
- Alumnos activos del nivel de bachillerato del Colegio, por medio de encuesta.

3.3.1. Población Objeto de estudio

La población de estudio está constituida por los cuatro sectores siguientes:

	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA EN EL COLEGIO	TOTAL
ALTA DIRECCIÓN	Director	1
	Subdirector	1
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	Secretaria	1
	Portero	1
	Ordenanza	1
DOCENTES	Docentes	11
ALUMNOS	Alumnos de bachillerato	88

3.3.2. Técnicas de Investigación

Para realizar la investigación se emplearon dos técnicas para la recolección de la información las cuales fueron las siguientes:

- **Entrevista:** Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.
- **Censo:** Se le denomina Censo al recuento de individuos que conforman una población, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población consiste básicamente,

en obtener mediciones del número total de individuos mediante la aplicación de una encuesta a toda la población objetivo la población total, en nuestro caso a todo el personal tanto administrativo como de servicio del Colegio Doctor Albert Einstein, para obtener la información más veraz posible.

- **Muestreo:** se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Al elegir una muestra aleatoria se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso nos permitió ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población estudiantil y del personal Docente del Colegio.
- **La Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

3.3.3. Instrumentos de recolección de la Información

- **Guía de entrevista:** La cual se trabajó con una entrevista realizada al director de la institución en representación de la alta dirección del Colegio Dr. Albert Einstein de Santa Ana.
- **El cuestionario:** Se elaboró en base a los objetivos previamente planteados, el cual se le pasó a una muestra representativa de los alumnos bachillerato del colegio, una muestra del personal docente y a todo el personal administrativo y de servicio.

- **Guía de observación:** esta técnica ayudó a reforzar la investigación, para conocer aspectos administrativos, de comunicación, infraestructura y reacciones del individuo ante las preguntas del cuestionario, logrando a través de éste proceso recoger mayor información y verificar por nosotras mismas la veracidad de información relacionada con el problema en estudio, a través del uso de nuestros sentidos y la percepción.

3.3.4. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para las poblaciones finitas, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Simbología:

N = Total de la población

Z= nivel de confianza

p = proporción esperada

q = 1– p

E = margen de error

Donde:

n= ?

Z= 96% = 0.96= 1.96

P= 5% = 0.05

1 – 0.05 = 0.95

d = 5% = 0.05

Sustituyendo universo de Alumnos

$$n = \frac{88 (1.96)^2 (0.95) (0.05)}{(88-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{16.05}{0.399976}$$

$$n = 40$$

Corresponde a la muestra obtenida de la población total de los Alumnos de bachillerato general.

Sustituyendo universo de Docentes

$$n = \frac{10 (1.96)^2 (0.95) (0.05)}{(10-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{1.82476}{0.0225 + 0.182476}$$

$$n = \frac{1.82}{0.20}$$

$$n = 8$$

Corresponde a la muestra obtenida de la población total de la planta docente.

3.4. VARIABLES DIAGNOSTICAS

Entre las principales variables que se investigaron y analizaron están las siguientes:

- Fundación del colegio
- Población estudiantil
- Infraestructura
- Estructura organizativa, encargados del Proceso Administrativo y Áreas Funcionales del colegio
- Trabajo en equipo
- Contratación de personal docente y administrativo.
- Relación con el Ministerio de Educación
- Opiniones sobre la Administración del Colegio
- Seguimiento a alumnos de bachillerato
- Visión

3.5. RESUMEN DE ENTREVISTA A DIRECTOR

En la entrevista realizada al Licenciado en Ciencias de la Educación José Manuel Delgado Amaya, que funge como Director del Colegio Albert Einstein desde hace cinco años, obtuvimos información sobre los siguientes temas:

- Fundación del colegio
- Población estudiantil
- Infraestructura
- Estructura organizativa, encargados del Proceso Administrativo y Áreas Funcionales del colegio
- Trabajo en equipo
- Contratación de personal docente y administrativo.
- Relación con el Ministerio de Educación
- Seguimiento a alumnos de bachillerato
- Visión

Fundación del Colegio Doctor Albert Einstein

El colegio Doctor Albert Einstein fue fundado en el año 2001, por el ingeniero Ricardo Ernesto Cortez y su familia, con el propósito de dar a la comunidad de Santa Ana una nueva opción de estudio y tener una fuente de ingresos para su familia, en sus inicios el colegio se encontraba ubicado sobre la avenida Independencia, al pasar el tiempo la población estudiantil del colegio comenzó a crecer y debido al aumento de la demanda tuvieron que cambiar su ubicación para proporcionar instalaciones más



amplias, seguras y con facilidad de acceso, estando ubicados actualmente y desde el año 2008 en la avenida José Matías Delgado Norte, cuarta calle poniente y Callejón Guillen, siempre en la ciudad de Santa Ana.

Población Estudiantil

El Colegio brinda servicios educativos en los niveles de educación básica y media; de primero a tercer ciclo, hasta bachillerato opción general, contando en la actualidad con dieciocho alumnos en primer ciclo, diecinueve en el segundo, treinta en el tercer ciclo y ochenta y ocho en bachillerato, con una planta docente de once profesores escalafonados y debidamente preparados para impartir cada una de las materias, en cuanto a la población estudiantil se aceptan alumnos sin constancia de buena conducta lo cual se refleja en el comportamiento inapropiado de varios alumnos.

Infraestructura

Además del aumento de la demanda, existen otros factores que influyeron en el cambio de la ubicación del colegio entre estos están; tener un edificio más grande con una mejor ubicación geográfica, accesibilidad del transporte y tener una ubicación donde no afectan los conflictos sociales actuales (pandillas y su división de zonas); teniendo en la actualidad instalaciones estratégicamente ubicadas y con la capacidad de albergar una mayor población estudiantil, contando con diez aulas y con el número de pupitres adecuados para alojar a veinticinco alumnos en cada una de ellas, zonas de esparcimiento, una cafetería y una sala de reuniones cumpliendo con los requisitos

del Ministerio de Trabajo en cuanto a higiene y seguridad ocupacional, para lo cual reciben las capacitaciones del Ministerio de Trabajo y tienen su Comité de Higiene y Salud Ocupacional, entre los servicios que facilita el colegio tanto a alumnos como a docentes, tienen la contratación de una empresa que confecciona los uniformes que ellos utilizan, que a pesar de que les son vendidos, le ayudan proporcionándoles distintas opciones de pago.

Estructura Organizativa, encargados del Proceso Administrativo y Áreas Funcionales del Colegio.

En cuanto al área administrativa se encuentra estructurada de la siguiente manera;

Organigrama del Colegio Doctor Albert Einstein





Siendo éste de conocimiento de todo el personal, tanto administrativo como docente, conociendo por medio de él, las líneas de autoridad y responsabilidad, de cada uno y su jefe superior inmediato. El encargado de la planificación, organización, dirección y control, de las áreas funcionales del colegio es el sub-director, en este proceso transfiere recursos y responsabilidades de dos de sus áreas funcionales, a una empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados, las dos áreas funcionales en las que emplea el outsourcing son; contabilidad y publicidad, lo cual reduce los gastos directos por la subcontratación de servicios que no afecta la actividad principal del colegio sino que por el contrario ayuda a manejar eficientemente estas funciones que el colegio considera se les complican un poco, para el área de publicidad se posee una empresa que se encarga del marketing, para el área de contabilidad un despacho contable, en cuanto al área funcional de finanzas es dirigida por el consejo directivo, integrado por el dueño; ingeniero Ricardo Ernesto Cortez y dos de sus hermanos, y el área del personal o recurso humano es administrada por el director.

En cuanto al tema del marketing, cada año el colegio en conjunto con la empresa contratada para la publicidad se encargan de colocar baners, repartir brochures, hacer publicidad en radio y mandar delegados a las diferentes instituciones que no poseen bachillerato para ofrecer la información sobre los servicios que brinda el colegio y de sus medias becas para alumnos con excelentes calificaciones, además cuenta con una dirección electrónica donde se hace publicidad y de manera implícita cuenta con la publicidad de boca en boca que hacen cada uno de los alumnos y docentes de la institución.

Este trabajo de publicidad aumenta el número de nuevos alumnos en un diez por ciento cada año, contradictoriamente se tiene un porcentaje de deserción estudiantil del veinticinco por ciento por diferentes razones entre ellas; alumnos que emigran y problemas sociales actuales (pandillas) entre los más comunes. Se observa un organigrama en el cual no se detalla el outsourcing que realiza el colegio para las dos áreas funcionales anteriormente mencionadas.

Trabajo en equipo

Al inicio de cada año escolar y durante el desarrollo del mismo, el director realiza reuniones con los padres de familia y personal docente para exponer los logros, problemas y avances de la institución, promoviendo la participación y el trabajo en equipo y aceptando sugerencias por parte de los asistentes a las reuniones. Entre los principales problemas en el colegio que detecta la alta dirección que son más de forma que de fondo, entre ellos:

- Uniformes incompletos,
- Impuntualidad por parte de los alumnos,
- Uso de excesivo maquillaje en las señoritas,
- Cortes de cabello inadecuados para los caballeros.

Desde el punto de vista del director no se presentan problemas de mayor índole, en la administración, opina el licenciado Amaya que todo está bien y de igual manera con el personal docente y administrativo, ya que para los problemas anteriormente mencionados posee un plan donde se detallan los lineamientos de disciplina del colegio

y las respectivas sanciones, reguladas y autorizadas por el Ministerio de Educación. No se posee un buzón de sugerencias para los alumnos, lo cual disminuye la participación y opinión de los alumnos sobre los problemas del Colegio o carencias que ellos como clientes del servicio observan.

Contratación de Personal Docente y Administrativo

En cuanto a la contratación de los docentes se exige que los candidatos posean escalafón y sean especializados en la materia para la que están aplicando, luego se les realiza una entrevista; en la cual se les explican los horarios, prestaciones de ley y metodología de trabajo del colegio, terminada la entrevista por el director, se toma la decisión juntamente con el consejo directivo y luego se le comunica a la persona seleccionada, se sigue el mismo proceso para el personal administrativo.

Relación con el Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación juega un papel fundamental en la gestión del Colegio Doctor Albert Einstein, ya que cada año debe inscribirse la planta docente que desarrollará las clases de las distintas materias y mensualmente se envía al Ministerio el censo de los alumnos que hay en ese mes, si hay deserciones o se ha incluido nuevos alumnos se especifica en dicho censo, se envía también un docente al ministerio de Educación para coordinar lo de la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES), en cuanto a las finanzas al Ministerio de Educación solo se le comunica si existe algún aumento de colegiatura el cual es

permitido cada dos años y debe enviárseles el valor de los aranceles que se cobraran cada año.

Seguimiento a alumnos graduados de bachillerato

El Colegio gradúa aproximadamente un veinticinco por ciento de alumnos cada año según el Licenciado Amaya, cuando los alumnos se encuentran cursando el último año de su bachillerato el colegio les brinda información y motivación para su siguiente nivel académico, invitando a universidades e instituciones técnicas a impartir charlas para orientarlos en las carreras que ellos ofrecen para su superación, entre las instituciones que visitan el colegio están: Universidad Católica de El Salvador, Universidad Modular Abierta, Universidad Francisco Gavidia, Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), Instituto Especializado de Profesionales de la Salud de El Salvador (IEPROES) y Universidad de El Salvador. Una vez graduados de bachillerato el único seguimiento que tienen es a través de las redes sociales, lo cual es iniciativa del director siendo una comunicación y seguimiento informal.

Visión

La visión que el actual director posee para el colegio en cinco años es lograr el crecimiento de la institución tanto en lo académico, población estudiantil, ámbito espiritual y en su infraestructura, convirtiéndolo en la mejor opción en educación a precios accesibles con educación de calidad y valores de la ciudad de Santa Ana.

3.6. RESUMEN DE ENCUESTA A DOCENTES

Los resultados obtenidos de la investigación de las encuestas a los docentes nos demuestran sus opiniones sobre los siguientes temas:

- Población estudiantil
- Infraestructura
- Contratación de personal docente y administrativo.
- Trabajo en equipo
- Estructura organizativa, encargados del Proceso Administrativo del colegio

Población Estudiantil

Para los docentes el colegio cuenta con el número de aulas adecuadas para la población estudiantil actual, en cuanto a los beneficios que los docentes brindan a los alumnos para mejorar su aprendizaje se puede mencionar: las clases impartidas se apegan a los temarios proporcionados por el ministerio de educación ya que considera benefician a los alumnos, los docentes aportan temas extras para ayudar al aprendizaje de los alumnos, con la dificultad de que el colegio si bien les proporciona la mayoría de herramientas para impartir las clases no cuenta con los recursos para proporcionarles todos los materiales didácticos que el docente necesita.

Infraestructura

En cuanto a la infraestructura los docentes opinan que tienen una buena ubicación geográfica que las instalaciones se encuentran muy aseadas y que las aulas poseen el tamaño adecuado para el número de alumnos por grado, en el área de cafetería donde difieren las opiniones ya que la mayoría considera que va de regular a malo.

Contratación de personal docente y administrativo

Los resultados obtenidos de la investigación de las encuestas a los docentes nos demuestran que para poder formar parte del personal docente del colegio Doctor Albert Einstein, se debe de someter a una entrevista con curriculum en mano y cumplir con los requisitos antes mencionados, para luego someterse a una entrevista con el director del colegio, donde se le evaluarán sus aptitudes y experiencia como docente y se le explica además los horarios de trabajo, la metodología y las respectivas prestaciones que recibirá.

El colegio como una empresa legalmente establecida proporciona prestaciones de ley, temarios acorde al nivel académico para impartir las clases, imparte capacitaciones solo a un grupo selecto de docentes no a la mayoría. En la opinión de los docentes el colegio no proporciona ningún beneficio extra a las establecidas por la ley.

Trabajo en equipo

Mediante la encuesta los docentes nos expresan que la comunicación entre la dirección y maestro es buena ya que les permiten informar sobre cualquier problema e inquietudes de los docentes a pesar de que el cuarenta por ciento de los docentes opinan de que no son convocados a todas las reuniones entre docentes y dirección.

Estructura organizativa, encargados del Proceso Administrativo del colegio

La opinión de los docentes respecto a la administración del colegio se ve influenciada en principio por la imagen que proyecta el colegio ya que consideran apropiado que la institución les proporcione uniformes, opinan que la publicidad que desarrolla el colegio es efectiva en un sesenta por ciento, a pesar de la publicidad masiva que realiza, entre las opiniones de los docentes se deja ver las carencias y desconformidad con la gestión administrativa del colegio. A través de las opiniones de los docentes se observa que consideran que existe en su mayoría una buena gestión administrativa, comunicación y organización pero fallan en algunos aspectos tales como disciplina, permanencia del director en la institución y el pasar por alto las necesidades y opiniones de los alumnos que son clientes principales del servicio. Un reflejo de la administración del colegio desde la óptica de los docentes es que entre los factores que influyeron en ellos a la hora de decidir trabajar en la institución están; La falta de oportunidades de trabajo, la necesidad de adquirir experiencia y la facilidad de horario, ninguno de los docentes encuestados menciona que estaban laborando en el colegio por el prestigio de la institución, buenas prestaciones o buen salario.

3.7. RESUMEN DE ENCUESTA A PERSONAL

El área del personal del colegio está conformado por tres personas; secretaria, portera y ordenanza, los resultados obtenidos de las encuestas al personal nos demuestran sus opiniones sobre los siguientes temas:

- Contratación de personal
- Trabajo en equipo
- Estructura organizativa y Administración del colegio.

Contratación de personal

Sobre el método de contratación se siguen los mismos lineamientos que con la contratación del personal docente, se debe entregar un currículum que cumpla con los requisitos para el puesto de trabajo, luego someterse a una entrevista con el director del colegio, donde se evalúan sus aptitudes y experiencia, se le explica además los horarios de trabajo, la metodología y las respectivas prestaciones que recibirá, en el caso del personal solo es el salario y servicio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Trabajo en equipo

Al hablar del trabajo en equipo les preguntamos si tienen una buena comunicación con la alta dirección del colegio para lo que ellos respondieron que sí, ya que tienen la oportunidad de comunicarle sobre cualquier carencia o falla en su área de trabajo personalmente al director, y éste hace lo posible por solucionarlas de manera

rápida y eficiente, solo se observa una discrepancia en cuanto a las reuniones que se realizan en el colegio porque la señorita secretaria y la señora ordenanza si son convocadas a las reuniones pero la señorita portera no conocía de dichas reuniones expresando que considera que no toman su opinión en cuenta.

Estructura organizativa y Administración del colegio

Sobre este tema el personal expresa que la administración del colegio les proporciona además de uniforme, las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, y que les han definido bien sus responsabilidades, sus jefes inmediatos superiores y su nivel de autoridad por medio del organigrama, calificando a la administración del colegio como buena.

3.8. RESUMEN DE ENCUESTA A ALUMNOS

La información obtenida de las encuestas realizadas a los alumnos del nivel de bachillerato del Colegio Doctor Albert Einstein, nos proporcionan las opiniones y la evaluación de los alumnos sobre los temas siguientes:

- Infraestructura
- Relación de los alumnos con el personal docente y administrativo
- Trabajo en equipo
- Publicidad
- Administración del colegio

Infraestructura

El sesenta por ciento de los alumnos del colegio considera que las instalaciones son adecuadas, en el sentido de contar con las precauciones para evitar accidentes (reja perimetral, extintores, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, etc.), en cuanto al tamaño del espacio de las aulas la mayoría de alumnos opinan que son adecuadas para el número de alumnos que albergan, haciéndonos saber el ochenta y cinco por ciento que el mantenimiento periódico que se le da a las instalaciones va de muy bueno a regular y solo un pequeño porcentaje contestó que es malo.

Relación de los alumnos con el personal docente y administrativo

Los alumnos del Colegio consideran que los docentes que les imparten las clases tienen una preparación adecuada para el desarrollo de cada materia, calificándolos como; muy profesionales con el trato hacia ellos, muy puntuales, e incluso muy dedicados ya que por su parte les dan clases de refuerzo en las materias en que necesitan ayuda, con la observación que hizo uno de los alumnos de manera muy puntual que éstas le son cobradas, en relación a la metodología que ocupan los docentes la mayoría de alumnos opinan que es buena y muy creativa aunque al veinte por ciento de los alumnos encuestados le es indiferente si usan creatividad o no.

De manera general, al preguntarles a los alumnos que son los principales clientes del servicio educativo que brinda el colegio, cómo califica la enseñanza del colegio basado en el conocimiento adquirido, el veintidós punto cinco por ciento consideran que es muy buena, el cincuenta y dos punto cinco que es buena y el veinte

por ciento que es regular. Opinando que la educación privada impartida en el colegio no es mejor que la impartida en una institución pública.

Trabajo en Equipo

En la opinión de los alumnos, algunas veces el Colegio brinda espacios de participación para padres de familia, y docentes para analizar situaciones institucionales y proponer planes de mejoramiento o ajustes a los diferentes procesos, señalando que la relación del Colegio y los padres de familia es muy adecuada, pero el cuarenta por ciento de los encuestados asegura que no se les pide su opinión a ellos como alumnos, incluso mencionan en su mayoría que el Colegio no garantiza las condiciones para que cada uno de los alumnos se desarrolle integralmente fortaleciendo los talentos y habilidades o al menos desconocen que se promueva algo así en el Colegio.

Publicidad

El ochenta y dos por ciento de alumnos entrevistados obtuvo su certificado de educación básica en instituciones públicas y la principal razón de que buscaran un Colegio privado fue simplemente que donde estudiaban ya no había bachillerato y mencionando que la manera en que se enteraron del Colegio Doctor Albert Einstein fue por un conocido que laboró o estudió en la institución, solo un pequeño porcentaje de los encuestados dijo que se había enterado de los servicios del Colegio por los medios de por los cuales se hace publicidad.



Administración del colegio

Al preguntar a los alumnos por la calificación que le asignan a la administración del Colegio, el cuarenta por ciento de los encuestados dijo que es mala, veintisiete que necesita mejorar y solo un pequeño porcentaje que la considera de buena a regular.

3.9. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Colegio Doctor Albert Einstein ubicado en la Avenida José Matías Delgado norte y cuarta calle poniente Callejón Guillen, en la ciudad de Santa Ana, es una institución de educación privada, que proporciona los servicios de enseñanza desde primero a noveno grado y bachillerato opción general, contando con una población de ciento cincuenta y cinco alumnos y una planta docente de once profesionales de la educación debidamente capacitados, su administración está a cargo del dueño y fundador Ingeniero Ricardo Ernesto Cortez y dos de sus hermanos, en conjunto con el director y subdirector de la institución, que son los únicos que se mantienen en las instalaciones, llegando el Ingeniero Cortez y sus hermanos solo una vez al mes al Colegio, a continuación se presenta un análisis por cada uno de los temas investigados relacionados con la administración del Colegio, englobando los puntos de vistas de sus principales actores; administradores, docentes, personal y alumnos de bachillerato, puntualizando las carencias que como grupo investigador pudimos detectar en la administración de la institución.

Infraestructura

El Colegio Doctor Albert Einstein cuenta con instalaciones amplias de un solo nivel, ubicadas desde hace siete años en la Avenida José Matías Delgado norte y cuarta calle poniente Callejón Guillen de ésta ciudad, sus instalaciones están debidamente señalizadas en cuanto a rutas de evacuación, su construcción aprovecha al máximo su espacio, cuenta con el número de aulas adecuadas para la cantidad de alumnos, tienen una cancha para jugar futbol y basquetbol, donde reciben sus educación física, poseen un pequeño chalet que les brindan el servicio de cafetería, una sala de reuniones, sus oficinas para el director y subdirector respectivamente, área de reuniones, área de herramientas de aseo, área para libros y pertenencias de los docentes, bodega de insumos deportivos, área de recepción y un área de espera tanto para alumnos como para padres de familia y visitantes, tanto el personal, como los docentes y los alumnos coinciden en que las instalaciones son amplias y con muy buen aseo.

Las aulas son funcionales, tienen el número necesario de pupitres, cuentan con su pizarra acrílica y un buen espacio, pero estéticamente hablando no son atractivas, entre las carencias que observamos y que los alumnos nos hicieron ver, están; la falta de solaires en las ventanas, lo cual es un problema en la época de invierno porque se mojan cuando están en clases y hay parte de la infraestructura dañada lo cual puede representar un peligro para los alumnos, se encuentran encementadas sin pisos, con poca iluminación con pintura limpia pero con paredes sin repellar, visualmente el área de las aulas es poco atractiva, por su parte el área administrativa tiene mejores instalaciones con oficinas funcionales y buena decoración y construcción.

El área de servicios sanitarios es pequeña y no da abasto para la población estudiantil, pero se mantiene aseada, gracias al trabajo de la señora ordenanza.

En cuanto a la seguridad, el Colegio se encuentra ubicado en una zona de bajo riesgo delincriminal, un lugar neutro en cuanto a la posesión de zonas como parte de los problemas sociales que acosan a nuestro país y que son un factor importante a nivel nacional de la deserción estudiantil (pandillas)¹⁹, por tal razón no se ha contratado a personal de seguridad.

Población Estudiantil

Sobre la población estudiantil, el Colegio cuenta actualmente con dieciocho alumnos en primer ciclo, diecinueve en el segundo, treinta en el tercer ciclo y ochenta y ocho en bachillerato, haciendo un total de ciento cincuenta y cinco alumnos para el presente año lectivo, según datos proporcionados por el Licenciado Delgado, director de la institución, la matrícula de nuevos alumnos cada año presenta un aumento aproximado del diez por ciento, lo cual el considera un buen crecimiento, con el problema de que cada año se observa una deserción estudiantil del veinticinco por ciento, estando entre las principales causas de deserción que los alumnos emigran a otros países y que algunos de los mismos, habitan en zonas con altos niveles de inseguridad (pandillas) lo cual muchas veces los obliga a abandonar sus estudios.

Se observa un claro problema en cuanto a la población estudiantil, la cual debería ir en aumento cada año, cabe destacar que desde que el actual director, tomo

¹⁹ Conferencia de Franzi Hato Hasbun Ministro de Educación. República de El Salvador, 2013.

el cargo (hace cinco años) se ha visto un aumento en el número de alumnos graduados de la institución llegando el año pasado a un veinticinco por ciento.

Para facilitar el acceso a la institución el Colegio tiene una cuota de escolaridad que está al alcance de los ciudadanos de clase media como se muestra en la tabla a continuación²⁰:

Tabla de Cuotas de Escolaridad del Colegio Doctor Albert Einstein

Año	Grado	Matrícula	Cuota
2015	1er grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	2do grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	3er grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	Cuarto grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	Quinto grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	Sexto grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	Séptimo grado	\$ 40.00	\$ 26.00
2015	Octavo grado	\$ 40.00	\$ 27.00
2015	Noveno grado	\$ 40.00	\$ 28.00
2015	1er año bachillerato general	\$ 48.00	\$ 36.00
2015	2do año bachillerato general	\$ 48.00	\$ 36.00

Además se le brinda a la población estudiantil la oportunidad de optar a medias becas dependiendo de su rendimiento académico, todo con el propósito de que los alumnos que se avocan al colegio puedan terminar sus estudios allí, lo cual

²⁰ <http://infoutil.gobiernoabierto.gob.sv>

consideramos como adecuado para mantener la demanda. Una de las opiniones que más se repitió fue que no se toma en cuenta la opinión de los alumnos, lo cual fue respaldado por los docentes, teniendo así la dificultad de no contar con las sugerencias de sus principales clientes.

Estructura Organizativa

El Colegio posee un organigrama que muestra la estructura organizativa de la empresa, una estructura jerárquica, que de manera descendente está compuesto por el Consejo Directivo; conformado por el ingeniero Cortez y sus dos hermanos, luego está el Director, el Subdirector y el personal docente, administrativo y de servicio. Este organigrama es del conocimiento del todo el personal y de los docentes, mencionando la totalidad de encuestados que por medio del el, conocen sus responsabilidades, su autoridad y su jefe superior inmediato, dicho organigrama no está colocado en un lugar visible para todos, y no refleja el outsourcing que utiliza el colegio, para las funciones de contabilidad y publicidad.

Las áreas funcionales en que se divide el Colegio son Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, y Publicidad, estando como se menciona anteriormente la Contabilidad a cargo de un despacho Contable y la publicidad a cargo de una empresa de marketing, las finanzas son responsabilidad únicamente de los dueños del colegio y los recursos humanos a cargo del director. En cuanto a la toma de decisiones el subdirector debe comunicar toda decisión al director, quien depende directamente de la decisión de los dueños, para realizar cualquier acción, pero menciona que los dueños

siempre están disponibles cuando les llama y abiertos a sugerencias, pero esta falta de autoridad que poseen tanto el director como subdirector limita y retrasa las acciones necesarias y favorecedoras para el Colegio, por estar a la espera de la autorización por parte de los dueños.

Esta falta de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se traduce en que los trabajadores hacen nada más los que se les ha dicho que hagan y aunque tengan ideas para mejorar sus labor no pueden desarrollarlas sin esperar la autorización, de cada uno de sus superiores y del Consejo Directivo.

Administración del Colegio

La administración como ciencia, nos ayuda en el estudio de la organización del Colegio y en la comprensión de la manera de gestionar los recursos que posee, los procesos que sigue y los resultados obtenidos de sus actividades, además permite explicar el comportamiento de la institución.

Las opiniones expresadas tanto por docentes, personal y alumnos son de vital importancia para analizar cómo se percibe la administración del Colegio, tomar en cuenta la opinión de los involucrados directa o indirectamente en la administración del colegio permite realizar un diagnóstico más amplio.

En la opinión del Licenciado Delgado, director del colegio, la administración que se implementa es adecuada ya que se obtienen los resultados esperados en el corto plazo, las actividades se desarrollan con la colaboración de todos teniendo un buen

trabajo en equipo. Para los docentes la administración sufre de ciertas carencias que se ven reflejadas en varios aspectos entre los cuales mencionan la mala difusión de la publicidad porque no se obtienen los resultados esperados, desconocen que el subdirector es el encargado de la planificación, organización, dirección y control del proceso administrativo de la institución por lo tanto solo se dirigen al directos quien casi siempre se encuentra fuera realizando diligencias administrativas que lo mantienen gran parte de tiempo fuera de la institución, señalando los docentes que a pesar de que existe una buena comunicación las constantes salidas del directos dificultan las relaciones laborales. Por su parte el personal de servicio califican la administración como buena al no encontrarle ninguna falla, el sesenta y cinco por ciento mencionaron que la administración del colegio es mala y necesita mejorar en muchos aspectos, solo el treinta y cinco por ciento la califican como buena.

Definitivamente al hablar de administración se encuentra marcadas diferencias entre los puntos de vista de las personas involucradas en este proceso, para los encargados del proceso administrativo su gestión es buena ya que logran los objetivos propuestos y se enfocan en resaltar todo lo positivo del manejo de la institución mencionando muy poco las dificultades o problemas que ahí se presentan, por su parte el personal de servicio manifiesta cierta influencia de la alta dirección a la hora de opinar limitándose y evitando complicaciones al calificarla como buena, el personal docente se toma cierta libertad a la hora de opinar sobre este tema mostrando siempre su inclinación hacia el bienestar de los alumnos, en cambio los alumnos quienes se expresan libremente por ser los principales clientes del servicio educativo que les brinda el colegio hacen ver la deficiencia de la administración actual, ya que al

comparar tanto instalaciones, metodología docente y administración con las de otros colegios que se consideran los mejores en su rubro, el Colegio Doctor Albert Einstein muestra un bajo nivel de competitividad.

3.9.1. Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Colegio Doctor Albert Einstein.

Como resultado del análisis realizado sobre la administración del colegio Doctor Albert Einstein, obtuvimos una serie de variables tanto internas como externas, que muestran los factores críticos positivos con los que cuenta el colegio, los aspectos positivos que la institución puede aprovechar utilizando sus fortalezas, los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos del Colegio, que se presentan a continuación en una Matriz FODA:

ESTADO DE LAS VARIABLES DIAGNOSTICAS A LA FECHA DE OCTUBRE 2015

VARIABLES INTERNAS

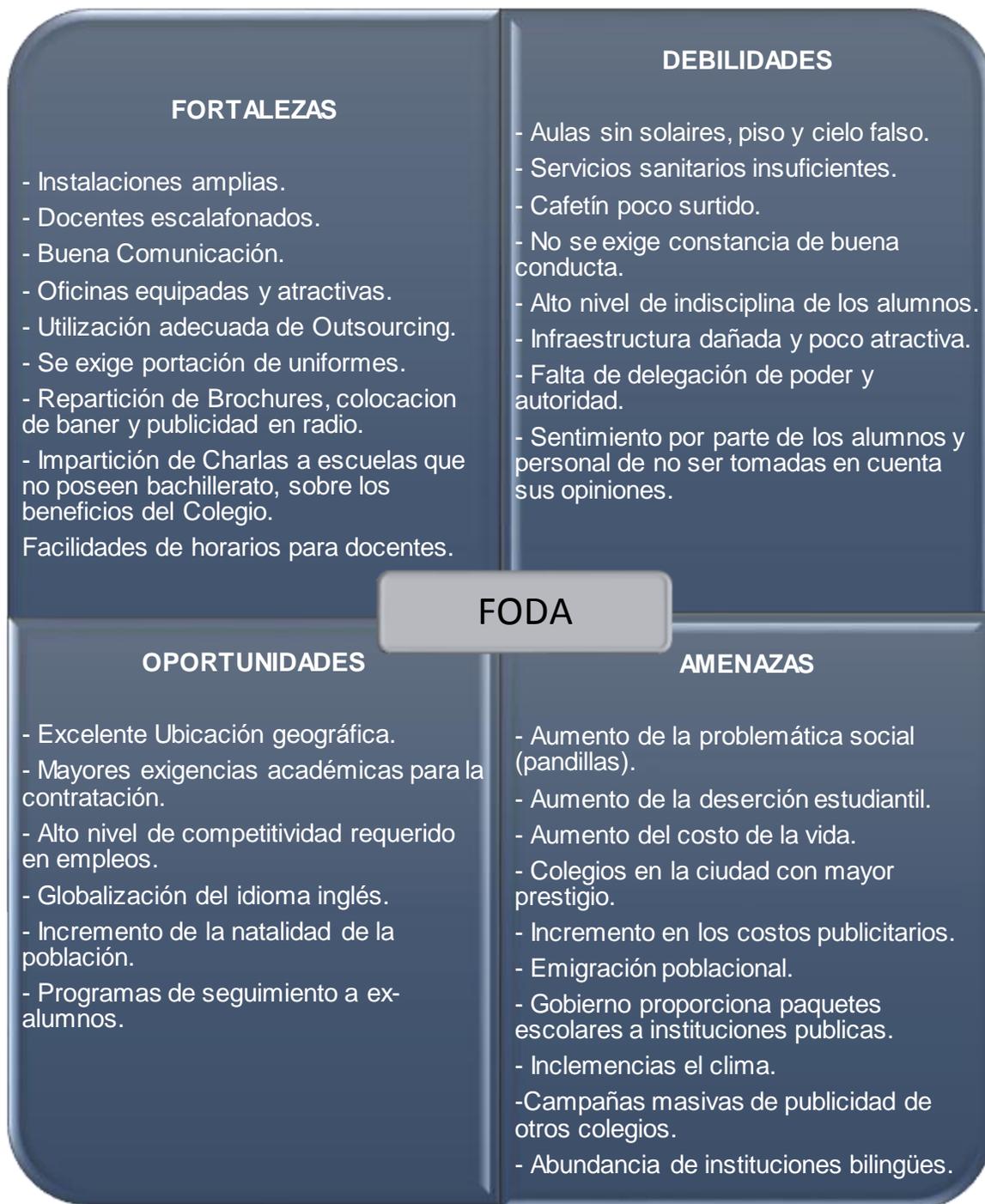
- Instalaciones amplias
- Docentes escalafonados
- Buena comunicación
- Aulas sin solaires, piso y cielo falso.

VARIABLES EXTERNAS

- Excelente ubicación geográfica
- Aumento de la problemática social (pandillas).
- Aumento de la deserción estudiantil.
- Aumento del costo de la vida.

- Servicios sanitarios insuficientes.
- Amplia cancha de futbol y básquetbol
- Cafetín poco surtido
- Oficinas equipadas y atractivas
- Utilización adecuada de outsourcing
- Se exige la portación de uniformes para el personal y alumnos.
- Repartición de brochures, colocación de baners y publicidad en radio.
- Impartición de charlas a escuelas que no poseen bachillerato, sobre los beneficios del Colegio.
- Concesión de medias becas a alumnos sobresalientes.
- Facilidades de horarios para los docentes
- Precios accesibles para la clase media
- No se pide constancia de buena conducta
- Mayores exigencias académicas para la contratación.
- Alto nivel de competitividad requerido en los empleos.
- Globalización del idioma Ingles
- Colegios con mayor prestigio
- Campañas masivas de publicidad de otros Colegios
- Incremento en los costos publicitarios
- Incremento de la natalidad de la población
- Emigración poblacional
- Gobierno proporciona paquetes escolares para escuelas públicas.
- Inclemencias del tiempo
- Instituciones bilingües

- Indisciplina de los alumnos
- Infraestructura poco atractiva



Como se puede observar el Colegio Doctor Albert Einstein posee una serie de fortalezas que al ser de conocimiento de la alta dirección, podrá al saber qué es lo que

mejor hace la institución, podrá diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas a superar sus debilidades y/o a aprovechar sus oportunidades. Cuando se tenga claro qué es lo que se sabe hacer, la institución se desempeñará mejor, estará en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o podrá driblar con mayor facilidad sus debilidades, una vez identificadas las fortalezas y oportunidades, sólo resta explotarlo. Por otra parte están las amenazas, si el Colegio quiere sobrevivir, debe identificar las amenazas, que es lo que hicimos con la Matriz anterior y debe también anticipar las amenazas, lo que permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos, ya que si el Colegio se pone al nivel de la fuerte competencia que le rodea, no se podrá actuar con efectividad puesto que nunca estuvieron preparados para ello y no lograron sobrevivir como Institución privada de servicios educativos, para contrarrestar esta situación en el siguiente capítulo se sugieren una serie de herramientas modernas de administración que proporcionaran la solución adecuada a cada una de las dificultades encontradas en el presente estudio.

3.10. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

- En cuanto a la alta dirección conformada por los dueños del colegio, el director y subdirector, que son los encargados de la administración de la institución, observamos realizan la gestión del mismo sin conocimientos científicos sobre la administración, ya que ellos son ingenieros y licenciados en ciencias de la educación respectivamente, señalando esta situación como la causa del indebido funcionamiento de algunas áreas de la institución, que están deteriorando la gestión del Colegio y que no le permiten tener una ventaja

competitiva, evitando que se posicione entre los mejores Colegios de la ciudad lo que a la larga, de no ser corregido y mejorado puede llevar a la decadencia y concluir en el cierre del Colegio, comprobando dos de nuestras hipótesis.

- Para nuestra tercera hipótesis que planteaba que la carencia de marketing es uno de los factores que limitan el aumento de la población estudiantil de las instituciones de educación privada, descubrimos que en el Colegio Doctor Albert Einstein no existe carencia de marketing por el contrario contratan a una empresa encargada de la publicidad, la cual hace el mejor trabajo posible, pero pudimos observar que a pesar de esto la publicidad no produce mayores niveles de crecimiento poblacional, concluimos en base a la investigación realizada que la efectividad del marketing realizado se debe a la mala impresión que los alumnos se llevan de la institución y son esas opiniones las que comparten con los futuros clientes disminuyendo el prestigio del Colegio, haciéndolo poco atractivo.
- Como cuarta hipótesis nosotras planteamos que la falta de Trabajo en Equipo del personal docente y alta dirección del colegio dificultan el logro de los objetivos de la institución, pero con el desarrollo de la investigación notamos que tanto la comunicación como el trabajo en equipo entre docentes y director, son bastante buenos, con ciertas observaciones como que licenciado Delgado Amaya; director del Colegio no permanece mucho tiempo en las instalaciones del mismo, pero que al final concluyen en buenas opiniones sobre el trabajo en equipo realizado en la institución, siendo entonces otra situación la causa de la dificultad en el logro de los objetivos del colegio.



CAPITULO IV

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS GERENCIALES APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DEL COLEGIO DOCTOR ALBERT EINSTEIN DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EL SALVADOR.

4.1. HERRAMIENTAS GERENCIALES PROPUESTAS

A continuación se presenta la propuesta de cinco herramientas gerenciales para el colegio Dr. Albert Einstein de Santa Ana. Este capítulo tiene tres propósitos:

- El primero es realizar un análisis para determinar los planes de acción que debe de tomar en cuenta el colegio.
- El segundo es aplicar el proceso de las herramientas gerenciales para que ayude a la mejora tanto interna como externa al colegio Dr. Albert Einstein.
- El tercero es determinar los factores que deben tomarse en cuenta para mejorar la calidad académica del colegio y ser una institución competitiva y de éxito a través de la calidad de sus estudiantes.

Luego de la investigación realizada en el Colegio Doctor Albert Einstein, se obtuvo información y opiniones de sus principales actores (director, docentes, personal administrativo y de servicio y alumnos de bachillerato), sobre la administración del Colegio, las cuales reflejan la aprobación por parte del personal y alumnos de la manera en que se dirige la institución y la fluidez de la comunicación entre los niveles administrativos, pero dichas opiniones también coinciden en problemas puntuales como falta de autoridad en cada puesto de trabajo; porque todo debe ser autorizado por la alta dirección, poco prestigio en el mercado, carencias en la infraestructura y alumnos insatisfechos con el servicio de educación brindado por la institución; ante tales situaciones se propone cinco herramientas gerenciales, que ayudaran a solucionar

estos problemas y a mejorar la calidad de servicio educativo que brinda el Colegio Doctor Albert Einstein, éstas son:

- 4.1.1. Empowerment
- 4.1.2. Imagen Corporativa
- 4.1.3. Benchmarking
- 4.1.4. Mejora Continua
- 4.1.5. Calidad Total

A continuación se proporcionan los pasos a seguir para la implementación de cada una de las herramientas gerenciales anteriormente mencionadas, así como recomendaciones puntuales para su mejor aprovechamiento.

4.1.1. Primera Herramienta Gerencial Propuesta

Empowerment

El Empowerment es una herramienta gerencial muy efectiva para alcanzar el éxito organizacional, su significado en español es; potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio brindado por el Colegio y lograr sus objetivos para ser más competitivos. Esta herramienta se recomienda debido a la falta de delegación autoridad y responsabilidad que se observa en el Colegio, la cual es exclusiva del dueño de la institución, que no permanece en las instalaciones del Colegio, a consecuencia de esto se retrasa todo tipo de acción porque debe ser autorizada por él antes de realizarse, aunque sea notorio que ésta es para favorecer a la institución, no se hace nada si antes no se

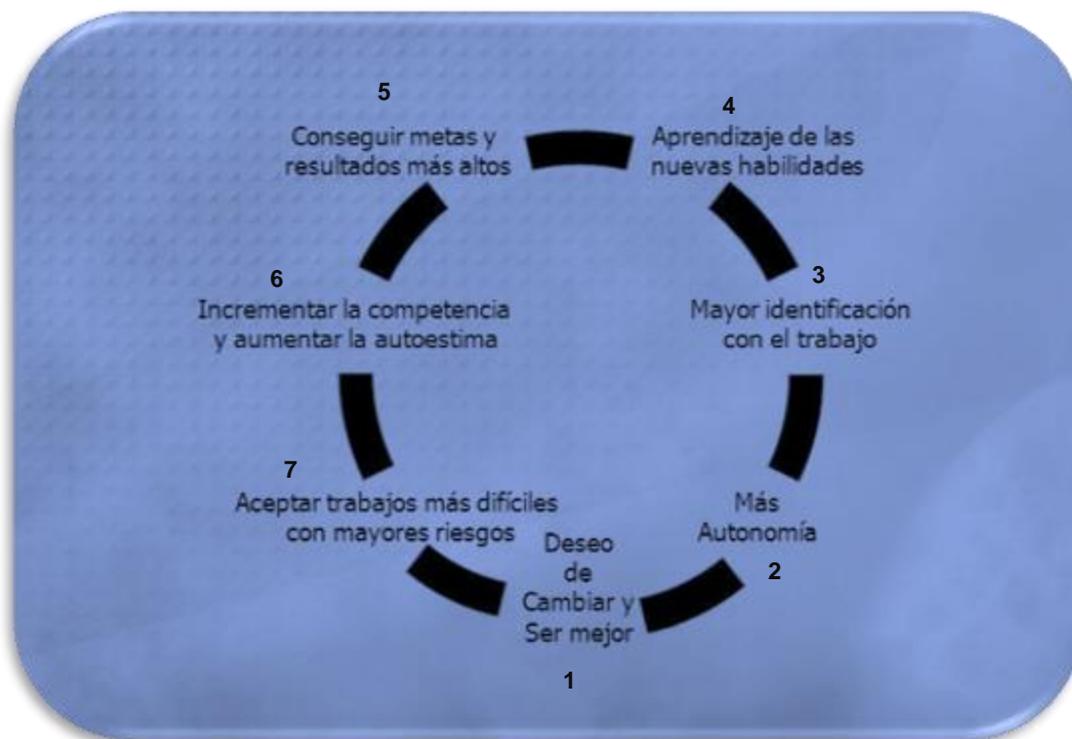
consulta con el dueño, por ello en pos del Colegio y de todos los empleados y para que estos participen en la toma de decisiones y aplicación de esta herramienta, expresando sus ideas y opiniones, se recomienda realizar antes de aplicar esta herramienta, la recolección de opiniones mediante una lluvia de ideas que será muy útil para la labor del director y los empleados y docentes se sentirán involucrados. Como resultado de esto todos los empleados y docentes desarrollaran sus conocimientos y habilidades. Se tendrá un mayor compromiso de los empleados y docentes, lo cual aumentara la satisfacción del cliente final, los alumnos. Es mediante el empowerment que se crea un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del colegio dentro de sus áreas de responsabilidad, entre las ventajas que obtendría el Colegio al implementar esta herramienta tenemos que el personal tendrá la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones de su área de trabajo y será el responsable de los resultados obtenidos en ella, no el dueño ni el director. Además el personal tendrá el poder sobre la forma en que se hacen las cosas en sus áreas de trabajo, actuando de manera más rápida, porque no tendrá que esperar la decisión del dueño o director, y de manera eficiente porque la responsabilidad del resultado obtenido cae sobre él.

4.1.1.1. Aplicación del Empowerment

Para toda institución que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, el punto de partida es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como el Empowerment. Este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización. En el caso del

Colegio Doctor Albert Einstein se sugiere aplicarlo desde la alta dirección hasta el nivel de las áreas funcionales de la institución. Los gerentes deben buscar métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas así como se muestra en la Figura 1:

Figura N° 1 Círculo del Empowerment



La figura No.4.1 muestra lo simple que es el círculo del Empowerment²¹ y las etapas del mismo:

Etapas 1: La primera etapa es el deseo que tiene el Colegio Doctor Albert Einstein de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esto.

²¹ Manual del Empowerment, Terry Wilson, 2004.

Etapa 2: La segunda etapa es que el Colegio elimine las limitantes y restricciones que tienen sus empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos más importante para la aplicación del Empowerment.

Etapa 3: En la tercera etapa los empleados administrativos, docentes y de servicio ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

Etapa 4: Una vez terminado la etapa tres se pasará a la siguiente, que trata sobre el aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Etapa 5: En la etapa cinco se empezarán a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados del Colegio, en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

Etapa 6: En la etapa seis se aumentará la autoestima de los empleados del colegio, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

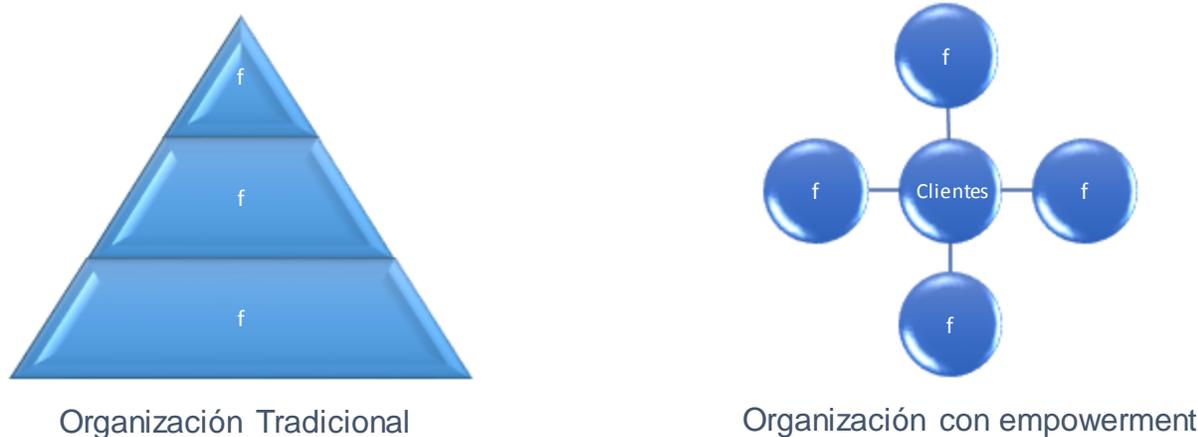
Etapa 7: En la etapa siete el empleado del Colegio habrá crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos; finalmente se habrá completo el círculo.

Como se puede observar es necesario llevar a cabo una serie de cambios en el Colegio y la mentalidad de sus empleados, trabajar en ellos hasta convertirlos en una cultura organizacional, entre estos cambios es necesario observar la jerarquía tradicional que posee la institución.

4.1.1.2. Cambios en la Jerarquía Tradicional de La Institución

Las instituciones de servicios educativos han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras piramidales, altamente controladas y en la que sus empleados tienen poca participación, por un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta cooperación del personal y automanejo. En el caso del Colegio se observa una estructura piramidal la cual recomendamos cambiar, ya que la tendencia es sustituir las actuales estructuras para convertirlas en circulares o de red, porque las personas no quieren ser manipuladas sino dirigidas.²²

Figura 2: Organización Tradicional y organización con empowerment



²² Tesis Empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas que comercializan repuestos automotrices de San Miguel (Universidad de Oriente 2003)

Se recomienda al Colegio optar por una nueva estructura organizativa con Empowerment, conocida como: “Circulo o de red”, ya que puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro (objetivo común o razón de ser; el cliente).

Algunas características que debería poseer su nueva estructura organizativa con empowerment son:

- El cliente, en este caso los alumnos, deben estar en el centro.
- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe. Se comparten responsabilidades y autoridad.
- La organización posee alta capacidad de adaptación a los cambios del trabajar con otros.
- Se espera que los empleados se manejen por sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.
- La Alta Dirección son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan la facultad de tomar decisiones a sus equipos.

Para implementar el Empowerment en el Colegio es necesario comenzar con un proceso de cambio cultural desde la alta dirección hasta los niveles bajos. El proceso de cambio debería de consistir en:

- Cambio de administración tradicional por administración con Empowerment.

- Integrar a los empleados, docentes y alta dirección a: las Relaciones; las cuales deben ser efectivas y sólidas. La Disciplina; compromete a la Existencia de un orden y se deben definir los roles. El Compromiso; conveniente y decidido en todo los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.
- Impartir seminarios a los empleados sobre empowerment. En el cual los empleados deben aceptar nuevas responsabilidades y retos para un mejor desempeño laboral.

4.1.1.3. Pasos para la implementación del empowerment

Con la idea de establecer las vías o caminos que faciliten el logro de los objetivos de esta herramienta, se explican los pasos que debe seguir el Colegio para la implementación del empowerment, estos son:

Paso 1: Planear

Paso 2: Implementar

Paso 3: Evaluar

Paso 1: Planear

La alta dirección es la encargada de evaluar si la institución está preparada para realizar cambios en la estructura organizativa mediante un diagnóstico que permita conocer la situación actual del Colegio, este diagnóstico puede ser elaborado por una

comisión especialmente conformada por miembros de la alta dirección o contratar los servicios de una empresa consultora, luego de elaborado el diagnóstico y comprobada la capacidad del Colegio para implementar el empowerment se deben tomar en cuentas las siguientes etapas:

- Conformar Equipo de Diseños
- Visión del Estado Futuro

Conformar Equipo de Diseños: La alta dirección formara equipos que estén integrados por tres o más empleados comprometidos y responsables del Colegio al momento de implementar el Empowerment.

Visión del Estado Futuro: La alta dirección del Colegio, una vez tengan clara la visión de la institución se comunicará con todo los miembros del equipo de diseño y con ellos se discutirá dicha visión con la finalidad de poder mejorarla al incorporar nuevas ideas que no pudieran haber sido completadas. De esta forma la visión será aceptada por el equipo y transmitidas al resto de la organización.

Paso 2: Implementar

La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas, en este caso nos permitirá poner en práctica el Empowerment en el Colegio a través de las siguientes etapas:

- Comunicar a la Organización
- Formar Equipos Auto Dirigidos
- Sistema de Recompensas y Reconocimientos

Comunicar a la Organización: El equipo de diseño que se encargue de implementar ésta herramienta en el Colegio, es el responsable de establecer los canales de comunicación formal, donde el mensaje a enviar ayude al involucramiento de parte del personal. Los canales pueden ser boletines, charlas, videos; pero lo más importante es que primero el equipo de diseño se reunirá con el responsable de cada área funcional del Colegio para explicar cómo será todo el proceso y estos responsables de cada área se reúnan con sus empleados. Con este procedimiento se lograra que exista un mayor involucramiento de parte de todo el personal.

Formar Equipos Auto Dirigidos: Se irán formando equipos en el Colegio de tal forma que al interior de ellos se garantice que los miembros poseerán habilidades y conocimientos complementarios. Los equipos que se formen deben pasar por un proceso de tres etapas:

1. Equipos Participativos
2. Equipos Con Delegación
3. Equipos Auto Dirigidos

Etapas 1: Equipos Participativos: Estos equipos inicialmente realizaran una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que solo se limitaran a



proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por el equipo de la alta dirección, mientras conocen y se capacitan.

Etapas 2: Equipos con Delegación: Luego se pasara a la siguiente etapa en la cual los equipos (conforme vayan adquiriendo experiencia) se “delegue” ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo de la alta dirección del Colegio.

Etapas 3: Equipos Auto Dirigidos: Finalmente cuando los equipos del Colegio cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la alta dirección, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones, recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan.

Sistema de Recompensas y Reconocimientos: Este sistema estará basado en el desempeño colectivo, el cual premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual de los empleados del Colegio. El sistema de reconocimiento a utilizar de carácter personal que son los que el individuo recibe por sí mismo y en gran medida se deben a su satisfacción laboral. Dichos reconocimientos son aquellos tales como: toma de decisiones, responsabilidad, oportunidades de crecimiento de personal, libertad y discreción en el trabajo, trabajo más interesante, enriquecimiento de puestos. Ese grupo de reconocimientos son estímulos claves para la motivación personal. Por otra parte este sistema estará basado en las remuneraciones directas de equipos entre las cuales se mencionan algunas tales como: el sueldo, incentivos de desempeño de equipo, bonificaciones grupales, premios (viajes, placas, trofeos, fiestas, tiempo libre).

Paso 3: Evaluar

Evaluar es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por el proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos, aquí se tienen las siguientes etapas:

- Verificación de Resultados
- Estudios de Clima Organizacional

Verificación de Resultados: Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteados tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos autodirigidos del Colegio. Para realizar dicha verificación es necesario que se elabore un formato que se denominará “Lista de Chequeo” en la cual se pueda medir el estado actual de desempeño de equipo y poder determinar cuál es la brecha con el estado ideal. La verificación de resultados se recomienda hacerse cada mes y así se seleccionará a un equipo que haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación. Dicha lista de chequeo evaluará diferentes variables tales como: metas, clima organizacional, participación, comunicación, etcétera.

Estudios de Clima Organizacional: Para garantizar que el clima organizacional del Colegio Doctor Albert Einstein, está acorde con el Empowerment se hará un estudio

cada cuatro meses, totalizando tres en el año; en dicho estudio se analizarán variables del nivel de toma de decisiones (quien las toma) y nivel de motivación alcanzado.

Una vez implementado el empowerment, se puede trabajar con la segunda herramienta gerencial que le proporcionará a largo plazo al Colegio, un excelente posicionamiento en el gusto de los clientes logrando así una ventaja competitiva, esta herramienta es la Imagen Corporativa.

4.1.2. Segunda Herramienta Gerencial Propuesta

Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa es la representación mental o estereotipo del Colegio, que el público ha formado como consecuencia de la interpretación de la información que reciben sobre la institución (lo más importante es lo que el receptor piensa). Es el conjunto de significados que una persona asocia al Colegio Doctor Albert Einstein, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha institución. La Imagen Corporativa va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de la institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

La imagen de la institución radica en su personalidad frente a sus clientes, proveedores, inversores, la prensa, el gobierno y el público en general. Dentro del Colegio, un programa de Imagen Corporativa puede centrar la atención y la reacción de sus empleados y directivos en los valores esenciales y en los principios de la Institución.

4.1.2.1. Beneficios de tener una Imagen Corporativa

Al establecer una buena imagen corporativa de su Colegio, da la sensación de seriedad y profesionalidad y le aporta a su empresa muchas otras ventajas entre las principales se encuentran las siguientes:

- Transmitir los valores de la institución educativa.
- Causar interés entre el público objetivo.
- Generar confianza sobre sus servicios de educación y enseñanza.
- Distinguir su Colegio visualmente de la competencia.
- Posicionar y consolidar su marca en el mercado.
- Sintonizar con su público y reflejar el área de su negocio.

El Colegio Dr. Albert Einstein no solo debe contar con la imagen corporativa sino con una identidad corporativa en la cual, tanto el gremio de docentes como el área administrativa y de servicio deben proporcionar a los alumnos, que son sus principales clientes, los beneficios que toda institución educativa debe proporcionar por ejemplo capacitarlos bien en el área educativa; que su actividad principal, proporcionar buen servicio, amabilidad, infraestructura adecuada para impartir bien la educación y espacios de recreación de esta forma se proporcionara una buena imagen de la institución.

Para ello el Colegio debe tomar en cuenta también los componentes que al trabajarlos conjuntamente permiten posicionar a la empresa en la mente del cliente, estos son:

- El nombre del Colegio
- El Logo
- El eslogan
- El sitio web
- Brochures

El nombre del Colegio: del nombre depende la primera impresión que los clientes se llevan de su institución. Por ello, la importancia de escogerlo correctamente. Se recomienda que el nombre tenga relación con la esencia del fundador de la institución, pero también que sea breve, fácil de recordar y lo suficientemente creativo como para distinguirse de la competencia.

El logo: puede ser logotipo (compuesto de palabras), isotipo (de imágenes) y el isologotipo (combina tipografía e imagen). El logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Por ello, en el momento del diseño, deberá considerar tanto a su público objetivo como también a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.

El eslogan: Para que tenga efecto, es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del servicio que el colegio ofrece y que los diferencia de la competencia. Debe dar una impresión de prestigio y credibilidad a su institución. Es de gran efectividad que sea original.

- Diagnósticos o investigaciones externas

Diagnósticos o investigaciones internas: Esto implicará la realización de una auditoría interna de identidad corporativa, de comunicación de dicha identidad y de imagen que el público interno del Colegio, es decir, personal docente y administrativo poseen de la institución.

Diagnósticos o investigaciones externas: En este paso se estarán investigando las características del público vinculado al Colegio y de la competencia del sector, así como la imagen corporativa que las personas tienen del Colegio y de la competencia, para poder tomar decisiones acerca del perfil de identificación corporativo que utilizará la institución.

El Colegio debe lograr que la imagen pública y la interna estén en estrecha relación. Es importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte del Colegio.

Etapas 2: Definición del Perfil de Identificación Corporativa

En esta etapa se pretende definir los atributos de identificación básicos asociados con la institución educativa, que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia del público de la institución, mediante el desarrollo de los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Definición de la Imagen Intencional
- **Paso 2:** Programa de Identidad
- **Paso 3:** Estrategia de Imagen

Paso 1: Definición de la Imagen Intencional: A partir del análisis del perfil corporativo y en comparación con los perfiles de las instituciones competidoras y del perfil de imagen ideal, se pueden definir cuáles son los puntos fuertes de imagen corporativa. También se establecerá cuáles son los puntos débiles de imagen corporativa, es decir, cuáles son las amenazas actuales y potenciales que se pueden tener a nivel de imagen corporativa.

Paso 2: Programa de Identidad: La identidad corporativa es la esencia del Colegio y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes puesto que la identidad corporativa está asociada a la actividad productiva (identidad sectorial); la competencia comercial (identidad mercadológica); la historia de la organización; la naturaleza societaria (identidad mercantil); la sociedad (identidad social). Pero si se entiende de un modo dinámico, además se relacionará con la estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.

Paso 3: Estrategia de Imagen: Una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que el Colegio implementa para lograr una imagen intencional que favorezca el logro de sus metas. Todo plan estratégico de imagen corporativa desarrollado por una institución deberá estar enfocado a optimizar la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia; objetivos claves, sin los cuales, toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la institución.

Etapas 3: La Comunicación del Perfil Corporativo

Una vez definido el perfil de identificación corporativa de la institución, este tiene que ser comunicado al personal tanto administrativo como docente del Colegio. La comunicación del perfil corporativo es un aspecto fundamental de la gestión de imagen corporativa, ya que por medio de ella se transmitirá a los involucrados, que hace y como lo hace, de forma diferente a los demás Colegios del sector educativo, esto lo hará mediante los siguientes pasos:

- Paso 1: Definición de medios de comunicación
- Paso 2: El plan de comunicación

Paso 1: Definición de medios de comunicación: En este paso se definirán los medios de comunicación con que puede contar el Colegio, esclareciendo los canales que van a ser explotados por la institución en el desarrollo de sus planes de acción.

Paso 2: El plan de comunicación: El plan de comunicación representa el proceso de planificación de toda la actividad comunicativa del Colegio Doctor Albert Einstein. La imagen se gestiona comunicativamente a través de la comunicación interna y de la comunicación externa debiendo ser claramente establecido un plan de acción diferente para cada uno de las subdivisiones que surjan.

Etapa 4: Evaluación y Control

Se deben establecer las pautas que permitan el redimensionamiento continuo, por lo cual la evaluación de imagen del Colegio, puede realizarse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

El sistema de control deberá pasar por la evaluación de una de las tres formas de expresión de la imagen: la imagen funcional, la imagen comercial y/o la imagen financiera de la entidad.

Retroalimentación

Durante el desarrollo de todo el programa en la comparación entre la imagen ideal o futura y la imagen actual se detectan las desviaciones, así como los errores en la implantación, estableciéndose los principios para un plan corrector. Se recomienda trazar las vías para dar seguimiento a la implantación del modelo, comprobar su efectividad y obtener retroalimentación adecuada que permita corregir la imagen del Colegio y trazar nuevas acciones al respecto.

4.1.2.3. Algunas recomendaciones para crear una buena imagen corporativa:

- Cuidar de las instalaciones. Crear espacios con diseños personalizados que representen los valores del Colegio y donde se pueda dar buena atención a sus clientes.
- Cuidar la imagen personal de sus empleados. Las personas del Colegio son las que tratan a diario con los clientes. Lo que se transmita, lo comunicará también su marca.
- Ponerse en manos de profesionales para crear la imagen corporativa del Colegio. Los conocimientos especializados y la experiencia, junto con sus ideas, le darán el resultado que busca: una buena imagen corporativa.
- Mantener una buena página web. Hoy en día la mayoría de los clientes se informan a través de Internet sobre las empresas y sus productos y servicios. Cuanto más profesional sea su carta de presentación, mejor.
- El mensaje es fundamental. Ten muy claro qué mensaje se quiere transmitir a tus clientes y plásmalo en todo lo que hagas.

4.1.3. Tercera Herramienta Gerencial Propuesta

Benchmarking

4.1.3.1. Importancia del Benchmarking

Es importante tomar en cuenta la manera en que trabajan las instituciones privadas de educación de éxito, donde se tienen que investigar las mejores formas de trabajar, sin embargo esto no asegura el éxito o llegar a ser como ellas pero proporciona más herramientas para desarrollar su mejor desempeño.

4.1.3.2. Proceso de aplicación del Modelo de Benchmarking a las Instituciones Educativas

El proceso de Benchmarking se realizará al colegio Dr. Albert Einstein, implementándolo de manera permanente, con el fin de lograr mayor competitividad y la mejora continua de la misma. La propuesta consiste de cinco fases: Inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez, las cuales se describen a continuación:

Fase 1: Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones que se enfocan al benchmarking, definiendo el qué, cómo y cuándo se deberá de realizar dicho proceso. En esta fase existen puntos básicos para determinar la planeación, los cuales deben desarrollarse de la mejor manera, describiéndose a continuación:

- Identificar qué es lo que se va a someter al Benchmarking
- Identificar las Instituciones Educativas Comparables
- Determinar el Método para Recopilación de Datos

Identificar qué es lo que se va a someter al Benchmarking: Se debe realizar el estudio de Benchmarking por medio de una investigación a los colegios para analizar las ventajas competitivas de cada uno de ellos y proponer cambios que contribuyan a la mejora de su institución.

Para tener mejores resultados y un mejor análisis se investigaran a los alumnos y personal docente del colegio de los diferentes colegios, en cuanto al funcionamiento interno de los mismos.

Identificar las Instituciones Educativas Comparables: Dichas instituciones deben ser las mejores del rubro educativo y se debe de identificar las ventajas competitivas entre cada una de ellas, para así compararlas, igualarlas y superarlas, con el fin de llegar a ser la mejor y tener una extrema experiencia a través de la práctica.

Determinar el Método para Recopilación de Datos: El colegio deberá realizar una investigación previa para desarrollar el proceso de Benchmarking, en la cual se interactúe la parte estática y la dinámica, siendo este un paso muy fundamental como lo es la parte operativa y funcional de la base del benchmarking. Esto con el fin de desarrollar las siguientes fases del proceso. Para la recopilación de datos de la

investigación mencionada anteriormente y profundizar en el tema de estudio, se sugiere utilizar el método de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario que se les realizará a los alumnos y al personal docente de las instituciones, con el fin de conocer el funcionamiento de las mismas.

Así mismo, se debe obtener información documental, que para efecto de la investigación, son los documentos que refieren y se relacionan con el tema de estudio, como: Las investigaciones bibliográficas, páginas Web, revistas, folletos y otros documentos relacionados con el tema. Esta fase de planeación es la base para que las instituciones educativas logren desarrollar efectivamente las siguientes fases del proceso de Benchmarking.

Fase 2: Análisis

Esta fase consiste en llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos obtenidos en la investigación referida en la fase anterior. Para esto se deben tabular los datos obtenidos en dicha investigación que será aplicado al colegio y determinar las brechas existentes. Lo que significa el margen entre los aspectos que realmente se desarrollan y los aspectos ideales que deberían de tener cada una de las instituciones educativas, los puntos a seguir son los siguientes:

- Determinar la brecha de desempeño actual
- Proyectar los niveles de desempeño futuros

Determinar la brecha de desempeño actual: En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking²⁴ y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- **Brecha negativa:** Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- **Operaciones en paridad:** Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- **Brecha positiva:** Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado educativo.

Proyectar los niveles de desempeño futuros: Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria educativa de la ciudad de Santa Ana.

²⁴ **Socios de benchmarking:** Son las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking, las que nos proporcionaran información de sus instituciones.

Fase 3: Integración

En esta fase se debe comunicar a la Alta Dirección del colegio, los factores encontrados en la investigación según la recolección de datos, para definir las metas funcionales y realizar los cambios que sean necesarios para el mejor funcionamiento de cada una de ellas, los puntos a desarrollar son:

- Comunicar los resultados del estudio de Benchmarking y Obtener Aceptación por parte del colegio.
- Establecer Metas Funcionales.

Comunicar los resultados del estudio de Benchmarking y Obtener Aceptación por parte del colegio: Se recomienda al equipo de mercadeo del colegio o a quien elabora el estudio de Benchmarking, que comunique a las partes interesadas de dicho estudio los resultados obtenidos, para así tener aceptación e implementar las mejoras necesarias.

Establecer Metas Funcionales: En este punto se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos según el proceso del benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha positiva, en paridad y negativa de desempeño existente.

Las metas funcionales establecidas son las siguientes:

- Que la cuota establecida a los alumnos, esté acorde a la situación económica de cada uno de ellos.

- Evaluaciones objetivas por parte del personal docente a los alumnos sin propiciar esquemas de parcialidad.
- Que el colegio cuente con los materiales necesarios como retroproyectores, escritorios, entre otros, así como también metodología, teoría y contenidos actualizados para que el personal docente pueda impartir mejor su clase.
- Mayor interés por parte de los alumnos del colegio, en cuanto a la asistencia, participación y puntualidad a las clases.

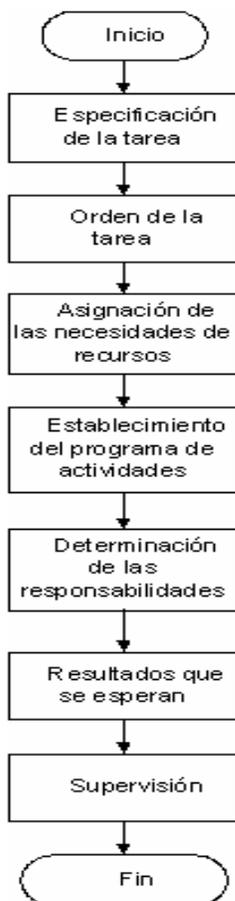
Fase 4: Acción

En esta fase se convierten en acción los hallazgos encontrados y los principios operacionales descritos en la fase anterior, describiéndose cada una de estas a continuación:

- Desarrollar Planes de Acción
- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso
- Recalificar los benchmarking

Desarrollar Planes de Acción: De acuerdo a las metas funcionales se realizarán los siguientes planes de acción los cuales especifican la tarea y lo que debe realizarse para el cumplimiento de las metas. A continuación se detallan los pasos a seguir de cada plan de acción mediante el siguiente flujograma:

Figura 3: Flujo de pasos para desarrollar un plan de acción



Implementar acciones específicas y supervisar el progreso: Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de proyectos²⁵. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de trabajo o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “líder del proceso” que

²⁵ Para más información sobre administración de Proyectos visitar este sitio [web:es.slideshare.net/albertojea/fases-de-la-administracion-de-proyectos](http://web.es.slideshare.net/albertojea/fases-de-la-administracion-de-proyectos)

sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que ayuden a apuntalar el éxito del benchmarking.

Recalificar los benchmarking: Este paso tiene como objetivo el mantener el benchmarking actualizado en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure la gestión excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro del Colegio.

Fase 5: Madurez

Esta fase será alcanzada cuando el Colegio implemente las mejores prácticas, en este caso los planes de acción mencionada y otros que de acuerdo a su evolución se incorporen para que realicen todos los cambios necesarios a través de los mismos y que estos se conviertan en parte de su funcionamiento recurrente, en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso, o sea que dichas prácticas se institucionalicen, asegurando así la superioridad con respecto a los demás colegios. Esta fase se considera aplicable cuando cada institución practica frecuentemente el Benchmarking y gana extrema experiencia a través de la práctica y se vuelven expertos. Para lograr dicha superioridad se propone al colegio realizar lo siguiente:

- Supervisar que se lleve a cabo el proceso de Benchmarking permanentemente.

- Agregar valor a la institución realizando convenios con universidades para que los alumnos puedan continuar sus estudios superiores.

El colegio debe de implementar constantemente los planes de acción propuestos, con el objetivo de lograr una sostenibilidad, para mantener y mejorar el desempeño alcanzado, logrando un equilibrio en su funcionamiento.

Es importante recordar a la Alta Dirección del colegio que el éxito del Benchmarking consiste en que todos se involucren en el mismo, para lograr así la continuidad de los esfuerzos y la participación conjunta, dicho resultado será superior a la institución en comparación.

Así mismo se recomienda que el colegio lleve un control continuo del proceso de Benchmarking, corrigiendo e innovando su funcionamiento para lograr una posición de liderazgo, lo que permite un mejor aprendizaje para la mejora continua, siendo partícipes de un enfoque de ventajas competitivas a través de las ventajas comparativas.

4.1.4. Cuarta Herramienta Gerencial Propuesta

Mejora Continua

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios de bienes o servicios, trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos y servicios como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos de la organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. De ser implementado dicho proceso en el Colegio Doctor Albert Einstein, permitirá visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a la institución a aumentar su competitividad, disminuir los costos y orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Asimismo, este proceso busca que la Alta Dirección, sea un verdadero líder de la institución, asegurando la participación de todos involucrándose en todos los procesos del Colegio para la prestación de servicios. Para ello la Alta Dirección, debe adquirir compromisos profundos, ya que ellos son los principales responsables de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa. Para

llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la institución, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

4.1.4.1. Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial para el Colegio, radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la institución. A través del mejoramiento continuo se logrará ser más competitivos en el mercado educativo al cual pertenece la institución, por otra parte la institución debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que la institución crezca dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes, siempre teniendo en cuenta que el Cliente es el Rey, Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio (en nuestro caso los alumnos) y por lo tanto la Alta Dirección y los empleados del Colegio deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

4.1.4.2. Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de su institución, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.
- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

- a. Compromiso de la Alta Dirección:** El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- b. Consejo Directivo del Mejoramiento:** Está constituido por un grupo de integrantes de la alta dirección, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento y buscarán adaptarlo a las necesidades de la institución.
- c. Participación Total de la Administración:** El equipo de la alta dirección es el conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos sus integrantes; dueño, director y subdirector. Cada uno de ellos debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- d. Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de la Alta Dirección esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo llevarán a cabo el Director y subdirector de la Institución, quienes serán los responsables de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que aprendieron.
- e. Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se recomienda elaborar diagramas de flujo de los procesos, después incluir mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g. Actividades con Participación de los Proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores, ya sea de materiales didácticos, de uniformes, de alimentos para el cafetín, etcétera.

h. Aseguramiento de la Calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los servicios que presta el Colegio, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

i. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo: Cada institución debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo, conformado por la alta Dirección, comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j. Sistema de Reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta y realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

4.1.4.3. Política de Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los servicios que ofrece el Colegio. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

4.1.4.4. Pasos para el Mejoramiento Continuo

Para que el Colegio logre implementar esta herramienta gerencial, proponemos esta metodología que consta de los siguientes pasos:

Paso 1: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Paso 2: Cuantificación y subdivisión del problema

Paso 3: Análisis de las causas, raíces específicas

Paso 4: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

Paso 5: Definición y programación de soluciones

Paso 6: Implantación de soluciones

Paso 7: Acciones de Garantía

Primer Paso:

Selección de los Problemas

(Oportunidades de Mejora)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad del departamento o unidad bajo análisis del Colegio. Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- Aclarar los conceptos de calidad en el grupo.
- Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas)²⁶.
- Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando y aplicando la técnica de grupo nominal o multi-votación, hacer una lista de ellas.
- Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar.

Segundo Paso:

Cuantificación y Subdivisión del Problema u Oportunidad de Mejora Seleccionada

Este paso tiene como objetivo la definición del problema del Colegio, su cuantificación y la posible subdivisión en sub-problemas o causas y síntomas. Este segundo paso consiste en las siguientes actividades:

- Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.

²⁶ La tormenta de ideas (**brainstorming**) es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y de sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales.

- Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad para seleccionar el (los) estrato(s) o sub-problema(s) a analizar.

Tercer Paso:

Análisis de Causas Raíces Específicas

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas y las raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Este tercer paso consiste en las siguientes actividades:

- Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- Agrupar las causas listadas según su afinidad.
- Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes.

Cuarto Paso:

Establecimiento del Nivel de Desempeño Exigido

(Metas De Mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente. Las actividades a seguir en este paso son las siguientes:

- Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la institución) fijados por la alta dirección y tomando en cuenta la situación de los competidores.
- Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas y raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.
- Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

Quinto Paso:

Diseño y Programación de Soluciones

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas. En una institución donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente

complejos aparecen como obvias. Para este paso se proponen las actividades siguientes:

- Para cada causa seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas).
- Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes.
- Programar la implantación de la solución definiendo con detalle el plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Sexto Paso:

Implantación de Soluciones

Este paso tiene dos objetivos, el primero; Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva y el segundo; Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la institución en el trabajo diario. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

Séptimo Paso:

Establecimiento de Acciones de Garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso. En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

4.1.5. Quinta Herramienta Gerencial Propuesta

Calidad Total

Un sistema de calidad es un método planificado, para que los clientes reciban lo que esperan (y lo que promete su institución) es necesario implementar sistemas de calidad para asegurar que sus servicios se ajusten a lo planeado y logren la satisfacción de sus clientes, para lograr no solo la supervivencia de la institución sino también ser competitivo situándose entre los mejores Colegios de la ciudad de Santa Ana, para ello sugerimos las siguientes fases para la implementación de esta útil herramienta gerencial.

4.1.5.1. Principios de la Calidad Total

Se deben tener muy en cuenta los siguientes principios a la hora de implementar la herramienta de Calidad Total la cual es muy incluyente al auxiliarse de las herramientas anteriormente mencionadas y otras más.

- **Orientación al cliente:** En el enfoque de aseguramiento de la calidad, la incorporación de la voz del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del servicio, y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurar la entrega al cliente de un servicio con las características que desea. La eficacia del control descansa entonces, ante todo, en la correcta identificación de los requisitos de calidad del cliente, en este caso el alumno y el padre de familia.

- **Actitud basada en la prevención:** El análisis de los costos de calidad y de no calidad pone de manifiesto la rentabilidad de invertir en la prevención, frente al costo del defecto. Por tanto, es conveniente que el mayor grado de esfuerzo para la mejora de la calidad se coloque en las etapas más tempranas de diseño y desarrollo del servicio educativo.
- **La inversión en mejora de la calidad es siempre rentable:** (Feigenbaum, Juran, Crosby). El control de calidad total enriquece el análisis estadístico de la calidad con el enfoque financiero a través de la medición de los costos de la no calidad. Un objetivo clave de la institución es la reducción de los costos de la calidad. Ello obliga a instalar un sistema de medida y control de estos costos, para gestionarlos posteriormente a la baja.
- **Énfasis en la mejora continua:** (Feigenbaum, Crosby, Deming). Se recalca que la mejora de las especificaciones no debe redundar e aumentos de costos, sino que debe ser el resultado natural de un proceso de mejora continua. En la mayoría de las ocasiones es factible sobrepasar las especificaciones en que se traducen las necesidades del cliente, superando sus expectativas, mediante la mejora continua de los procesos que permite, al mismo tiempo que elevar la calidad, reducir los costos. La mejora continua es, en gran medida, una pauta cultural que no requiere grandes inversiones.
- **Compromiso de la dirección:** (1951) es el primero en percibir que la extracción de todo el potencial del Control estadístico de la calidad exige involucrar a la Alta Dirección en el desarrollo de una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad, que sea lo suficientemente efectiva para adoptar las

recomendaciones de mejora consecuentes de los descubrimientos del Control estadístico de la calidad. Es más, Juran plantea explícitamente que el control de la calidad debe ser parte integral del trabajo directivo, que debe practicarlo a lo largo de toda la organización.

7. Compromiso de todos los trabajadores en la mejora de la calidad:

(Feigenbaum, Crosby). Debe responsabilizarse a los empleados de la calidad de conformidad en su trabajo, mentalizándoles de la importancia de hacer bien las cosas a la primera, de que la calidad es su responsabilidad y no del control y facilitándoles entrenamiento y motivación para el mensaje de la calidad Total fructifique en la institución.

4.1.5.2. Fases de la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total

Esta herramienta gerencial consta de tres fases a desarrollar las cuales se explican a continuación:

- **Fase 1:** Toma de conciencia, formación y compromiso de la dirección.
- **Fase 2:** El diseño de sistema de objetivos
- **Fase 3:** Planificación, organización y control del sistema de gestión de Calidad Total

Fase 1: Toma de conciencia, formación y compromiso de la dirección: Esta fase consiste, en la puesta en práctica del liderazgo y compromiso de la Alta Dirección del Colegio con la calidad. Esta primera fase tiene dos puntos claves que son:

- La toma de conciencia de la Alta Dirección en la importancia de la gestión de la Calidad Total, que implica la necesidad de asumir el compromiso de su implantación.
- La necesidad de formación para los miembros de la Alta Dirección y del comité de calidad (que deberá formarse con miembros de la alta dirección) a fin de que dispongan de las herramientas conceptuales para comprender todos los aspectos relevantes de la calidad, y esto posibilite un compromiso real con la implantación del sistema.

Fase 2: El diseño de sistema de objetivos: Es un sistema que adquiere coherencia y relevancia si está integrado en la estrategia global de la empresa y en su propósito estratégico, y suele incluir como objetivos más relevantes a la satisfacción del cliente y de otros grupos de interés.

Fase 3: Planificación, organización y control del sistema de gestión de Calidad Total: En esta fase, además de dar contenido y forma operativa a cada uno de los ítems mencionados, ha de llevarse a cabo el correcto encaje y la articulación entre los mismos, debiendo destacarse:

- La necesidad de diseñar y construir cada uno de ellos de tal modo que faciliten el cumplimiento de los principios de Calidad Total;
- El hecho de que los diferentes ítem o dimensiones de la implantación en esta fase ha de ser construido de forma simultanea;
- Que cada uno de esos ítems es una pieza que deberá encajar en mecanismo global.

4.1.5.3. Consideraciones Globales de la Implantación de un Sistema Gestión de Calidad Total

Otros aspectos a tomar en cuenta en la implementación de un sistema de Calidad Total son:

- La Gestión de Calidad Total como Proceso continuo de ajuste que es una de las características que debemos reseñar en la implantación de un sistema de gestión de calidad, es que un proceso continuo de ajuste, rectificación y mejora, a partir de la retroalimentación que obtenemos de los indicadores y sistema de evolución.
- Iniciativa de mejoras que provienen de cualquier miembro de la institución.
- Es conveniente que la organización se mantenga abierta a la posibilidad de que la iniciativa de mejoras, rediseño de objetivo, estructura, planes procesos o indicadores puedan partir de cualquier miembro de la institución.



RECOMENDACIONES PARA PONER EN PRÁCTICA LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES.



HERRAMIENTA GERENCIAL EMPOWERMENT

- Se recomienda que tanto propietario como personal docente y administrativo acudan a capacitaciones sobre el EMPOWERMENT.
- Se le recomienda al propietario del colegio Dr. Albert Einstein que para el desarrollo de esta herramienta delegue mayor autoridad al director de la institución para no retrasar el funcionamiento de la institución.
- La alta dirección del colegio debe reunirse para delegar el nivel de autoridad que tendrá cada área, entre estas el área de los docentes y personal administrativo.
- La alta dirección se reúna periódicamente para evaluar el desempeño de cada una de estas áreas después de haberseles delegado su nivel de autoridad.



HERRAMIENTA GERENCIAL IMAGEN CORPORATIVA

- A la hora de implementar esta herramienta se les recomienda contratar personal docente escalafonado y debidamente capacitado y proporcionarles material didáctico adecuado y moderno para asegurarse de brindar un servicio educativo de calidad para que al escuchar el nombre del colegio la primera idea del cliente sea educación de calidad.
- Hacer atractivas las instalaciones del colegio realizando una inversión para mejorar la infraestructura, colocando solaires en las ventanas, cerámica en el piso, mejorar la iluminación en las aulas, construir al menos cuatro servicios sanitarios más y adecuar un área que se utilice específicamente para la recepción de los visitantes.
- Asignar a una persona encargada de la administración del sitio web de la institución para que lo mantenga actualizado y este en contacto con los actuales y posibles clientes.
- Para mayor eficacia en la implementación en la herramienta se recomienda contratar a un especialista en el tema.



HERRAMIENTA GERENCIAL DE BENCHMARKING

- Para la implementación de esta herramienta lo primero que se recomienda es contratar un asesor experto en el tema para que los guíe correctamente en el desarrollo de esta herramienta.
- Elegir uno de los colegios más sobresalientes rentables y estables de la ciudad de Santa Ana para entablar comunicaciones con ellos y empezar a desarrollar la herramienta.
- Seguir las instrucciones anteriormente planteadas de la mano con su asesor.
- Realizar evaluaciones periódicas para comprobar la efectividad de la implementación de dicha herramienta.



HERRAMIENTA GERENCIAL DE MEJORA CONTINUA

- Se recomienda solicitar o contratar asesores expertos en el tema para impartir capacitaciones, tanto a la Alta Dirección como al personal docente, administrativo y de servicio del Colegio.
- Formar un grupo encargado de definir estándares de calidad, para todos los rubros del colegio, y que dicho grupo, sea el encargado de evaluar periódicamente estos estándares, con el fin de mejorar constantemente.
- Reforzar consecutivamente la formación académica del personal docente incentivándolos para que utilicen métodos actualizados para la enseñanza de los alumnos, creando así un compromiso profesional y brindando una educación de calidad a los clientes.
- Crear una política de calidad con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, ya sea este del área docente, administrativa o de servicio, para ofrecer el mejor servicio en el Colegio.



HERRAMIENTA GERENCIAL DE CALIDAD TOTAL

- Se recomienda el involucramiento del propietario y la Alta Dirección en el desarrollo continuo de esta herramienta, para lograr el éxito del Colegio.
- Desarrollar un método de recolección de opiniones sobre el servicio educativo prestado, tanto de alumnos, padres de familia y personal del Colegio, con el fin de detectar fallas o deficiencias en los procesos que realiza la institución.
- Evaluar constantemente la prestación del servicio educativo, la calidad del servicio recepción de los pagos y la atención personal a los alumnos, para procurando mejorar continuamente hasta llegar a la Calidad Total.
- Implementar adecuadamente todas las herramientas anteriores y monitorearlas constantemente, para asegurar el éxito del Colegio.



RECOMENDACIONES PARA LA UTILIZACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO.



INSTRUCCIONES

PARA SU USO:

Este documento ha sido elaborado para que el dueño, director, subdirector, docentes y empleados administrativos y de servicio del Colegio Doctor Albert Einstein de Santa Ana, lo apliquen en su área funcional y mejoren su gestión, este documento podrá constituirse como una guía de consulta para ellos, en éste apartado se recomienda:

- Realizar una reunión para dar a conocer el presente documento.
- Formar el grupo de trabajo encargado de la explicación, difusión, implementación y control, del presente documento.
- Contactar a Consultores, Cámara de Comercio o personas especializadas para la debida impartición de capacitaciones sobre este tema.
- Buscar asesoramiento de expertos en temas que desconozca.

PARA SU DIFUSIÓN:

Este documento se ha elaborado de acuerdo a las necesidades que observamos en el Colegio, quedando a criterio de la alta dirección, el acceso de personas ajenas a la institución a este documento.



PARA SU MANTENIMIENTO:

Es necesario que el contenido de la propuesta sea revisado al menos una vez al año, o cuando a criterio de la alta dirección sea conveniente, tomando en cuenta que nada es estático y que la vigencia de las ideas está en función de la capacidad de adaptarse a los cambios.



BIBLIOGRAFIA

Para la elaboración del presente Trabajo de Graduación se consultó los libros siguientes:

Nº	LIBROS
1.	Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. Ley General de Educación El Salvador, 2015.
2.	Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. Manual de Administración Escolar. El Salvador, 2015.
3.	Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, el capital humano dentro de las organizaciones. Mc Graw Hill, México, 2007. 11a Edición
4.	Koontz, Harold y Weihrich, Heinz Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill, México, 1998. 11a Edición



-
- Administración.
5. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz Mc Graw Hill, México, 1998.
10a Edición
- Managment
6. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz Mc Graw Hill, México, 1998.
12a Edición
- Manual de Empowerment
7. Wilson, Terry THAU S.L. Editores, México, 2008.
10a Edición.



ANEXOS



ANEXO 1



GUIA DE ENTREVISTA PARA LA ALTA DIRECCION DEL COLEGIO DOCTOR ALBERT EINSTEIN

OBJETIVO: Obtener información general sobre la administración del Colegio Doctor Albert Einstein, para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del mismo, con el fin de proporcionar información de técnicas gerenciales beneficiosas para la administración de la institución.

INDICACIONES: Por favor responda en forma objetiva, la siguiente entrevista porque de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

LUGAR: _____ **FECHA:** _____ **HORA:** _____

ENTREVISTADORAS: _____

PARTE I

1. Nombre del entrevistado(a): _____
2. Cargo que desempeña dentro de la institución: _____
3. Título obtenido: _____
4. Años que lleva desempeñando su cargo: _____

PARTE II

5. ¿En qué fecha se fundó el Colegio?



6. ¿Cuál fue el propósito de la creación del Colegio?

7. ¿Quiénes fueron los fundadores del Colegio?

8. ¿Qué niveles educativos atienden en el Colegio?

9. ¿Cuántos alumnos hay por cada nivel educativo?

10. ¿Cuantos docentes laboran en el Colegio?

11. ¿Considera que son suficientes docentes para impartir las clases a la población estudiantil?

12. ¿Han ocupado desde sus inicios las mismas instalaciones?

13. ¿Qué factores tomaron en cuenta a la hora de elegir la ubicación del Colegio?



14. ¿Las instalaciones actuales del Colegio tienen la capacidad de albergar a la población estudiantil?

15. ¿Las instalaciones del Colegio cumple con los requisitos de higiene y seguridad ocupacional?

16. ¿Las instalaciones del colegio cuenta con las zonas de esparcimiento para los alumnos y sala de reuniones para el personal?

17. ¿El colegio cuenta con los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, servicios sanitarios)?

18. ¿Cuál es la estructura organizativa de la institución?

19. ¿Es de conocimiento del personal la estructura organizativa?

20. ¿Se tienen bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

21. ¿Se respetan los niveles de autoridad y responsabilidad en la institución?



22. ¿Se realiza el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar, en el colegio?

23. ¿Quién es el encargado del proceso administrativo de la institución (planificar, organizar, dirigir y controlar)?

24. ¿Cuáles son las áreas funcionales en que se divide la institución?

25. ¿Se tiene una persona encargada de cada área funcional?

26. ¿Se tiene una persona encargada de la publicidad del colegio?

27. ¿Qué clase de publicidad hace el colegio para atraer nuevos alumnos?

28. ¿Cuánto aumenta el número de nuevos alumnos cada año?

29. ¿Se realizan reuniones para exponer los logros, avances y problemas que tiene la institución y promover la participación de los docentes y el personal?



30. ¿Se cuenta con un buzón de sugerencias?

31. ¿Se realizan reuniones con los padres de familia para presentar un informe escolar y tomar en cuenta las opiniones?

32. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los docentes y personal administrativo?

33. ¿Qué relación tiene el colegio con el Ministerio de Educación?

34. ¿Cuáles son los principales problemas que detecta usted en el colegio?

35. ¿Posee un plan para solucionar dichos problemas?

36. ¿Cuál es su visión del colegio dentro cinco años?



ANEXO 2



CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES

OBJETIVO: Conocer la gestión de la alta dirección del colegio Doctor Albert Einstein, por medio de la opinión de la planta docente de la institución.

INDICACIONES: Marque con una "X" la opción que considere responde la interrogante de la manera más real posible.

1. ¿Cuál es el proceso al que se sometió para ser contratado por el colegio?

2. ¿Qué requisitos debe cumplir para poder formar parte del área de maestros en el colegio?

3. ¿Recibe usted capacitaciones de parte del colegio?

- Si A veces
 No Nunca

4. ¿Brindan las debidas prestaciones de ley a los docentes el colegio?

- Si
 No
 La mayoría



-
5. ¿Existe algún beneficio extra hacia los maestros además de los establecidos por la ley?
- No
- Si, especifique _____
6. ¿Para impartir las clases a los alumnos se basa en los temarios que el ministerio proporciona?
- Si
- No, porque _____
7. ¿Considera que los temarios que se deben de impartir benefician a los alumnos?
- Si
- No, porque _____
8. ¿Aporta usted temas extras para ayudar a la enseñanza de los alumnos?
- Si
- No
9. ¿La Alta Dirección respeta sus horarios de trabajo?
- Si
- No, porque _____
10. ¿Considera que las aulas están aptas para la cantidad de alumnos por grado?
- Si
- No



11. ¿Se le brindan las herramientas básicas a los maestros del colegio para impartir las clases?

- Si
- No
- La mayoría

12. ¿Cuenta el colegio con el material didáctico necesario y suficiente para los maestros?

- Si
- No
- La mayoría

13. ¿Existen reuniones Dirección- Maestros?

- Si
- No
- A veces

14. ¿Cómo considera la comunicación entre la Dirección y Maestros para informar cualquier problema que esté sucediendo?

- Buena
- Mala
- Regular

15. ¿Brinda la institución los uniformes a los maestros?

- Si
- No



16. Si su respuesta anterior fue si, ¿Considera apropiado el uniforme que usa dentro de la institución?

Si

No, porque _____

¿Qué opina acerca de la administración del colegio?



ANEXO 3



CUESTIONARIO PARA PERSONAL

OBJETIVO: Conocer la efectividad de la administración del colegio por medio de la opinión del personal del colegio Doctor Albert Einstein.

INDICACIONES: Marque con una "X" la opción que considere responde la interrogante de la manera más real posible.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el colegio?

- Menos de un año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años, especifique _____

2. ¿Se le proporciona uniforme de trabajo?

- Si
- No

3. ¿Se le proporcionan todos los instrumentos para realizar sus labores?

- Si
- No
- La mayoría

4. ¿Considera que realiza su labor sin ningún problema?

- Si
- No
- A veces, especifique _____



5. ¿Qué prestaciones recibe?

- Salario
 AFP
 ISSS
 Otras, especifique _____

6. ¿Se realizan reuniones periódicamente en la institución para verificar problemas, carencias o logros?

- Si
 No
 Lo desconozco

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿usted es convocado a dichas reuniones?

- Si
 No
 A veces

8. ¿Conoce usted el organigrama del colegio?

- Si
 No

9. ¿Conoce usted quien es su jefe superior inmediato?

- Si
 No

10. ¿Tiene bien definidas cuáles son sus responsabilidades en el colegio?

- Si
 No
 La mayoría



11. ¿Informa usted a su superior sobre carencias o fallas que se presentan en su área de trabajo?

- Si
 No
 A veces, porque _____

12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, responda ¿Se solucionan las fallas o carencias de manera rápida?

- Si
 No
 A veces

13. ¿Hay alguna cosa que la alta dirección podría mejorar para ayudarle a usted a desempeñar mejor su trabajo?

- No
 Si, especifique _____

14. ¿Se siente usted bien en su ambiente de trabajo?

- Si
 No

Porque _____

15. ¿La alta dirección establece los lineamientos que orientan el quehacer en el Colegio en todos los ámbitos de trabajo?

- Si
 No
 A veces, especifique _____



16. ¿Se favorece la participación y la toma de decisiones en la institución?

- Si
- No
- Poco

17. ¿De qué manera califica usted la administración del Colegio?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente



ANEXO 4



CUESTIONARIO PARA LOS ALUMNOS DE BACHILLERATO

OBJETIVO: Obtener información sobre gestión de la alta dirección del colegio Doctor Albert Einstein, por medio de la opinión de los alumnos de bachillerato.

INDICACIONES: Marque con una "X" la opción que considere responde la interrogante de la manera más real posible.

1. ¿Dónde obtuvo su título de noveno grado?

- Institución Pública
 Institución Privada

2. ¿Qué lo motivo a usted a elegir este colegio?

- Nivel educativo
 Prestigio
 Colegiatura
 Otro, especifique _____

3. ¿Cómo calificaría usted la dirección del Colegio?

- Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala

4. ¿Cómo calificaría la actitud que tienen los directivos del Colegio con los Padres de familiares?

- Muy adecuada
 Adecuada
 Inadecuada
 No se



5. ¿Cómo calificaría la formación o capacidad que tiene el docente para enseñar?

- Muy adecuada
- Adecuada
- Inadecuada

6. ¿Cómo calificaría el vínculo que tiene el docente con los alumnos a su cargo?

- Muy adecuada
- Adecuada
- Inadecuada
- Profesional

7. ¿El Colegio brinda apoyo especial (Clases de refuerzo) para los alumnos que lo necesitan, de modo que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No se

8. ¿Las instalaciones del Colegio son seguras, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes (reja perimetral, extintores, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, etc.)?

- Muy adecuadas
- Adecuadas
- Inadecuadas
- Podrían mejorar



9. ¿El tamaño de los espacios escolares es adecuado en función de la cantidad de alumnos?

- Muy adecuados
- Adecuados
- Inadecuados

10. ¿Cómo calificaría el estado de mantenimiento de esos espacios escolares?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

11. Según lo que usted ha aprendido durante su tiempo de estudio en el colegio, ¿cómo calificaría la enseñanza del colegio?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

12. ¿Cómo considera la administración del Colegio?

- Adecuada
- Inadecuada
- Necesita Mejorar
- Mala



13. ¿Existe puntualidad por parte de profesores a la hora de iniciar las clases?

- Si
- No
- Casi siempre

14. ¿Considera usted que la metodología de enseñanza es adecuada con las asignaturas?

- Si
- No

15. ¿El contenido de clases se ajusta al programa y al plan de trabajo de las asignaturas?

- Si
- No
- Es Adecuado

16. ¿Considera importante la creatividad en el desarrollo de sus clases al utilizar diferentes recursos educativos?

- Si
- No
- Me es indiferente

17. ¿Considera que los docentes del Colegio tienen la preparación adecuada y actualizada?

- Si Regular
- No



18. ¿Cree que la educación impartida en un Colegio privado tiene un nivel más elevado que una institución del gobierno?

- Si
 No
 Igual

19. ¿Se propicia un ambiente escolar sano y agradable para todos los miembros de la institución educativa?

- Si
 No
 A veces

20. ¿Considera que sus docentes propician un clima de respeto y de cordialidad en el aula de clase?

- Si Nunca
 No La mayoría de las veces

21. ¿Se garantizan las buenas condiciones en la infraestructura y dotación del colegio para una buena prestación del servicio educativo?

- Si A veces
 No

22. ¿Considera que en secretaria lo atienden y resuelven sus inquietudes?

- Si
 No
 A veces



23. ¿El Colegio garantiza las condiciones para que cada uno de los alumnos se desarrolle integralmente fortaleciendo los talentos y habilidades?

- Si
- No
- No sabe

24. ¿Se brindan espacios de participación para los alumnos, padres de familia, y otros miembros de la comunidad educativa para analizar situaciones institucionales y proponer planes de mejoramiento o ajustes a los diferentes procesos?

- Si
- No
- A veces

25. ¿Por qué medios se enteró del Colegio?

- Afiches
- Radio
- Internet
- Periódicos
- Un conocido
- Un alumno del Colegio
- Otros, especifique _____

26. ¿Cómo calificaría la administración del Colegio?

- Buena
- Regular
- Mala
- Podría Mejorar