

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>

La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas

Organizational Structure and its relationship with administrative processes in private educational institutions

Viviana Paola Pineda-Pizarro
vppinedap47@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-3586-7918>

Juan Carlos Erazo-Álvarez
jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Recepción: 15 de marzo 2021
Revisado: 15 de mayo 2021
Aprobación: 15 de junio 2021
Publicación: 01 de julio 2021

RESUMEN

Para elaborar una estructura administrativa es necesario constituir un proceso ordenado a las funciones que realicen las unidades educativas, para que les permita designar responsabilidades descentralizadas y concretar sus áreas de trabajo por medio de la planeación, organización, dirección, coordinación y control, el objetivo de esta investigación es proponer una nueva implementación estructural administrativa que mejore las funciones de la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, que permita conocer a los miembros de la entidad educativa, sus funciones y responsabilidades a nivel de los diferentes cargos. El estudio de campo es no experimental, de tipo descriptivo. Los resultados se obtuvieron a través de encuestas aplicadas a todo el personal, por lo tanto, se pudo analizar que la institución no realiza un adecuado manejo de recursos humanos y necesita implementar un departamento de talento humano que facilite la gestión y control de todas las funciones y procesos del personal.

Descriptores: Estructura administrativa; recursos humanos; organización; gestión. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

To develop an administrative structure, it is necessary to establish an orderly process for the functions carried out by the educational units, so that it allows them to designate decentralized responsibilities and specify their work areas through planning, organization, direction, coordination and control, the objective of This research is to propose a new administrative structural implementation that improves the functions of the Nuestra Familia Private Educational Unit, which allows to know the members of the educational entity, their functions and responsibilities at the level of the different positions. The field study is non-experimental, descriptive. The results were obtained through surveys applied to all personnel, therefore, it was possible to analyze that the institution does not carry out an adequate management of human resources and needs to implement a human talent department that facilitates the management and control of all functions and personnel processes.

Descriptors: Administrative structure; human resources; organization; management. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la estructura organizativa es un elemento primordial para las empresas porque se direcciona de forma idónea para la planificación, dirección y controla cada una de las actividades operacionales efectuadas, esto obtiene un resultado cuando se halle debidamente diseñada e implementada adecuadamente, de acuerdo a los requerimientos de las empresas (Guzmán & Burgos, 2016). Por lo tanto, la estructura organizativa es el comienzo de todos los procesos que afirman la obtención de los beneficios a futuro de una organización. Dentro de esta perspectiva, la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella; tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente (Münch, 2010).

El desarrollo de la educación ha provocado un gran impacto en el ámbito laboral para que cada día se exija un nuevo beneficio y resultados de los objetivos institucionales. En el Ecuador, el sistema educativo está conformado por Instituciones privadas, públicas y fisco-misionales, con el pasar de los años requieren una mejor gestión de administración más eficiente y con mayor producción para potencializar en un futuro a dichas instituciones educativas en la estructura administrativa (Heras & Zambrano, 2019).

Dentro de las Instituciones Educativas se reconocen a cuatro autoridades: rector, vicerrector, inspector general y sub inspector y sus funciones es mantener el clima organizacional y fomentar el desarrollo de todo el personal (LOEI, 2017). Sin embargo, el principal problema en las Instituciones Educativas es presentar un inexperto manejo de recursos humanos, puesto que no presentan un manual de procedimientos donde se detallan reglas y funciones para cada miembro que labora, la falta de una estructura administrativa establecida y definida provoca la duplicidad de funciones y un deficiente manejo de los recursos; también conlleva a no seleccionar un personal con el perfil solicitado ya que no cuentan con los reglamentos necesarios que les permita desempeñar las funciones diarias de una manera satisfactoria.

Cabe destacar que, en el país, la responsabilidad de administrar adecuadamente un recurso humano es de vital importancia, sobre todo en las organizaciones de carácter social como las Instituciones Educativas particulares, las mismas que tienen un impacto fundamental para el desarrollo del Ecuador (Argudo-Tello, et al. 2019).

El área de recursos humanos (ARH) busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (Chiavenato, 2009, p. 14)

Ante lo descrito, se puede observar que el ARH es fundamental para todas las empresas porque ayuda a integrar el talento de todos sus participantes logrando de esta forma obtener un trabajo confortable y participativo, también se centrará en definir todas las jerarquías de la organización mediante procesos (Chiavenato, 2009).

En el ámbito organizacional educativo, la estructura administrativa permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos informativos, de control y ejecución, que a futuro se pueda utilizar en el sentido de direccionar y aumentar la probabilidad del comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea acorde a sus objetivos planteados. (Majad, 2016, p. 151)

La Unidad Educativa Particular “Nuestra Familia” ubicada en la provincia del Azuay del cantón Cuenca, fue construida con el objetivo de formar dentro y fuera de la ciudad a niños/as y jóvenes altamente competitivos para solucionar problemas de nuestro país y con proyecto a una visión internacional. Con el transcurso de los años, ha ido mejorando e innovando nuevas estrategias para la educación, por lo cual, se ha contratado más personal y esto ha presentado algunos problemas en cuanto a la gestión administrativa, y tal es el caso de plantear una estructura adecuada que se encuentre bien delimitada con nuevas estrategias de organización empresarial para cumplir con todos los objetivos institucionales.

El objetivo de esta investigación es proponer una nueva implementación estructural administrativa que mejore las funciones de la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, que permita conocer a los miembros de la entidad educativa, sus funciones y responsabilidades a nivel de los diferentes cargos.

Referencial Teórico

Manejo apropiado de las funciones administrativas para las empresas educativas como reto en la actualidad.

Las funciones administrativas se pueden definir como áreas de actividad, direcciones, responsabilidad y departamentos, estos puestos se modifican dependiendo la capacidad de la empresa. Las organizaciones por lo general agrupan las tareas funcionales por medio de procesos y para indicar las responsabilidades y rangos de cada miembro se manejan graficas u organigramas de la empresa (Münch, 2010).

En otras palabras, las funciones administrativas están presentes en las distintas actividades del ente mayor y en cualquier departamento o actividad de la organización. Es decir, el gerente, rector o encargado cumplen actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, siendo de gran relevancia en el ámbito administrativo (Chiavenato, 2006). En base a las áreas funcionales, en cuanto se refiere a las empresas, estas nos guían para conocer las herramientas y técnicas de los distintos ámbitos que engloba los diferentes campos de la administración (Bernal & Sierra, 2008).

En las Instituciones Educativas el ente principal es el Rector al cumplir sus roles institucionales, es la persona que toma el mando de líder al proveer tanto la competitividad como la excelencia en las instituciones educativas, siendo el encargado de supervisar adecuadamente el plantel y es considerado pieza fundamental en la función y promotor del cambio social. Para alcanzar los objetivos establecidos en las organizaciones, involucra desarrollar varias acciones para sintetizarlas se forma la división de trabajo en donde se asocian y agrupan actividades similares y de esta forma

alcanzar las cinco funciones primordiales de toda organización: manejar dinero, información, vender, fabricar, información y la coordinación del personal (Münch, 2010). Es necesario constituir un proceso administrativo ordenado a las funciones que realicen las unidades educativas, para que les permita designar responsabilidades descentralizadas y concretar sus áreas de trabajo por medio de la planeación, organización, dirección, coordinación y control (González, Aceves, Navarro, & López, 2017). En este contexto, Henri Fayol fue y será uno de los más desatacados teóricos en elaborar las funciones de la administración en su obra “Administración Industrielle et Generale” en el año de 1916, estableció 5 funciones de la administración (Salazar, et al. 2018), como son:

1. La Planeación: En esta función se especifican metas, estrategias, se proyectan técnicas para constituir y coordinar actividades. Al efectuar esta función se debe concretar la misión y visión, trazar objetivos, fijar procesos para lograrlos y proyectar actividades que se puedan cumplir en un determinado tiempo.

En las instituciones educativas la planeación trata sobre la organización de procedimientos, esquemas de estudio y en cuanto al área administrativa se dirige al apoyo de las funciones de la organización, proyecta la financiación y también se incluye los recursos humanos la cual se encarga de los miembros administrativos, apoyo y académico.

Es importante tener una adecuada planificación en una unidad educativa porque favorece el progreso institucional mediante la optimización de recursos, disminuye los niveles de inseguridad a futuro, estudia todos espacios adecuadamente para resolver cada situación que se presente, define objetivos precisos para la correcta toma de decisiones, selecciona indicadores y medidas adecuadas para un idóneo funcionamiento y de esta forma construir un clima organizacional sano para todos los miembros de la institución (Nova, 2016).

2. La Organización: Establece tareas que son necesarias ejecutarlas, aquí se identifica quién las realiza, cómo se proyectan, cómo se agrupan, quién da informes de las

cuentas y cuando tomar las decisiones apropiadas, estas acciones se toman en base a un objetivo, por lo tanto, esta función busca formar una estructura organizativa interna donde el personal pueda realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

La importancia de establecer una estructura organizativa adecuada dentro de las instituciones educativas es que el personal pueda conocer las jerarquías. Dentro de la organización también se encuentra las funciones departamentales, las cuales se consiguen por la división de trabajo y le permite desarrollar a la organización las actividades de una forma ágil y eficaz. Se sugiere que al momento de efectuar la departamentalización es necesario seguir cierto orden:

- a) Detallar procesos
- b) Enumerar las funciones
- c) Especificar todas las actividades de acorde a su semejanza.
- d) Organizarlas según su relación jerárquica
- e) Establecer actividades para cada una de las áreas departamentales.
- f) Detallar las responsabilidades entre las funciones y cargos.
- g) Crear procesos de comunicación asertiva entre los diferentes departamentos (Münch, 2010).

Ante lo explicado cada institución puede aplicar las funciones y departamentos que considere necesarios, siempre y cuando dentro de esto existan coordinación y coherencia y se puedan cumplir con los objetivos establecidos.

3. La Dirección: Este departamento se encuentra a cargo del gerente o rector de la organización y como líder se encarga de inspirar confianza e influir en sus miembros y equipos mientras realizan sus labores, opta por el canal ideal para la comunicación y supervisa la conducta de los trabajadores. Por lo tanto, esta función no puede ser dirigida por otros miembros porque tiene la tarea de designar y medir las actividades de los trabajadores (Koontz, et al. 2012).

La dirección de una institución no es una labor fácil ya que cada miembro que la compone tiene una identificación única en cuanto a su actuar, pensamientos y criterios, en ese

instante empieza el accionar del rector porque de él dependerá la forma de motivar a sus trabajadores para que cada actividad laboral que se desarrolle tenga resultados exitosos (Peña & Villon, 2017).

4. La coordinación: Este elemento está asociado con el área de recursos humanos por que se encarga de actividades concretas para cada miembro de la empresa. Esto permite eliminar la duplicidad de tareas ya que aquí se recluta, selecciona y analiza a los miembros mediante evaluación de los puestos, talentos y carreras profesionales.

A través de este proceso se pueden elaborar reglas y manuales de funciones que permitan conocer a los empleados las actividades que tiene que realizar y no exista confusión al momento de elaborarlas (Koontz, et al. 2012).

5. El control: Es la función que se encarga de inspeccionar el desempeño de las actividades y manifiesta las medidas correctivas que llegaran a faltar, con el fin de evidenciar que la planificación elaborada se cumpla de acuerdo con lo que ha establecido la organización. Esta área está vinculada con la planificación, por lo tanto, si no se define correctamente los objetivos y actividades que se desean desarrollar, esto no tendrá buenos resultados.

Cuando los planes empresariales aumentan el período para lo cual son diseñados, se vuelven un campo más complicado para el proceso del control institucional (Schmidt, et al. 2018).

Las funciones descritas anteriormente son de vital importancia para el manejo empresarial de las instituciones educativas, siendo un reto personal para la persona que está a cargo, por lo tanto, el administrador debe ser lo suficientemente eficiente para poner en práctica dichas funciones en sus labores diarias. El manejo adecuado de las funciones administrativas es importante porque:

- a) Logra los objetivos establecidos de la empresa.
- b) Permite la eliminación de la duplicidad de actividades de los miembros de la institución y facilita la optimización de recursos.

- c) Concreta rangos y funciones.
- d) Son necesarias para desarrollar actividades de manera eficaz (Münch, 2010).

Análisis de la Estructura Organizacional y su incidencia en la Gestión Administrativa de un Centro Educativo

La estructura organizacional se refiere al modo en que las actividades se ordenan, dividen y agrupan de acuerdo con el área de trabajo. El gerente debe tomar en cuenta seis partes muy importantes cuando elaboran la organización de la empresa: ser exclusivo en las labores, áreas departamentales, cadena de mando, formalización, extensión de control, centralización y descentralización (Robbins & Judge, 2009). En la estructura organizacional se indica tres mecanismos claves que son:

- a) Por la estructura organizacional se puede diferenciar el grado de rangos que conforman la organización y el control que ejercen los niveles de tipo gerencial.
- b) El progreso de la estructura organizacional ayuda a definir las funciones que deben elaborarse en las áreas que corresponden a la institución.
- c) La aplicación de una estructura organizacional eficiente da un vínculo a que haya una buena comunicación entre los trabajadores con las otras áreas de la empresa con la combinación de los esfuerzos de los profesionales (Ocampo, et al. 2019).

A continuación, se describen cuatro tipos de estructuras:

1. Estructura lineal: Tipo de estructura organizativa formal y sin duda es una de las más básicas. La relación y las posiciones de superior a inferior están jerarquizadas y direccionadas de manera vertical. Cada gerente cuenta con subordinados estratégicamente designados.

La primicia de las organizaciones lineales es que no necesitan crear áreas que les ayuden a resolver problemas entre los departamentos. Al ser el gerente, este debe ser quien ayude siempre a solucionar conflictos en caso de existir. El jefe de área dirige a los rangos superiores sólo para brindar alguna información relevante. Así, la información para las

áreas administrativas inferiores, se acompaña de reglas para complementar la labor (Buján, 2017).

Estructura funcional: Este diseño de organización debe poseer departamentos con una gama especializada, para producir efectivamente innumerables cantidades de productos genuinos; el trabajo cuando es de tipo operativo se facilita y, por ende, es normalizado. La estructura funcional requiere algunos rasgos trascendentales para que se pueda desenvolver de manera oportuna, por cuanto las relaciones entre los distintos departamentos son directas sin tener de por medio algún trabajador intermediario (Gilli, 2018).

Estructura por división: Una de las características de la estructura divisional se basa en el conjunto y los resultados de tipo organizacional. Brinda un cambio, porque la unidad es más pequeña y se acopla a las necesidades de su conveniencia, es lo mejor para obtener un enlace entre los departamentos funcionales. Ayuda cuando las organizaciones ya no tienen ningún tipo de control idóneo por la organización vertical tradicional y los objetivos se dirigen al cambio y por supuesto a la adaptación (Daft, 2011).

Estructura Matricial: Es adecuada para las empresas que producen paralelamente diversos proyectos en un tiempo establecido; necesitan brindar resultados rápidos a los progresos y a las dificultades del medio. Se unifican elementos funcionales y divisionales de manera que algunos encargados del departamento funcional laboran en diferentes áreas (Zapata & Hernández, 2017).

Según lo analizado anteriormente, seguir un protocolo de una estructura organizacional ayuda a determinar procesos internos de la misma, sirve como una pauta, permite la interacción del personal, brinda la información necesaria de las acciones que realizan los integrantes y es considerada una herramienta importante para la instauración de funciones, instrucciones y comunicaciones formales para lo cual se debe tener en consideración ciertos factores como: el medio ambiente y el comportamiento humano dentro y fuera de la institución (Garcias, et al. 2019).

En el estudio que se realiza de la Institución Educativa se observó que trabajan con una estructura lineal donde la Rectora es la máxima autoridad y es quien se encarga del desarrollo todos los departamentos existentes manteniendo una comunicación formal. Sin embargo, por negligencias administrativas no se ha llegado a realizar una estructura organizacional adecuada, para lo cual, a continuación, se dará una breve explicación de las funciones y procesos que debería tener cada departamento para el manejo correcto administrativo:

Departamento de Rectorado: En esta área se seleccionará a personas que posean un título de tercer o cuarto nivel en educación o administración de empresas. Las funciones a cumplir que se debe desarrollar en este departamento son: Practicar los principios y objetivos del Sistema Nacional de Educación; implementar programas educativos; administrar de una forma idónea la Institución Educativa y responder por el funcionamiento; permitir el acceso a las matrículas ordinarias y extraordinarias; controlar la autoevaluación institucional; autorizar, dirigir y controlar los distributivos de trabajo a los docentes y administrativos.

Departamento de Vicerrectorado: El título para este cargo es de licenciado o psicólogo educativo. Funciones: Desarrollar actividades académicas en los distintos departamentos académicos; autorizar el uso de instrumentos pedagógicos para disminuir el intento plagio en tareas y exámenes; requerir las planificaciones de los docentes para administrar de mejor manera las actividades hacia a los estudiantes; se encarga de revisar informes de juntas de curso para tomar las respectivas decisiones; coordinar junto con el rector la reunión de padres de familia.

Departamento de Talento Humano: En esta área la persona encargada deberá tener título de tercero o cuarto nivel en administración de empresas. Funciones: Se encargará del reclutamiento del personal; coordinará junto con el rector todas las capacitaciones de las diferentes áreas existente; será el responsable del área de prevención de riesgos; realizará la evaluación de desempeño.

Departamento de Consejo Directivo: Este departamento estará formado por el Rector, Vicerrector, secretaria, por docentes, un representante de padres de familia y un estudiante representante del consejo estudiantil. Funciones: Realizar reuniones mensualmente con todos los miembros para coordinar, aprobar actividades educativas y económicas; aprobar el código de convivencia y reglamentos internos.

Departamento de secretaria: En este departamento se receptorán personas con título de tercer nivel en administración de empresas. Funciones: Atención a padres de familia, da solución a todos los trámites del Ministerio de Educación; realizar inscripciones y matrículas de los estudiantes de acuerdo a fechas establecidas; controlar plataformas internas donde se modifiquen datos de estudiantes; realizar desgloses de documentos.

Departamento de Colecturía: En este cargo el título respectivo es de contabilidad o administración de empresas. Funciones: realizar cobros de pensiones, se encuentra a cargo de las auditorias del Sri, acredita los sueldos a los trabajadores internos según nóminas de asistencia; controlar las facturas que realice la institución; realiza depósitos; controla la información de roles de pago y estados financieros.

Departamento de Inspección: En este cargo el título de tercer nivel respectivo es de licenciado en educación. Funciones: controlar el comportamiento y asistencia de los estudiantes, socializar los reglamentos de comportamiento interno y de la LOEI con los estudiantes.

Departamento de Docentes: El título en este cargo puede ser de tercer o cuarto nivel en ciencias de la educación o especialidades afines. Funciones: Dirigir las reuniones de padres de familia para indicar el proceso de aprendizaje y enseñanza de sus representados; realizar planificaciones de clases; llevar registro de asistencia; dar informes de comportamiento al inspector.

Departamento de Personal de Servicio: el requisito para ingresar a este tipo de cargo es tener título de bachiller. Funciones: apto para el cuidado de las instalaciones y manejo de los equipos de la institución; se encargar del servicio de limpieza de la institución (LOEI, 2017).

Dirección y liderazgo dentro de la Estructura Administrativa

La dirección se asocia como se desea que se desempeñe la organización, por lo tanto, se debe conocer todos sus componentes, que se desea conseguir, medios con los que se trabajará, y como se vincularán los segmentos para así anhelar a elevados estándares de eficacia durante el transcurso de la operación.

Al realizar la integración de los trabajadores estos elementos deben empezar a vincularse entre sí, de darle origen a lo escrito en un papel, de tomar excelentes medidas asertivas en todo el campo empresarial, siempre cumpliendo de la mejor manera con el desempeño del principal administrador con los ejes del proceso (Bueno, et al. 2018). Se destaca como una actividad importante desarrollada por los administradores de la empresa. Su relevancia está que especifica el camino que la organización seguirá y se radican algunos criterios para definir objetivos y el desempeño laboral en la organización (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009).

Para las instituciones, el liderazgo es muy fundamental para direccionar apropiadamente la gestión empresarial, ubicando varias funciones alrededor del crecimiento exponencial de la dirección organizacional; el papel del líder es importante para el auge o caída de una empresa en particular. En este sentido, la función del líder en la institución es administrar de una manera idónea los recursos que posee; el proceso por el cual se procede al liderazgo para incrementar paulatinamente las ganancias de las instituciones (Izquierdo, et al. 2017).

El liderazgo para ser una herramienta de dirección recurre de manera directa en el avance de la actividad institucional. Es uno de los componentes trascendentales que poseen las instituciones, y en el presente se obtiene gran relevancia en el proceso empresarial. Por lo tanto, el líder es una guía que provoca emociones en los individuos para generar los objetivos y las metas planteadas. Varios autores dan realce a la definición sobre la inteligencia emocional que tiene como fin poseer características en conjunto de varias destrezas para reconocer, comprender y utilizar información sobre las emociones de uno mismo y los demás seres que no rodean para llevar a cabo un aprovechamiento de gran

utilidad (Jaramillo, et al. 2018). Por otro lado, para una empresa, la dirección se clasifica en varios estilos como:

Estilo Autocrático: el gerente pone sus criterios y normas, sin pedir consentimiento a sus trabajadores. El gerente es quien designa y planifica el trabajo. El nivel de autoridad es superior y sabe brindar ambientes de trabajo pesados.

Estilo Paternalista: Posee un comportamiento protector con los trabajadores, manteniéndose al tanto de sus problemas siendo él quien se atribuye a las decisiones como gerente.

Estilo Laissez faire: El gerente no se impone en las decisiones, dejando en libertad el actuar de los trabajadores, por lo que toman sus propias decisiones dejándoles sin rumbo fijo en la empresa generando desconcierto de que el jefe no se encuentre al mando para asignar las partes del trabajo a cada uno de los empleados.

Estilo Democrático: Existe un equilibrio con las ordenes que dan las autoridades y la libertad que mantienen los empleados participando cada uno de ellos en las decisiones tomadas por las autoridades. Esto crea un ambiente agradable de trabajo, pero no siempre es eficaz.

Estilo Burocrático: Aquí señala un rango jerárquico incluyendo normas conformes al desarrollo según la jerarquía que posea la autoridad de la empresa.

Estilo Institucional: Las autoridades se acoplan al entorno de trabajo se comunican de manera correcta, hay tolerancia entre los trabajadores para brindar una participación y al final tener una recompensa sobre el trabajo realizado (Ávalos, et al. 2017). El estilo de dirección institucional es la más adecuada para aplicar en las instituciones educativas, hay una particularidad importante que ayuda y da pautas al realizar en conjunto con todo el plantel educativo, también posee relevancia social: se presenta al liderazgo y de la experiencia para la toma de decisiones.

Explicar un liderazgo humanista para el reconocimiento de la voz de la otra persona, sus requerimientos y sus aptitudes, ya que se debe ser líder para la construcción de tipo social y para el bienestar del colectivo (Arboleda & Cano, 2017). La dirección cumple todo

lo planificado directamente con los elementos de la administración aplicando los procesos necesarios para que la institución obtenga resultados favorables. Estos son:

Toma de decisiones: Tiene gran relevancia el tomar decisiones ya que se obtiene consecuencias dentro de la institución en cuanto se refiere a los trabajadores, utilidades y servicios que ofrezca la misma; y fuera de la institución interviene lo económico, clientes y entorno laboral, entre otros. La toma de decisiones tiene como resultado crear efecto tanto en el ámbito personal de los clientes y la sociedad como en las áreas de organización empresarial.

Esta fase es segmento de la dirección porque conforma un tipo de función que es esencial a los altos directivos, cabe destacar que en todos los periodos del proceso administrativo se evalúan mediante decisiones, y según la literatura la nombran en la etapa de planeación (Münch, 2010).

Motivación: Al mencionar la motivación en el ámbito laboral lo denominamos como un estado de la mente (psicológico) tanto del interés como la voluntad humana de anhelar o elaborar un trabajo o algún objetivo. Indicar que un trabajador está motivado en el área de trabajo significa señalar que tiene una predisposición acogedora o verdadera para realizar las labores. El resultado del trabajo motivacional se da por la vinculación de motivos internos de los trabajadores y los estímulos externos que pueden ser por la situación o el medio en el que se encuentra (Amaru, 2009).

Comunicación: la intención de comunicación en una institución es orientar de información para sobrellevar las técnicas de cambio o intervenir en la gestión para así velar por el bienestar de la institución. La parte de la comunicación es muy primordial para el funcionamiento de tipo interno de las instituciones ya que se integran las funciones de gerencia; que es muy importante para los aspectos siguientes:

- a) Instituir y propagar los objetivos de una institución.
- b) Elaborar proyectos para su realización.
- c) Establecer los recursos humanos, de manera eficiente.
- d) Elegir y valorar a los miembros de la institución.

- e) Estar al frente de la institución motivando y creando un ambiente en el que todos los miembros deseen colaborar.
- f) Examinar los cargos de los miembros de la institución.

La comunicación ayuda a los cargos de gerencia que se vincula a una institución con su ámbito externo. Por el intercambio de la información es que los jefes se dan cuenta de las carencias de los usuarios, de los derechos que tiene cada uno del personal y las inquietudes de la sociedad; por ende, es que la comunicación de las organizaciones se torna como un sistema libre que involucra a todos en general (Koontz, et al. 2012).

Liderazgo: Para el desarrollo de las empresas posee un vínculo de normas que se solicitan para que los individuos consigan seguir a quienes los inspire, en el cual, los que les siguen tengan la misma visión de enfocarse en obtener metas de manera muy significativas, de esta manera es muy relevante proceder con gran energía y sobre todo el entusiasmo correspondiente.

Al mencionar al liderazgo se debe recordar que es sumamente importante para producir un ambiente laboral agradable, se sabe que el talento humano es la competencia y fuerza laboral y los que solventan la economía de una nación, es una parte primordial en el éxito del ejercer institucional que resalta en obtener vínculos positivos con todos los que les rodea, ayudando al medio ocupacional con gran paz y solvencia, el cual admite a un mejor manejo de entendimiento entre trabajadores, altos estándares de motivación, y la tan anhelada parte de ser productivos, eficientes y brindar retribución en el ambiente de trabajo (Chávez-Donoso, et al. 2013).

MÉTODO

Acotando con los estudios conseguidos, en el actual aporte investigativo, la metodología se estableció en un estudio descriptivo con diseño de campo no experimental (Hernández, et al. 2014). Para este estudio se determinó como población o universo a todos los miembros de la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, en total son 61 participantes.

Se aplicó como técnica de recopilación de información, la encuesta online, mediante un instrumento tipo cuestionario de 15 ítems con alternativas de respuestas dicotómicas, siendo validado por el juicio de tres expertos y calculo de coeficiente de Kuder-Richardson 20 con un valor de 0,83 siendo considerado confiable para su aplicación. Los datos obtenidos se procesaron en razón de la estadística descriptiva, siendo presentados en tablas y gráficos, discriminados en frecuencias y porcentajes con apoyo del programa Microsoft Excel versión 2019 (Erazo & Narváez, 2020).

RESULTADOS

En la Tabla 1 y la Figura 1, 2 y 3 se presenta el resumen de los resultados obtenidos en la encuesta:

Tabla 1.

Resultados de la encuesta aplicadas al personal de la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia.

Variable	Pregunta	Resultado %		
		Si	No	Desconozco
	¿En el momento en el que ingresó a laborar a la Institución tuvo un proceso de inducción acerca de sus funciones?	60,70	39,30	-
Organización	¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están adecuadamente expresados en Manuales de organización y funciones?	-	34,40	65,60

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

	¿El trabajo que usted desempeña está de acuerdo a sus estudios y preparación ?	91,80	8,20	-
	¿Está usted de acuerdo con la aplicación de un Manual de funciones y procesos en la Unidad Educativa Particular "Nuestra Familia" para mejorar el proceso de asignación de funciones?	100		-
Variable	Pregunta	Si	No	Desconozco
	¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?	67,20	32,80	-
Control	¿Cree usted que al realizar sus actividades la Institución está alcanzando sus objetivos planteados y resultados esperados?	63,90	-	36,10
Dirección	¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?	-	100	-
Variable	Pregunta	Manual de Funciones	Regla - mento	Instructivo de Trabajo
Funciones	¿A través de qué instrumentos la Institución asigna las funciones a sus trabajadores?	-	100	-

Fuente: Investigación de campo.

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

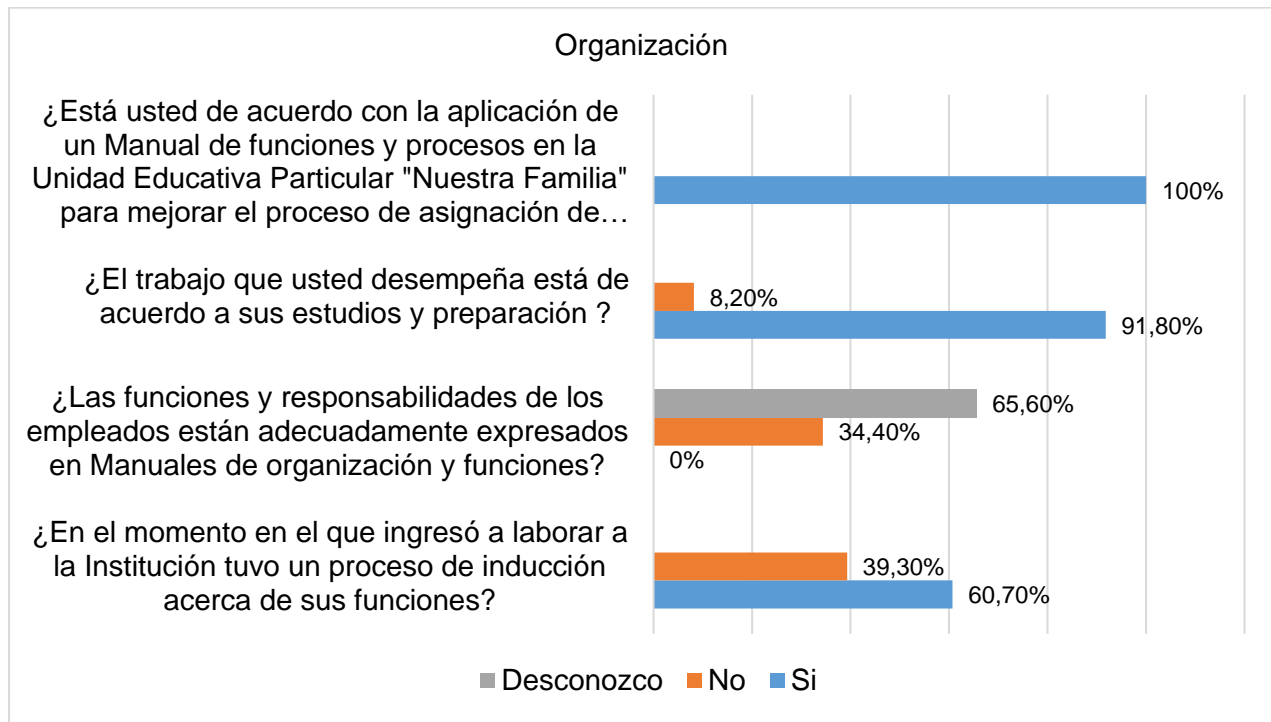


Figura 1. Representación gráfica de los resultados de la variable de organización.
Fuente: Investigación de campo.

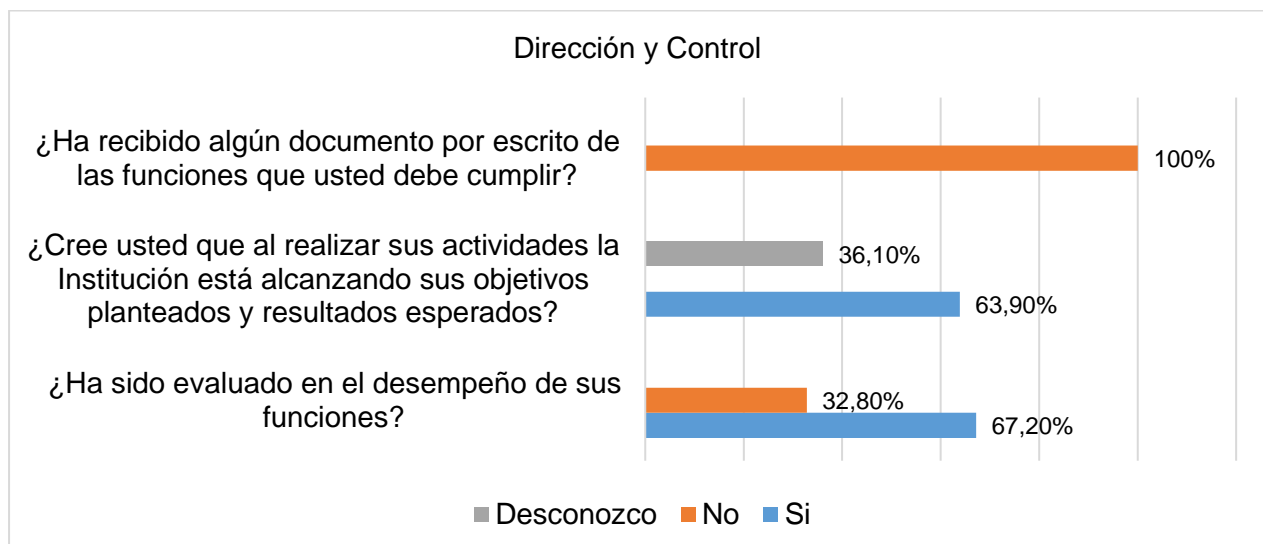


Figura 2. Representación gráfica de los resultados de las variables dirección y control.
Fuente: Investigación de campo.

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez



Figura 3. Representación gráfica de los resultados de la variable funciones.
Fuente: Investigación de campo.

De acuerdo con los resultados expresados en la tabla anterior se puede destacar que en el proceso de inducción no existe una semejanza en sus respuestas, lo que se puede deducir es que no hay una correcta organización y manejo de recursos humanos, la ausencia de un departamento de Talento Humano provoca que exista un proceso incorrecto de inducción que genera un alto desconocimiento en las funciones y responsabilidades que tiene cada empleado como se observa en más de la mitad de miembros que acepta esta realidad.

Con respecto al nivel de dirección, a pesar de que los encuestados responden que reciben un reglamento de trabajo, no es suficiente para saber todas las funciones que tienen que realizar, lo que provoca que algunas personas no se desarrollen en los puestos adecuados.

Otro aspecto a evaluar fue el control, en el cual, se puede evidenciar que no todas las áreas son evaluadas correctamente, provocando que los empleados no sepan si están alcanzando sus metas en sus áreas de trabajo, por lo que se puede constatar un manejo inadecuado de responsabilidad social corporativa.

Este contexto se afirma por otras investigaciones de Instituciones, se expresan que, al no tener una estructura organizativa y definida mediante procesos, se exhibe la falta de coordinación, desorganización y mal funcionamiento de estas actividades. Fundando una

serie de problemas a repetición como son: la falta de conocimientos sobre la administración dentro de la institución, personal que cumple labores no relevantes, falta de entendimiento entre las áreas y relaciones de los miembros de la comunidad educativa (Bastidas, 2018).

Para liderar cualquier tipo de institución educativa, se debe requerir de un equipo multidisciplinario en educación que tenga la predisposición de acompañar a todos y cada uno de los miembros y analizar el caminar de los distintos procesos (Navarrete, et al. 2019).

En resumen, la Unidad Educativa, no presenta ningún tipo de organización administrativa adecuada y provoca desconocimiento en su personal de sus funciones, por lo tanto, ellos apoyan al 100% la elaboración de la estructura orgánica y funcional como se puede observar en los resultados.

PROPUESTA

Con la presente investigación se procura desarrollar una estructura administrativa apropiada para la Unidad Educativa Nuestra Familia, por lo tanto, se planteó un esquema enfocado en cuatro procesos secuenciales, los cuales servirán para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Institución.



Figura 4. Propuesta de la Estructura Administrativa para la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia.

Elaborado por: Los autores.

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Análisis Situacional

Se proyecta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la Institución, para esto se aplica un FODA matemático donde se podrá observar las variables estratégicas más idóneas para la organización.

A continuación, se presenta la tabla N°2 donde se visualiza los resultados de la Institución:

Tabla 2.
Matriz de Evaluación de los asuntos críticos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS CRÍTICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
Disposición para desarrollar e innovar procesos de gestión.	11,00%	4	0,44
Personal con títulos de tercer y cuarto nivel y con experiencia en sus áreas.	10,00%	4	0,40
Convivencia de valores institucionales por parte del personal docentes y administrativo.	5,00%	4	0,20
Cuenta con un número adecuado de estudiantes para el sustento financiero	6,00%	3	0,18
Local Propio	4,00%	3	0,12
DEBILIDADES:			
La administración no implementa el manual de funciones.	20,00%	1	0,20
Carencia de un sistema de gestión por procesos	16,00%	1	0,16
Mal manejo de recursos humanos	11,00%	1	0,11
Falta de comunicación en los diferentes departamentos	11,00%	1	0,11
El espacio físico y la distribución del área administrativa no es el apropiado para número de departamentos existentes	6,00%	1	0,06
TOTAL	100%		1,98
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
Reconocimiento positivo de la población frente al colegio	15,00%	3	0,45
Desarrollo tecnológico	16,00%	4	0,64

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Crecimiento de la demanda Educativa	12,00%	4	0,48
Ministerio de Educación ofrece talleres de capacitación	22,00%	4	0,88
Convenios con otras Instituciones	18,00%	4	0,72
AMENAZAS:			
Instituciones educativas con mejor infraestructura	4,00%	1	0,04
La normativa cambiante o escrita del Ministerio de Educación	5,00%	2	0,10
Crisis económica	8,00%	1	0,08
TOTAL	100%		3,39

Fuente: Investigación de campo.

La suma de ponderaciones de asuntos estratégicos, tanto críticos como externos, debe ser 100%

La calificación generalmente es de 1 a 4. Mientras más alta mejor:

1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza mayor

1 = amenaza mayor; 2 = amenaza menor; 3 = oportunidad menor; 4 = oportunidad mayor

La calificación ponderada total promedio es de 2,50 para asuntos estratégicos, tanto críticos como externos.

Después de la evaluación presente se puede deducir que, el total ponderado del análisis interno es de 1.98 significa que la institución presenta debilidades internas y para mejorar la situación se tendrá que elaborar un departamento de talento humano para que aporte el manejo de procesos y funciones de todos los empleados.

En cuanto al análisis externo es de 3.39 quiere decir que la organización responde de manera muy buena a las oportunidades y amenazas existentes. Por lo tanto, se puede mencionar que la institución aprovecha con eficacia las oportunidades existentes y merma los efectos posibles negativos de las amenazas externas.

Estructura del departamento de Talento Humano

En este estudio se plantea la estructura de un departamento de Talento Humano con la finalidad de que pueda existir un ambiente laboral adecuado para todos los empleados, se encargará del reclutamiento, selección del personal y se encargara de la capacitación y evaluación de desempeño de todas las áreas de trabajo.

A continuación, se presenta la figura 5 la estructura del departamento.



Figura 5. Estructura del departamento de Talento Humano.
Elaborado por: Los autores.

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Organización Administrativa

Con la optimización de la organización administrativa se logrará la integración de cada uno de los departamentos y se podrá demostrar que la institución genera los movimientos necesarios aprovechando los recursos y la interconexión de todas las partes. Como se puede apreciar en la figura 6.

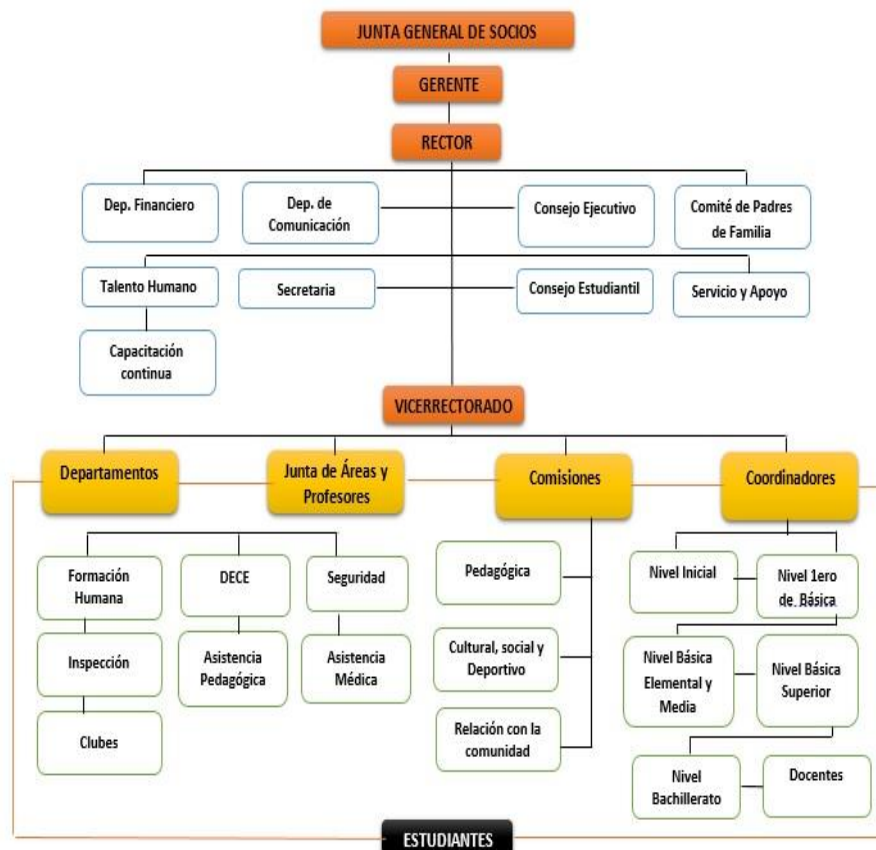


Figura 6. Estructura organizacional para una institución educativa.
Fuente: Elaboración propia.

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Funciones y procesos

Se presenta en la tabla 3 un manual de funciones al que se le considera como un documento normativo dentro de la institución, donde se agrupan las distintas descripciones de puestos de trabajo, se especifican y describen todas las funciones del trabajador, indica la relación con la autoridad, el nivel académico y sus competencias.

Tabla 3.

Modelo de manual de funciones.


Descripción de cargo			
Nombre del cargo:		Número de puestos:	
Descripción:			
Funciones:			
Perfil:	Jefe Inmediato:		
	Educación:		
	Competencias:		

Fuente: Bastidas (2018).

En la tabla 4 se encuentra el manual de procesos es un documento de consulta y de apoyo para mejorar de manera constante las actividades, es aquel que controlará las acciones de las áreas, será guía del personal de nuevo ingreso y evitará la duplicidad de funciones (Vivanco, 2017).

Viviana Paola Pineda-Pizarro; Juan Carlos Erazo-Álvarez

Tabla 4.
Modelo de manual de procesos.

	NOMBRE DEL PROCESO:	Código:
Objetivo: (Finalidad del proceso)		
Cliente: (Del proceso)		
Entradas: (procesos que llegan)		
Salidas: (procesos o destinos)		
Criterios (para la ejecución ordenada del proceso)		
Indicadores		
Definición:		
Método/ Medida:		
Frecuencia:		
Responsable:		

Fuente: Bastidas (2018).

CONCLUSIONES

Se elaboró una estructura administrativa para la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, con el fin de proyectar a futuro en la institución una planificación apropiada, basada científicamente con este estudio realizado en las funciones administrativas y así lograr que se puedan identificar los niveles jerárquicos y los procesos en cada departamento establecido.

El estudio se ejecutó mediante encuestas realizadas al personal de la institución, se pudo constatar que no existe una organización acorde a las necesidades de cada departamento ya que no se evidencia los procesos y funciones de las actividades de estos.

Otro aspecto que se pudo destacar es la falta de control y evaluación que no se rige en todas las áreas, por lo tanto, no se puede saber si todos los miembros están alcanzando sus metas deseadas en sus áreas de trabajo.

Entonces, se propone una estructuración de un departamento de talento humano, el cual ayudará a mejorar el ambiente laboral y, por ende, desempeñará varias funciones que contribuirá a los objetivos de la institución.

Además, el implementar un manual de funciones y procesos servirá para explicar de forma más explícita las actividades dentro de la organización y así se evitará errores dentro de las áreas funcionales de la institución.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia y la Jefatura de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por permitir el desarrollo y fomento de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo [Fundamentals of Administration General theory and administrative process]. Mexico: Pearson Educación.

Arboleda, Á., & Cano, C. (2017). Dirección institucional: una transformación del liderazgo educativo [Institutional management: a transformation of educational leadership]. *Revista Reflexiones y Saberes*, 4(7), 4-10. <https://n9.cl/32pux>

Argudo-Tello, K., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Evaluación de Control Interno en Riesgos Estratégicos para la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca [Evaluation of Internal Control in Strategic Risks for the Planning Department of the University of Cuenca]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 67-96. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.372>

- Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J., & Carrasco, V. (2017). Elementos de Ingeniería Administrativa [Elements of Administrative Engineering]. Riobamba, Ecuador: Politécnica ESPOCH. <https://n9.cl/q25cc>
- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial [Organizational structure and its relationship with the quality of service in early childhood education centers]. <http://hdl.handle.net/10644/6233>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI [Administrative Process for 21st Century Organizations] (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). Elementos Básicos de Administración [Management Basics] (Primera ed.). Mexico.
- Buján, A. (2017). Enciclopedia Financiera [Financial Encyclopedia]. Recuperado de <https://n9.cl/g3wtj>
- Chávez-Donoso, S. (2013). La práctica del liderazgo en la empresa de hoy: Cómo el liderazgo puede incidir sobre las condiciones de seguridad y la eficiencia de los procesos de gestión organizacional [The practice of leadership in today's business. How leadership can impact on the security and efficiency of organizational management processes]. *Ciencias Psicológicas*, 7(1), 69-81.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to general management theory]. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano [Human Talent Management]. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional [Organizational theory and design] (Décima ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. [Measurement and management of intellectual capital in the leather industry - footwear in Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 437-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>

- Garcias, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresa, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva [The importance of an organizational design in a company allows it to improve efficiency and be competitive]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://n9.cl/te1z>
- Gilli, J. (2018). Claves de la estructura organizativa [Keys to the organizational structure] (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- González, N., Aceves, J., Navarro, E., & López, M. (2017). Funciones Operativa y Administrativa que desarrollan las pequeñas y medianas estudiadas bajo un modelo de consultoría de negocios [Operational and administrative functions performed by the small and medium-sized companies studied under a business]. *Revista Administración y Finanzas*, 4(12), 46-60.
- Guzmán, Á., & Burgos, J. (2016). La estructura organizacional un componente básico en la evaluación del control interno de las pymes de la provincia Republica del Ecuador [Organizational structure is a basic component in the evaluation of internal control of SMEs in the province Republic]. [Internet]. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. <https://n9.cl/dgtu8>
- Heras, E., & Zambrano, E. (2019). Auditoría de gestión en la unidad educativa particular Colegio Alemán Stiehle [Management audit of the private educational unit Colegio Alemán Stiehle]. Trabajo en línea. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/32025>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación [Research Methodology]. Mexico: McGraw-Hill.
- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas [Leadership in family microenterprises, challenges and goals]. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 89-94.
- Jaramillo, S., Neira, C., & Torres, M. (2018). Liderazgo en las empresas y su importancia [Leadership in companies and its importance]. *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.33970/eetes.v2.n4.2018.96>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial [Management a global and business perspective]. Mexico: Mc Graw Hill.
- LOEI. (2017). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [General Regulation to the Organic Law of Intercultural Education]. <https://n9.cl/bca5>

- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas [Human talent management in educational organizations]. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.
- Münch, L. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo [Organizational management, approaches and administrative process]. Mexico: Pearson.
- Navarrete, G., Vera, M., & Idrovo, K. (2019). Un nuevo mundo educativo: organización, funcionamiento y estructura. Una propuesta a la educación ecuatoriana [A New Educational World: Organization, Function and Structure. A proposal to Ecuadorian education]. *Revista multidisciplinaria de investigación científica*, III(26), 4-5.
- Nova, A. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas [The background of planning in educational institutions]. *Itinerario Educativo*, 30(68). <https://doi.org/10.21500/01212753.2951>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones [Organizational structure as a function of the behavior of human capital in organizations]. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Peña, H., & Villon, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional [Work Motivation. Fundamental Element in Organizational Success]. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional [Organizational behavior] (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez-Ponce, E, & Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: Un estudio empírico en instituciones de iberoamérica [Strategic management in universities: An empirical study in Latin American institutions]. *Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Salazar, D, Díaz V, P, Benalcázar C, L, & Acuña Z, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador) [Administrative management in food and drink establishments in the La Ronda sector of the historical center of Quito (Ecuador)]. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 14(1), 2-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2018000100002>

Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones [The control function in organizations]. *Revista CEA*, *II*(2), 70-74.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización [Procedure manuals as tools for internal control of an organization]. *Universidad Y Sociedad*, *9*(3), 247-252.

Zapata, G., & Hernández, A. (2017). La Empresa: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas [The Firm: Design, Structures, Procedures and Organizational Forms] (Tercera ed.). Venezuela: UCLA.

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).