

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

“DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO Y FUNCIONALIDAD CON ENFOQUE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZAN DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

MARTINEZ GUARDADO, JAIRO ANTONIO

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lobo

Secretario General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Master. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. David Mauricio Lima Jaco (DOCENTE ASESOR)

SEPTIMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a **Dios todo poderoso** por darme salud, sabiduría y fuerzas para poder culminar esta carrera donde se han superado muchos obstáculos pero que perseverando se ha logrado finalizar este que es uno de tantos objetivos en mi vida*

*Agradezco a mis padres **María Emma Guardado de Martínez** y **José Antonio Martínez** que sin su ayuda y comprensión no sería posible este logro. De igual manera agradecer a mis abuelitas **María Luz Guardado** (Q.E.P.D) Y **María Ángela Martínez** que han sido parte fundamental en este logro al igual que **mis tres hermanos** que me animaron a no darme por vencido y seguir luchando hasta el final para culminar mi carrera. Y por supuesto agradecer a mi Docente Asesor **David Mauricio Lima Jaco** quien tuvo la paciencia y dedicación durante un año para poder instruirme en este proyecto final que hoy estoy culminando.*

CONTENIDO

RESUMEN-----	i
INTRODUCCIÓN-----	iii
OBJETIVOS-----	vi

CAPITULO I. GENERALIDADES RELACIONADOS AL SISTEMA EDUCATIVO EN EL SALVADOR, CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS TOMANDO COMO CASO EL CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZÁN Y TÉRMINOS APLICADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL -----1

A. Generalidades del Sistema Educativo en El Salvador-----	1
1. Breve Reseña de la Educación en El Salvador-----	1
2. Reformas educativas en El Salvador-----	2
a) Reforma Educativa de 1940-----	2
b) Reforma Educativa de 1968-----	3
c) Otras Reformas Educativas-----	3
3. Antecedentes de la Educación Básica en El Salvador-----	5
4. Antecedentes de la Educación Media en El Salvador-----	6
4.1 Estructura Académica de Educación Media-----	7
4.2 Objetivos de la Educación Media-----	8
B. Generalidades del Centro Escolar General Francisco Morazán-----	9
1. Antecedentes del centro educativo-----	9
2. Marco Legal-----	11
3. Filosofía Actual del Centro Escolar -----	14
C. Marco Teórico sobre Diseño Administrativo-----	16
1. Desarrollo Organizacional-----	16
2. Cultura Organizacional-----	16
3. Funcionalidad-----	18
4. Función Administrativa-----	18
5. Administración-----	19
a).Conceptos y definiciones-----	19
b). Elementos de la Administración-----	19
c). Características de la Administración-----	20
d). El Proceso Administrativo y sus Fases-----	21
e). Estructura Administrativa-----	39
D. Marco Teórico Sobre Clima Organizacional-----	42
I. Conceptos y Definiciones-----	42
II. Importancia del Clima Organizacional-----	43
III. Objetivos del Clima Organizacional-----	43
IV. Características del Clima Organizacional-----	43
V. Funciones del Clima Organizacional-----	44

VI.	Dimensiones del Clima Organizacional-----	44
VII.	Tipología del Clima Organizacional-----	46
VIII.	Efectos del Clima Organizacional-----	48
IX.	El Factor Más Importante del Clima Organizacional-----	50
X.	Medición del Clima Organizacional-----	50

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZÁN DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. -----52

A.	Importancia de la investigación-----	52
B.	Alcances-----	52
C.	Limitaciones-----	53
D.	Metodología de la investigación-----	53
1.	Método Científico-----	53
2.	Métodos Auxiliares-----	53
3.	Tipo de Investigación-----	54
4.	Tipo de Diseño de la investigación-----	54
5.	Fuentes de Información-----	54
6.	Ámbito de la investigación-----	55
7.	Técnicas e instrumentos utilizados-----	56
8.	Determinación de Universo y Muestra-----	57
9.	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos-----	60
F.	Contexto, perfiles y perspectivas de la institución-----	101
G.	Análisis FODA Generalizado-----	101
H.	Diagnóstico de La Situación Actual del Centro Escolar-----	103
I.	Conclusiones y Recomendaciones -----	106

**CAPITULO III. PROPUESTA DE UN DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO Y
FUNCIONALIDAD DEL CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZÁN DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR-----108**

A. Propuesta de la Filosofía Institucional-----	108
1. Misión-----	108
2. Visión -----	108
3. Valores-----	108
4. Objetivo Estratégicos y Operacionales -----	109
5. Estructura Organizativa -----	113
6. Principios de Organización-----	115
B. Propuesta de Elementos de Dirección-----	115
C. Lineamientos para la Elaboración de un Diseño Administrativo-----	117
1. Normas técnicas para la elaboración.-----	117
D. Descripción de Propuesta para Desarrollo y Funcionalidad-----	117
1. Propuesta de Recursos Humanos-----	117
2. Propuesta Financiera-----	118
3. Propuesta de Recursos Materiales-----	118
E. Propuesta Infraestructural-----	119
F. Herramientas Administrativas Propuestas -----	120
1. Coaching Gerencial -----	120
2. Cuadro de Mano Integral-----	121
3. Downsizing-----	122
4. Beanchmarking-----	122
G. Implementación de la Propuesta-----	123
H. Estimación de Gastos-----	125
 BIBLIOGRAFÍA-----	 127
 ANEXOS-----	 130

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “ Diseño Administrativo para el Desarrollo y Funcionalidad con Enfoque en el Clima Organizacional del Centro Escolar General Francisco Morazán del Municipio de San Salvador”, surgió de la necesidad de optimizar cada una de las áreas funcionales de la institución incluyendo el sector estudiantil de manera que pueda prevalecer un idóneo clima interno que permita un desarrollo sano y competitivo del área estudiantil de señoritas del sector publica tanto a nivel departamental como nacional. La presente tiene por objetivos:

- Determinar los problemas internos que afectan el clima organizacional en el Centro Escolar General Francisco Morazán para establecer alternativas de solución.
- Analizar los elementos problemáticos encontrados en el centro educativo que ayudaran a determinar la incidencia en cuanto al clima organizacional dentro del centro escolar se refiere.
- Determinación de posibles soluciones y recomendaciones que permitan un mejoramiento en el clima organizacional de la institución educativa para su desarrollo y funcionamiento.

En el caso de la investigación que se realizó se decidió elegir el método científico, siendo que resulta ser la más idónea para analizar de manera más objetiva los elementos que se estudiaron (comunicación, infraestructura, liderazgo) y con ello determinar su incidencia o no tanto en el personal como las estudiantes del centro educativo.

De igual manera se hizo uso del método sintético y analítico, si se toma en consideración que muchos hechos o fenómenos están relacionados entre sí y eso permitirá hacer un análisis en conjunto, para determinar cuáles pueden ser las soluciones adecuadas para contrarrestar los hechos que pueden perjudicar el clima interno en la institución; su aplicación en la investigación fue a través de la observación directa como de los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los estudiantes, el censo al personal administrativo y docente y la entrevista a la directora del centro escolar.

Las conclusiones elaboradas para dicho proyecto son:

La implementación de las herramientas administrativas propuestas dentro del Diseño Administrativo ayudará a la eficiencia de todas las áreas del centro escolar.

El proyecto elaborado optimizará la preparación del sector docente que permitirá que los estudiantes de dicha entidad reciban educación de mayor calidad.

También se hicieron algunas recomendaciones que deben de seguirse entre las cuales están:

El personal adicional que se contrate debe de ser calificado de manera que se perciba el desarrollo y funcionalidad en la entidad educativa.

Se debe hacer convivios de los sectores laborales con los estudiantes de manera que existan lazos armoniosos que conlleven a un clima interno agradable en la institución.

Al ser implementado el Diseño Administrativo para el Desarrollo y Funcionalidad se debe capacitar constantemente al personal para que estos amplíen sus conocimientos sobre la misma y puedan ejecutar correctamente y de forma eficiente cada una de las funciones que les corresponde.

INTRODUCCIÓN

De todos es sabedor que la educación es uno de los derechos básicos de las niñas y niños Salvadoreños donde por medio de ella aprenden a desarrollarse como seres humanos y adquirir conocimientos que en un futuro les ayudará a convertirse en personas productivas a la sociedad, pero el término educación no solo engloba el que los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios y sean productivos al país, también abarca las condiciones en que se da dicha formación, como funcionan cada una de las partes sectoriales en los centros educativos en este caso sería de educación pública por la institución donde se realizó el proyecto, de igual manera las condiciones infraestructurales y otros elementos que se mencionaran en esta investigación realizada donde el desarrollo y funcionalidad de todas las partes van de la mano con el clima organizacional.

A continuación se describe cada uno de los tres capítulos elaborados para la elaboración del Diseño Administrativo.

Capítulo I.

Hace referencia a teoría básica que fundamenta el tema de Diseño Administrativo enfocado al Clima Organizacional el cual va dividido en cuatro partes.

La primera parte hace referencia historia acerca de la educación en El Salvador tanto de la educación básica como media, ya que dicho trabajo de investigación va enfocado a un centro escolar, y de qué forma mejorar su ambiente interno a través de un Diseño Administrativo.

La segunda parte de este capítulo contiene información acerca del centro educativo que se ha tomado como eje de investigación, y en el cual van incluidos aspectos como marco legal de la institución, artículos de la constitución de la república relacionado a la educación, la estructura de la institución y otros aspectos.

La tercera parte hace referencia a información teórica sobre Diseño administrativo donde van incluidos términos como Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, La administración y elementos importantes que la conforman, entre otros conceptos incluidos en esta parte del capítulo.

La cuarta parte va enfocada a términos, elementos, características, etc. de lo que es el Clima Organizacional y en el cual es el enfoque principal donde va dirigida la investigación.

Capítulo II.

Contiene aspectos relacionados al desarrollo de la investigación que se realizó, el tipo de metodología utilizada, el cual fueron útiles el método analítico y sintético para dicho trabajo de campo.

Otro aspecto importante que contiene dicho capítulo es el tipo de investigación que es este caso fue la investigación descriptiva ya que es menos compleja y es la más adaptable al tipo de problemática que se estaba estudiando.

En cuanto al tipo de investigación se decidió usar la no experimental, porque dicho trabajo de campo no requería la manipulación de variables y porque se trataba de un problema o fenómeno ya existente.

El ámbito del trabajo de campo estaba relacionado más que todo al social educativo, ya que la educación es una manera en la que se aprende a socializar con los demás y educativo porque siembra bases de aprendizaje y conocimiento.

Dicho capítulo contiene también la tabulación y análisis de los datos expuestos en los censos y encuestas que se pasaron y que dio la pauta al análisis FODA el cual lo conforman las

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la institución y que influyen en el clima interno de la misma.

De igual manera se exponen las conclusiones y recomendaciones generalizadas de los tres sectores censados y encuestados y mediante esto buscar una mejora en los aspectos que salieron mal evaluados.

Capítulo III.

En el presente capítulo se presenta la propuesta realizada al Centro Escolar General Francisco Morazán sobre un diseño administrativo que permita un mejor desarrollo y funcionamiento en la institución enfocado en el clima organizacional.

Se muestra una propuesta de filosofía institucional que tiene que ver en la modificación de la Misión y Visión de la entidad educativa, al igual que la propuesta de Valores, ya que en los documentos del centro estudiantil no estaban plasmados de igual manera una estructura organizacional más adecuada y acorde a la institución educativa.

A si también se detallan lineamientos para la elaboración del diseño administrativo que tiene que ver con las normas técnicas en el desarrollo del proyecto. También se detalla una descripción de desarrollo y funcionalidad propuesto con sus respectivos elementos y las herramientas administrativas que servirán a la organización al mejoramiento de sus actividades y de esa manera formar un clima interno idóneo dentro de la misma.

Y por último la forma en que se va implementar el diseño administrativo y el Costo que este tendrá para llevarlo a la práctica.

OBJETIVOS

GENERAL.

Elaborar un Diseño Administrativo para el desarrollo y funcionalidad a través del clima organizacional en el Centro Escolar General Francisco Morazán ubicado en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, que permita detectar problemas internos en el centro educativo para analizarlas y determinar las posibles soluciones que permitan un ambiente idóneo en todas las áreas de la institución.

ESPECIFICOS.

- ✓ Determinar los problemas internos que afectan el clima organizacional en el Centro Escolar General Francisco Morazán para establecer alternativas de solución.

- ✓ Analizar los elementos problemáticos encontrados en el centro educativo que ayudaran a determinar la incidencia en cuanto al clima organizacional dentro del centro escolar se refiere.

- ✓ Determinación de posibles soluciones y recomendaciones que permitan un mejoramiento en el clima organizacional de la institución educativa para su desarrollo y funcionamiento.

Capítulo I

“Generalidades relacionados al sistema educativo en el salvador, centros escolares públicos tomando como caso el Centro Escolar General Francisco Morazán y términos aplicados al Clima Organizacional”.

A. Generalidades del Sistema Educativo en El Salvador.

1. Breve Reseña del Origen de la Educación en El salvador.

“El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República.

En 1,832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada Municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de 4 reales

El método lancasteriano de enseñanza mutua es utilizado en los centros de primeras letras el que predomina hasta entrado el siglo XX, dicho método consistía en la enseñanza de los alumnos con mayor avance escolar hacia los demás. La Educación elemental o Primaria de fines del siglo IXX y comienzos del XX se impartía en "Escuelas Unitarias", en donde un maestro atendía dos o tres secciones diferentes. Con el propósito de elaborar planes y programas similares en la región centroamericana para fortalecer la escuela primaria, se celebró el Primer Congreso Centroamericano de Educación en Guatemala en diciembre de 1,893.”¹

“Aunque se revalora la enseñanza de las ciencias no se eliminó las ciencias del espíritu.

El modelo positivista, completado por algunas materias prácticas como el dibujo, la caligrafía, el trabajo manual, la agricultura y el canto, dominó el Plan de Estudios oficial hasta 1,940.

Hasta la década del 40 no existía el Ministerio de Educación. La "instrucción elemental" era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta Subsecretaría contaba con la inspección escolar y con la sección técnica. La primera se encargaba de contratar y supervisar al personal, la segunda se dedicaba a la planificación de los niveles de educación, elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio.”²

¹ Aguilar Avilés, Gilberto. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador. P. 14

² Escamilla, Luis Manuel. Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación en El Salvador.

“Con la creación de la Universidad en Salvador en 1,841 se constituye también el sistema educativo en tres niveles: educación primaria, media y superior. Con el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1,841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la educación media (Colegio La Asunción). Aunque la escuela parvularia da comienzo en 1886 no forma parte del sistema oficial.

Bajo el mandato del general Francisco Menéndez se promulga la Constitución de 1886 declarando a la educación libre de credo religioso y responsabilizando al Estado de brindar educación a las clases populares, ya que se considera que la educación primaria cubriría las demandas de estos sectores.”³

En 1,860 habían tres Escuelas Normales dando inicio de manera formal a los maestros a nivel primario ya que un alto porcentaje de ellos eran empíricos. Los maestros de nivel medio se formaban en la única Escuela Normal o en los contados colegios privados para varones o colegios religiosos para señoritas como el de la Asunción de Santa Ana. Los programas de estudio todavía en la década de los treinta eran prácticamente inexistentes, no estaban definidos ni articulados. Dependía más bien del empeño del profesor para impartir sus clases

y contenidos. Los maestros eran por lo general bachilleres o doctores graduados. Con la fundación de la Escuela Superior en 1950 se da cuerpo a la formación profesional en este nivel.

2. Reformas Educativas en El Salvador

a) Reforma Educativa de 1,940 ⁴⁴

Durante la dictadura del General Martínez, en 1,938 se hace la primera Reforma Educativa la que toca sólo el nivel de educación primaria. La comisión encargada de reordenar el sistema es conocida como la generación del 28.

Hay que destacar que esta Reforma fue un avance importante en la ya que se aportaron innovaciones en varios aspectos. Se pretendía que los Planes y Programas de Estudio tuvieran continuidad y secuencia dando oportunidad a los maestros de seguirlos didácticamente de acuerdo a la situación particular de la población donde trabajaban. Con relación al curriculum los listados de temas se suprimieron para dar cabida a Planes de Estudios, los que debían de servir de guías didácticas para tratar los temas correspondientes al ciclo escolar.

Ministerio de Educación. Dirección de Publicaciones. 1981. P. 27.

³ Escamilla, Luis Manuel. Reformas educativas. op. cit. P. 40.

⁴ Escamilla, Luis Manuel. Reformas educativas. Op. cit. 1981. P. 52.

b) Reforma Educativa de 1,968⁵

La educación se somete a una nueva reestructuración. Con el objetivo de ampliar el mercado interno a partir del desarrollo industrial, se le dio prioridad a la calificación de mano de obra de nivel técnico medio para integrarla a corto plazo al mercado de trabajo. Los sectores estratégicos fueron la educación, la agricultura y la industria. Hubo una modificación. La educación básica obligatoria aumentó de seis a nueve años, se crearon los bachilleratos diversificados y se impusieron tácticas para reducir el analfabetismo en los mayores de 14 años.

La nueva estructura apuntaba a contribuir a transformar la realidad y satisfacer las demandas del "desarrollo económico por medio de la modernización del aparato productivo, lo que traería el desarrollo social y por lo tanto, el desarrollo sociopolítico".

No obstante, no se prestó atención a la tensa situación que se vivía en el territorio salvadoreño expresada en el aumento de la violencia institucionalizada, en la falta de espacios democráticos, la fricción entre los gobiernos salvadoreño y hondureño (guerra del fútbol) y la desigualdad del crecimiento económico de los países centroamericanos. Esta Reforma se hizo cuando el intento de integración del Mercado Común Centroamericano había fracasado. La estructura productiva, lejos de absorber los cuadros técnicos ya comenzaba a desplazar mano de obra agudizando el desempleo.

c) Otras Reformas Educativas.

1. Reforma de Educación Media⁶

En 1,942 se convoca a la Convención de Ministros de Educación Centroamericana en San José de Costa Rica con el fin de edificar un sistema educativo centroamericano.

El presidente guatemalteco Doctor Juan José Arévalo postulaba un plan Progresivo de Unificación de América Central. Junto con el General Castaneda en El Salvador acordaron incluir este ensayo en el campo de la educación.

En 1,945, los Ministros de Educación de la región realizaron la Convención de Santa Ana donde acordaron modificar los planes y programas en los todos los niveles. Definieron los fines, objetivos y propósitos comunes. Dentro de los acuerdos se estableció que todos los niños de 7 a 14 años debían recibir educación primaria, sería de 7 años el inicio de su educación escolar y tendría carácter obligatorio. Se

⁵ Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al pasado de la Educación en El Salvador. Documento I Ministerio de Educación. Septiembre de 1995. Pág. 44.

⁶ Escamilla, Luis Manuel. Reformas educativas. Op. Cit .Pag 113.

acordó también los conocimientos mínimos que todo alumno debía alcanzar. Con respecto a la distribución de materias de acuerdo al grado, carga de horas escolares y calendario escolar cada país reorganizara y planificaría sus programas de acuerdo a las necesidades propias.

Como resultado de esta convención Guatemala adoptó los programas de primaria salvadoreños. El Salvador adopta el Programa de Geografía e Historia guatemalteco, en vista de que erradica todo lo relativo a dificultades, guerra y luchas de Estado y Estado

Se introdujo el Plan Básico, el que debía ser un fundamento cultural común y su duración sería de tres años. Y una vez concluido los alumnos podrían continuar por dos años el bachillerato.

Durante el gobierno del Consejo Revolucionario (1,948-1,950) se hicieron mejoras referentes al seguro social y al código de trabajo. El doctor Reynaldo Galindo Pohl, integrante del Consejo Revolucionario asumió el Ministerio de Cultura y mejoró el ámbito educativo. Entre estos cambios destacan la construcción de edificios escolares, la creación de escuelas experimentales con nuevas metodologías. Se crea la Escuela de Trabajo Social, se crea la Escuela Normal Superior y se refuerzan las Escuelas Normales de Izalco y Suchitoto. Para atender a la población rural se crearon las escuelas "pluricales" donde se pretendía abarcar la primaria completa con uno o dos maestros.

Con relación a los Programas de Alfabetización de Adultos se intentaba darle un carácter sistemático y brindar a los adultos los conocimientos de la educación fundamental. Se introduce un curso permanente de perfeccionamiento a distancia para los maestros de la clase C (empíricos) y se publica el Correo Escolar Rural como vía de establecer comunicación con los maestros, informarles sobre problemas técnicos y administrativos y brindarles sugerencias.

2. Reforma Educativa de los 80's.⁷

Precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él 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.

⁷ <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

3. Antecedentes de la Educación Básica en El Salvador ⁸

La educación es un tema prioritario en la política económica y social de El Salvador. Los indicadores son alentadores y el país está dando algunos pasos hacia la mejora de la calidad del sistema educativo.

La institución principal del sector educativo nacional es el Ministerio de Educación (MINED) que es el encargado de la administración de todos los niveles de enseñanza del sector público, además de supervisar el servicio del sector privado.

Le corresponde a este normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación en el país.

Actualmente, el Estado salvadoreño ofrece educación pública gratuita desde parvulario hasta secundaria con lo que permite disminuir la problemática en cuanto a la asistencia a un centro educativo público se refiere.

La mayoría de los estudiantes que estudian la educación básica (incluyendo solo de séptimo a noveno grado) oscilan entre edades promedio de 13 a 15 años y cursan asignaturas obligatorias como Ciencias Naturales, Lenguaje y Literatura, Matemáticas, Estudios Sociales, Inglés, Educación, Física y Educación Artística. El número de asignaturas varía según la índole del centro escolar ya que el sector privado suele incluir un porcentaje mayor de asignaturas evaluadas obligatoriamente.

Con respecto a la calidad, existe una brecha tecnológica entre las escuelas urbanas y las rurales. Además, las metodologías utilizadas por la gran mayoría de docentes son tradicionales y poco entretenidas por su falta de actualización y recursos. En este sentido, la formación de los maestros es fundamental para la mejora de la calidad de la educación.

Por otra parte los y las estudiantes necesitan un entorno adecuado para aprender. Muchas infraestructuras educativas presentan deficiencias y es imprescindible construir y rehabilitar aulas, techos y servicios sanitarios, y también equiparlos con mobiliario y tecnología. Además, la mayoría de centros carecen de zona de juegos, campos y pistas para el deporte, así como espacios para el desarrollo de habilidades artísticas como la música, el teatro y la pintura.

⁸ <http://ella.intervida.org/actualidad/un-vistazo-a-la-educacion-de-el-salvador>

Además de los problemas relativos al sistema educativo, una parte importante de los niños y los jóvenes salvadoreños viven en un contexto de graves problemas de inseguridad social y delincuencia, y cuentan con pocos espacios para su desarrollo, intercambio y participación social.

Todo lo antes mencionado son elementos que pueden afectar en el desarrollo de las actividades escolares y no permiten que haya un Clima Organizacional idóneo dentro de cada uno de las entidades educativas.

4. Antecedentes de la Educación Media en El Salvador⁹

El antecedente de los centro de estudio de formación secundaria se puede ubicar en la ley del 29 de abril de 1,825, que ordenó establecer un colegio que se le denomina de " educación científica" para jóvenes que por su índole, talento y disposición indicaran ser aptos y capaces para recibirlos. Por otra parte el Objeto de la educación media en un país recién salido de la federación, fue que se contara en el país, al igual que otras naciones de América, su propia Universidad. Y para lograr este fin era preciso contar con alumnos que hubieran cursado el bachillerato.

Cabe mencionar que el primer bachillerato público de educación media no solo del municipio de San Salvador sino de todo el país fue el Instituto Nacional General Francisco Menéndez en el año de 1,885.

En 1919, El reglamento de enseñanza media establece que, esta tiene por objeto dar al educando una cultura general mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la educación de enseñanza primaria y preparando para el ingreso a los estudios superiores.

En 1,926 se elaboró un nuevo reglamento, en este se define el fin de la enseñanza media de cómo preparar a los educandos para recibir la enseñanza superior de las escuelas profesionales universitarias.

⁹ <http://www.oei.es/quipu/salvador/salva09.pdf>

En 1,935 se definen como fines de educación medios los siguientes:

- Poner al educando en condiciones de conocer a su país desde el punto de vista científico, social, ético, además
- Prepararlos para una carrera profesional dándoles los conocimientos científicos para tal fin.

Para sistematizar los cambios educativos implementados por el Ministerio de Educación, a partir de 1989 se realizó un diagnóstico sobre la calidad de la educación, la cobertura de los servicios educativos y la administración de la educación.

Los resultados del diagnóstico se encuentran plasmados en el documento titulado “Consulta 95” y que es uno de los insumos que sirvieron para desarrollar la Reforma Educativa en Marcha.

En el año 1995 se implementan cambios en la educación media, el periodo de estudio se reduce de tres a dos años, además se establecen dos modalidades de bachillerato:

General y Técnico Vocacional. Cabe recalcar que el bachillerato vocacional conserva la modalidad de tres años.

Se elabora un nuevo currículo para la educación media así como nuevos planes y programas de estudio, el propósito de los cambios curriculares es de facilitar a la población de bachillerato, habilidades para continuar con sus estudios superiores.

4.1 Estructura Académica de la Educación Media.

La Educación Media se divide en dos modalidades, las cuales se describen a continuación:

- a) Bachillerato General
- b) Bachillerato Técnico vocacional

***Bachillerato General:**

Tiene una duración de dos años en la jornada diurna y tres años en la jornada nocturna y la modalidad a distancia tiene una duración de tres años plan sabatino. Su misión es capacitar al educando para que continúe estudios superiores y llevar conocimientos que puedan servirle para su desenvolvimiento académico en la universidad.

*** Bachillerato Técnico Vocacional:**

Tiene una duración de tres años en jornada diurna y cuatro años en la jornada nocturna.

Su misión es educar al educando para que continúe sus estudios superiores y/o incorporarse al área de trabajo.

4.2 Objetivos de la Educación Media.

- a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa, creadora y consciente en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia, productor y ciudadano; y
- b) Formar recursos humanos de nivel medio, en razón de las inclinaciones vocacionales del educando y las necesidades laborales del desarrollo socio-económico del país.

La Educación Media debe complementar la educación iniciada en la escuela primaria; facilitar el desarrollo de la personalidad según la vocación; preparar a los ciudadanos para participar en forma inteligente y coordinada, en el mejoramiento de la comunidad y en el progreso de la nación; capacitar para estudios superiores y ofrecer carreras técnicas. En consecuencia, debe responsabilizarse del desarrollo técnico, del aumento de la productividad y de la justa y armónica convivencia de los salvadoreños; crear la conciencia centroamericanista y la continental, como defensa constante de la organización democrática, dentro del respeto a los permanentes valores humanos.

La Educación Media se dirige hacia el logro de una personalidad equilibrada e implica:

Desarrollo Social: Programas de Desarrollo Estudiantil

Desarrollo Emocional: Fortalecimiento de Valores

Desarrollo Mental: Preparación Psicológica

Desarrollo Físico y Manual: Parte práctica y física de la enseñanza pedagógica.

La Secundaria cumple sus objetivos en torno a los siguientes problemas fundamentales:

- La conservación de la salud
- La vida familiar
- La vida ciudadana
- La eficiencia económica
- La formación ética y estética
- El aprovechamiento del tiempo libre
- La adquisición de los conocimientos, actitudes y técnicas fundamentales para la adecuada realización de las actividades contenidas en los literales anteriores.

B. Generalidades del Centro Escolar General Francisco Morazán¹⁰.

1) Antecedentes del Centro Educativo.

En el mes de Febrero de 1969 se fundó el Centro Escolar General Francisco Morazán llamado en ese entonces Escuela de niñas General Francisco Morazán, ubicado en la Avenida Cuscatancingo # 3113 donde actualmente se encuentra ubicada la Alcaldía Municipal de San Salvador, siendo su Directora Marta Victoria Marroquín de Argueta y la Subdirectora Marina Eugenia Barahona de Paz. El servicio educativo que en esa época se brindaba se limitaba a plan básico y acogía una población estudiantil de 1,000 alumnas.

En ese entonces también solo se contaba con un total de 15 docentes, la directora, sub directora y dos encargados del área de limpieza, era una estructura organizativa pequeña y limitada y no contada con diseño administrativo alguno.

Desde hace diez años, el centro escolar ha operado en la final 25 Avenida Norte y Calle San Antonio Abad, donde hace muchos años, funcionó la Escuela Normal Alberto Masferrer, después de la entrada

¹⁰ Dirección del Centro Escolar General Francisco Morazán

principal de la Universidad de El Salvador, a la par de la Departamental de Educación de San Salvador.

Rutas de Buses: 3,9, 22,26, 30, 30B, 33, 2C, B, 46.

A continuación se muestra un cuadro que facilita más la ubicación de la institución educativa

Figura-I. Mapa de ubicación del Centro Escolar General Francisco Morazán.



Fuente: Dirección del Centro Escolar General Francisco Morazán

2) Marco Legal.

Las funciones del Centro Escolar General Francisco Morazán se fundamentan a través del acuerdo número 142, de la fecha 19 de febrero de 1969, emitido por el Órgano Ejecutivo, en el ámbito de la educación; en el cual se autorizó la creación del centro escolar, es así como nace legalmente la institución. Posteriormente el 1 de octubre de 1988, según el acuerdo ejecutivo número 15-2114, se autorizó la ampliación de los servicios de educación media ofreciendo los servicios de bachillerato en las opciones siguientes:

Bachillerato General y Bachillerato Técnico Vocacional en las especialidades de secretariado y contaduría pública; cambio su denominación al nombre con el cual se le conoce actualmente.

a) Ley General de Educación:

Educación Básica:

Art. 21.- La Educación Básica tiene los objetivos siguientes:

- a) Contribuir al desarrollo armónico de la personalidad del educando en sus espacios vitales tales como: la familia, la escuela, la comunidad, tanto nacional e internacional.
- b) Inculcar una disciplina de trabajo, orden, responsabilidad, tenacidad y autoestima, así como hábitos para la excelencia física y conservación de la salud.
- c) Desarrollar capacidades que favorezcan el desenvolvimiento eficiente en la vida diaria a partir del dominio de las disciplinas científicas, humanísticas, tecnológicas, así como de las relacionadas con el arte.
- d) Acrecentar la capacidad para observar, retener, imaginar, crear, analizar, razonar y decidir.
- e) Mejorar las habilidades para el uso correcto de las diferentes formas de expresión y comprensión.
- f) Promover la superación personal y social, generando condiciones que favorezcan la educación permanente.
- g) Contribuir a la aprehensión, práctica y respeto a los valores éticos, morales y cívicos, que habiliten para convivir satisfactoriamente en la sociedad.
- h) Contribuir al desarrollo autodidáctico para desenvolverse exitosamente en los procesos de cambio y de la educación permanente.

- i) Promover el respeto a la persona humana, al patrimonio natural y cultural, así como el cumplimiento de sus deberes y derechos.

Educación Media:

Art. 22.- La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.

Art. 23.- La Educación Media tiene los objetivos siguientes:

- a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y,
- b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

Art. 24.- Se establece la movilidad horizontal, únicamente para el estudiante que después de aprobar el primer año del Bachillerato Técnico Vocacional desee cambiar al Bachillerato General.

Los planes y programas de estudio garantizarán los mecanismos para hacer efectiva la movilidad horizontal.

Art. 25.- Las Instituciones de Educación Media colaborarán con las actividades de educación No Formal que favorezcan a la comunidad; en igual forma, si las circunstancias la facilitan, algunos aspectos de la formación técnico vocacional de la Educación Media podrán ser apoyados por los programas de educación no formal.

Para el cumplimiento de este principio se establecerán los mecanismos correspondientes con las instituciones públicas, privadas o municipales.

Art. 26.- El grado de bachiller se otorgará al estudiante que haya cursado y aprobado el plan de estudios correspondiente, el cual incluirá el Servicio Social Estudiantil.

b) Constitución de la Republica:

En el Título II, "Los Derechos y Garantías Fundamentales de la Persona", Capítulo II "Derechos Sociales" Sección Tercera: "Educación, Ciencia y Cultura", dispone:

Art. 53.- El derecho a la educación y a la cultura, es inherente a la persona humana y en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del estado, su conservación, fomento y difusión.

Art. 55.- La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Así mismo, en el art. 56 dice que todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles.

Y en su ley secundaria, también cita en la ley general de educación en el art. 4 que literalmente dice el estado fomentará el pleno acceso de la población apta al Sistema Educativo como una estrategia de democratización de la educación y el

Art. 5 también hace mención que la educación parvularia, básica y media es obligatoria y juntamente con la especial será gratuita cuándo la imparta el estado.

3. Filosofía Actual del Centro Escolar.

a) Misión.

En cualquier entidad se refiere a la razón de ser por la cual funciona dicha institución, en el caso del Centro Escolar General Francisco Morazán es la siguiente:

“Brindar una educación crítica, funcional con eficiente calidad académica y humana, con sólidos principios morales y cívicos, que apoyados en la tecnología nos ubique como una de las primeras instituciones educativas del país”.

b) Visión:

Se refiere a la visualización hacia donde quieren llegar las organizaciones tomando en consideración las metas y objetivos de dichas entidades.

La visión que está establecida en el centro escolar es:

“Ser líderes en la formación integral de señoritas preparadas para incorporarse a la vida profesional y productiva del país como agentes de transformación social”

c) Identidad Institucional:

Hace énfasis a las características morales, cívicas e institucionales de cada una de las organizaciones. Para el caso de la entidad es el siguiente:

“Nuestro Centro Educativo al servicio de las jóvenes, como responsables de la educación, cumple el compromiso por la construcción de nuestra sociedad.

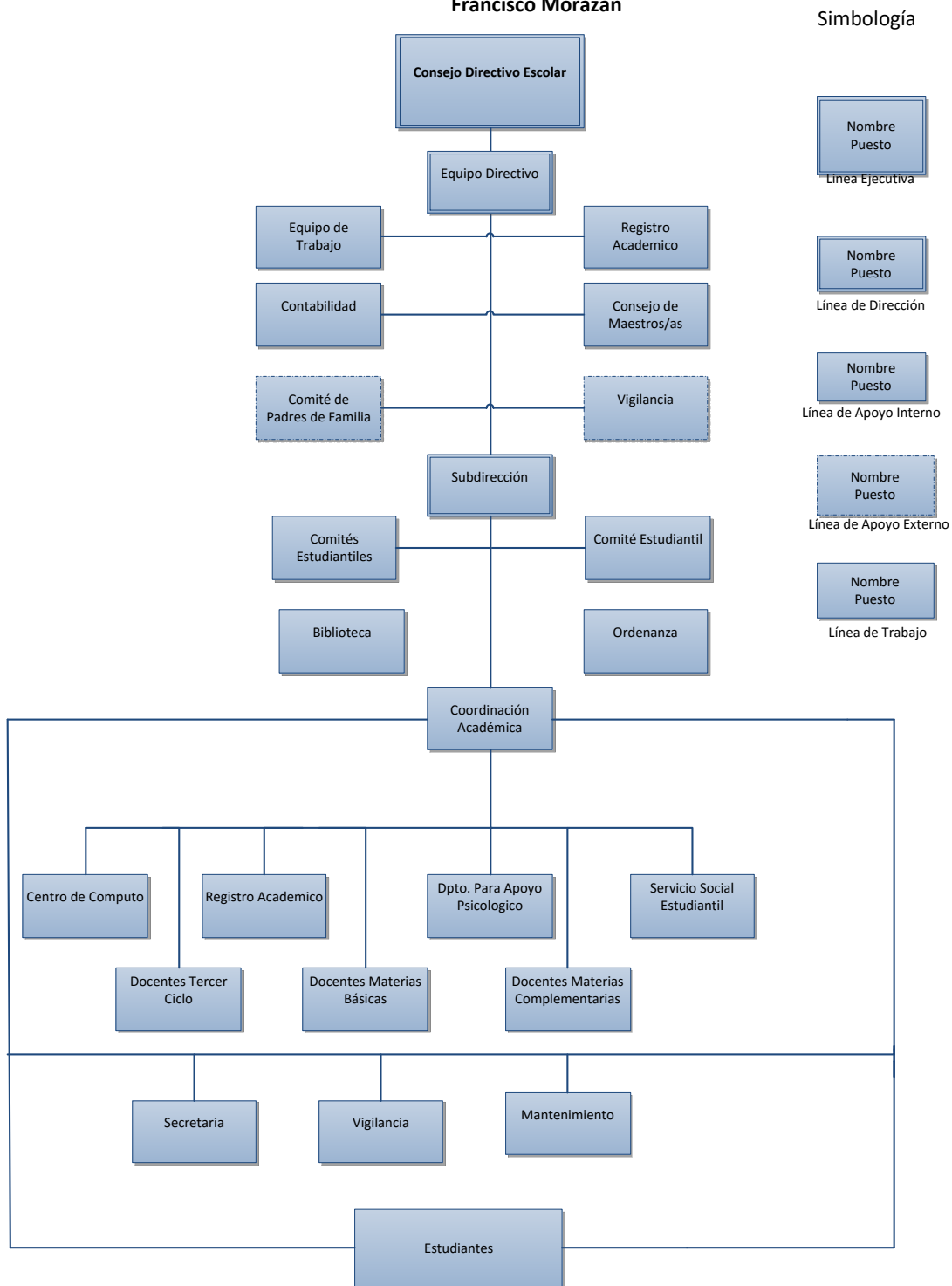
El Centro Escolar promueve y orienta el desarrollo integral de la alumna con un profundo respeto hacia ella para crecer en sociedad, basándose en principios morales como lo enuncia nuestra Misión, que es la médula y la vitalidad del pensar y sentir de la institución. Promueve en los educadores a actuar con criterio y a usar la psicología en la educación por el bien de la familia y la comunidad educativa, orientando a la participación”.

d) Estructura Organizacional:

Se refiere a la segmentación jerárquica que existe en una institución donde cada área tiene una labor específica que realizar y es de suma importancia porque garantiza una gestión eficaz en cuanto a que señala a los dirigentes de las diferentes unidades administrativas las relaciones de autoridad y responsabilidad asignadas, niveles jerárquicos y canales de organización que fluyen en la institución.

El Centro Escolar General Francisco Morazán cuenta con la siguiente estructuración:

FIGURA- II Estructura organizativa del Centro Escolar General Francisco Morazán



FUENTE: CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZÁN

C).Marco Teórico sobre Diseño Administrativo.

1. Desarrollo Organizacional¹¹.

Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

Puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc.

2. Cultura Organizacional¹².

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

- Cultura objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
- Cultura subjetiva: Está dada por:

Supuestos compartidos: cómo se piensa aquí

Valores compartidos: En qué se cree aquí

Significados compartidos: cómo se interpretan las cosas

Entendidos compartidos: cómo se hacen las cosas aquí

Imagen corporativa compartida: cómo ven a los directivos

Otros autores consideran la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias. (María Elena Mendoza Fung, 2000).

¹¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

¹² <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

Pero las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto. No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros. Las manifestaciones culturales se clasifican así:

- Manifestaciones conceptuales simbólicas: Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.
- Manifestaciones conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.
- Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una super cultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- a) Un modelo científico.
- b) Cultura de la medición.

Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

El gerente de desarrollo organizacional

Actualmente se viven tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, existen organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como responden a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

3. Funcionalidad:

“Es un conjunto de atributos que se relacionan con la existencia de un conjunto de funciones y sus propiedades específicas. Las funciones son aquellas que tiene como objetivo satisfacer las necesidades implícitas o explícitas”¹³.

4. Función Administrativa:

“Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional”¹⁴.

¹³ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

¹⁴ <http://www.definicion.org/funcion-administrativa>.

5. Administración:

a) Conceptos y definiciones¹⁵:

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”.

A continuación se detallan otros conceptos de Administración descrita por diferentes autores:

- Peterson y Plowman

“Medio por el que se realizan propósitos, objetivos y metas particulares de una organización”.

- Koontz y O’Donnell

“Dirección de un organismo social”.

- F. Tannenbaum

“Autoridad bajo la cual se organizan, dirigen y controlan las actividades realizadas por el recurso humano”.

- Henry Fayol

“La administración funciona bajo el marco de la prevención, la organización, el mando, la coordinación y el control”.

b) Elementos de la Administración¹⁶:

Si analizamos detenidamente las definiciones, podemos observar que el concepto de Administración está integrado por los siguientes elementos:

- *Objetivo*: es decir, que la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- *Eficacia*. Consiste en hacer lo que se tiene que hacer, realizar solo aquellas actividades que sean necesarias, lograr los objetivos de productos o servicios en términos de cantidad y tiempo.
- *Eficiencia*: Significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible no cometer errores, es decir, lograr los objetivos al mínimo costo y la máxima calidad.
- *Grupo Social*: para que la Administración exista, es necesario que se de en un grupo social.
- *Coordinación de los recursos*: Decir administrar es combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos necesarios para lograr los fines comunitarios.
-

¹⁵ <http://administracioncbtis1.blogspot.com/2011/02/elementos-del-concepto-de.html>

¹⁶ <http://administracioncbtis1.blogspot.com/2011/02/elementos-del-concepto-de.html>

- *Productividad*: Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio, es decir, producir más con los mismos recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

c) Características de la Administración¹⁷.

La buena administración simplifica el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos, asegura la eficacia, eficiencia y productividad para lograr los objetivos de la empresa.

Sus características son:

- 1) *Universalidad*. La administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en cualquier empresa (industrial, comercial o de servicios). Es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social principalmente los grandes.
- 2) *Valor instrumental*. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener resultados. Dado que su finalidad es eminentemente práctica.
- 3) *Unidad temporal*. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente, aun cuando para la enseñanza se distinguen diversas fases y etapas pero no se dan aisladamente.
- 4) *Amplitud de ejercicio*. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una empresa. Logrando con ello que los recurso tengan su máxima productividad.
- 5) *Especificidad*. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporciona su carácter específico, ya que algunas veces se le confunde con la Contabilidad, o la Ingeniería Industrial.
- 6) *Interdisciplinarietà*. La administración es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo. A través de sus principios contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.
- 7) *Flexibilidad*. Los principios de la Administración se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. Es decir, la rigidez es inoperante.

¹⁷ <http://administracioncbtis1.blogspot.com/2011/02/elementos-del-concepto-de.html>

d) El Proceso Administrativo y sus fases¹⁸.

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones. La planeación es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, ya que se deben basar solo en metas y lógicas. Dentro de la planeación se deben hacer los siguientes pasos como: la investigación, estrategias. Políticas, propósitos, procedimientos en la planeación pueden ser de largo, mediano y corto plazo.

Después está la organización la cual un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

Dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

Control es la que se encarga de evaluar el desarrollo en general de una empresa. Dentro de esta investigación también encontraremos la opinión de algunos autores acerca del Proceso Administrativo.

El proceso administrativo

Es un conjunto de fases a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso gerencial que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de lineamientos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

¹⁸ <http://jcvvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Diagrama sobre Fases del proceso Administrativo.

Figura III- Esquema de Fases del Proceso Administrativo



FUENTE: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

- **Planeación.**

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

Concepto:

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

“La planeación incluye la selección de la misión y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones”¹⁹.

¹⁹ Koontz, Harold y Wehrich. "Administración una perspectiva global", Décima Edición, México 1994. Pág. 20.

“Es la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva”²⁰.

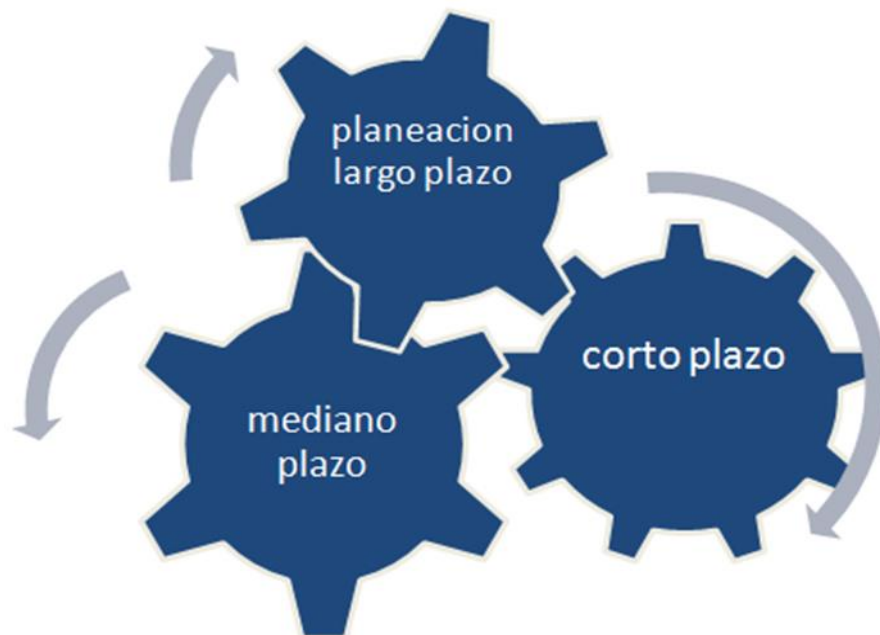
Importancia.

Es la fase donde se orienta la organización, es decir que permite prever el futuro y adoptar líneas de acción que garanticen un rendimiento superior, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias; lo que permite seleccionar las mejores alternativas de acción y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un periodo de tiempo, con uso óptimo de los recursos disponibles.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

Tipos de Planeación. Figura IV-Tipos de Planeación



FUENTE:<http://jvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

²⁰ Hellriegel Don, Slocow John, Woodman Richard. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. México 1999. Pág. 22.

Estos tres tipos de Planeación se dividen en dos segmentos que cumplen con características diferentes para el logro de metas y objetivos instituciones.

A continuación se mencionan y describen cada uno de ellos.

❖ Planes Operacionales o de aplicación única.

“Son aquellos planes que traducen los objetivos globales de los planes estratégicos en decisiones y acciones diarias de los miembros de la organización. Los Planes Operacionales son a corto plazo y representan un elemento clave en dicha fase del proceso administrativo.

En el contexto organizacional, la asignación de recursos entre las diversas unidades organizacionales se hace en el momento de la elaboración de planes operacionales. Estos poseen un carácter detallado e indican quien hará las cosas, en que momento y de qué manera en el futuro. Para que la planificación se vuelva eficaz en ese nivel es importante saber coordinar los esfuerzos de las diferentes unidades administrativas de manera que se asegure los objetivos operacionales comunes.

Estos planes se caracterizan por ser de un solo uso, es decir, no se repiten de la misma manera en el futuro, entre esos están:

Objetivos Operativos: Designan los fines que buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explica lo que este intenta. También estos describen los resultados medibles específicos con frecuencia tienen que ver con el corto plazo.²¹”

Programas: Es un conjunto de metas, políticas, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos para emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos.

Proyectos: Son las partes más pequeñas e independiente de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas a cerca de las asignaciones y el tiempo.

Presupuestos: Es una formulación de los resultados esperados en términos numéricos. Este puede expresarse en términos financieros, hombre, unidades de producto o en cualquier otro termino numéricamente medible.

Cronograma de actividades: Son herramientas que describen en forma detallada y en orden cronológico todas las actividades que se llevaran a cabo para el logro de un fin determinado y en un periodo de tiempo definido.

²¹ Richard Daft. "Teoría y Diseño Organizacional", Óp. Cit. Pág. 48

❖ Planes durables o estratégicos.

“Son planes generales tendientes a definir y alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización”²².

Estos son establecidos por los niveles superiores y suministran indicaciones que ayudan a gerentes y empleados a realizar decisiones en ciertas situaciones frecuentes de carácter repetitivo. Ellos emplean la forma de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, métodos y reglamentos.

Objetivos estratégicos: “Indican las diferentes maneras de funcionar que una organización busca producir a través de una actividad, y la posición competitiva que la empresa desea ocupar para sus productos en el mercado”²³.

Para Stoner y Freeman estrategia es “El Programa general para definir y lograrlos objetivos de una organización ante su entorno a lo largo del tiempo”²⁴.

Una estrategia puede ser comprendida como: Un plan unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una empresa a los desafíos que le propone su ambiente y que tiene por objetivo el alcance de las metas de la organización.

Políticas: “Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”²⁵.

Son planes de carácter general que orientan las acciones de los administradores, estableciendo límites en las decisiones que deben ser aplicadas en todas las funciones de la empresa. Generalmente las políticas son establecidas por la dirección de las corporaciones.

Procedimientos: “Es una serie de labores concentradas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado”²⁶.

Los procedimientos se elaboran con el objetivo de simplificar los métodos de trabajo, es decir, eliminar diversas operaciones con el fin de reducir costos y lograr eficiencia en las actividades.

Reglas: Son planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada.

²² Stoner James, “Administración”. Op. Cit. Pág. 103.

²³ Thompson, Arthur, Strickland III A. J. “Administración Estratégica”. Cuarta Edición. El Salvador 1987. Pag. 32

²⁴ Stoner James A. F. y Freeman. “administración”. Quinta Edición, México 1994. Pag. 204,

²⁵ Kontz Harold y Werihrich Heinz. “Administración “. Op. Cit. Pág. 73

²⁶ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Op. Cit. Pág. 325

- **Las organizaciones.**

Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Organización.

Concepto.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

“Es el proceso mediante el cual los empleados y su labores se relacionan unos con los otros para cumplir con los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales de grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva”²⁷.

Principios de La Organización²⁸:

- ❖ **Unidad de mando.**

Puede enunciarse este principio diciendo que un subordinado debe tener un superior y solo uno ante quien es directamente el responsable (uno en mando), es decir ninguna persona debe reportarse con dos o más jefes.

- ❖ **Autoridad y Responsabilidad.**

En la estructura organizacional los gerentes deben determinar el tipo de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización tendrán.

- ❖ **Intervalo de Control.**

Se refiere a cuantos subordinados pueden supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente.

²⁷ Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paúl N. Gordon, “Presupuestos, planificación y control de utilidades, Quinta Edición, Año 1990. Pág. 3

²⁸ Robbins, Stephen. P. “Administración”, Segunda Edición, México, 1996. Pag. 336

❖ Centralización y Descentralización.

Centralización: Consiste en la concentración de la autoridad en un solo punto, es decir en el nivel más alto de la estructura de la organización.

Descentralización: La autoridad está repartida en distintos puntos, es decir la autoridad ha sido delegada a niveles inferiores de la estructura de la corporación.

❖ Departamentalización.

Es el proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales.

Tipos de Organización.

❖ Organización Lineal.

“Consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organización”²⁹.

Es aquella que establece una línea de autoridad directa desde el nivel más alto hasta los más bajos.

❖ Organización Staff.

“Se considera originalmente como las relaciones que se emplean para apoyar las relaciones de autoridad de línea”³⁰.

Este tipo de autoridad investiga y estudia determinados problemas que se presentan continuamente en las empresas, proporcionando asesoría a los gerentes de línea con la limitante de no poder tomar decisiones ni emitir ordenes ya que el papel que desempeñan solamente es de asesorar y sugerir alternativas de solución.

❖ Organización Funcional.

“Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal”³¹.

Este tipo de autoridad delega un jefe de departamento de línea de autoridad específica para ordenar procedimientos, métodos, políticas aplicándose en las distintas secciones de los departamentos, sean estos lineales o de staff.

²⁹ Terry, George. “Principios de Administración”. Op. Cit. Pág. 354

³⁰ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Op. Cit. Pag. 237

³¹ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Op. Cit. Pag. 237

- **Dirección.**

Conceptos.

Dentro de la diversidad de los conceptos acerca de esta fase del proceso administrativo están:

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las formas emitidas”³².

Importancia.

Radica en que de todos los elementos del proceso administrativo, es el más “real y humano”, porque el que dirige debe establecer las relaciones de autoridad y comunicación hacia sus subordinados para que los miembros de la organización realicen sus funciones de la mejor manera, es decir, que el empleado debe ser respetado, independientemente del puesto que ocupe dentro de la entidad, puesto que todos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Los elementos del concepto son:

- 1.- ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- 2.-motivación.
- 3.-guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- 4.-comunicación.
- 5.-supervisión.
- 6.-alcanzar las metas de la organización.
7. Liderazgo

Dentro de los elementos que conforman la dirección y que mencionamos anteriormente, hay tres que pueden considerarse sumamente importantes en cualquier organización y son las siguientes:

³² Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”, Sexta Edición, México 1996. Pag. 384

❖ La comunicación.

Esta transmite a los departamentos y empleados la información y comprensión de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

“La comunicación es el proceso mediante el cual las personas trabajan en las organizaciones transmiten información entre si e interpretan su significado”³³.

Importancia.

A través de la comunicación se establece y se conocen las metas de la empresa, así como el establecimiento de planes, políticas y objetivos de la empresa. Gran parte de la efectividad en las operaciones de una empresa depende del grado de comunicación que se tenga dentro de ella.

“La comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia”³⁴.

La comunicación interna en una institución promueve la participación, la integración, y convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juegan un papel importante en la organización, porque a medida los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos y metas trazados por la institución.

Clasificación de la comunicación³⁵.

Existen varias clasificaciones respecto a este elemento importante dentro de la dirección, a continuación mencionaremos dos de las más importantes:

³³ Hampton, David. “Administración Contemporánea”. Op. Cit. Pag. 409

³⁴ Navarro, Rubén Edel y García Santillán, Arturo. “Clima y Compromiso Organizacional” Primera Edición. Pag. 43

³⁵ Hampton, David. “Administración Contemporánea”. Op. Cit. Pag. 143

- De acuerdo a los canales que sigue.

Comunicación Formal: Son los canales a través de los cuales la dirección comunica de manera oficial las decisiones tomadas. Por ejemplo: Memorándums, circulares, reportes, manuales, etc.

Comunicación Informal: Es aquella que no se establece a través de los medios oficiales, reconocidos por la dirección, por ejemplo: Comentarios, chismes, etc., que surgen dentro de la empresa.

- Por su sentido.

Horizontal: Se refiere a la comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos, dicha comunicación también comprende: Las juntas, comités, consejos, mesas redondas y seminarios.

Diagonal: Se refiere a contactos a personas de niveles jerárquicos mayores o menores con otros departamentos.

Vertical: Es la comunicación que se da entre varias líneas de mando, y se puede dar en forma descendente o ascendente.

❖ La motivación.

En toda organización es necesario este elemento, para incentivar al personal con el objeto de establecer un clima organizacional que maximice el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades.

“Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en forma que asegure el logro de alguna meta”³⁶.

“Son los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”³⁷.

Importancia.

Sirve como un mecanismo que los gerentes de una de una organización pueden utilizar para aumentar la productividad y mejorar las relaciones interpersonales entre empleados con el jefe.

Las instituciones y organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, no obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera.

³⁶ Certo, Samuel C. “Administración Moderna”. Primera Edición. Año 1984. Pag. 379

³⁷ Navarro, Rubén Edel y García Santillán, Arturo. “Clima y Compromiso Organizacional” Primera Edición .Pag 34 y 35

La persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta la realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

❖ Liderazgo.

Importancia.

Es un factor muy importante dentro de una entidad, puesto que debe existir un responsable que guíe, oriente y dirija al personal de la institución hacia el logro de las metas propuestas.

Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo que vaya acorde a lo que la empresa quiere.

Conceptos.

“Es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren las metas de trabajo determinadas”³⁸.

“Es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos”³⁹.

Es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo, induce a un grupo alcanzar objetivos planteados o compartidos por el líder y sus seguidores.

Enfoques al análisis del Liderazgo⁴⁰.

El liderazgo se ha analizado mediante dos enfoques principales: El enfoque de los rasgos y el de situaciones. Cronológicamente, los primeros teóricos de administración dieron énfasis al primero, en tanto los modernos acentúan al segundo.

- **Enfoque de los Rasgos.**

Esta teoría sugiere que los líderes se puedan identificar por determinados rasgos que poseen. Dichas teorías fueron populares hasta mitad de los años cuarenta, cuando se cuestionó formalmente el razonamiento de este enfoque.

³⁸ Hampton, David. “Administración Contemporánea”. Segunda Edición, México. 1983. Pag. 373

³⁹ Sikula, Andrew F. “Administración de Recursos Humanos en Empresas”. Segunda Edición. Pag. 141

⁴⁰ Sikula, Andrew F. “Administración de Recursos Humanos en Empresas”. Segunda Edición. Pag. 147

Las primeras teorías de los rasgos sostenían que estas se heredaban, o sea que se transmitían genéticamente. Por último, esta creencia se modificó y se amplió para incluir la idea de que los rasgos también se pueden adquirir a través de un proceso de aprendizaje y de la experiencia. Esta teoría se originó como una explicación intuitiva acerca del desempeño del liderazgo

- Enfoque de las Situaciones.

La conclusión a la que generalmente se llega en cuanto a las características, es que estas son importantes en algunas circunstancias no así en otras. Con frecuencia la personalidad, y a veces los rasgos físicos, en algunos casos se identifican con la capacidad para dirigir, pero tales rasgos no son válidos para todas las situaciones.

Estilos de Liderazgo⁴¹.

De acuerdo con John Gardner, en Sobre liderazgo, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida - si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo.

Los estilos tienen que ver con las ideas del líder y de la organización de lo que el liderazgo es y hace. Las posibles concepciones incluyen:

- El ejercicio del poder.

Consiste en perseguir los propios fines. Establecer el poder sobre los demás es un fin en sí mismo y simboliza la posición de uno como un líder.

- Obtener y ejercer los privilegios de un alto rango

Se trata de llegar a la cima y de ser reconocido como el que tiene el más alto rango.

⁴¹ Gardner, John. "El Liderazgo". Op, Cit.

- Ser el jefe.

Es la supervisión de la labor de la organización diciéndole a todos cuándo hacer qué, y premiar o disciplinar según corresponda.

- Orientación de las labores.

Es hacer que se realice el trabajo, eso es todo lo que importa.

- El cuidado de las personas.

Es cuidar por aquellos que se lidera, y asegurarse de que obtienen lo que necesitan.

- Empoderamiento.

Es ayudar a aquellos que se lidera a obtener poder y convertirse en líderes.

Tomando estos dos últimos juntos, podríamos añadir una concepción en la que un aspecto del liderazgo es la promoción del crecimiento personal (y profesional) de otros.

- Proporcionar liderazgo moral.

El líder, por su fortaleza de carácter y sus altos estándares, crea expectativas y atrae a otros a su nivel.

- Proveer una visión y trabajar para alcanzarla.

Es la capacidad de vislumbrar un objetivo y de motivar a otros a trabajar conjuntamente hacia ese objetivo.

Después de ver algunas concepciones que son parte del liderazgo se mencionan a continuación cuatro estilos de vital importancia de este proceso administrativo en toda organización:

1. Autocrático.

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El liderazgo de este tipo permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Efectos en la organización. Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás.

A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección hacia arriba de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

2. Administrativo.

El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

Efectos en la organización. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos, las cosas funcionan de manera estable.

Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades.

Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente... pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano.

3. Democrático

. Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones.

A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

Efectos en la organización. Este tipo de proceso administrativo, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace a pesar de que puede, es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos.

Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático, una falta de aprobación sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

4. Colaborador.

Intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Efectos en la organización. El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación.

Métodos de Liderazgo.

En muchas o quizás en la mayoría de las organizaciones, más de una de estas concepciones puede definir el liderazgo enfocado en sus diferentes estilos. Cada una implica distintas formas de liderar, y los líderes podrán utilizar diferentes métodos como los que se mencionan a continuación:

- Puro ejercicio del poder.

"A mi manera o nada". Si no se hace lo que el líder exige, no importa cuán poco razonable, se está despedido. Las decisiones del líder no están abiertas a cuestionamiento o debate y nadie más toma decisiones.

- Política de intrigas.

Sucede cuando el líder pone en contra a las personas, crea fracciones dentro de la organización, cultiva "aliados" y aísla "enemigos", y acumula (a través de favores o evadiendo malos resultados) la deuda personal, la cual puede cobrar en el momento necesario, con el fin de manipular a las personas y los eventos.

- Uso de las relaciones.

El líder desarrolla fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización, y utiliza estas relaciones para guiar a las personas hacia direcciones particulares. La gente hace lo que le piden a causa de su relación con el líder, en lugar de motivos relacionados con las tareas propias.

- Poner el ejemplo.

El líder puede o no pedir o requerir un comportamiento o acciones particulares, pero demostrará, y dará a entender o esperará que otros lo sigan.

- Persuasión.

El líder convence a la gente a través de argumentos, razonamiento, técnicas de venta u otros métodos de persuasión, de que lo quiere es, en realidad, la mejor alternativa o la más cercana a la que todos quieren.

- Compartir el poder.

Algunos líderes deciden ejercitar por lo menos algún liderazgo a través de los otros integrantes de la organización. En esta situación, pueden ceder cierto poder personal a cambio de que otras personas responsables en la toma de decisiones obtengan mayor sentido de propiedad sobre las decisiones, metas y la organización misma.

- Carisma.

Algunos líderes son suficientemente carismáticos para simplemente reunir a otros únicamente el poder de su personalidad. Pueden, de hecho, promover y lograr cosas maravillosas, pero lo hacen a través de la lealtad de la gente y la admiración que todos sienten por él.

- **Control.**

Conceptos

“Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”⁴².

“Consiste en vigilar si se está desarrollando los trabajos, observando o que se está haciendo y comparando con lo que se debiera hacer, procediendo a tomar ciertas medidas en casos que ambos no concuerden”⁴³.

“Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”⁴⁴.

El control es una forma de medir la forma en cómo se desenvuelven los trabajadores, a manera de comparar los resultados que se obtienen realmente con propuestos en los objetivos de la corporación.

Importancia.

Sirve a los encargados de la administración, monitorear las actividades de planificar, organizar y dirigir; esto permite descubrir las deficiencias que se están generando y tomar las medidas correctivas que se requieran.

Interrelación entre las funciones o fases del proceso administrativo.

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente.

Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

⁴² Stoner, James. “Administración”. Op. Cit.

⁴³ Hicks, Herbert G. “Administración”. Op. Cit. Pag. 539

⁴⁴ <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico

e) La Coordinación en el Proceso Administrativo.

La coordinación dentro de las fases del proceso administrativo cumple diferentes objetivos entre los que se pueden mencionar:

- Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.
- Convenir la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.
- Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.

Conceptos de Coordinación.

- Es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.
- Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.

f). Estructura Administrativa ⁴⁵.

1) Concepto y definición

“La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos”.

Según Gibson y Donnely, la estructura organizativa “Es la que da la pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de trabajo en una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo”⁴⁶.

⁴⁵ <http://www.administracionempresarial.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml#ixzz3274Wssoz>

⁴⁶ Gibson, Iváncevích y Donnely. “Las organizaciones”. Octava Edición, México 1996 Pag. 529

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Importancia

La estructura Organizativa Garantiza una gestión eficaz en cuanto a que señala a los dirigentes de las diferentes unidades administrativas las relaciones de autoridad y responsabilidad asignadas, niveles jerárquicos y canales de comunicación que influyen en la organización.

En las departamentalizaciones gerenciales, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

2) Eficiencia y Eficacia en la Estructura Administrativa.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La organización formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos.

Una empresa es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

3) Lo formal y lo informal en la estructura organizacional.

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

Lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que se verán más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida empresarial.

Elementos de la Estructura Administrativa.

Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por el otro. Existen cuatro mecanismos de coordinación que se mencionan a continuación:

- Adaptación mutua, o comunicación informal: Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.
- Supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.
- Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.
- Determinación del sistema de autoridad: A través de éste se consolidarán: Los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones) y los alcances de las responsabilidades.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma puede ir cambiando, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc. Por lo tanto, esta puede ser modificada toda vez que las necesidades de la institución así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican.

D. Marco Teórico sobre Clima Organizacional.

I. Conceptos y Definiciones:

El término de Clima, “es un concepto metafórico derivado de la metodología , adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de un trabajo positivo y satisfactorio, para conseguir en última instancia , una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”⁴⁷.

“El clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo”⁴⁸.

A continuación se presentaran diferentes conceptos sobre Clima Organizacional dentro de los cuales se presentara un concepto propio en base a la teoría estudiada y analizada sobre dicho concepto.

- Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.
- .Para el autor Chiavennato (1999) el Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de, y que influyen directamente en su comportamiento.
- Forehand y Von Gilmer (1,964) definen el clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”⁴⁹.

⁴⁷ Navarro, Rubén Edel y Santillán, Arturo García “Clima y Compromiso Organizacional Segunda Edición. Pag. 16

⁴⁸ Navarro, Rubén Edel y Santillán, Arturo García “Clima y Compromiso Organizacional Segunda Edición. Pag. 17

⁴⁹ Tesis: Menjivar Pénate, Dinora Aracely. (2010). Evaluación del Clima Organizacional par a mejorar el desempeño laboral.

Clima Organizacional.

Es el ambiente interno que rodea una organización y que influye en el desempeño de cada uno de los individuos en las actividades que les corresponden.

II. Importancia del Clima Organizacional.

Se puede considerar de vital importancia el Clima Organizacional o ambiente interno dentro de las organizaciones, ya que se considera este como el factor de éxito que logran las empresas hoy en día.

El estudiar el clima organizacional permite detectar aquellas deficiencias internas dentro de la misma y que al mejorarlas permite desarrollar las labores en un ambiente de cordialidad, que es como se debe de convivir en las empresas.

III. Objetivos del Clima Organizacional.

- Evaluar cuáles son las posibles fuentes de conflicto.
- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que evitarse en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que existen en una organización y como afectan esas diferencias.

IV. Características del Clima Organizacional.

- Cierta permanencia Significa que puede contar con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.
- Impacto sobre los comportamientos. Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afectan a la conducción de la organización y a la coordinación de las tareas.
- Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización. Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en éstos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.

V. Funciones del Clima Organizacional.

- a) Consideración: Se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos.
- b) Desvinculación: Es la función logra que los empleados que “no están vinculados” con la tarea, se comprometan.
- c) Estructura: Esta trata de ver las opiniones de los trabajadores acerca de los límites que existen, en cuanto a las reglas, reglamento y procedimientos dentro de la organización.
- d) Obstaculización: Esta permite que los empleados que tiene sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles, se vuelvan útiles.

VI. Dimensiones del Clima Organizacional.

Se refiere a los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa. Litwin y Stinger postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización. Además se incluye otras dimensiones propuestas por diversos autores a fin de ampliar el espectro del tema.

A Continuación se hace mención a algunas dimensiones del Clima Organizacional que son de gran utilidad en el mejoramiento del clima interno de las organizaciones:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Los grupos formales, que integran parte de la estructura jerárquica de la organización y informales son aquellas que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una entidad.

- **Cooperación - Cordialidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- Identidad: El sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Motivación: frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- Polarización del estatus: grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- Flexibilidad e innovación: receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos. Inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

VII. Tipología del Clima Organizacional⁵⁰.

En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

⁵⁰ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables se llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

VIII. Efectos del Clima Organizacional.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Comunicación: Stephen Covey señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación.

Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal.

La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.

De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Liderazgo: El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado.

En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Identidad-Pertenencia: La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo.

El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad.

Motivación: La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

IX. El factor más importante del Clima Organizacional⁵¹.

En toda empresa es indiscutible el saber que el factor más importante es la relación que hay entre los superiores y subalternos. El clima, costumbres, prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones establecidas patrón- empleado. Las relaciones informales que tiene un director con sus subalternos influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima general de la empresa.

Climas Múltiples.

Pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa. Las relaciones superior-subalterno varían de un trabajo a otro y de una área a otra. Esas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un supervisor de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de la empresa. Sin embargo hasta cierto punto, dicho clima está constituido por la suma de las relaciones de los altos niveles jerárquicos con las demás áreas o departamentos a través de la estructura general de la empresa.

X. Medición del Clima Organizacional⁵².

“Medir el Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización. Esto implica que los integrantes de la entidad den sus opiniones respecto a diferentes atributos y elementos de la misma.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional son percibidos.

Dentro de las medidas del clima organizacional se pueden identificar tres posturas: Medida Múltiple de Atributos organizacionales, Medida Perceptiva de los Atributos Individuales y Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales.

⁵¹ Sikula, Andrew F. “Administración de Recursos Humanos de Empresas” Pág. 140 y 141

⁵² Navarro, Rubén Edel y Santillán, Arturo García “Clima y Compromiso Organizacional Segunda Edición. Pag.19 y 20

❖ Medida Múltiple de Atributos Organizacionales.

Considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

Las variables analizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación de lo que el individuo hace en su trabajo.

❖ Medida Perceptiva de Atributos Individuales.

Representa una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción.

Considerando al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales. El ambiente sentido por los empleados es más una función de sus características que de los factores organizacionales.

❖ Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales.

Este tipo análisis son percibidas a propósito de una organización y pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Se puede criticar el hecho que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía del mercado, o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o juicios establecidos sobre el ambiente.

Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que también pueden ser modificados posteriormente por esa percepción.

Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la entidad y por ende el informante clave, sin embargo no debería ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que el ambiente interno presente indicadores negativos.

Además es de recordar que ninguna institución es estática, por lo que la misma dinámica de la corporación llevara a percibir distintos climas”.

Capítulo II

“Diagnóstico de la condición actual en el Centro Escolar General Francisco

Morazán del municipio de San Salvador”

A. Importancia de la investigación

A través del trabajo de campo por medio de las encuestas realizadas a las alumnas, censo al personal administrativo y docente y entrevista que se le realizó a la directora del centro escolar como la observación directa a la institución, se analizaron aquellos factores como la comunicación, liderazgo, infraestructura, etc., que pueden incidir en el desarrollo y funcionamiento del Centro Escolar General Francisco Morazán enfocados en lo que a clima organizacional se refiere.

Un aspecto por lo cual es importante y relevante el desarrollo de dicha investigación es que a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se espera contribuir con conclusiones y recomendaciones que pueden servir a la institución para mejora en su clima interno que permita el desarrollo institucional en todas sus áreas.

B. Alcances:

Para la realización de la investigación relacionada al Desarrollo y funcionalidad del centro Escolar General Francisco Morazán enfocada al Clima Organizacional se contó con la autorización de la directora de dicho lugar que brindó información que ha sido de importancia para la realización de dicho proyecto.

La autorización de la dirección para realizar la investigación sirvió además para hacer una observación directa de todas las áreas y de esa manera tener una perspectiva de los factores que han influido en un adecuado o inadecuado funcionamiento y desarrollo de la institución tomando como base principal el clima organizacional.

C. Limitaciones:

Para la realización de la investigación se contó con inconvenientes que limitaron la recopilación de información requerida, de los que tenemos:

- Tiempo Limitado en el llenado de las encuestas por los sectores investigados.
- Temor por parte de la dirección en cuanto al tipo de respuestas que proporcionaron los sectores encuestados y que comprometer la labor de la misma.
- Respuesta tardía por parte de la directora para la realización de la investigación.

D. Metodología de Investigación.

1. Método Científico.

En el caso de la investigación que se realizó se decidió elegir esta metodología ya que resulta ser la más idónea para analizar de manera más objetiva los elementos que se estudiaron (comunicación, infraestructura, liderazgo) y con ello determinar su incidencia o no tanto en el personal como las estudiantes del centro educativo.

2. Métodos Auxiliares.

a) Método Analítico:

En el caso de la investigación se analizaron tres sectores que son los fundamentales en la institución los cuales son:

- Sector Docente.
- Sector Administrativo y
- Sector estudiantil

En los tres sectores se analizaron aspectos que eran de vital importancia para el trabajo de campo como lo es la comunicación y armonía, opinión sobre el liderazgo de la dirección, percepción de la infraestructura y recursos materiales y tecnológicos, que son aspectos que influyen en el ambiente interno de la institución educativa.

Método Sintético: Se utilizó este método porque muchos hechos o fenómenos están relacionados entre sí y eso permitirá hacer un análisis en conjunto, para determinar cuáles pueden ser las soluciones adecuadas para contrarrestar los hechos que pueden perjudicar el clima interno en la institución; su aplicación en la investigación fue a través de la observación directa como de los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a las estudiantes, el censo al personal administrativo y docente y la entrevista a la directora del centro escolar.

3. Tipo de investigación

a) Descriptiva.

Se debe decir que el propósito de esta investigación era describir todas aquellas problemáticas que son las que afectan el desarrollo y funcionamiento del centro educativo todo enfocado al clima interno de la institución, como falta de comunicación entre algunos sectores del centro escolar, problemas de infraestructura y escasez de algunos recursos materiales y tecnológicos.

4. Tipo de Diseño de Investigación.

a) No Experimental.

En la investigación se analizaron aquellos factores que afectan el clima organizacional del centro escolar y que impide el desarrollo y buen funcionamiento de la misma como es la comunicación, infraestructura y escasez de recursos materiales o tecnológicos y en lo cual se estudiaron sin hacer ninguna manipulación de las mismas, porque se trata de un fenómeno ya existente.

5. Fuentes de Información.

a) Fuentes primarias

En la investigación realizada las fuentes primarias son los docentes, el personal administrativo, la dirección de la institución y las alumnas.

Por medio de los instrumentos utilizados para cada uno de ellos se logró saber en forma más precisa aquellos inconvenientes que influyen en forma negativa o positiva en la institución educativa para su funcionamiento y desarrollo basado en el clima interno.

b) Fuentes Secundarias.

Son aquellas que se usaron para sustentar la investigación como lo son las siguientes:

- Libros de texto relacionados al Clima Organizacional
- Artículos de revistas sobre problemas internos en instituciones públicas y privadas
- Trabajos de graduación relacionados al clima interno

En la investigación se ocuparon las dos fuentes, la primaria sirvió para obtener información por medio de herramientas y técnicas de investigación aplicadas a las fuentes primarias (personal administrativo, personal docente, dirección y alumnas) que ayudaran a tener una idea clara y real del problema y la Secundaria porque se utilizaron fuentes bibliográficas y artículos relacionados al clima organizacional.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló, en una institución educativa, puede decirse que es de ámbito social-educativo.

Social porque a través de dicho trabajo de campo se recopilara información que puede servir para mejorar aspectos relacionados al clima interno que existe en el centro escolar, entre ellos el mejoramiento en el servicio de atención del personal administrativo, de la dirección y hasta de los mismos docentes y alumnas de la institución y si se toma en consideración que una educación adecuada hace estudiantes más útiles a la sociedad Además en relación a lo educativo porque todos los aspectos de mejora en cuanto al funcionamiento y desarrollo basados en el clima organizacional en el centro escolar tendrán impacto sobre todo en la calidad educativa en el Centro Escolar General Francisco Morazán que es una institución gubernamental regida por el ministerio de educación.

7. Técnicas e instrumentos Utilizados.

a) Técnicas.

1. Encuesta

En el desarrollo de la investigación se encuestó al personal docente y administrativo como a las alumnas del centro escolar tanto de tercer ciclo como de bachillerato.

2. Entrevista

Para la investigación realizada se entrevistó a la directora del centro educativo para obtener información relevante sobre todos aquellos elementos que conforman la institución.

b) Instrumentos.

- cuestionario.

Dicho instrumento fué utilizado en la encuesta que sirvió para desarrollar la investigación y que contó con preguntas tanto abiertas como cerradas para el desarrollo de la misma.

Para cada una de las tres unidades de estudio como lo son el personal docente, administrativo y estudiantil, se elaboró un cuestionario diferente.

En el caso del personal docente se elaboraron 17 preguntas todas ellas estructuradas con el fin de conocer opiniones y percepciones sobre aspectos relevantes ya mencionados como lo es la comunicación entre los sectores, liderazgo de la dirección, percepción sobre la infraestructura y recursos materiales y tecnológicos.

Para el sector administrativo se elaboraron 11 preguntas al igual que el estudiantil, siempre manteniendo la característica de preguntas estructuradas y evaluando en su mayoría los mismos aspectos relevantes que el docente pero bajo el análisis de cada uno de ellos.

- Guía de preguntas de la Entrevista

Las preguntas que se utilizaron para el problema fueron estructuradas que se elaboraron según lo que se necesitaba saber en cuanto al clima interno en el Centro Escolar General Francisco Morazán.

- Guía de Observación.

Sirvió en gran manera ya que mediante la misma se logró conocer más a fondo la realidad de la institución educativa y del cual mediante dicha observación se elaboraron preguntas a los diferentes sectores del centro escolar que servirían como complemento a lo ya observado dentro de la misma.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a) Determinación del Universo de Estudio.

Para dicha investigación se hizo una estratificación dividida en tres sectores: Sector Administrativo, Sector Docente y Sector Estudiantil.

Se decide hacer de esa manera ya que son tres áreas diferentes para los cuales debe de conocerse la opinión de cada uno de dichos sectores, el universo para cada sector está distribuido así:

Sector Administrativo: conformado por las 11 personas que laboran en dicha área dentro del centro escolar.

Sector Docente: Está Integrado por los 32 docentes que laboran en dicha institución.

Sector Estudiantil: Lo conforman las 988 alumnas registradas y activas en el tiempo que se realizó la investigación.

b) Censo

En este caso tanto el personal docente como administrativo por contar con un número reducido de empleados se decidió aplicar dicha técnica el cual es válida solo para poblaciones muy pequeñas, tomando en consideración dicha investigación se censaran los 32 docentes como las 11 personas que conforman el personal administrativo.

c) Muestra

Como se explicó anteriormente la muestra utilizada en la investigación será extraída del número de total de alumnas de dicha institución educativa el cual la conforman 988 alumnas

Para la obtención de la muestra se aplica la siguiente formula:

Dónde:

n = el tamaño de la muestra: Cantidad de Alumnas que se espera encuestar

N = tamaño de la población: Total de alumnas del centro escolar (988)

P= Probabilidad de Éxito: Probabilidad que sea exitosa la investigación

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza: confiabilidad del proyecto

e = Límite aceptable de error muestra: máximo de error en que se desea obtener en dicho trabajo de campo

q= Probabilidad de fracaso: Porcentaje máximo en que puede fallar el proyecto a realizar

Para:

Z= 1.81 (93 % de nivel de confianza)

N= 988

q= 0.5

p=0.5

e= 0.07

$$n = \frac{(1.81)^2(988)(0.5)(0.5)}{(0.07)^2(988-1) + (1.81)^2(0.5)(0.5)}$$

n= 168 estudiantes

Esto significa que para la presente investigación se tomará como muestra un total de 168 alumnas a las cuales se les aplicará una encuesta de percepción sobre el clima organizacional en diferentes áreas.

A continuación de manera ilustrada se presenta un cuadro con cada uno de los sectores con el respectivo número de personas a encuestar:

SECTORES	NUMERO DE PERSONAS A ENCUESTAR
ADMINISTRATIVO	11
DOCENTE	32
ESTUDIANTIL	168
TOTAL	211

Serán 211 encuestas en total distribuidas en los tres sectores que conforman la entidad educativa a parte de la entrevista realizada a la directora lo que hace un total de cuatro análisis de estudio en dicha investigación.

9. Tabulación, análisis e interpretación de datos.

Para la tabulación de la información, se obtuvo por medio del censo y las encuestas realizadas; cada pregunta constataba de diferentes opciones de respuesta acorde a lo que se pretendía saber, en algunas de ellas las opciones EXCELENTE, MUY BUENO Y BUENO estaban clasificados en una misma categoría de respuesta al igual que las opciones REGULAR y MALO que clasifican una misma alternativa y por ende son adjuntadas para el análisis.

A continuación se presenta la tabulación con la respectiva interpretación de cada una de las áreas que se investigó.

COMPONENTE I: SECTOR DOCENTE

1. ¿Existe una óptima armonía entre ustedes como sector docente?

Objetivo: Identificar si existe armonía entre los profesores del centro escolar

opciones	frecuencia	porcentaje
SI	29	91%
NO	3	9%
TOTAL	32	100%

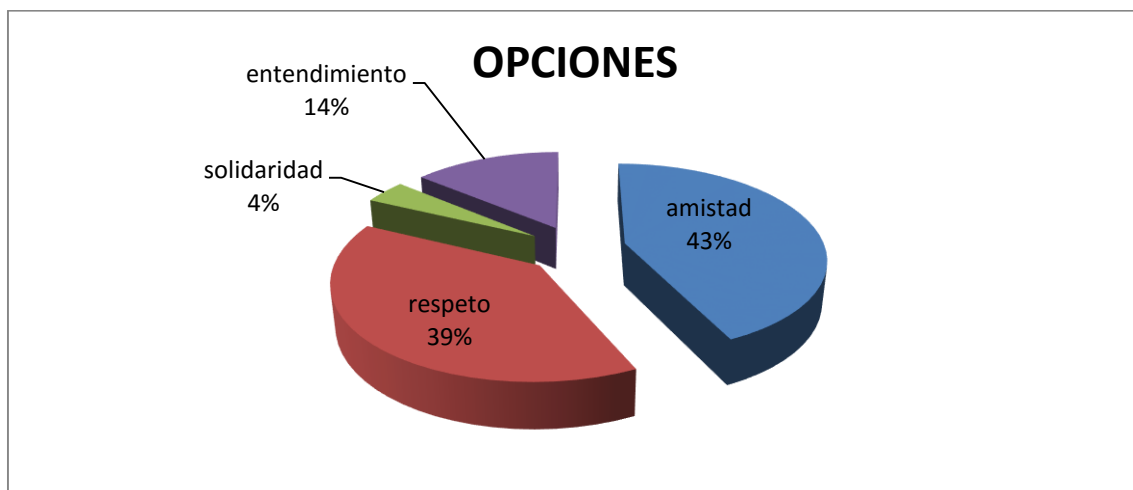


Interpretación: lo que se da a entender con este resultado es que la armonía existente entre el mismo sector docente es adecuada según la opinión de la mayoría de encuestados y determina un óptimo clima institucional que ayuda en gran manera al desarrollo y funcionalidad de dicha entidad educativa.

2. ¿Qué elementos cree usted que influyen en una adecuada comunicación entre ustedes como sector docente?

Objetivo: Determinar aquellos factores que influyen en buena manera en la comunicación del sector docente de la institución.

Opciones	frecuencia	porcentaje
amistad	10	43%
respeto	9	39%
solidaridad	1	4%
entendimiento	4	14%
Total	24	100%



Interpretación: Más de tres cuartas partes de los docentes censados coincidieron que la amistad y el respeto son elementos fundamentales en una comunicación confortable entre ellos que permite al centro educativo contar con profesores no solo con un perfil calificado sino de igual manera con un sector muy organizado en pro del mejoramiento de la educación que reciben las estudiantes.

3. ¿ Qué factores considera usted que influyen para que no halla buena armonía entre el sector docente

Objetivo: indagar aquellos elementos que influyen en que no halla armonía entre los profesores.

Opciones	frecuencia	porcentaje
falta de comunicación	2	50%
irrespeto	0	0%
problemas personales	0	0%
Falta de motivación	2	50%
Total	4	100%



Interpretación: Hay opiniones divididas de los profesores del centro educativo que coinciden que existe un clima favorable entre ellos mismos más que todo por la buena comunicación, y la otra mitad de los encuestados que piensa que no existe motivación y que la comunicación es mínima con algunos compañeros más que todo por problemas personales.

4. ¿Se ha suscitado algún percance reciente entre usted con alguna de las estudiantes de la institución?

Objetivo: indagar si ha habido percances entre los maestros y las alumnas del centro educativo.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	6	19%
NO	26	81%
Total	32	100%

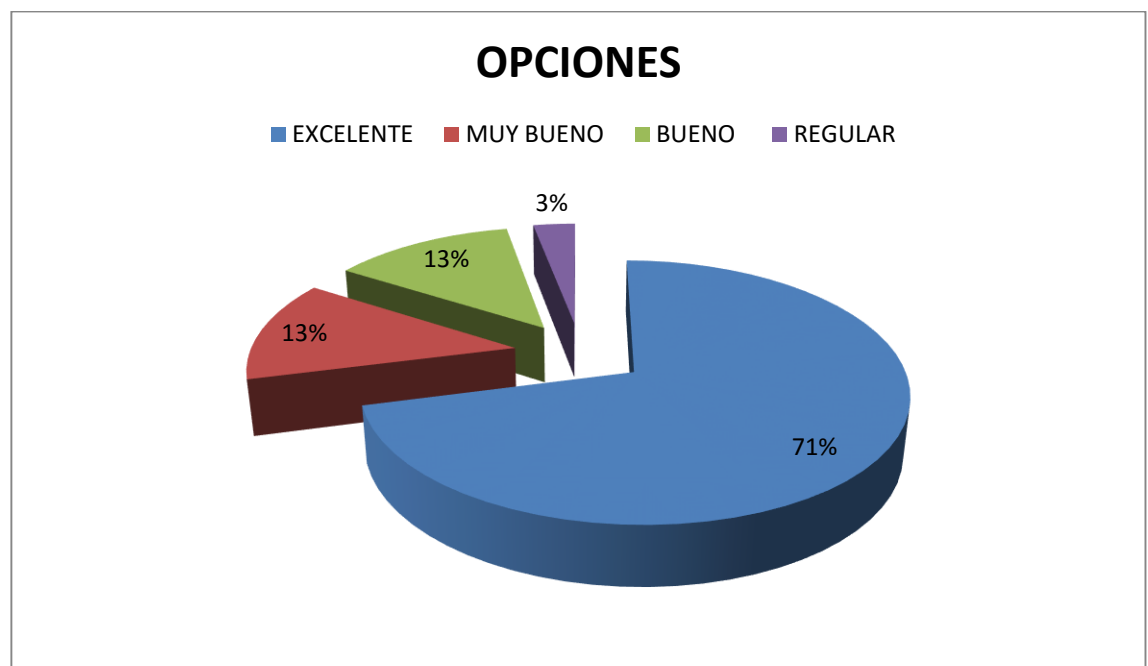


Interpretación: De los docentes censados a pesar que más de tres cuartas partes dijo que no había tenido ningún tipo de problemas con las estudiantes hubieron algunos que contestaron que "SI" y esto se da por malestar o quejas de parte del sector estudiantil referente a la reprobación de algunas asignaturas como ciencias naturales y matemáticas y también por preferencias de dicho sector de profesores hacia cierta parte del alumnado a la hora de impartir clases lo que provoca un ambiente organizacional que no es el adecuado para el desarrollo de dicha entidad gubernamental.

5. ¿Cómo es la Comunicación entre los maestros y la Directora del centro escolar?

Objetivo: Determinar cómo es la comunicación entre los docentes y la directora de la institución.

Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	23	71%
muy buena	4	13%
buena	4	13%
regular	1	3%
Mala	0	0
Total	32	100%

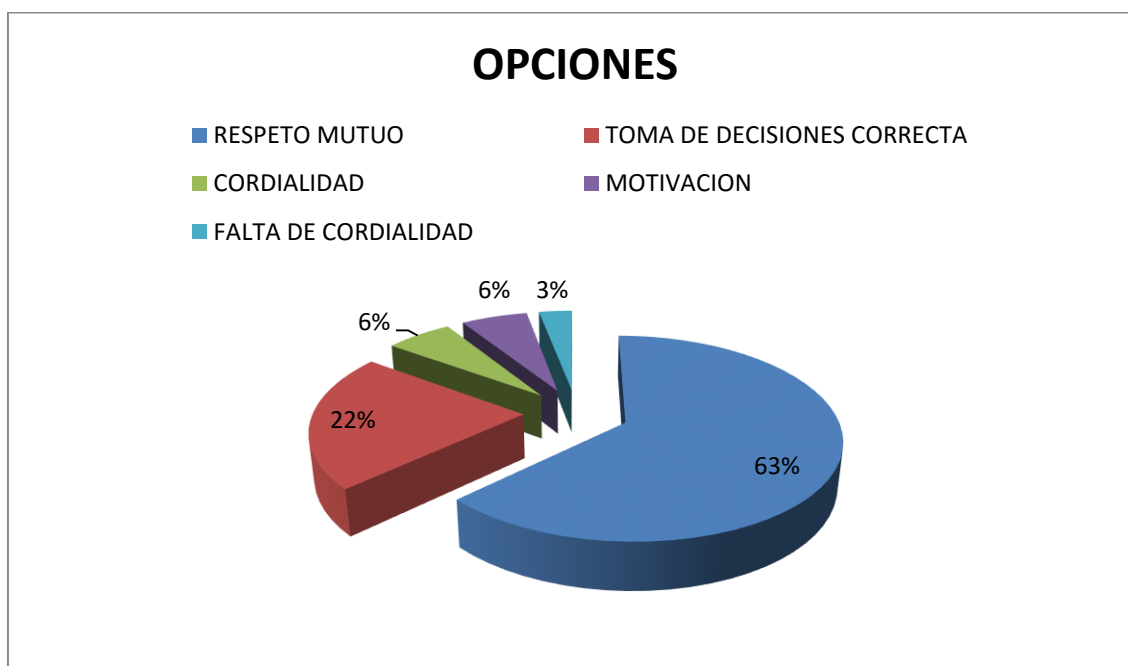


Interpretación: Se puede determinar en dicho resultado que casi tres cuartas partes de los profesores opina que existe un clima factible que permite una comunicación cordial entre los profesores con la directora del centro educativo que ayuda en gran manera a que el funcionamiento y desarrollo institucional sea óptimo.

6. ¿Qué Factores cree usted que influyen en una adecuada o no comunicación entre el personal docente con la directora del centro escolar?

Objetivo: Determinar cuáles son los factores que inciden o no en una idónea comunicación entre docentes y la directora del centro educativo

Opciones	frecuencia	porcentaje
respeto mutuo	20	63%
correcta toma de decisiones	7	22%
cordialidad	2	6%
motivación	2	6%
Falta de cordialidad	1	3%
Total	32	100%

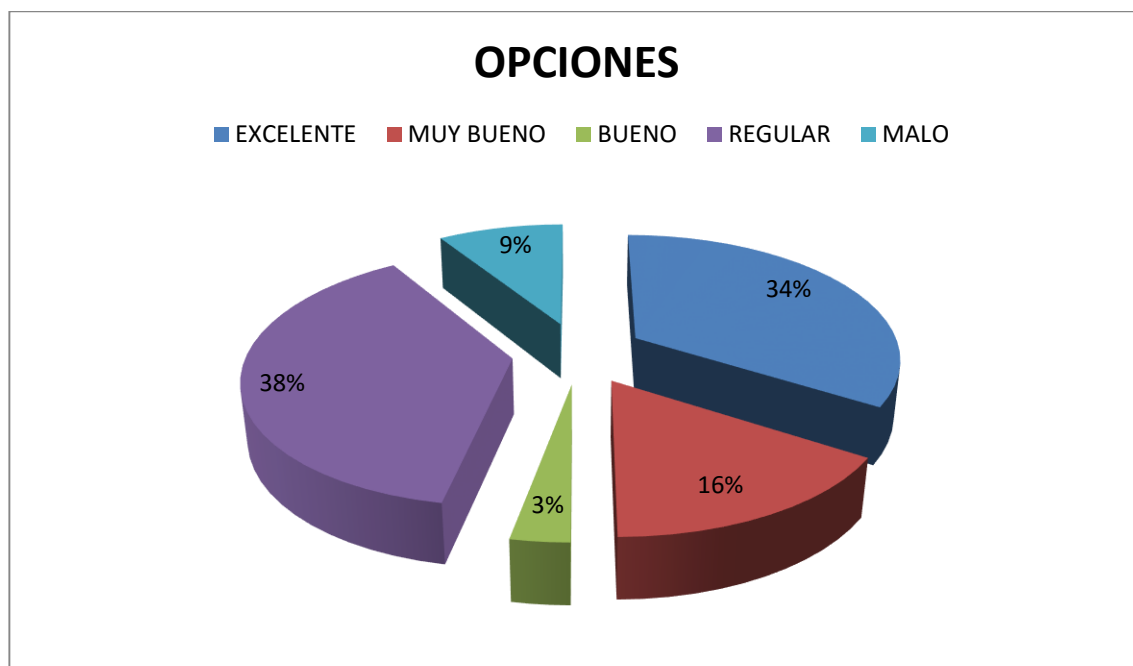


Interpretación: Un aproximado de dos terceras partes de los docentes consideran que el haber respeto mutuo y toma de decisiones acertadas por parte de la dirección no solo prevalece una comunicación factible dentro de la entidad educativa de igual manera con lleva a que la entidad maneje una cultura organizacional idónea relacionando entre ambos sectores.

7. ¿Cómo percibe usted ambiente interno en el salón de clases a la hora de impartir las asignaturas?

Objetivo: Indagar por medio de la opinión de los docentes como es el clima interno dentro del aula cuando imparten las clases.

Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	11	34%
muy bueno	5	16%
bueno	1	3%
regular	12	38%
malo	3	9%
Total	32	100%

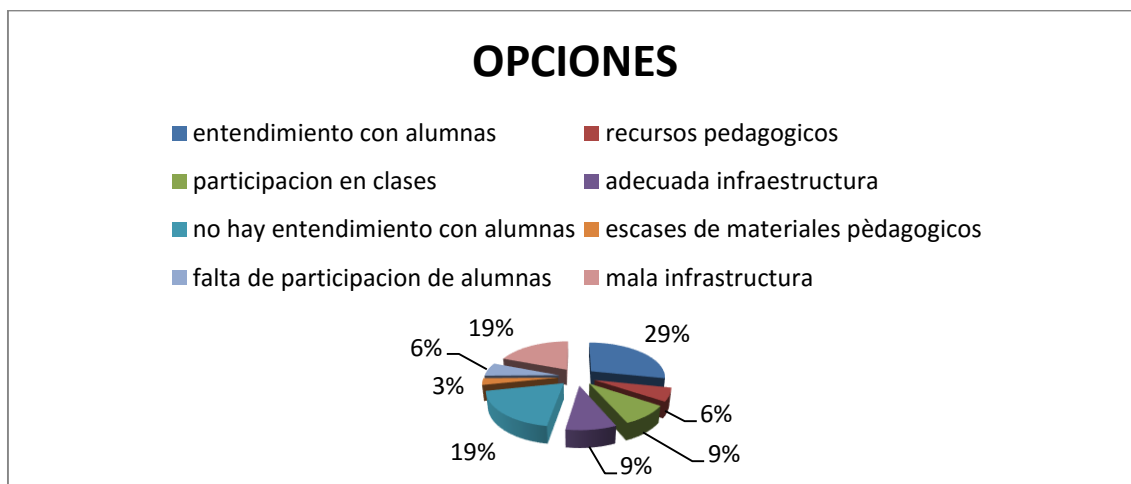


Interpretación: Hay opiniones compartidas entre los docentes que crean que existe un adecuado clima interno a la hora de impartir las clases y los que no, por lo cual se necesita saber cuáles son las falencias que hacen que el ambiente institucional no sea adecuado en las aulas de clases.

8. ¿Qué factores considera que son favorables o desfavorables en el ambiente interno en horas de clases?

Objetivo: Determinar aquellos elementos que determinan si hay o no un buen clima en el aula de clases.

Opciones	frecuencia	porcentaje
entendimiento con las alumnas	9	29%
material pedagógico	2	6%
participación en clases	3	9%
adecuada infraestructura	3	9%
no hay entendimiento con alumnas	6	19%
material pedagógico escaso o en mal estado	1	3%
falta de participación de alumnas	2	6%
Mala infraestructura	6	19%
Total	32	100%

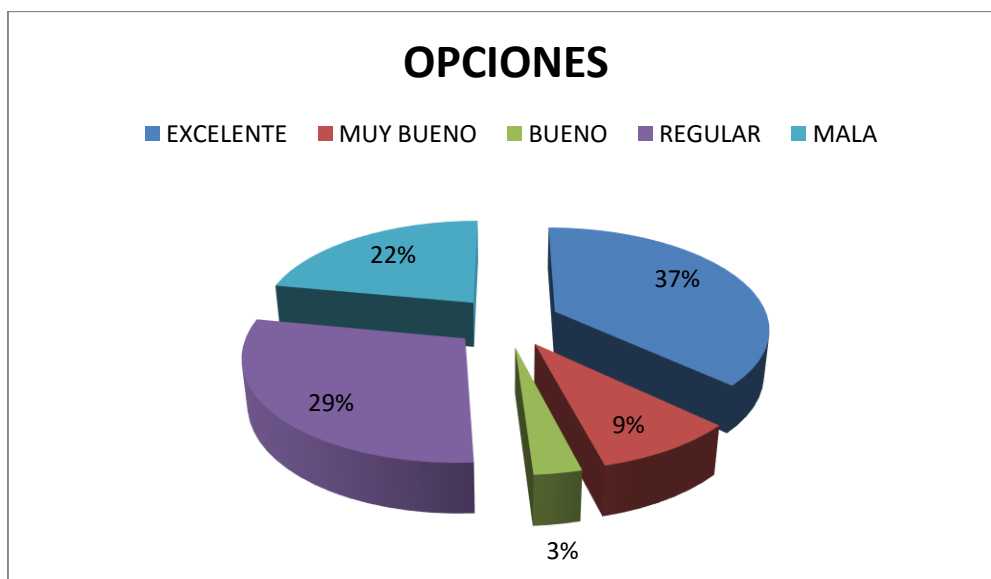


Interpretación: Analizando los resultados se denota que hay ciertas limitantes respecto a lo que son los recursos de trabajo con los que cuentan los docentes al igual que su preocupación por la mala infraestructura que incide en que dentro de la entidad educativa pueda desarrollarse las actividades de la mejor manera posible.

9. ¿ cómo evalúa usted la infraestructura que posee la entidad educativa?.

Objetivo: indagar por medio de la opinión de los docentes como está la infraestructura del centro escolar actualmente.

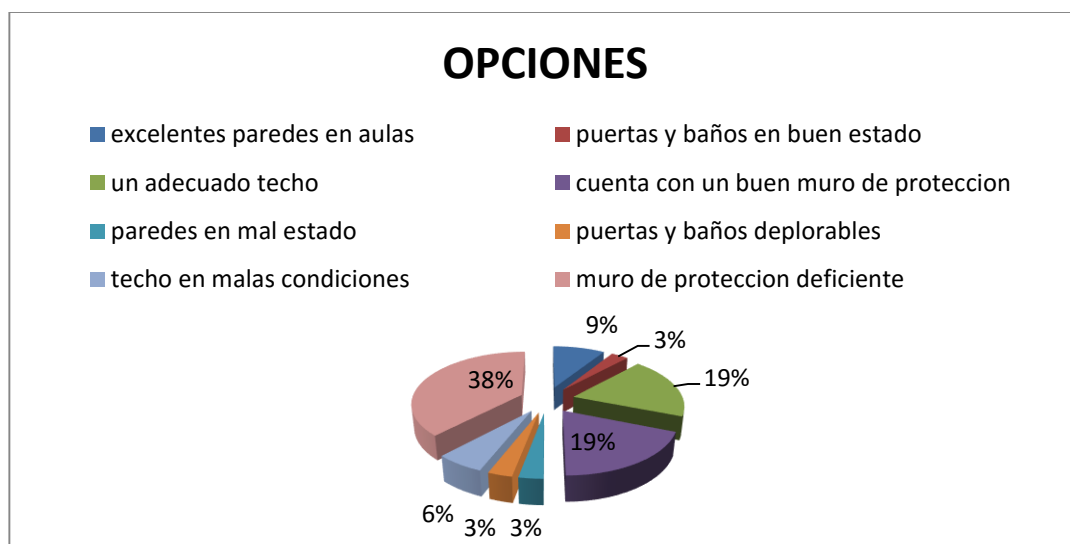
Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	12	37%
Muy buena	3	9%
buena	1	3%
Regular	9	28%
mala	7	22%
Total	32	100%



Interpretación: la mitad de los profesores denotan su preocupación por el mal estado de la infraestructura del centro educativo que influye para que no exista un ambiente factible que permita un desarrollo y funcionamiento institucional.

10. ¿ Qué factores se pueden considerar para verificar si existe buenas condiciones en la infraestructura del centro escolar o no?.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
excelentes paredes en aulas	3	9%
puertas y baños en buen estado	1	3%
un adecuado techo	6	19%
cuenta con un buen muro de protección	6	19%
paredes en mal estado	1	3%
puertas y baños deplorables	1	3%
techo en malas condiciones	2	6%
Muro de protección deficiente	12	38%
Total	32	100%

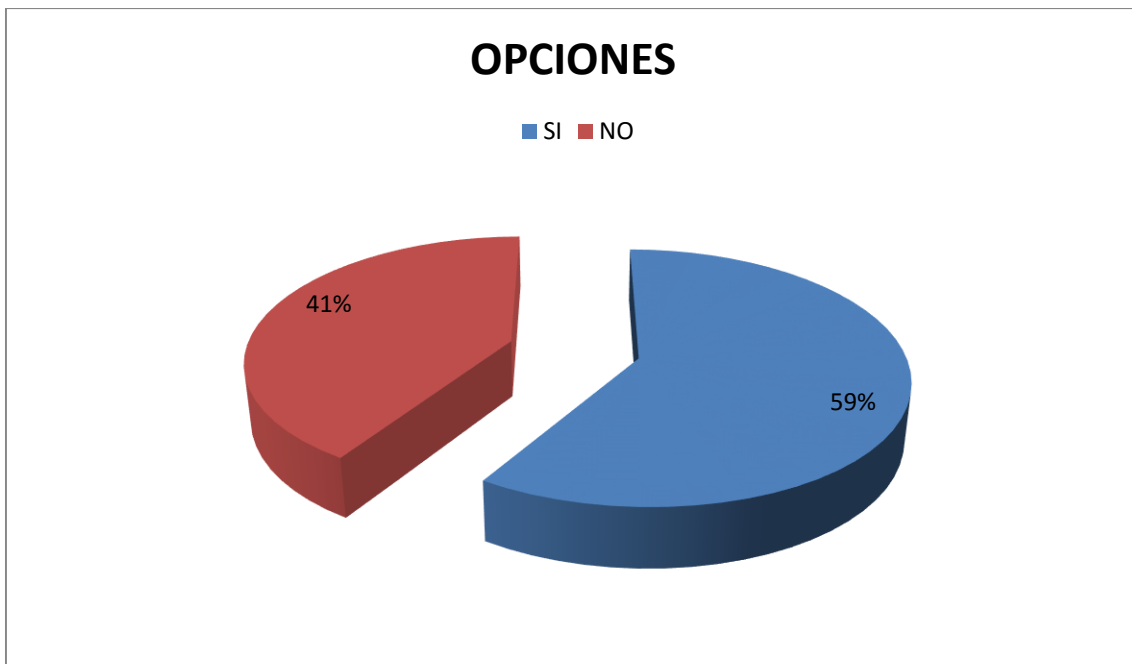


Interpretación: El no contar con un muro de protección adecuado que brinde la seguridad a la institución es uno de los factores más mencionados por el censo en los docentes y esto influye para que el clima interno percibido en la entidad no sea el idóneo.

11. ¿Cuenta usted con el suficiente material didáctico o pedagógico para la realización de sus labores?

Objetivo: verificar si se cuenta con los recursos materiales necesario para que los maestros impartan sus labores.

opciones	frecuencia	porcentaje
SI	19	59%
NO	13	41%
Total	32	100%



Interpretación: Un aproximado de tres quintas partes de los docentes considera que existen limitantes de materiales pedagógicos percibidos por el sector que influyen en forma negativa si se toma en consideración que es la base de realización de su trabajo y esto no permite un desarrollo óptimo dentro de la entidad educativa.

12. ¿Qué recursos cree que necesita reforzar la institución para su funcionamiento?

Objetivo: verificar que materiales necesita más el centro escolar para poder funcionar adecuadamente.

Opciones	frecuencia	porcentaje
materiales tecnológicos	22	70%
materiales bibliográficos	4	12%
material hemerografico	2	6%
Papelería y útiles	4	12%
Total	32	100%



Interpretación: Los equipos tecnológicos son fundamentales para el desarrollo de las labores por parte de los docentes por lo cual dichos materiales son necesarios para reforzarse en la entidad educativa en pro de una educación de calidad hacia las estudiantes, un aproximado de tres cuartas partes de los docentes coincide que el equipo tecnológico es necesario reforzarlo en la entidad.

13. ¿Qué tanto piensa usted que puede influir la infraestructura y materiales pedagógicos en el clima interno del centro escolar?

Objetivo: verificar por medio de la opinión de los profesores/as en qué medida influye o no la infraestructura y materiales para impartir las clases.

Opciones	frecuencia	porcentaje
Influye	27	84%
No influye	3	10%
indiferente	2	6%
Total	32	100%

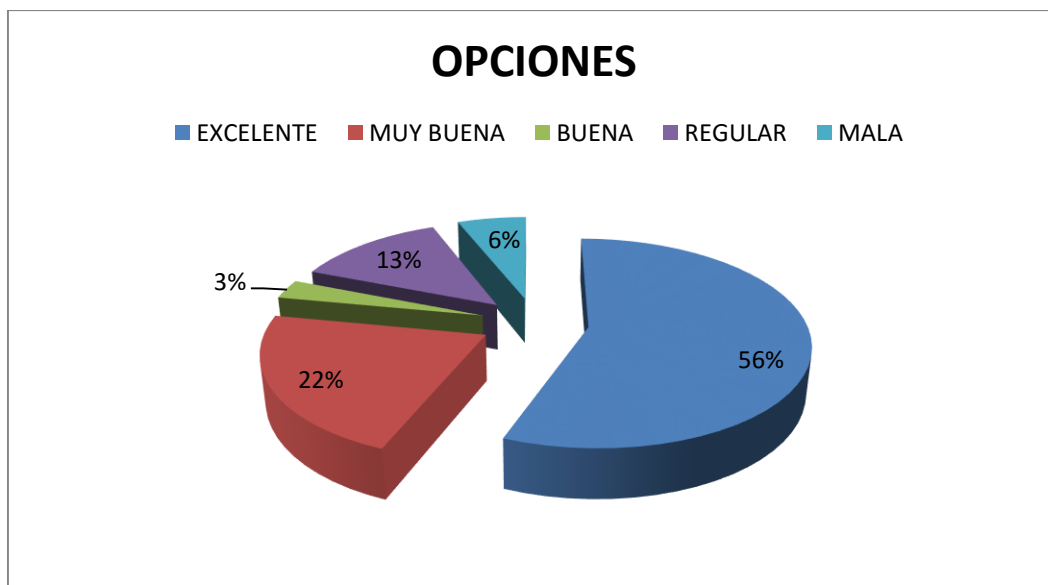


Interpretación: Mas de tres cuartas partes de los maestros coinciden que influye en el clima interno de la institución educativa el equipo material y la infraestructura ya que es parte fundamental para el desarrollo pleno de las estudiantes y el personal que labora en el centro escolar Y el resto considera que no influye lo suficiente , por lo tanto se debe de tomar en cuenta el mejoramiento a nivel infraestructural como equiparse del recurso tecnológico necesario y adecuado para la educación de las estudiantes de la institución.

14. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes como personal docente con el sector administrativo?

Objetivo: determinar la comunicación que hay entre el sector conformado por los maestros y el sector administrativo.

opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	18	56%
muy buena	7	22%
buena	1	3%
regular	4	13%
mala	2	6%
Total	32	100%

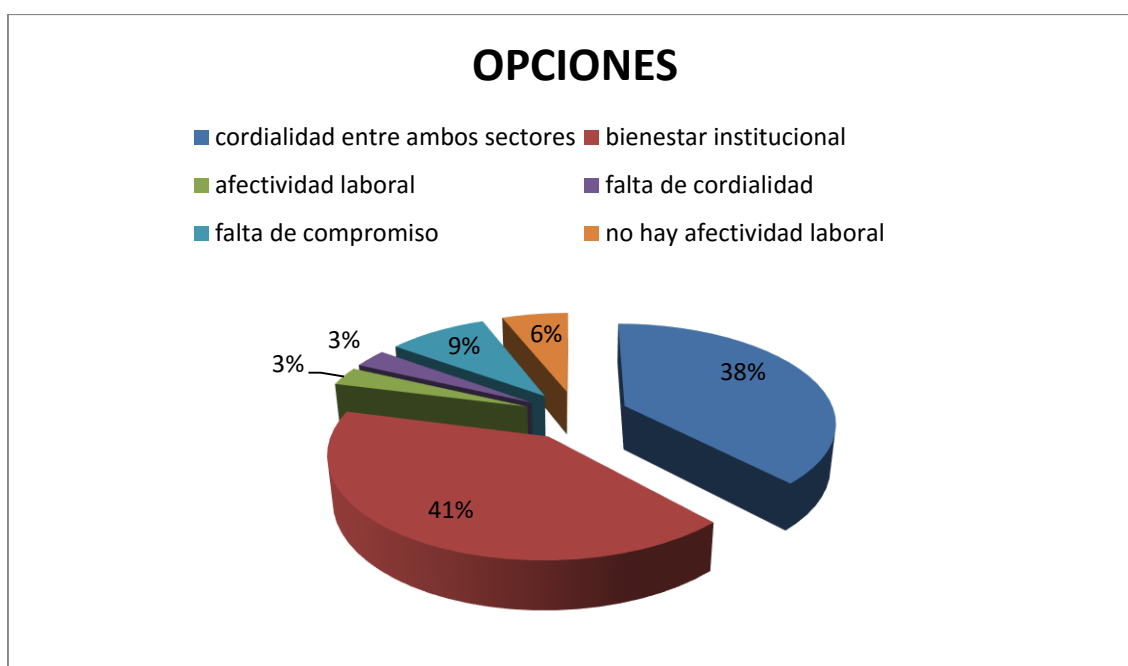


Interpretación: En términos generales existe una comunicación aceptable entre personal docente y administrativo que permite que dentro del centro educativo se perciba un clima adecuado entre ambos sectores que con lleva a un funcionamiento y desarrollo óptimo para la entidad educativa.

15. ¿ Qué Factores considera que influyen en la buena comunicación o no de los profesores con el personal administrativo?.

Objetivo: Indagar aquellos elementos que hacen posible una buena o mala comunicación entre el profesorado y el sector administrativo.

Opciones	frecuencia	porcentaje
cordialidad entre ambos sectores	12	38%
bienestar institucional	13	41%
afectividad laboral	1	3%
falta de cordialidad	1	3%
falta de compromiso	3	9%
No hay afectividad laboral	2	6%
Total	32	100%

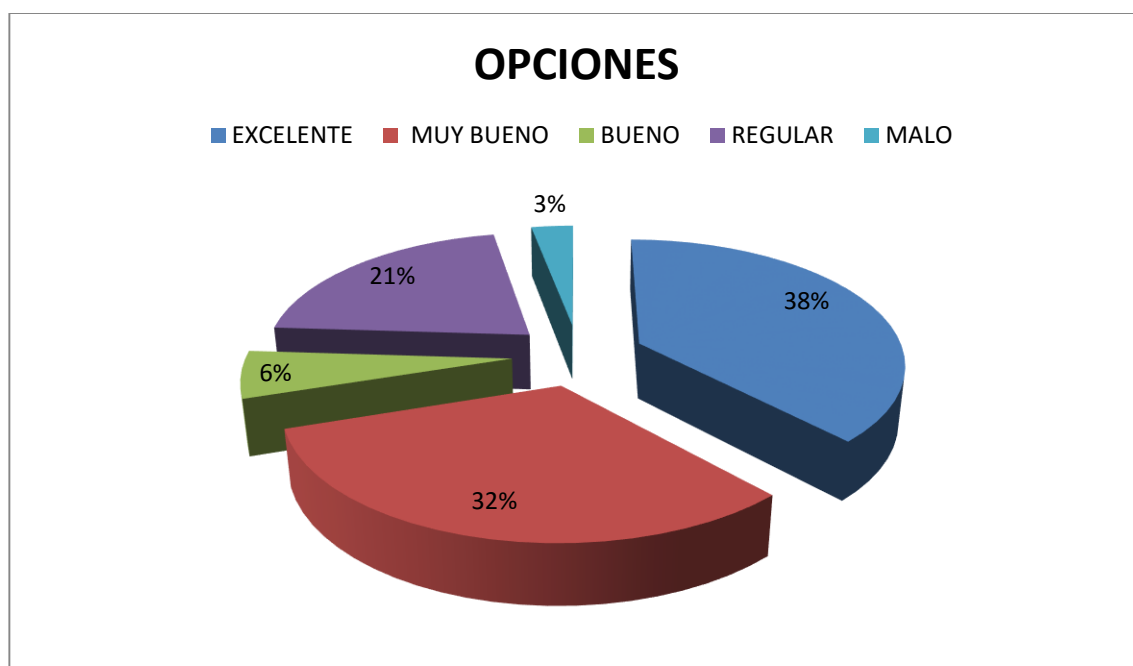


Interpretación: El bienestar Institucional es fundamental para que dentro de una institución todo funcione en forma idónea y eso se ve reflejado en este resultado donde prevalece dicha característica que es de vital importancia para un ambiente organizacional óptimo.

16. ¿Cómo evalúa usted el liderazgo que ejerce la dirección en la institución?

Objetivo: verificar la evaluación de liderazgo hecha por el sector docente hacia la dirección del centro escolar.

opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	12	38%
muy buena	10	32%
buena	2	6%
regular	7	21%
mala	1	3%
Total	32	100%



Interpretación: Se muestra una aceptación de dos terceras partes de los profesores encuestados con respecto a las decisiones que toma la dirección para ayudar a mejorar las condiciones dentro de todos los sectores del centro educativo que influyen en un desarrollo, funcionamiento y clima organizacional idóneo para la entidad gubernamental.

17. ¿En forma general creé que existe un ambiente institucional óptimo en el centro escolar?

Objetivo: indagar si existe a nivel general un clima interno idóneo en la institución.

opciones	frecuencia	porcentaje
SI	18	56%
NO	14	44%
Total	32	100%



Interpretación: Problemas entre docentes con estudiantes, algunas inconformidades con la dirección, problemas administrativos, y aspectos relacionados con la mala infraestructura influyen para que muchos docentes censados consideren que el clima organizacional en la entidad educativa no es la mejor y que influye en el desarrollo de las funciones, esto es el reflejo de más de dos quintas partes de los docentes encuestados.

COMPONENTE II: SECTOR ADMINISTRATIVO

1. ¿Considera usted que existe un clima de armonía óptimo entre el mismo personal administrativo?

Objetivo: determinar si existe buena armonía entre el sector administrativo de la institución.

opciones	frecuencia	porcentaje
SI	10	91%
NO	1	9%
Total	11	100%



Interpretación: la mayoría del sector censado coincide que hay buena comunicación entre el mismo personal, sin embargo el porcentaje restante por problemas personales u otra índole considera no la hay, y aunque solo es un pequeño número de docentes esto puede afectar en gran manera el desarrollo y función de la institución.

2. ¿Ha tenido algún percance reciente con alguna de las estudiantes del centro educativo?

Objetivo: verificar si habido algún acontecimiento no agradable el sector administrativo y las estudiantes.

opciones	frecuencia	porcentaje
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	11	100%



Interpretación: Del persona encuestado más de tres cuartas partes contestaron que no han tenido problemas con la alumnas y los percances que se han suscitado han sido según el personal censados es por asuntos académicos como elaboración de tramites tardíos q han ocasionado malestar en las estudiantes.

3. ¿Cómo es la Comunicación que usted tiene con los docentes?

Objetivo: ver como es la comunicación del personal administrativo con el sector docente.

Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	7	64%
muy buena	1	9%
buena	2	18%
regular	1	9%
mala	0	0%
Total	11	100%

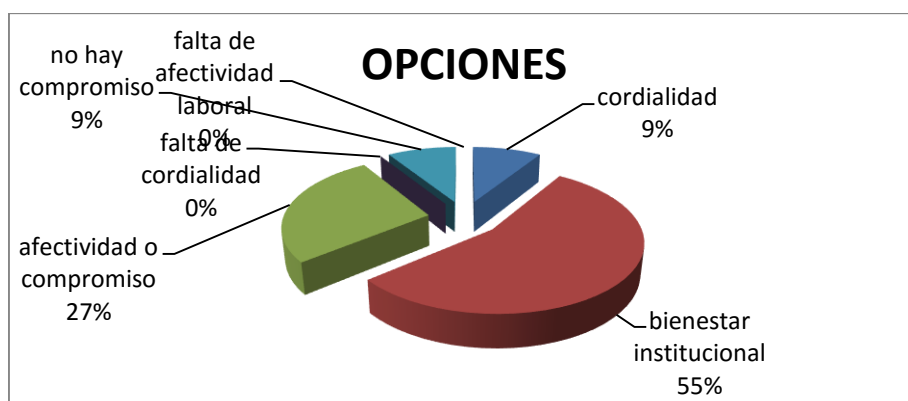


Interpretación: Un aproximado de dos terceras partes del personal consideran que hay una idónea comunicación con el sector conformado por los profesores esto quiere decir que no hay muchos problemas entre ellos, aunque siempre hay un pequeño porcentaje que muestra diferencias pero que no representan una afectación al clima interno de la institución.

4. ¿Qué Factores considera usted que pueden influir en una buena o mala comunicación entre el sector administrativo y docente?

Objetivo: indagar aquellos elementos que pueden influir en una adecuada o inadecuada comunicación entre los administrativos y la parte docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cordialidad	1	9%
Bienestar institucional	6	55%
Afectividad	3	27%
Falta de cordialidad	0	0%
No hay compromiso	1	9%
Falta de afectividad laboral	0	0%
Total	11	100%



Interpretación: El bienestar institucional es un elemento primordial por lo cual existe una comunicación aceptable entre los sectores administrativo y docente y el cual influye de forma positiva para que prevalezca un clima agradable entre ambas partes dentro del centro escolar.

5. ¿Cómo es la comunicación de usted con la directora de la entidad educativa?

Objetivo: investigar como es el la comunicación entre el sector con la dirección.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	55%
Muy buena	2	18%
Buena	2	18%
Regular	1	9%
Mala	0	0%
Total	11	100%

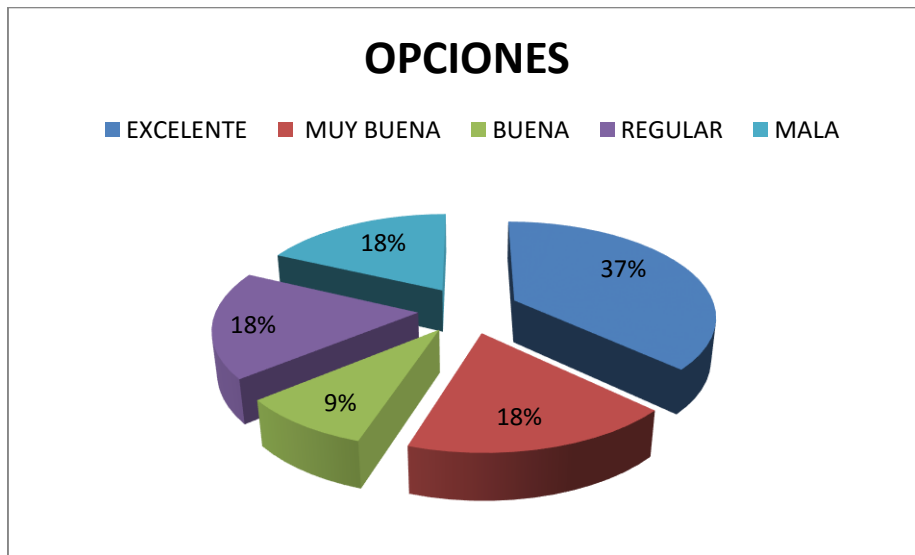


Interpretación: En casi la totalidad del personal administrativo censado considera que existe una adecuada comunicación con la directora tomando los criterios de Excelente, Muy buena y Buena, ya que según ellos es una persona que le gusta dialogar, es íntegra y buena persona y sabe tomar decisiones adecuadas para el bienestar institucional.

6. ¿Cómo percibe usted la infraestructura del centro educativo?

Objetivo: obtener el punto de vista del sector administrativo acerca de la infraestructura de la institución educativa.

opciones	frecuencia	porcentaje
EXCELENTE	4	37%
MUY BUENA	2	18%
BUENA	1	9%
REGULAR	2	18%
MALA	2	18%
TOTAL	11	100%



Interpretación: Mas de un tercio del personal administrativo censado considera que hay deficiencias en la infraestructura del centro escolar y que se necesita una remodelación en ciertas áreas como el muro perimetral que brinde mayor seguridad a todo el personal y las alumnas que asisten a la institución educativa, tomando en consideración que la infraestructura es un elemento fundamental que puede influir en el clima interno de la institución.

7. ¿Cree usted que influye la infraestructura en el desarrollo de la institución?

Objetivo: determinar si influye el factor de infraestructura en el desarrollo del centro escolar.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	8	73%
NO	3	27%
Total	11	100%

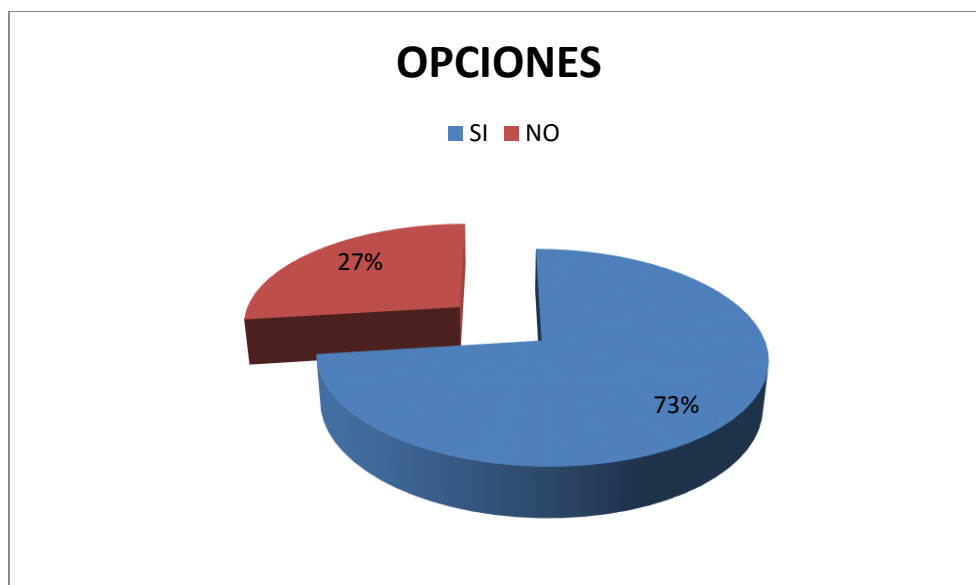


Interpretación: Aproximadamente tres cuartas partes del personal administrativo cree que la infraestructura influye en el desarrollo de la institución educativa ya que es parte fundamental dicen ellos para una modernización del centro educativo y a su vez por la seguridad que implica para todos los sectores que están en la institución.

8. ¿Cuenta usted con los materiales necesarios o en buen estado para la realización de sus labores?

Objetivo: Determinar si el personal administrativa cuenta con los materiales necesarios y en buen estado para el cumplimiento de sus funciones.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	8	73%
NO	3	27%
Total	11	100%

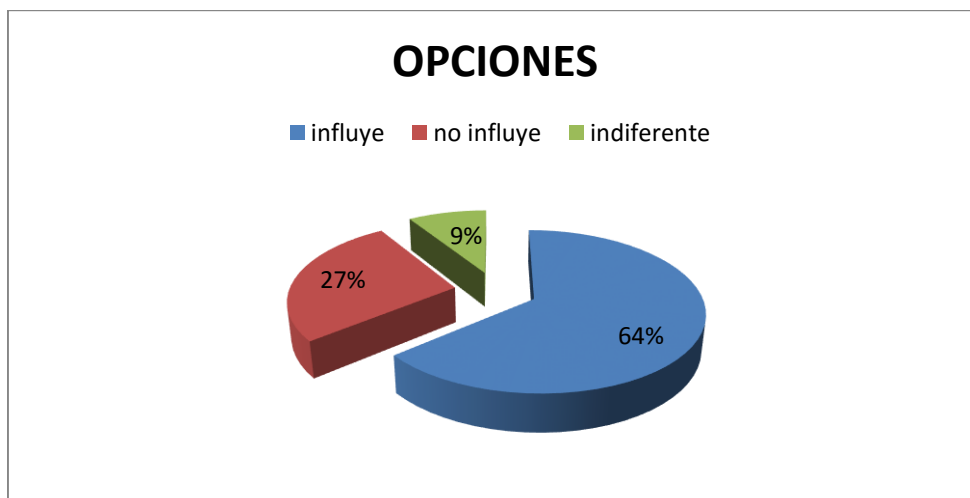


Interpretación: Un aproximado de tres cuartas parte del personal administrativo censado dice contar con los materiales necesarios y en buenas condiciones para la realización de sus labores, sin embargo el otro porcentaje consideran cuentan con escasos de algunos materiales que no permiten la realización en forma óptima de sus actividades y esto influye en gran manera en el desarrollo y funcionamiento de la institución educativa.

9. ¿Considera que la infraestructura y recursos materiales influyen en clima interno del centro escolar?

Objetivo: determinar si incide o no la parte infraestructural y recursos materiales en el clima organizacional.

Opciones	frecuencia	porcentaje
influye	7	64%
no influye	3	27%
indiferente	1	9%
Total	11	100%

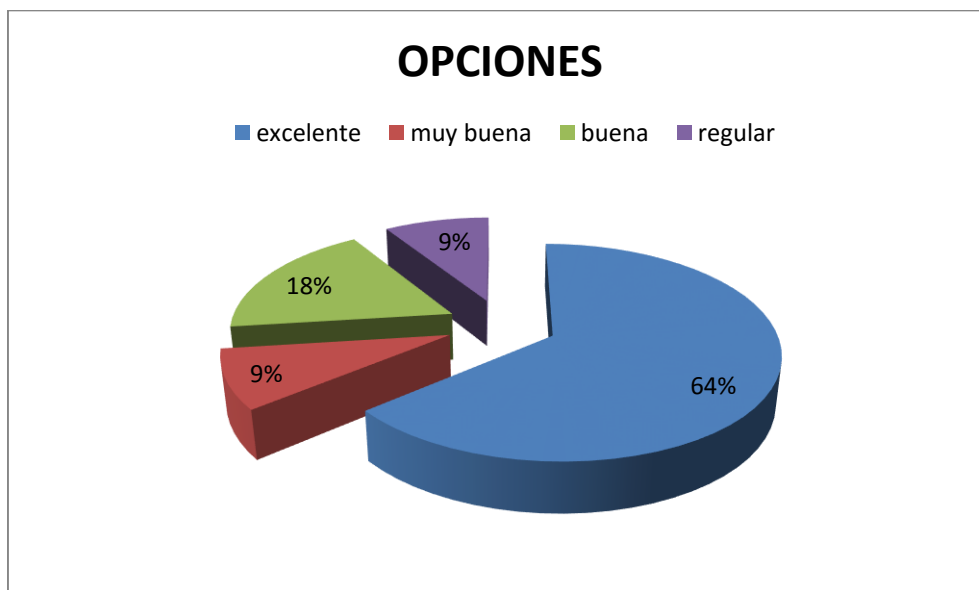


Interpretación: Aproximadamente dos terceras partes del personal administrativo considera que influye en gran medida la infraestructura y recursos materiales para que haya un clima idóneo en la institución ya que eso permite laborar de mejor manera y alcanzar las metas y objetivos para los sectores de la entidad educativa.

10. ¿Cómo evalúa usted el liderazgo por parte de la dirección?

Objetivo: verificar como percibe el liderazgo por parte de la dirección el personal que labora en el área administrativa.

opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	7	64%
muy buena	1	9%
buena	2	18%
regular	1	9%
Mala	0	0%
Total	11	100%

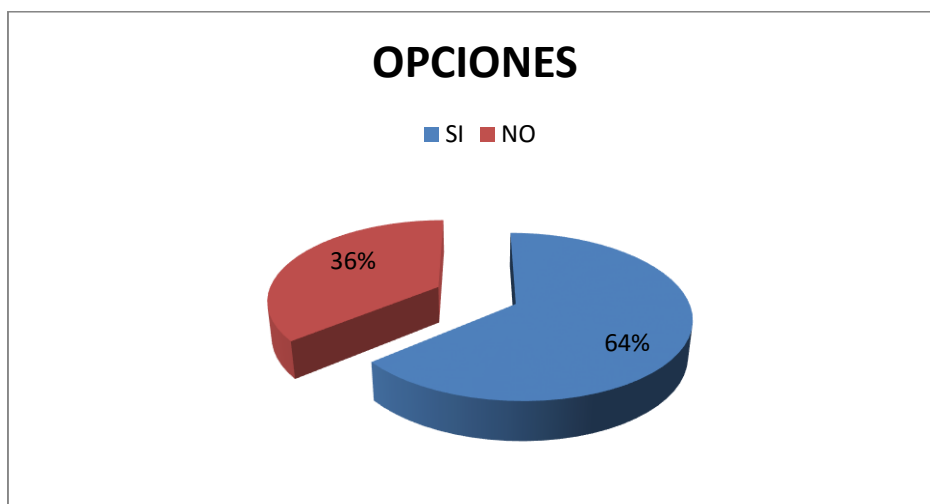


Interpretación: Existe un liderazgo aceptable por parte de la dirección del centro escolar según la opinión de casi la mayoría del personal encuestado, considerando que toma decisiones correctas para el bienestar educativo e institucional lo que ayuda en gran manera para que todo funcione en forma adecuada en todas las áreas de la institución.

11. ¿Considera que existe un ambiente organizacional óptimo en todos los sectores de la entidad educativa?

Objetivo: obtener una opinión generalizada del personal administrativo acerca del clima interno en todos los sectores.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	7	64%
NO	4	36%
Total	11	100%



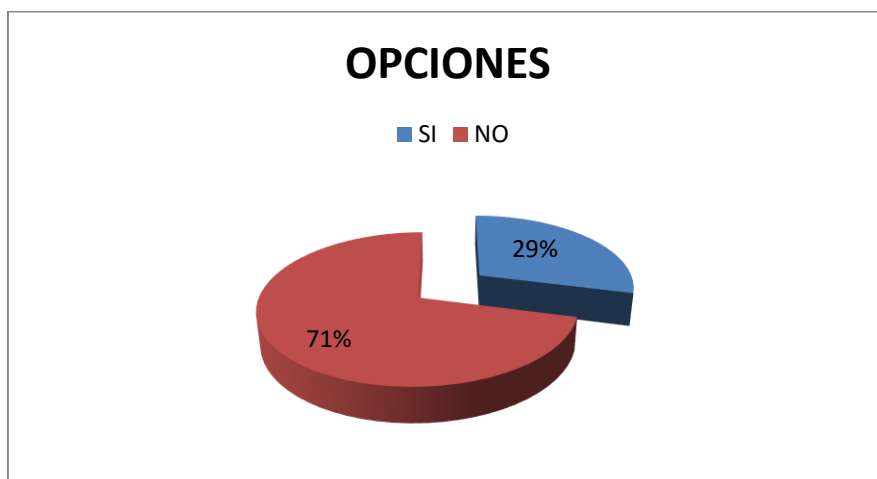
Interpretación: existen opiniones encontradas entre dicho sector sin embargo una cantidad significativa de casi dos terceras partes del sector, considera que a nivel general el clima institucional no es el más indicado dentro de la entidad, tomando en consideración problemas entre el mismo sector administrativo con las estudiantes y estas con las mismas compañeras.

COMPONENTE III: SECTOR ALUMNAS

1. ¿Ha tenido algún Problema con alguno/a de los docentes de la institución?

Objetivo: determinar si ha habido percances no agradables entre las estudiantes y los maestros.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	48	29%
NO	120	71%
Total	168	100%

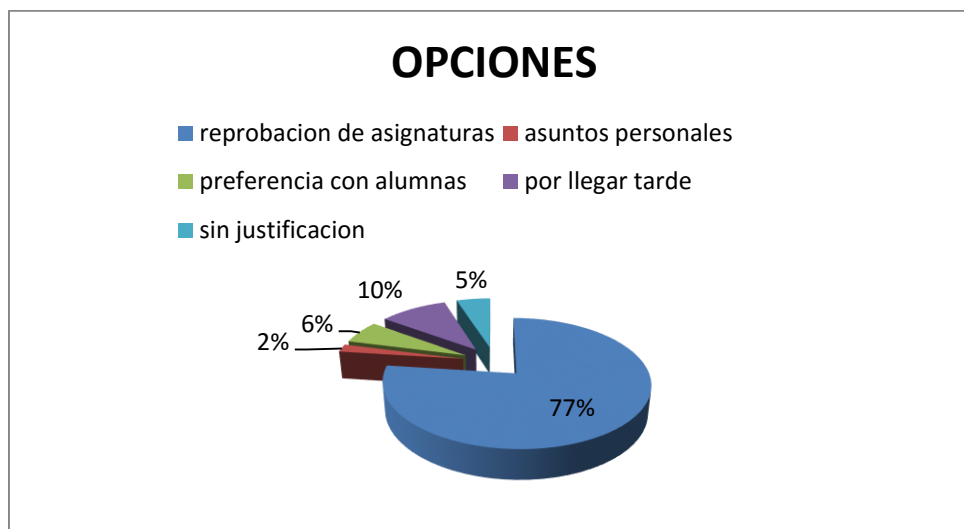


Interpretación: Un aproximado de un tercio de las estudiantes encuestadas manifestó haber tenido algún tipo de problemas con alguno/a de los docentes lo cual causa cierto hermetismo muchas veces en las aulas de clases y provoca un clima inadecuado entre ambos sectores del centro escolar.

2. ¿Qué tipo de problemas ha tenido usted con los docentes de la institución?

Objetivo: Investigar que problemática han tenido las estudiantes con alguno de los maestros.

opciones	frecuencia	porcentaje
reprobación de asignaturas	37	77%
asuntos personales	1	2%
preferencia con alumnas	3	6%
por llegar tarde	5	10%
Sin justificación	2	5%
Total	48	100%

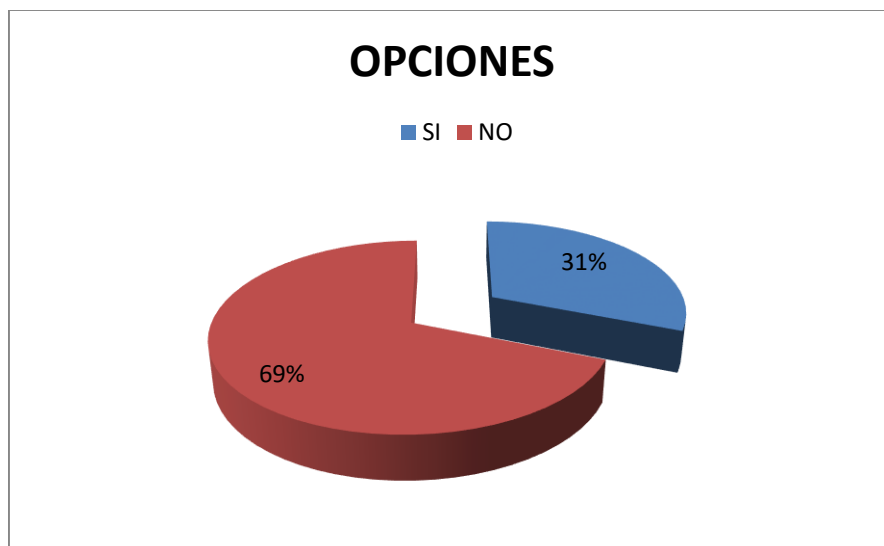


Interpretación: la reprobación de asignaturas se ha convertido en un factor determinante para que estudiantes hayan tenido percances con los maestros, considerando estas (estudiantes) que la forma de impartir las clases por parte de los profesores no es la más adecuado para el aprendizaje y enseñanza de ellas.

3. ¿En alguna ocasión ha tenido algún problema con parte del personal administrativo?

Objetivo: Indagar si ha habido sucesos problemáticos entre las estudiantes y personal administrativo de la institución.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	52	31%
NO	116	69%
Total	168	100%

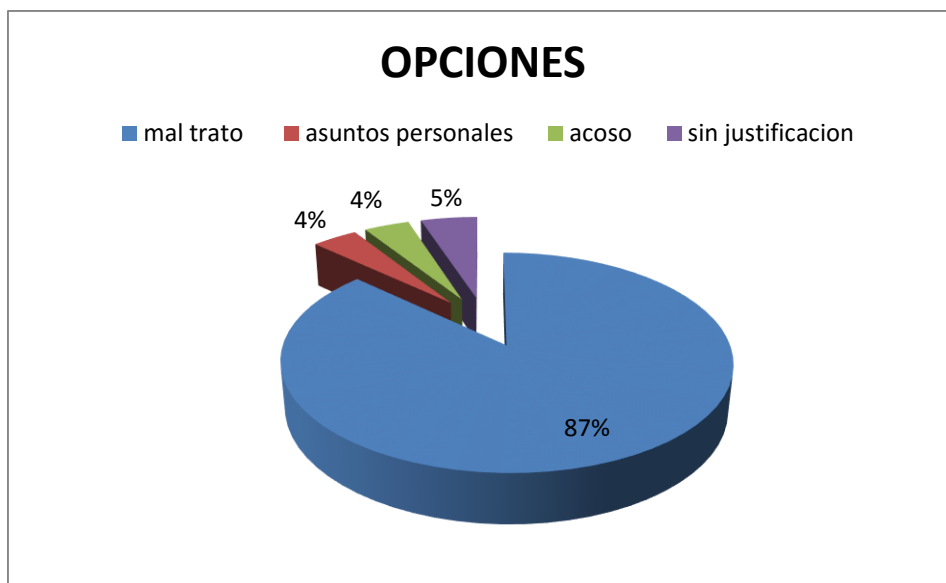


Interpretación: Aproximadamente una tercera parte de las estudiantes encuestadas han tenido algún problema con parte del personal administrativo lo que puede influir a una mala convivencia entre las alumnas y trabajadores de la institución educativa.

4. ¿Qué tipo de problemática ha tenido usted con personal del sector administrativo?

Objetivo: Determinar qué tipo de problemas se han suscitado entre las alumnas con el personal administrativo.

opciones	frecuencia	porcentaje
maltrato	45	87%
asuntos personales	2	4%
acoso	2	4%
Sin justificación	3	5%
Total	52	100%

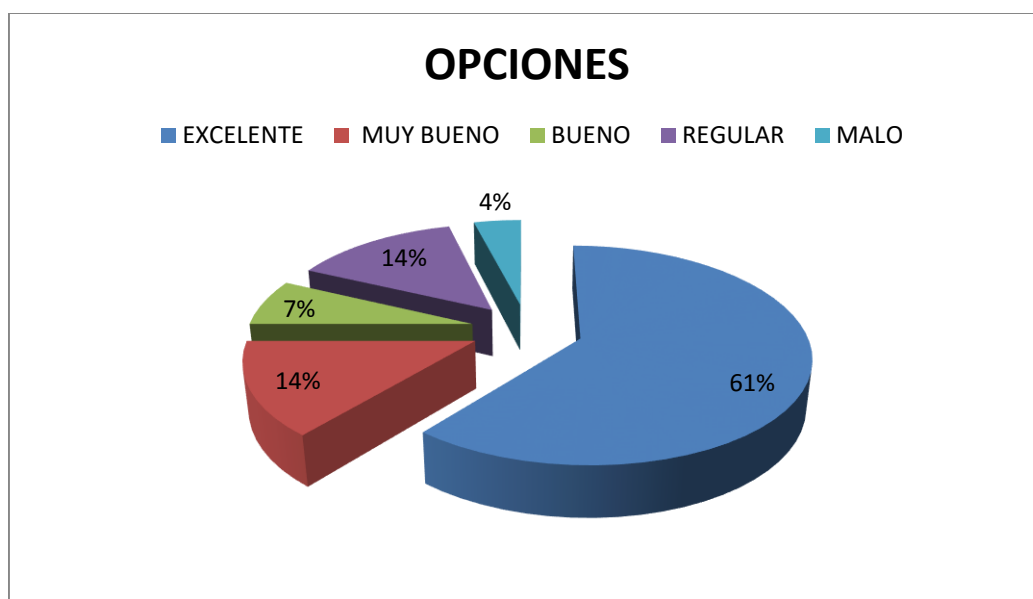


Interpretación: En más de cuatro quintas partes de las alumnas que han tenido problemas con el personal administrativo aseguran que han sido por maltrato de la secretaria al momento de realizar algún trámite académico y por causas no justificables lo que ocasiona un mal entendimiento entre dichos sectores.

5. ¿Cómo percibe usted el ambiente interno dentro del aula de clases?

Objetivo: verificar cual es la percepción que tienen las alumnas con respecto a cómo es el clima organizacional a la hora de estar en clases.

Opciones	frecuencia	porcentaje
EXCELENTE	102	61%
MUY BUENO	24	14%
BUENO	12	7%
REGULAR	23	14%
MALO	5	4%
TOTAL	168	100%



Interpretación: Más de cuatro quintas partes de las alumnas encuestadas avalúan bien el clima interno dentro del aula de clases, las que opinaron diferente consideran que aspectos como poco compañerismo con algunas compañeras o porque no les agrada la forma de impartir clase por parte del docente influyen en dicha decisión y que puede afectar en alguna medida que las cosas funcionen de la mejor manera a la hora de estar recibiendo las clases.

6. ¿Se siente satisfecha por el trabajo realizado por los docentes?

Objetivo: Verificar si las alumnas están conformes con la labor realizada por los maestros.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	122	73%
NO	46	27%
Total	168	100%

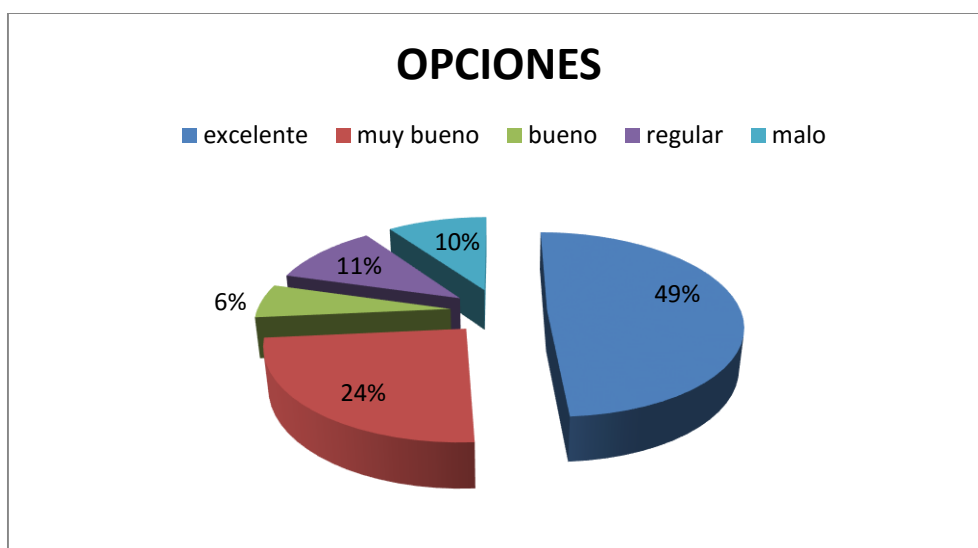


Interpretación: Existe aceptación por parte de las estudiantes por la labor realizada por los maestros, solo a una parte no le parece ya que a su criterio no son buenos docentes o no tienen capacidad para que se les logre entender la clase, lo que de alguna manera les puede afectar en el momento de estar realizando alguna evaluación.

7. ¿Cómo evalúa el clima organizacional en el mismo sector estudiantil?

Objetivo: Obtener la opinión de las alumnas sobre cómo perciben el clima interno entre el mismo sector de estudiantes.

opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	84	50%
muy bueno	42	25%
bueno	10	6%
regular	18	11%
malo	14	10%
Total	168	100%

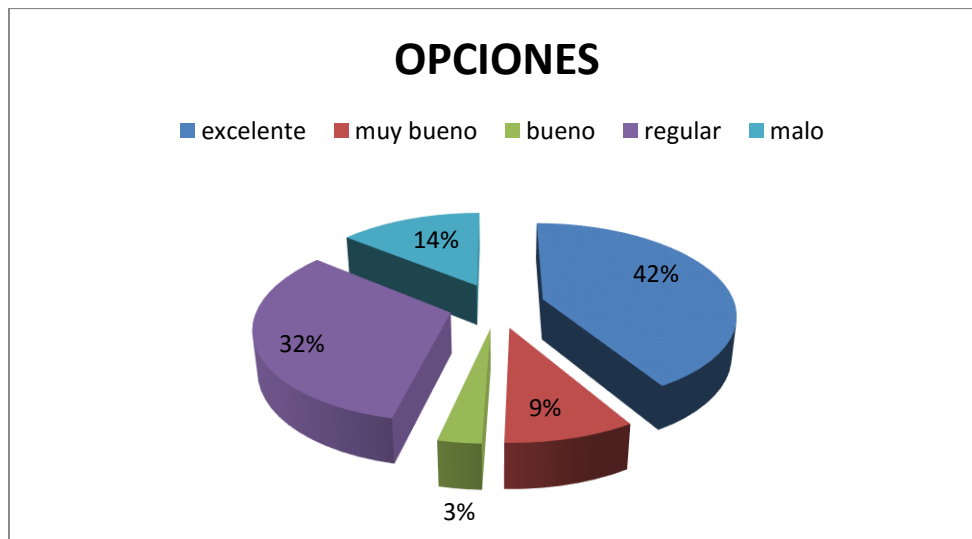


Interpretación: Cerca de la mitad de las alumnas encuestadas considera que existe un excelente clima entre el mismo sector y que se debe más que todo que hay compañerismo entre ellas, y porque mantienen una buena amistad, y las que opinan distinto es por causas como enemistad causada por problemas personales, lo cual no debería de existir entre compañeras de la misma entidad ya que esto ocasiona muchas veces un clima inestable e incómodo no solo en el mismo sector sino también a las demás áreas del centro educativo.

8. ¿Cómo evalúa usted el clima interno respecto al sector de los profesores dentro del centro escolar?

Objetivo: determinar cuál es la percepción de las alumnas respecto al clima organizacional con los maestros.

opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	70	42%
muy bueno	17	9%
bueno	5	3%
regular	53	32%
malo	23	14%
Total	168	100%

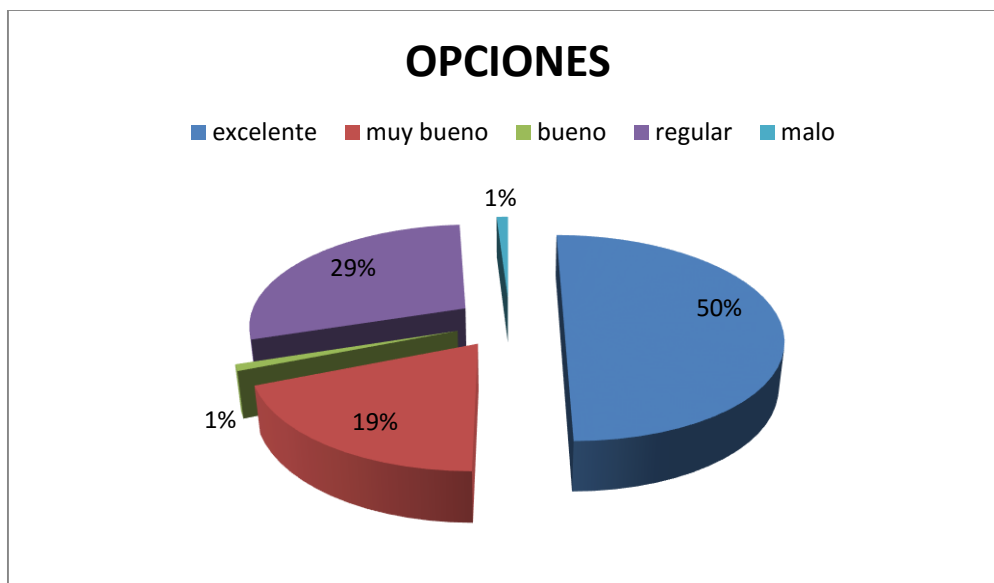


Interpretación: un poco más de la mitad de las alumnas considera hay un buen clima con el sector docente sin embargo hay un buen número de ellas que opina lo contrario y se debe principalmente por el malestar en la reprobación de asignaturas y por la pedagogía utilizada por parte de los profesores.

9. Evaluación del clima interno con el sector administrativo.

Objetivo: ver como es el clima entre estudiantes y el personal que labora en la parte administrativa.

Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	84	50%
muy bueno	31	19%
bueno	2	1%
regular	49	29%
malo	2	1%
Total	168	100%

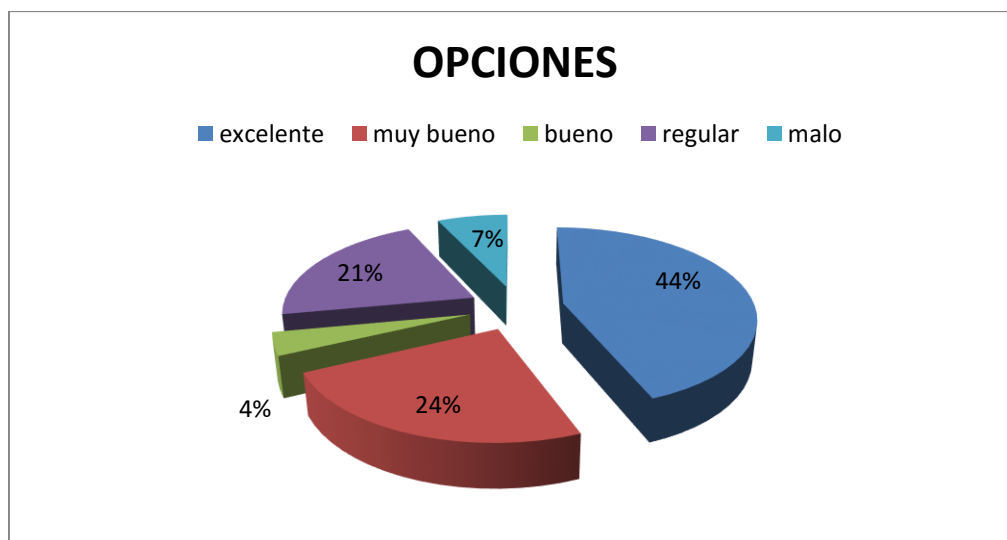


Interpretación: aproximadamente una tercera parte de las estudiantes encuestadas cree que no existe buen clima con el sector administrativo y se debe principalmente según dijeron ellas por que no se les resuelve su asuntos académicos de la mejor manera posible o con la forma de ser adecuada y esto de alguna manera viene afectar la armonía de dichas partes dentro de la entidad estudiantil.

10. ¿Qué Percepción tiene sobre la infraestructura del centro escolar.

Objetivo: Indagar desde el punto de vista de las estudiantes como evalúan el clima interno de la institución desde la parte infraestructural.

Opciones	frecuencia	porcentaje
excelente	84	44%
muy bueno	31	24%
bueno	2	4%
regular	49	21%
malo	2	7%
Total	168	100%

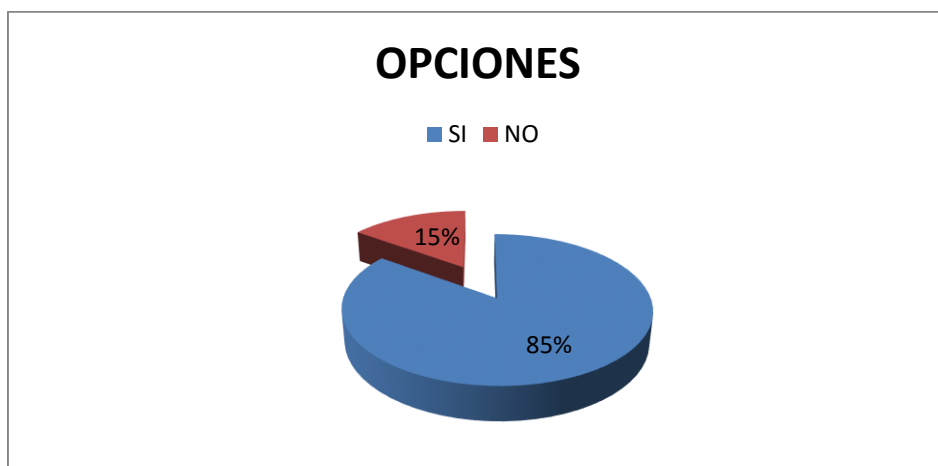


Interpretación: Existe cerca de una tercera parte de las estudiantes que muestra su preocupación respecto a la infraestructura del centro educativo el cual consideran es deficiente y no cuenta con las condiciones necesarias para que ellas puedan recibir adecuadamente sus clases, además que se sienten inseguras ante la falta de un muro perimetral que permita una mayor tranquilidad no solo a ellas sino al sector laboral de la entidad educativa.

12. ¿Qué tanto puede influir la infraestructura en la formación académica de ustedes?

Objetivo: verificar a través de la opinión de las alumnas que tanto influye la infraestructura en la formación académica.

Opciones	frecuencia	porcentaje
SI	142	85%
NO	26	15%
Total	168	100%

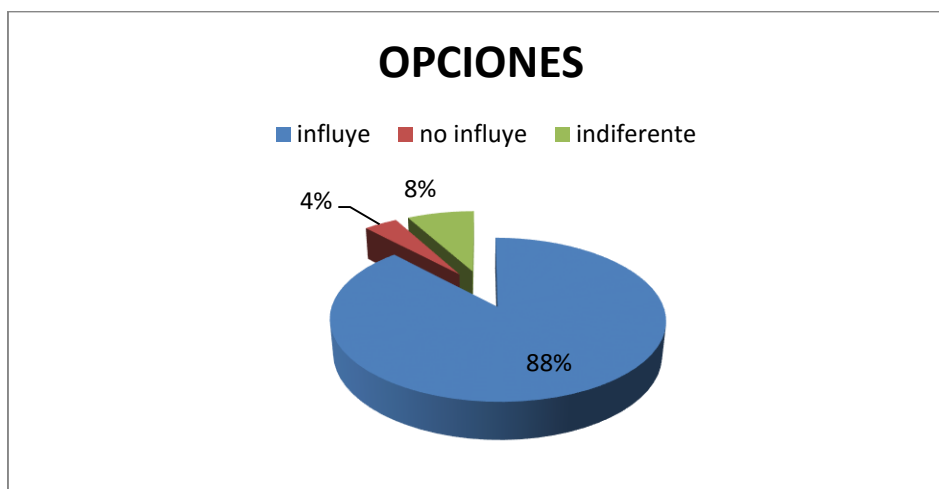


Interpretación: los resultados demuestran que la parte infraestructural tiene influencia en el desarrollo estudiantil en cuanto a su formación académica se refiere, y es que teniendo buenas condiciones da mayor confianza para recibir las clases, el resto considera que no influye y que existen aspectos más influyentes como materiales pedagógicos que permitan el desarrollo intelectual de las estudiantes.

12. ¿Considera usted que la infraestructura y recursos materiales y tecnológicos influye para que exista un idóneo clima interno en el centro educativo?

Objetivo: verificar si influye la parte infraestructural y recursos materiales y tecnológicos en que exista un adecuado clima interno en el centro escolar.

opciones	frecuencia	porcentaje
influye	148	88%
no influye	6	4%
indiferente	14	8%
Total	168	100%



Interpretación: Existe una influencia positiva de la parte infraestructural y recursos tanto materiales como tecnológicos que permiten un ambiente favorable en la institución para el desarrollo de las actividades académicas dentro del centro estudiantil, esto según la opinión de la mayoría de alumnas encuestadas.

F. Contexto, perfiles y perspectivas de la institución.

Dentro de la institución en el cual se realizó la investigación existen aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para su implementación y que garanticen el desarrollo y funcionalidad de la institución tomando como base el clima interno de la misma, dichos elementos son los siguientes:

1. Comunicación: Es un factor determinante en el clima interno y se espera saber por medio del censo y encuesta respectiva como puede influir en la institución educativa.
2. Motivación: Es un valor agregado que estimula la realización de actividades, y en esta investigación se esperó determinar si existe motivación en los sectores laborales de la institución para la realización de sus trabajos.
3. Compromiso: Se investigó en este aspecto si existe la disposición de los sectores labores de la institución en la realización de sus actividades.
4. Liderazgo: Es un factor importante porque si existen adecuadas tomas de decisiones todo el clima interno se ve influenciado de esa manera, y eso se espera determinar en los censos y encuestas respectivas que se hicieron en el centro escolar.

G. Análisis FODA generalizado del Centro Escolar General Francisco Morazán.

A continuación se presentan aquellas Fortalezas y Oportunidades que posee la institución educativa así como además aquellas debilidades y amenazas, todo esto basado en los resultados obtenidos en los censos, encuestas y la observación.

FORTALEZAS.

Acá se incluyen aquellos aspectos positivos que hacen competente al Centro Escolar General Francisco Morazán.

Entre las principales fortalezas se tienen:

- ✓ El centro escolar cuenta con personal docente calificado para el cumplimiento de sus labores.
- ✓ Se cuenta con personal administrativo con los conocimientos y preparación necesaria para la realización de su trabajo.
- ✓ Existe liderazgo por parte de la dirección del centro escolar en la toma de decisiones.
- ✓ Hay buena comunicación en general entre todos los sectores.
- ✓ La institución posee una estructura organizativa bien definida

OPORTUNIDADES.

Se incluyen aspectos que tienen que ver con el valor agregado que genera la institución gracias a su competitividad con otras entidades educativas, entre las que se pueden mencionar:

- ✓ Se cuenta con alumnas sobresalientes tanto a nivel institucional como departamental.
- ✓ La institución es catalogada como una de las mejores en el área de educación pública departamental que imparte clases solo a estudiantes del género femenino.
- ✓ Algunos docentes por su alta preparación y capacitación en años anteriores en el extranjero sirven de plusvalía en el desarrollo de la educación hacia las alumnas del centro escolar.

DEBILIDADES.

Son aquellas situaciones que hacen frágil el funcionamiento del centro escolar, y entre las que se pueden mencionar:

- ✓ Deficiencias en algunos docentes y parte del personal administrativo a pesar de su experiencia laboral.
- ✓ Inconformidad constante por parte de alumnas por la reprobación de asignaturas.
- ✓ A pesar de contar con buen equipo tecnológico no es el suficiente para el desarrollo integral tanto de las estudiantes como del personal que utilizan dichos equipos en la institución.
- ✓ Escasez de recursos materiales para la realización de actividades de ornato y limpieza.

- ✓ No se cuenta con un muro perimetral adecuado que permita una mejor seguridad en la institución educativa.

AMENAZAS.

Son aquellas vulnerabilidades que puede presentar en algún momento el centro escolar y que pueden influir en forma negativa en la institución y entre las que se mencionan:

- ✓ Disgustos con los padres de familia por los inconvenientes que puedan presentar las alumnas con los docentes o personal administrativo.
- ✓ Problemas de índole social (delincuencia) que afecten el rendimiento de las alumnas al igual que su asistencia al centro educativo.

- ✓ Falta de licitación al MINED para solucionar aspectos de suma importancia en la institución como la construcción del muro perimetral que permita dar mayor resguardo y seguridad al igual que para la compra de recursos materiales y tecnológicos que son de suma importancia en el desarrollo de las labores.

H. Diagnóstico de la situación actual del Centro Escolar General Francisco Morazán.

El análisis de la situación que actualmente se vive en el centro educativo muestra muchas falencias en diferentes áreas por la falta de un Diseño Administrativo que permita un desarrollo y funcionamiento idóneo para que exista un clima interno saludable en todos los sectores del centro escolar.

La institución educativa cuenta con una estructura organizacional bastante definida y segmentada donde están bien definidas las funciones de cada sector.

A su vez como toda institución gubernamental de educación se cuenta con un reglamento donde se especifican las normas que cada uno de los sectores deben comprometerse a que se cumplan.

También es importante mencionar que se cuenta con un marco legal para y que la institución cumple con los requerimientos legales correspondientes para su funcionamiento en el área educativa.

Al verificar por sector como es el funcionamiento de las partes en el Centro Escolar nos damos cuenta que varía uno a otro:

El Personal Administrativo: muchas de las personas que desempeñan dichos cargos tienen una alta preparación y experiencia, no obstante han existido muchos reclamos con las alumnas en el atraso tardanza de tramites académicos por lo que muchas estudiantes piden mejore la agilización de dichos tramites (ver datos en Componente II: sector administrativo, pregunta 2 y Componente III: Sector Alumnas, pregunta 3).

En el Censo realizado a dicho personal resalta que parte del personal considera no contar con los recursos materiales necesarios para la realización de sus labores (Componente II: Sector administrativo, pregunta 8) por lo que eso impide realizar al 100% una buena labor por parte de dicho sector.

Otro aspecto importante que se les pidió a dicho sector fue su percepción acerca de la infraestructura del centro educativo en el cual más de la tercera parte de la población censada considero que no está en buena condiciones y que puede afectar el desarrollo de sus actividades como su influencia en el clima interno en el centro educativo (Componente II: Sector Administrativo, pregunta 6, 7 y 9).

Dentro de las preguntas hechas en el censo a dicho personal también destacaba si contaban con los materiales necesarios y en buen estado y en el cual una cuarta parte de los trabajadores dijo no contar con los recursos necesarios o en buenas condiciones para la realización de sus funciones (Componente II: Sector Administrativo, pregunta 8).

En el censo elaborado al personal administrativo del Centro Escolar General Francisco Morazán también se les pregunto acerca de cómo perciben a nivel general el clima interno en la institución educativa (Componente II: Sector Administrativo, pregunta 11) y a pesar que más de la mitad percibe existe un clima idóneo la otra parte de dicho personal censado opina diferente y cree que el ambiente dentro de la institución no es el más óptimo por lo que requiere de un análisis a dicha situación y de esa manera tratar de mejorar las falencias que según dicho sector influyen para que no exista un ambiente idóneo dentro del centro educativo.

El personal Docente: A pesar de ser bastante preparado ha tenido indiferencias con parte del sector estudiantil principalmente por la reprobación masiva de asignaturas como matemáticas y ciencias naturales por la cual las alumnas piden la pedagogía sea más flexible a su manera de pensar para que no hallan muchas estudiantes reprobadas (Componente I: Sector Docente, pregunta 4).

Los profesores mediante el Censo realizado hicieron mención también de aspectos que hacen desfavorable el clima interno a la hora de impartir las clases como lo es la falta de entendimiento con las alumnas y por la mala infraestructura en algunas aulas(Componente I: Sector Docente, pregunta 8) ; y dentro del mismo enfoque infraestructural muchos dijeron que no se cuenta con un muro perimetral adecuado que brinde seguridad y confianza a todos los sectores de la institución (Componente I: Sector Docente, pregunta 10).

Un aspecto importante que los profesores de dicha institución mencionaron es que no cuentan con el material didáctico o pedagógico necesario que les permita impartir de mejor manera las clases y el cual muchas veces les causa cierta incomodidad, considerando también que esto puede influir en un idóneo clima organizacional en el centro escolar (Componente I : Sector Docente, pregunta 11 y 13).

Otra de las preguntas elaboradas a dicho sector fue su comunicación con el personal administrativo donde aproximadamente una cuarta parte de los censados consideran que existe falta de entendimiento entre ambas partes (Componente I: Sector Docente, pregunta 14) y el haber discordia entre dichos grupos puede afectar la imagen interna en el centro escolar.

Una parte fundamental en cualquier institución educativa es el liderazgo que ejerce la dirección en la toma de decisiones para el beneficio de todos los sectores, en la pregunta elaborada a los docentes una cuarta parte considera que las máximas autoridades del centro educativo no tienen la capacidad en cuanto a poder de decisión se refiere por lo que influye negativamente en el desarrollo y funcionamiento del centro educativo.

Estudiantes: Si hablamos del sector más importante y que es la razón de ser el centro escolar que son las estudiantes se puede mencionar que a pesar que la institución cuenta con muchas estudiantes sobresalientes hay muchas que prestan poco interés en el estudio y que indagan que sus bajas calificaciones es por el tipo de pedagogía que imparte el docente (Componente III: Alumnas, pregunta 1,6 y 7) y eso causa un clima no agradable dentro del centro educativo.

Al indagar a las alumnas si han tenido algún tipo de problema con el personal administrativo cerca de la tercera parte de las encuestadas respondió que si (Componente III: Alumnas, pregunta 3 y 4) y que se deben a inconvenientes más que todo de tramites académicos que no son resueltos con prontitud y esto causar malestar en las estudiantes generando un ambiente inadecuado dentro de la institución.

Cuando se les pregunta a las estudiantes sobre su percepción del clima entre las mismas compañeras cerca de una cuarta parte de las encuestas afirmo que no existe un ambiente adecuado entre el mismo sector estudiantil debido a problemas personales entre algunas alumnas.

Al hacer un análisis del ambiente interno del sector administrativo aproximadamente una tercera parte respondió que no existe un clima idóneo en dicho sector debido a la lentitud en q realizan algunos trámites académicos (Componente III: Alumnas, pregunta 9).

Al igual que a los demás sectores de la institución a las estudiantes se les pregunto también sobre su percepción del infraestructura del centro escolar y la tercera parte de ellas respondió que hay deficiencias y que puede influir en la formación académica de ellas como el desarrollo de las actividades del personal (Componente III: Alumnas, pregunta 10,11 y12).

El sector estudiantil es la razón de ser de toda institución educativa por lo que se deben de buscar las alternativas de solución a todas aquellas falencias que puedan afectar su desarrollo académico y de igual manera mejorar la funcionalidad en todas las áreas del centro escolar en pro del mismo desarrollo institucional.

Hay otros aspectos que no se pueden dejar de mencionar como lo es parte de recursos materiales y la infraestructura que tanto se ha hecho mención en las preguntas realizadas a los tres sectores evaluados, tomando en cuenta que la institución no cuenta con los recursos materiales suficientes tanto para el área de ornato y limpieza como también en algunos casos para impartir las clases por parte de los docentes; en cuanto a la infraestructura el centro educativo no cuenta con un muro perimetral adecuado que permita dar mejor seguridad y resguardo a la institución y es una situación que preocupa a buena parte de las personas que laboran y estudian en el centro escolar.

I. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones

- El centro educativo no cuenta con un Diseño Administrativo que permita el funcionamiento adecuado en todos los sectores de la institución.
- La institución educativa aun siendo una de la mejores en el sector público a nivel departamental posee carencias en cuanto a materiales de aseo y equipo tecnológico se refiere
- No existen Reuniones constantes entre miembros del C.D.E (Consejo Directivo Escolar) que permitan buscar soluciones a las problemáticas existentes dentro del centro escolar.

- Antes las observaciones y resultados obtenidos en las encuestas una problemática significativa es la deficiencia que se presenta por parte del personal administrativo a la hora de la realización de algunos trámites académicos.
- Existe discordia entre cierto grupo de alumnas con algunos docentes ante la situación de reprobación masiva de asignaturas como matemáticas y ciencias naturales.

2. Recomendaciones.

- Elaboración de un Diseño Administrativo que permita un funcionamiento idóneo en todas las áreas del centro educativo con el objetivo de mejorar el clima interno en la institución.
- Pedir un refuerzo presupuestario al ministerio de Educación (MINED) que vaya destinado al abastecimiento de recursos materiales, tecnológicos y pedagógicos que vaya en pro de un desempeño adecuado en las diferentes áreas del Centro Escolar General Francisco Morazán, al igual que el mejoramiento del muro perimetral que brinde mayor resguardo al centro educativo
- Mantener Reuniones constantes entre el C.D.E (Consejo Directivo Escolar) que permitan llegar a acuerdos que vayan al favorecimiento del Desarrollo y buen funcionamiento del centro escolar con el fin de mantener un clima interno favorable.
- Mejoramiento en la labor y en el trato que brinda el personal administrativo para la realización de trámites académicos.
- Llegar a un consenso entre docentes y alumnas sobre la pedagogía utilizada en las clases y de esa forma evitar inconvenientes entre dichos sectores.

Capítulo III:

“Propuesta de un Diseño Administrativo para El Desarrollo y funcionalidad del Centro Escolar General Francisco Morazán del Municipio de San Salvador”.

A. Propuesta de Filosofía Institucional.

1. Misión.

“Brindar una educación crítica, funcional con coeficiente de calidad académica y humana con sólidos principios morales y cívicos que apoyados en la tecnología nos ubique en una posición privilegiada en cuanto a la rama educativa para señoritas en el país”.

Esto hace referencia a que la institución se comprometa siempre a desarrollar la capacidad de aprendizaje de alumnas tomando en consideración valores, principios y elementos tecnológicos que faciliten su enseñanza.

2. Visión.

“Ser líderes en la formación integral de señoritas de tercer ciclo y bachillerato preparadas para incorporarse a la vida profesional y productiva del país como agentes de transformación social”.

Esto quiere decir que la razón de ser al finalizar la educación básica o media por parte de la institución será poder crear mayor conocimiento que le permitan tener un razonamiento coherente de la realidad del país como de igual forma preparar estudiantes que tengan la capacidad para incorporarse al área productiva.

3. Valores.

En vista que la entidad carece de estos aspectos éticos que no están plasmados dentro de la misma se proponen los siguientes.

“Somos una institución educativa donde predomina:

- ❖ La honestidad.
Donde debe haber coherencia en cuanto a hechos positivos de las tres partes funcionales de la entidad educativa.
- ❖ Solidaridad.
Pensamientos, acciones e ideales en común que vayan en pro de un óptimo desarrollo organizacional dentro del complejo escolar.
- ❖ El respeto mutuo entre los distintos sectores.

De tal manera que ayude a predominar un ambiente adecuado dentro de la misma a través de una armoniosa relación social.

- ❖ El Compromiso.

Hace referencia en que cada una de los miembros que conforman las diferentes áreas del centro escolar den lo mejor de sí para sacar adelante la entidad y de esa manera cumplir los objetivos y metas plasmadas.

- ❖ El Desarrollo.

Fomentar el Interés por la preparación y actualización del personal que labora en la institución.

4. Objetivos Estratégicos y Operacionales.

En vista que la entidad no contaba con objetivos que fueran del conocimiento de todo el personal, se proponen para los sectores laborales algunos tanto estratégicos como operativos.

Para los estratégicos lo primordial es considerar los criterios descritos en la misión y visión del centro educativo y de esa manera lograr el cumplimiento de los planes establecidos. A continuación se proponen los diferentes objetivos estratégicos que orientaran el desarrollo de las actividades dentro de la institución.

- ❖ Mantener la calidad en los servicios educativos para ofrecer a la sociedad futuras profesionales altamente competitivas en el mercado laboral.

- ❖ Mejorar la infraestructura física de la institución y de esa manera dar mayor tranquilidad con respecto a la seguridad que hay dentro de la entidad.
- ❖ Ocupar una posición importante y sólida en el mercado de los servicios educativos en los niveles de educación básica y media.

Después de definir los objetivos estratégicos, se formulan los objetivos operacionales acompañado de metas y acciones estratégicas, que darán seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los planes en los diferentes niveles operativos que posee la institución.

Cuadro Número 1: Objetivos Operativos del Sector Administrativo

OBJETIVO	METAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implementar un plan de trabajo que permita organizar y coordinar las actividades administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones de trabajo con todas las personas encargadas de elaborar los planes. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes de resultados. 	Mensual	Sub director y Personal Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar las actividades con eficiencia para ofrecer calidad en los servicios de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para determinar cuáles son las fallas que se están presentando. 	<ul style="list-style-type: none"> Impartir seminarios de capacitación al personal con el objeto de corregir las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño. 	Trimestral	Sub director y Personal Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> Brindar un ambiente agradable de sano esparcimiento para el alumnado, padres de familia y visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un ambiente agradable 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener las instalaciones de la entidad limpias y ordenadas. 	Todos los días	Personal Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar hábitos de higiene en la comunidad educativa para concientizarla sobre los aspectos de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener colaboración por parte de la comunidad educativa en la limpieza de centro escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover campañas de limpieza y ornato a interior de la institución. 	Todos los días	Personal Administrativo

Cuadro Número 2: Objetivos Operativos del Sector Docente

OBJETIVOS	METAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, revisar y dar seguimiento a los planes diseñados por comité para el efectivo cumplimiento de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si los planes de trabajo se están ejecutando como se diseñaron. 	<ul style="list-style-type: none"> Programar reuniones de trabajo con los diferentes comités para verificar la ejecución de los planes. 	Trimestral	Dirección Sub Dirección Docente
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar con efectividad los programas educativos exigidos por el Ministerio de Educación en el tiempo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar acabo evaluaciones del desempeño para verificar la eficiencia de la ejecución de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes de los resultados a la dirección y sub dirección del centro escolar. 	Mensual	Dirección Sub Dirección Docente
<ul style="list-style-type: none"> Innovar la metodología de enseñanza que permita organizar y coordinar las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar a los docentes en la ejecución de las actividades educativas. Utilizar las diferentes herramientas administrativas para que los planes de ejecuten con eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal docente en diferentes especialidades. Dar a conocer al personal las diferentes herramientas administrativas. 	Mensual Cada vez que se requiera	Dirección Sub Dirección Docente Dirección Sub Dirección

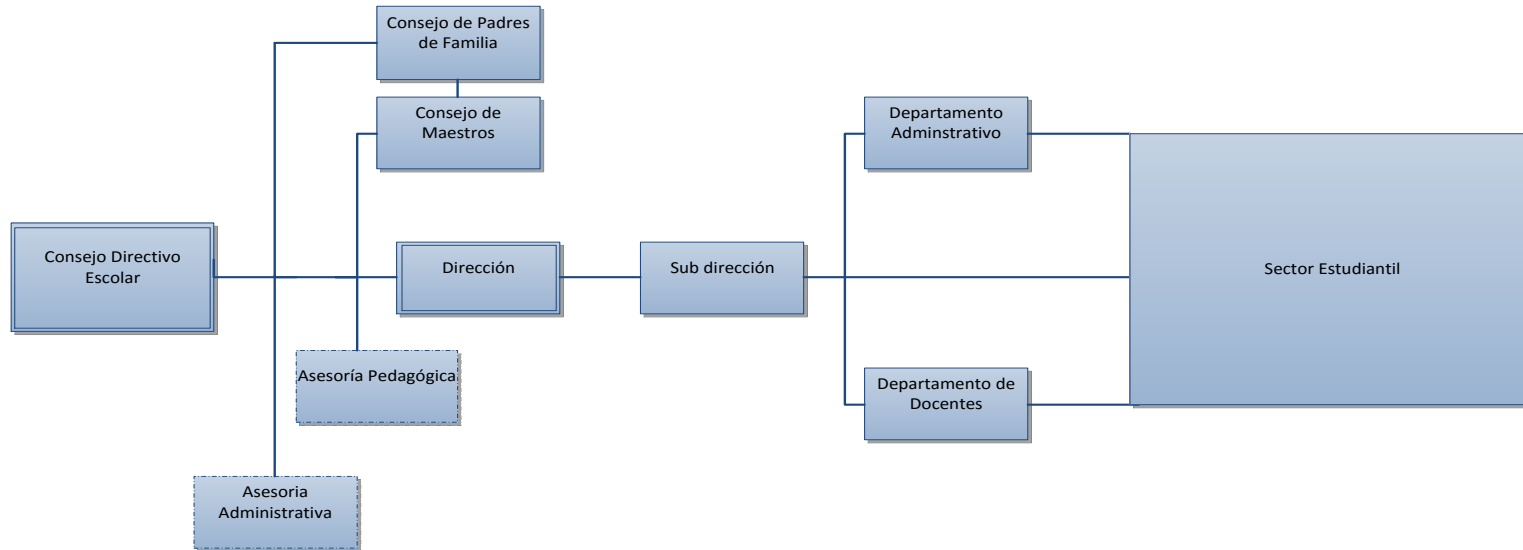
5. Estructura Organizativa Propuesta:

Dentro de la institución educativa el máximo nivel jerárquico es el Consejo Directivo Escolar (C.D.E) conformado por la directora, 6 integrantes del personal docente, 4 estudiantes y dos padres de familia, sin embargo dentro de la estructura actual de la entidad existen algunas estructuraciones que pueden estar de más, aparte que algunas divisiones como los padres de familia que estaban ubicados como staff en el organigrama actual, han sido ubicadas como un elemento interno dentro de la entidad.

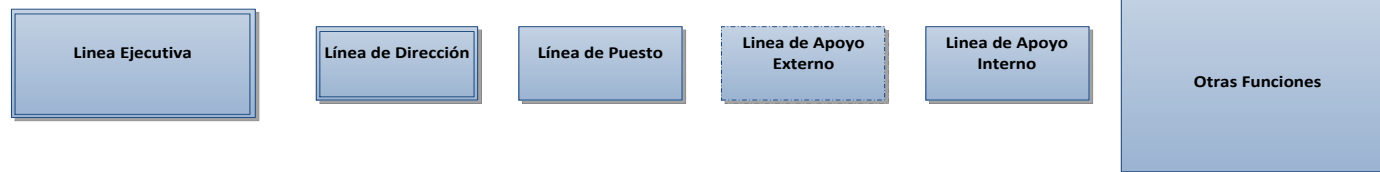
Destacar también que en el esquema estructural institucional propuesto se ha cambiado de un esquema vertical a uno horizontal ya que permitirá apreciar de manera más ordenada las jerarquías y niveles de la entidad educativa y en el cual todas las áreas laborales giran alrededor de una base fundamental que se llama Sector Estudiantil que es la razón de ser de la institución.

**Estructura Organizacional
Propuesta del Centro Escolar
General Francisco Morazán**

Figura V



SIMBOLOGIA



FUENTE: GRUPO DE INVESTIGACIÓN.

6. Principios de Organización

La Dirección y sub dirección deben darle cumplimiento a los principios, los cuales deben ser ajustados de acuerdo a las circunstancias que se presenten, por lo que se propone la utilización eficiente de estos:

❖ Principio de Unidad de Mando

Para darle cumplimiento a este, el personal docente y administrativo debe de recibir órdenes de un solo jefe para evitar confusiones al momento de realizar las actividades encomendadas.

❖ Principio de Intervalo de Control

La aplicación y cumplimiento de este principio en la institución permitirá que se coordine y supervise al recurso humano, así como también la Dirección de la institución cumpla con las funciones que le corresponde.

B. Propuesta de Elementos de Dirección para un Desarrollo y Funcionamiento Institucional.

Para que el Centro Escolar General Francisco Morazán logre cumplir los planes y metas trazadas que logren un clima de armonía y óptimo entre todos los sectores, se necesita que la dirección como una de las fases primordiales del proceso administrativo se realice de forma eficiente, especialmente aquellos elementos como liderazgo, motivación y comunicación que son fundamentales en toda organización.

A continuación se describirá como debería de implementarse cada uno de estos en la entidad educativa.

❖ Liderazgo.

Para lograr objetivos benéficos tanto para la institución como todos los sectores, la persona que dirige la entidad en este caso la dirección, debe de ser poseedor de características especiales como el autodominio, es decir que pueda dominarse a sí mismo para poder hacerlo de la mejor forma con los demás y tomar las decisiones que vayan acorde a las necesidades que se presenten.

Debe impulsar la cooperación para que juntos con los sectores laborales de la entidad puedan trabajar por metas comunes.

❖ Comunicación.

Con respecto a este elemento, se propone o sugiere una comunicación formal para todos los sectores dentro del centro educativo. Esto implicaría que la comunicación será solo para comunicar aspectos relacionados a aspectos laborales o académicos a través de reportes, circulares o carteleras, etc.

La comunicación también debe fluir de forma general , esto implica que puede darse en forma vertical ascendente o descendente, así como de forma horizontal.

❖ Motivación.

Este elemento de la dirección es fundamental en los empleados para el proceso de dirigir genere los resultados deseados.

La motivación interna que poseen los sectores laborales y que nace de las satisfacción de sus necesidades debe de ser aprovechada por el que dirige la institución para convertir dichas necesidades en metas y lograr una combinación entre estas y las metas de la institución, de manera que se logren ambas a la vez.

Las autoridades tienen la responsabilidad de crear un ambiente propicio para mejorar el desempeño de las áreas laborales de la entidad y que sirva como incentivo al personal.

Otros aspectos que pueden servir como estímulo al personal es algún tipo de reconocimiento ya sea personal a través de una carta de felicitación o público que destaque su labor ya sea de docencia o de servicio administrativo prestado al centro escolar

No hay que dejar de lado la motivación hacia el sector más importante que son los estudiantes, donde podrían implementarse actividades de esparcimiento relacionados a los temas incluidos en las asignaturas, donde una forma más dinámica de impartir la clase por parte de los docentes ayudaría positivamente a un mejor desempeño académico por parte del sector estudiantil

C. Lineamientos para elaboración del Diseño Administrativo

1. Normas Técnicas para la elaboración.

Para la implementación del proyecto es necesario modificar la función organizativa en las tres áreas que conforman el centro estudiantil para hacer cambios que conlleven al desarrollo idóneo de la institución.

Las normas propuestas que pueden ayudar al trabajo adecuado de la institución son:

- ❖ No sobre poblar áreas de trabajo donde posiblemente se pueda realizar con menos personal, esto ayudará a ubicar a más personal administrativo de la institución en lugares donde posiblemente necesiten reforzarse.
- ❖ Que las estructuras jerárquicas dentro de la entidad lleguen a consensos que estén en pro del mejoramiento del centro estudiantil sabiendo que existen deficiencias que no permiten un mejor desarrollo.
- ❖ Que las alumnas cuenten con las condiciones adecuadas para su formación educativa, para lo cual se debe hacer mejora en las falencias ya sean administrativas o infraestructurales que permitan un progreso pleno en su aprendizaje.

D. Descripción de propuesta para Desarrollo y Funcionalidad.

1. Recursos Humanos.

Sin duda alguna el área de personal se convierte en un sector importante que se debe reforzar en pro del mejoramiento institucional, ya que de ahí depende en buena parte como funciona la entidad.

A continuación se menciona de qué forma debe de mejorarse las partes que conforman el personal trabajador en el centro educativo:

Secretaria.

En vista que solo se cuenta con una y que según la investigación que se realizó se observó problemas de índole académico, razón por la cual es necesario tener dos ó un(a) auxiliar que pueda reforzar el trabajo.

Vigilancia.

Si se toma en consideración que existe inseguridad por elementos que están fuera de la escuela como lo es la delincuencia, se debe reforzar con tres miembros de seguridad que tengan la experiencia necesaria y así resguardar la tranquilidad en cada uno de los sectores del centro estudiantil.

Ordenanzas:

La entidad educativa consta de recurso humano de limpieza apto, sin embargo es escaso si se toma en consideración la cantidad de estudiantes que hay, por lo que se requiere contratar tres personas más para la realización de dicha función.

2. Propuesta Financiera.

La institución por ser una entidad gubernamental todos sus ingresos para los proyectos que se necesitan están registrados en el presupuesto asignado por parte del Ministerio de Educación, Sin embargo muchas veces no es suficiente la cantidad presupuestada que necesita la escuela para lograr realizar planes que vengán en beneficios no solo de las estudiantes sino de todo el personal, por lo que las máximas autoridades del centro educativo deben de elaborar una estimación financiera basado en las siguientes necesidades:

- ✓ Materiales de uso pedagógico
- ✓ Mejoramiento de infraestructura
- ✓ Pago de personal de RR.HH

Se mencionan estos tres aspectos porque son los que presentan mayor deficiencia en la encuesta realizada a las tres partes que conforman el centro estudiantil.

3. Propuesta de Recursos Materiales.

Como se mencionó en la propuesta financiera, parte del refuerzo presupuestario que debe hacer el organismo estudiantil por medio de la proyección económica, debe de ir destinado a la compra tanto de materiales de uso pedagógico como también de uso de limpieza que dentro de la investigación realizada reflejaba escasez de algunos de estos recursos antes mencionados.

E. Propuesta sobre la infraestructura de la institución para el mejoramiento de actividades académicas en pro de un adecuado clima organizacional.

La infraestructura física dentro del centro educativo es uno de los elementos que para todos los sectores debe mejorarse ya que las condiciones no son las más óptimas.

.Lo antes mencionado se logró consensar mediante la investigación realizada, y para lo cual se presentan a continuación las propuestas de mejora que deben de hacerse en la institución en función de mantener un adecuado clima organizacional dentro de la entidad:

- **Muro Perimetral.**
Mediante el mejoramiento del muro que resguarda la institución se pretende dar una mayor seguridad a todos los sectores ya que actualmente está deficiente y esto causa malestar en los miembros que conforman el centro escolar tomando en cuenta que es frágil ante sectores delincuenciales que son frecuentes en los alrededores. La construcción de dicho proyecto tendrá un costo de \$8,000.00.
- **Ventilación.**
Se debe crear las condiciones adecuadas en algunas aulas que carecen de ventilación y las que poseen son ventiladores ya deteriorados, por lo que se propone la compra de 30 de estos a un costo de \$ 30 cada uno y cuyo costo de instalación total será de \$150 por todos.

F. Herramientas Administrativas Propuestas.

1. COACHING GERENCIAL (ENTRENAMIENTO EJECUTIVO):

Cualquiera podría pensar que este tipo de herramienta no puede ser útil en un centro educativo público como es donde se desarrolló la investigación, sin embargo al analizar detenidamente su parte conceptual donde dice que un business coach (entrenador empresarial) puede desarrollarse en un contexto trabajador de grupos humanos.

Al aplicar ese término empresarial a la entidad educativa eso quiere decir que hay personal de la institución que a través de las capacitaciones puede lograr un nivel de liderazgo que permita tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento en todas las áreas de la escuela.

A demás si se toma en cuenta el principal instrumento del coaching (entrenamiento) son las personas y se pueden analizar desde cualquier ámbito incluyendo el laboral.

Estas decisiones deben ir encaminadas a alcanzar los objetivos tanto individuales como grupales diseñados por el personal del centro educativo.

Dentro de los beneficios que traerá el uso de esta herramienta propuesta está:

- Optimizar el desempeño de todas las áreas de la institución educativa.
- Mejorar el comportamiento y la actitud en todos los sectores del centro escolar.
- Incrementa la capacidad de aprendizaje.
- Mejorar las relaciones entre todo el personal.
- Produce más ideas creativas que pueden ser de mucha ayuda para la toma de decisiones.

Aplicación: Esta herramienta para hacerla efectiva en la entidad estudiantil será por medio de las capacitaciones, donde se instruirá al personal en las formas que debe ser el desempeño laboral y que dicho resultado favorezca a un al desarrollo y funcionalidad institucional.

2. CUADRO DE MANO INTEGRAL (BALANCE SCORE CARD)

Esta herramienta es práctica, porque puede servirle al centro escolar a tomar medidas oportunas a través de las estrategias y misión que tenga la entidad.

Existen cuatro perspectivas sobre los cuales la institución educativa debe tomar decisiones acertadas para su desarrollo y funcionamiento, estas son:

- Las finanzas.

A pesar de no ser una empresa con fines de lucro, el lograr manejar eficientemente los recursos económicos obtenidos a través del presupuesto destinado a la institución por medio del Ministerio de Educación (MINED) le permitirá usarlo en emergencias oportunas que puedan surgir o en algún proyecto adicional que desee hacerse dentro de la misma.

- Las estudiantes.

Son la razón de ser de la institución, todas las metas y objetivos van destinadas al desarrollo educativo de ellas, que cuenten con las condiciones óptimas para su aprendizaje.

- Procesos Internos.

Permitirá un mejor funcionamiento principalmente en la parte administrativa, donde se ha generado ciertos problemas que pueden optimizarse con la ayuda esta herramienta.

- La formación y Crecimiento.

A través de decisiones optimas se podrá tener una formación idónea de todo el personal de la institución y también de las estudiantes que con llevan a un crecimiento institucional y esto permitirá un clima de armonía en todas las áreas del centro escolar.

Aplicación: Se debe instruir primero al Personal y de esa forma llevar los conocimientos aprendidos y que esto contribuya a la toma de decisiones de forma acertada por parte de la dirección que juega un papel importante para que dicha herramienta sea efectiva y serán usadas en el momento que se estime conveniente.

3. DOWNSIZING (REDUCCION O REESTRUTURACIÓN).

Esta herramienta es poco mencionada pero puede ser de gran utilidad llevarla a la práctica en la institución educativa, si se toma en cuenta que este es un tipo de reorganización que permite un mejoramiento en la forma de realizar el trabajo.

Aplicación: En el centro estudiantil se verá reflejado en la reestructuración del sistema organizativo o estructura organizacional que permitirá al personal de cada área desempeñar bien sus labores, no realizando más actividades de las que en verdad les corresponde, esto evitara saturación de funciones para un mismo sector y dicha herramienta podrá utilizarse en el momento que se requiera.

4. BEANCHMARKING (EVALUACIÓN COMPARATIVA O REFERENCIA)

Puede ser fundamental en el desarrollo y funcionamiento de la institución ya que esta evaluará de forma sistemática y continua como se desarrolla el servicio educativo, con el propósito de hacer mejoras en cada una de las áreas de la entidad estudiantil

Esta ayudará al centro escolar a lograr los objetivos establecidos, que podría ser lograr mejorar a un más la calidad educacional hacia las alumnas de dicha institución, entre otros beneficios que se lograran se mencionan:

- Se aprenderá de otras instituciones educativas públicas cuyos procesos son mejores.
- Adaptar lo aprendido para optimizar.
- Logrará un mejoramiento en las actividades del centro escolar a través de un proceso continuo, ordenado y sistemático de evaluación que a su vez permitirá desarrollar planes tanto a corto como largo plazo.

Aplicación: En este caso se debe hacer una observación de otras instituciones educativas públicas para señoritas que estén mejor organizadas y de esa manera aprender de ellas sobre los aspectos relacionados a cómo mantener un clima organizacional optimo dentro de la entidad estudiantil, esta herramienta podrá ser utilizada en el momento que la institución crea conveniente hacer una mejora en alguna de las áreas.

G. Implementación de la propuesta.

Para llevar a cabo el uso de los instrumentos propuestos que se mencionaron se debe tener en forma previa capacitaciones para los sectores laborales del centro escolar que puedan entender y comprender el uso de estas para el mejoramiento de las actividades y que permitan un desarrollo institucional; a su vez esto ayudará a que exista un ambiente institucional favorable todas las áreas de la institución, inclusive las alumnas que es la base fundamental por el cual se trabaja en dicha institución.

Las preparaciones sobre estas herramientas pueden hacerse de manera continua, después se llevan a la práctica y se da un tiempo de prueba de aproximadamente 4 meses para esperar los resultados y de esta forma ver que tanto se optimizó y aplicarlas después en el momento que la dirección y sub dirección de la entidad estimen conveniente según las situaciones que se presenten en el centro educativo.

Para que el Centro Escolar General Francisco Morazán logre desarrollar el Diseño Administrativo para el Desarrollo y Funcionalidad Enfocado al Clima Organizacional será necesario lo siguiente:

1. Presentar la propuesta del Proyecto a la Dirección, Personal Docente y empleados para que ellos puedan revisarlo, analizarlo y discutirlo.
2. Al haber discutido sobre el diseño administrativo y si todo está bien se llega a la aprobación.
3. Se deben organizar los sectores laborales de la institución por medio de comités que servirán para dar seguimiento y continuidad a las herramientas propuestas a través de las capacitaciones que se realicen.
4. Se hace una reunión general con todo el personal docente y administrativo y de esa forma presentar detalladamente la delineación organizativa que se desea implementar.
5. Implementación de la propuesta donde están involucrados todos los sectores del centro escolar.
6. Elaboración y realización del cronograma de actividades.

CUADRO NUMERO 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entrega del Diseño Administrativo a las autoridades										
Compra de material y equipo para la implementación										
Prueba de Herramientas Administrativas										
Análisis del Diseño por representantes de los sectores de la entidad										
Ejecución del Diseño Administrativo										
Evaluación y Retroalimentación										

FUENTE: ELABORADO POR GRUPO DE INVESTIGACIÓN

H. Estimación de Gastos para la realización del Diseño Administrativo para el Desarrollo y Funcionalidad con Enfoque en el Clima Organizacional en el Centro Escolar General Francisco Morazán.

Cuadro Numero 4: Estimación de Gastos

UNIDADES	REQUERIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Computadora y accesorios		\$600.00
	Mobiliario y equipo de oficina		\$250.00
30	ventiladores	\$30.00	\$900.00
	Instalación de ventiladores		\$150.00
9	Material de ornato y pedagógico (libros)		\$200.00
	Material de construcción y Mano de obra para el muro perimetral		\$8000.00
1	Honorarios de un experto en el campo de la administración de clima organizacional	\$120.00 por mes	\$1200.00 en los diez meses que dura el año escolar.
3	Vigilantes externos	\$200.00	\$600.00
1	Secretaria o auxiliar	\$227.00	\$227.00
3	ordenanzas	\$200.00	\$600.00
	Imprevistos	10% del total presupuestado	\$1277.70
	TOTAL		<u>\$14,054.70</u>

FUENTE: ELABORADO POR GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Es de recalcar que en el caso de las capacitaciones el costo es por personal capacitado sea o no del Ministerio de Educación (MINED), tomando en consideración dicha cartera de Estado no cobra por las capacitaciones hacia los docentes, entonces en este presupuesto se ha valorado lo que cobra una persona especializada en las áreas y temas que se mencionaron con anterioridad para implementar el Diseño Administrativo.

Fuentes de Financiamiento: Para financiar el presupuesto antes mencionado no solo se requerirá del presupuesto asignado por la entidad gubernamental antes mencionada a dicho centro escolar, también se necesita de ayuda como entidades no gubernamentales (ONG) o empresas privadas que a través de convenios con la institución educativa logren ayudar a mejorar las condiciones de la entidad tanto en infraestructura como en su funcionalidad y de esa manera lograr un desarrollo óptimo dentro de la misma que permita una convivencia favorable de todos los sectores.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ✓ Aguilar Avilés, Gilberto. Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al Pasado de La Educación en El Salvador. Documento 1. Ministerio de El Salvador. Gobierno de El Salvador. P. 14.
- ✓ Certo, Samuel C. "Administración Moderna". Primera Edición. Año 1984
- ✓ Escamilla, Luis Manuel. Reformas educativas. Historia contemporánea de la educación en El Salvador. Ministerio de Educación. Dirección de Publicaciones. 1981.
- ✓ Gardner, John. "El Liderazgo".
- ✓ Gibson, Ivánceovich y Donnely. "Las organizaciones". Octava Edición, México.
- ✓ Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paúl N. Gordon, "Presupuestos, planificación y control de utilidades, Quinta Edición ,Año 1990
- ✓ Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas".
- ✓ Hampton, David. "Administración Contemporánea".
- ✓ Hellriegel Don, Slocow John, Woodman Richard. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición. México 1999.
- ✓ Hicks, Herbert G. "Administración".
- ✓ Koontz, Harold y Weihrich. "Administración una perspectiva global", Décima Edición, México 1994.
- ✓ Likert, Rensis. "Un nuevo método de gestión y dirección".
- ✓ Murillo, Francisco. " El Clima como Factor de Eficiencia Escolar", 2003
- ✓ Navarro, Rubén Edel y García Santillán, Arturo. "Clima y Compromiso Organizacional" Primera Edición.

- ✓ Navarro, Rubén Edel y García Santillán, Arturo. “Clima y Compromiso Organizacional” Segunda Edición.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”, Sexta Edición, México 1996.
- ✓ Richard, Daft. “ Teoría y Diseño Organizacional”
- ✓ Robbins, Stephen. P. “ Administración”, Segunda Edición, México, 1996
- ✓ Rodríguez, David. “Diagnostico Organizacional”, 1998.
- ✓ Sikula, Andrew F. “Administración de Recursos Humanos en Empresas”. Segunda Edición
- ✓ Soto, Enrique “ Comportamiento Organizacional, Impacto de las emociones” 2001
- ✓ Stoner James , “ Administración”
- ✓ Terry, George. “Principios de Administración”.

REFORMAS EDUCATIVAS

- ✓ Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al pasado de la Educación en El Salvador. Doc I Ministerio de Educación. Septiembre de 1995. Pág. 44.

TESIS

- ✓ Menjivar Péñate, Dinora Aracely. (2010). “Evaluación del Clima Organizacional par a mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía De Aguilares” , Universidad de El Salvador.

SITIOS WEB

- ✓ <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>.
- ✓ <http://ella.intervida.org/actualidad/un-vistazo-a-la-educacion-de-el-salvador>
- ✓ <http://www.oei.es/quipu/salvador/salva09.pdf>

- ✓ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>
- ✓ <http://www.definicion.org/funcion-administrativa>
- ✓ <http://administracioncbtis1.blogspot.com/2011/02/elementos-del-concepto-de.html>
- ✓ <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- ✓ <http://www.administracionempresarial.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml#ixzz3274Wssoz>.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>.

ANEXOS

ANEXO No 1

GUÍA DE ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DEL CENTRO ESCOLAR
GENERAL FRANCISCO MORAZÁN.

A continuación se presenta la guía de entrevista que se realizó para la directora del centro escolar la Licda. Miriam Yáñez de Vanegas, al cual no se le dio la importancia o validez en esta investigación realizada, tomando en consideración que en el momento de elaborarle las preguntas personalmente esta contaba con tiempo limitado y las respuestas a dicha técnica de investigación no fueron las más razonables, a parte que no contesto todas las preguntas por los motivos antes explicados.

Se plantea la pregunta y luego la respuesta por parte de la directora.

1. ¿cómo es la comunicación de la dirección con el sector docente?

Respuesta: Hay buena comunicación con los profesores

2. ¿Existe buen entendimiento con el sector administrativo?

Respuesta: Si, no hay motivos por la que el entendimiento con ellos sea malo

3. ¿Cuentan los docentes y personal administrativo con los recursos materiales y pedagógicos para realizar sus labores?

Respuesta: Si, cuentan con los recursos más básicos

4. ¿Cuándo dice los más básicos a que se refiere?

Respuesta: Que si se cuenta con los recursos pero son limitados

5. ¿La institución cuenta con un presupuesto adecuado?

Respuesta: No al 100%

6. ¿No alcanza entonces el presupuesto designado al centro escolar?

Respuesta: Realmente "No"

7. ¿Usted como la máxima autoridad de este centro educativo como evaluaría al sector docente que labora en la entidad?

Respuesta: Yo los evaluaría muy bien todos son buenos profesores

8. ¿Y al sector administrativo como lo evaluaría?

Respuesta: Lo mismo diría de ellos también.

9. ¿Cómo considera a las estudiantes de su institución académicamente hablando?

Respuesta: Tenemos muchas alumnas muy competitivas y sobresalientes

10. ¿Son frecuentes los conflictos entre el mismo sector estudiantil?

Respuesta: No, son raros los casos

11. ¿Ha sabido de Conflictos entre profesores y estudiantes?

Respuesta: La verdad no, todo está muy bien en eso

12. ¿qué percepción tiene de la infraestructura del centro educativo?

Respuesta: Yo digo que está en buenas condiciones

13. ¿Cree que hace falta un muro perimetral que dé mayor resguardo a la entidad?

Respuesta: Puede ser posible

14. ¿Considera que hace falta más personal sobretodo administrativo?

Respuesta: Considero que no, los que están están realizando buena labor

15. ¿Cómo evaluaría usted el ambiente interno dentro de su institución?

Respuesta: Yo a título personal lo evaluó bien

16. Si tuviera que evaluar su liderazgo dentro del centro escolar ¿qué nota se pondría basado en ese criterio?

Respuesta: creo que un 9, ya que trato la manera de fungir de manera correcta mis funciones

17. ¿Cuenta el centro escolar con un diseño administrativo?

Respuesta: Francamente "No"

