

**Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de la Zona Maya**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL  
COLEGIO VIGOTSKI S.C.**

**Informe Técnico de Residencia Profesional**

**Que presenta la C.**

**IRMA ALEJANDRA MEDINA MONTEJO**

**Número de control:**

**12870033**

**Carrera: Ingeniería en Gestión Empresarial**

**Asesor Interno: M en A. Mayne Jesús Guadalupe Aguayo León**

**Juan Sarabia Quintana Roo**

**Diciembre 2016**

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN GESTION EMPRESARIAL, **Irma Alejandra Medina Montejo**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por la asesora interno MA. Mayne Jesús Guadalupe Aguayo León, la asesora externa Lic. Dolores Arizbet Poot Briceño , habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado: **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL COLEGIO VIGOTSKI S.C.**, que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

**ATENTAMENTE**

**Asesor Interno**

  
\_\_\_\_\_  
**M en A. Mayne Jesús Guadalupe Aguayo León**

**Asesor Externo**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Dolores Arizbet Poot Briceño**

Juan Sarabia, Quintana Roo, 16 de diciembre, 2016

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	JUSTIFICACIÓN.....	2
III.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL COLEGIO VIGOTSKI S.C.....	4
	a. Antecedentes .....	5
	b. Conceptos filosóficos de la empresa.....	7
IV.	OBJETIVOS.....	8
	4.1. General.....	8
	4.2. Específicos.....	8
V.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
VI.	MARCO TEÓRICO.....	10
	6.1. La organización y su importancia.....	10
	6.2. La empresa.....	11
	6.3. Proceso administrativo.....	12
	6.3.1. Concepto de administración .....	12
	6.4.Planeación .....	13
	6.4.1.Importancia de la planeación.....	14
	6.4.2.Tipos de planeación .....	15
	6.5. Organización .....	16
	6.5.2.Etapas de la organización .....	18
	6.5.3.Tecnicas de organización.....	18
	6.6.Dirección .....	19
	6.6.1. Elementos de la dirección.....	20
	6.6.2. Importancia de la dirección .....	20
	6.7.Control .....	20
	6.7.1. Importancia y ventajas del control .....	21
	6.7.2. Factores que comprende el control.....	21
VII.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	23
	7.1 Unidad de análisis .....	23
	7.3. Diseño de instrumento para la recolección de información.....	23

7.4. Cuestionario diagnóstico organizacional. ....	24
7.4. Recopilación de la información.....	24
7.5. Aplicación del cuestionario 1 .....	25
7.6. Aplicación del cuestionario 2. ....	25
VIII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
8.1. Analisis de la información . ....	25
8.2. Análisis e interpretación de la información recopilada a través de cuestionario diagnóstico organizacional.....	26
8.3. Presentación de resultados del cuestionario 1. ....	27
8.4. Diagnóstico de la organización .....	37
8.5. Presentación de resultados del cuestionario número 2 .....	40
9. Discusión de resultados .....	48
XI PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES .....	52
X. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLADAS .....	53
XI. CONCLUSIONES.....	54
VII. RECOMENDACIONES .....	56
12.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	58
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
XIII. ANEXOS.....	62
A. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	62
B. CUESTIONARIO 2. MEDICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	64
C. DOCUMENTO. POLITICAS DE PAGO DE COLEGIATURA, INSCRIPCIONES, REINSCRIPCIONES Y OTROS SERVICIOS.....	66
D. CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL.....	71

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Gráfica 1. Conocimiento de los Objetivos definidos del Colegio Vigotski S.C.....	28
Ilustración 2. Gráfica 2. Conocimiento del organigrama.....	29
Ilustración 3. Gráfica 3. Cumplimiento de las metas en la organización. ....	30
Ilustración 4. Gráfica 4. El liderazgo en el Colegio Vigotski S.C.....	31
Ilustración 5. Gráfica 5. Comunicación en la organización.....	32
Ilustración 6. Gráfica 6. Confianza por parte del cliente.....	33
Ilustración 7. Gráfica 7. Apoyo de la empresa al personal para su crecimiento. ...	34
Ilustración 8. Gráfica 8. Conocimiento de las fortalezas de la empresa.....	35
Ilustración 9. Gráfica 9. Conocimiento de los procesos.....	36
Ilustración 10. Resultado de la realización de la planeación docente. ....	40
Ilustración 11. Con respecto a la planeación.....	41
Ilustración 12. Plan de trabajo.....	42
Ilustración 13. Revisión de plan de trabajo.....	43
Ilustración 14. Organigrama del colegio.....	44
Ilustración 15. Control de las actividades.....	45
Ilustración 16. Toma de decisiones.....	46
Ilustración 17. Control de asistencia.....	47

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Deilidades y fortalezas en la administración del Colegio Vigotski S.C. ...	39
---	----

## I. INTRODUCCIÓN

Quintana Roo uno de los estados más jóvenes de la república mexicana, su fortaleza económica reside principalmente en el sector turístico sin embargo en las últimas décadas se han incrementado las inversiones sobre todo en el parte sur del estado. Empresas del sector privado han iniciado negocios en otros sectores, una de ellos es en el servicio educativo.

Las escuelas privadas son empresas que de igual forma ofrecen un servicio cuya finalidad es lucrar a través de tener una amplia matrícula que les permita tener un crecimiento económico. Sin embargo se han notado dificultades en su manejo administrativo debido a que no se emplea el proceso como una parte importante para el logro de los objetivos.

Como empresa deben enfrentar los problemas internos y externos de la misma, la competencia del mercado, la satisfacción del cliente, los cambios tecnológicos, así como también los lineamientos y reglamentos de la Secretaria de Educación a través de sus planes y programas educativos.

Por las características de este servicio las empresas se enfocan en la parte docente y académica restándole importancia, en algunos casos, a la parte administrativa la cual tiene como finalidad lograr un trabajo colaborativo basado en la sinergia, con el objetivo de hacer las cosas con eficiencia y eficacia con el fin de alcanzar fines comunes en beneficio de la misma empresa.

Si se descuida la aplicación del proceso administrativo no se realizan aspectos importantes como una planeación estratégica para el logro de metas. Esto trae como consecuencia la pérdida de clientes. Se cometen errores en el manejo financiero, despidos de trabajadores inclusive el cierre de colegios. Con base en lo anterior se realiza el presente trabajo, el cual tiene como objetivo analizar, diagnosticar y sugerir algunos cambios en la implementación de la planeación, organización dirección y control del Colegio Vigotski S.C. para mejora del mismo.

## II. JUSTIFICACIÓN

Una organización es una entidad social relacionada con el entorno, que se orienta a alcanzar objetivos, metas. Para hacerla crecer se necesita de una estructura, niveles jerárquicos, delegación de autoridades así como de un elemento muy importante que es la comunicación que en vinculación con estrategias de acción mejoren su sistema con la finalidad de generar bienes y servicios de calidad así como también alcanzar sus resultados. Para lograr esto se requiere de una política empresarial que le permita a la organización a través de la dirección conservar la competitividad aun en un ambiente volátil.

Se requiere por parte de los directivos tener un sentido más claro de la visión; definir el enfoque o lo más importante, estratégicamente comprender que se encuentran en un ambiente cambiante, globalizado y que de no adaptarse e innovar las consecuencias para la organización pueden ser graves.

El objetivo del presente trabajo es determinar algunas problemáticas dentro del manejo administrativo del Colegio Vigotski S.C. establecer la forma en que se lleva el Proceso Administrativo dentro de la organización y sugerir algunas estrategias para la mejora.

Debido al crecimiento que ha tenido en un periodo de dos años se han producido variaciones en su estructura lo que también genera cambios en su administración, misma que debe ocuparse de cubrir las necesidades que surjan con el día a día.

Resaltando la importancia que tiene el Proceso administrativo como una dirección en las actividades y resultados es necesario que la empresa conozca y aplique dicho proceso lo que permitirá su existencia, supervivencia y éxito.

El objetivo principal del este trabajo es el de determinar cómo maneja el Colegio Vigotski el Proceso administrativo, las consecuencias y resultados en sus recursos humanos y materiales. Se analizó la importancia de un manejo adecuado de la planeación, organización, una dirección y un control en su desempeño

administrativo y se aportó estrategias de mejora. Con la finalidad de obtener mejores resultados en su rendimiento.

Los instrumentos que se utilizan para este trabajo fueron cuestionarios y entrevistas. Con esto se permitió detectar las deficiencias o debilidades en el proceso. Se aplica al área administrativa, personal docente y de apoyo, del Colegio.

Para la obtención del resultado se realizan gráficas y tablas de resultados mismos que se interpretan las deficiencias en la organización.

### **III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL COLEGIO VIGOTSKI S.C**

Nombre de la empresa o centro de trabajo: Colegio Vigotski S.C.

Nombre comercial de la empresa: CEPI (Centro Educativo Pedagógico Integral)

Correo Electrónico: [cepi\\_chetumal@outlook.com](mailto:cepi_chetumal@outlook.com)

Domicilio Fiscal: Prolongación Álvaro Obregón s/n entre calle 3 y calle 5.

Colonia Infonavit Álvaro Obregón.

Código postal: 77050

Número telefónico: 83 3 17 32

R .F. C : CVI070716U76

Domicilio de ubicación: Prolongación Álvaro obregón s/n entre calle 3 y calle 5

colonia Infonavit Álvaro Obregón

Representante o Gestor de la Empresa ante las autoridades estatales y/o municipales competentes: Lic. Karol Elizabeth Hendricks Pardo.

## **a. Antecedentes**

En el año de 1989, la institución con el nombre de Centro Educativo Pedagógico Infantil inició el ciclo escolar con apenas 7 niños en el Salón de Fiestas “El Castillito”, ubicado en Av. Revolución #115, local de esta ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Bajo la dirección de la Profa. María Martha Rincón Gallardo Andrade quien invierte es este proyecto.

En 1994, se inicia la primaria en las instalaciones de Av. Adolfo López Mateos #426, ese mismo año se implementa la Lengua Inglesa en la currícula académica convirtiéndose en bilingüe. Este mismo año se formalizó un convenio con la Universidad de Quintana Roo para que los alumnos de la carrera de Lengua Inglesa pudieran realizar sus prácticas docentes en sus aulas, estudiantes que se han ido contratando al recibirse de su carrera; siendo así, el colegio una nueva fuente de trabajo.

Al principio de sus funciones solamente se enfocaba en el trabajo con niños en edad preescolar, en año de 1994 se integra el nivel primaria. En el año 2009 el colegio abre el nivel secundaria. De esta manera y a partir de este año la empresa ofrece sus servicios a nivel de educación básica.

En el año 2008 una nueva administración adquiere la marca, el manejo de la empresa queda en la Sociedad Civil Colegio Vigotski S.C. quedando como representante legal la Lic. Karol Elizabeth Hendricks Pardo y en la administración del colegio la Profa. M.E.Teresita Nieto Ramírez. Debido a este cambio y a partir de este tiempo la empresa adquiere la personalidad jurídica de “Colegio Vigotski S.C.”, el nombre comercial como “Centro Educativo Pedagógico infantil e Integral”.

Con esta reciente administración se invierte y adquiere el nombre, el prestigio y el reconocimiento con el que ahora cuenta. Se construyen un nuevo edificio, con instalaciones que prestan servicio de cocina y comedores, salón de cómputo, salón para maternas, laboratorio de ciencias, domos deportivos para cada nivel

así como las se contrata personal para las respectivas direcciones o coordinaciones por área.

Este mismo año se gestiona y se logra la autorización para impartir nivel secundaria, con este nuevo reto la empresa inicia labores, ahora ya siendo una institución dedicada al servicio educativo en el nivel básico con el plus de un colegio bilingüe.

De acuerdo a lo establecido por la Secretaria de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) el “Colegio Vigotski S.C.” se encuentra clasificado como una pequeña empresa por contar con 42 trabajadores dentro de plantilla docente, administrativa y de apoyo. La actividad importante es **“la prestación de servicios, de la educación por parte de profesores particulares”**

En la actualidad la matrícula total es de 250 alumnos, en la plantilla es de 28 profesores, 8 administrativos y 6 personas en apoyo o mantenimiento.

Los conceptos por lo que recibe ingresos debido a la prestación del servicio son los siguientes:

- Inscripciones
- Reinscripciones
- Colegiaturas Mensuales
- Cuota de material escolar
- Tienda escolar
- Venta de libros
- Venta de uniformes
- Constancias, credenciales, reposición de boletas.
- Servicio de horario extendido.

## **b. Conceptos filosóficos de la empresa**

### Misión

Brindar a la niñez y juventud de Quintana Roo una formación educativa integral, en la procuración del desarrollo de sus competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, proporcionando para ello un ambiente de armonía en la diversidad propia del ser humano que se vea reflejada tanto en la familia como en la sociedad.

### Visión

Establecer un sistema de alta calidad, tanto para docentes como para los alumnos, que nos proyecte a la sociedad Quintanarroense como un centro educativo de excelencia, que procurará seres humanos responsables que asuman la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia, que estén comprometidos con su entorno y que sean capaces de planear un proyecto de vida y de llevarlo a cabo para alcanzar la plena autorrealización.

### Valores

- **Respeto:**

Cualidad de una persona para aceptar el conjunto de normas de comportamiento establecidas por la sociedad, mostrando cortesía y consideración hacia las demás personas y sus ideologías.
- **Tolerancia:**

Ser tolerante no es decir a todo que si, ni aceptar lo inaceptable; sino asumir una actitud abierta al respeto, la comunicación, la integración y el entendimiento con los demás.
- **Responsabilidad:**

Es la actitud de compromiso de una persona para cumplir las obligaciones y deberes en los diferentes ámbitos: familiar, laboral y social

## **IV. OBJETIVOS.**

### **4.1. General**

Determinar a través de un análisis y un diagnóstico la situación actual del colegio Vigotski S.C, la manera como es aplicado el proceso administrativo en su organización. Con los resultados sugerir estrategias que permitan mejorar los procesos en las áreas de administración, recursos humanos y materiales.

### **4.2. Específicos**

- Conocer las características de la empresa, conocer las necesidades, en la organización y determinar la relación que existe con una correcta aplicación del proceso administrativo.
- Analizar la información proporcionada a través del cuestionario de diagnóstico y de la encuesta sobre la aplicación del proceso administrativo en la empresa.
- Establecer de manera teórica la importancia que tiene la adecuada aplicación del proceso administrativo en los procesos que tiene el colegio y la mejora en el logro de sus objetivos.
- Recomendar y proponer mediante estrategias la mejora en el proceso administrativo para las áreas de administración, recursos humanos y materiales del colegio.

## V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La administración es la dirección de toda organización ya que las actividades deben estar orientadas por el proceso administrativo. Sea lucrativa o no, se deben abordar en ella las cuatro faces que son la planeación, la organización (estructura) dirección y control de lo que se realice dentro de la empresa separadas por la división de trabajo. De esta manera se garantiza la supervivencia y éxito de la misma.

Las instituciones de educación particular pertenecen al sector privado proporcionando un servicio lucrativo; sin embargo se rigen por las normas y lineamientos de la Secretaría de Educación Pública. Estas instituciones tienen las características de una empresa, 16 (1970) según lo establecido en la *Ley Federal del Trabajo* “se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicio” (p.5)

La institución a la que se hará referencia es el Colegio Vigotski S.C. del cual se ha obtenido la siguiente información en la aplicación del proceso administrativo. Acciones irregulares que se reflejan en algunas problemáticas como el poco crecimiento económico, su clima laboral, el manejo de sus recursos materiales y humanos.

Con el presente trabajo se analizará la forma como se aplica el proceso administrativo, las deficiencias que se tienen en el manejo, y con esta información se proporcionarán las posibles sugerencias para la mejora.

## VI. MARCO TEÓRICO

### 6.1. La organización y su importancia.

Una organización nace de la necesidad del ser humano de cooperar por un bien común con la finalidad de alcanzar objetivos generales y personales. Cada organización requiere de una estructura como lo mencionan Munch, Galindo & García Martínez (2014) “Es un concepto metafórico donde identificamos, desde el punto de vista de la jerarquía de un grupo social, la relación de mando y subordinación o la representación de los niveles que existen dentro del mismo grupo” p.26 Esto indica que la organización es una estructura donde se acuerdan y se hacen actividades con la finalidad de una meta. Existe autoridad y una interacción entre los miembros de ella.

Es por ello que las organizaciones deben ser administradas por uno o varios de sus miembros para lograr un bien común.

La administración es una actividad inherente a cualquier actividad o cualquier grupo social según Munch, Galindo & García Martínez (2014) “Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficacia y el menor esfuerzo posibles” p.28 Algunos otros autores

*Henry Sisk y Mario Sverdlik.* Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

*Robert F. Buchele.* El proceso de trabajar con otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

*Isaac Guzman Valdivia.* Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

*Joseph L. Massie.* Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes.

Es la vía más adecuada para lograr los objetivos “constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos” (Chiavenato, 2011,p.80).

Basicamente lo que realiza la administración es integrar y coordinar los recursos organizacionales hacia los objetivos definidos. y de igual manera se integran a este concepto los siguientes elementos: Proceso, Coordinación, Eficacia, Organización formal, Objetivo.

## **6.2. La empresa**

Es importante mencionar que el crecimiento económico de México esta ligado a sus sectores como son el agrapecuario, el industrial y el de servicios. Y que la administración es aplicable a su campo de acción mas importante que es la empresa. Esta se define como una unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa (Camarena Audirac ( 2007).

Es un poco difícil definir el termino empresa, ya que este concepto se le da a diversos enfoques puede ser económico, jurídico, social, etc. En su simple significado es la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Según la Ley Federal del Trabajo manifiesta que “Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”, mientras que la Secretaría de Economía señala: “En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, financieros, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades a través del ofrecimiento coordinado de bienes o servicios” (Secretaría de Economía, 2004)

Con estas definciones se puede determinar que la empresa es un grupo social en el que, a través de capital, el trabajo y la administración,se producen bienes y servicios con fines lucrativos o sin ellos tendientes a satisfacer en diversas necesidades a una comunidad.

Sin embargo el éxito que pueda alcanzar cualquier empresa dependerá en gran parte de la administración, refiriéndose a las etapas del proceso administrativo como tal. Que son la planeación, la organización, la dirección y el control. Consideradas básicas por algunos autores.

Mencionan Munch, Galindo & García Martínez ( 2014) que para tener una una empresa bien administrada se debe realizar una serie de actividades como un estudio de costos de determinado tipo, métodos de trabajo, un modelo para el cálculo de salarios, otro de incentivos, procedimientos diversos, estudio de inventarios etc. Si estas actividades se realizan de manera correcta se podría afirmar que la empresa esta estable, ordenada bien organizada. En caso contrario se considera que si presenta desequilibrio o alteración se dificulta la consecución de su objetivo. En la realidad las empresas deben hacer ajustes de manera continua.

### **6.3. Proceso administrativo.**

#### **6.3.1. Concepto de administración**

La administración comprende conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad en los resultados de cualquier tipo de organización. Esta es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr éxito en sus objetivos.

Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la organización, comunidad o grupo ya que proporciona lineamientos para el mejor aprovechamiento de los recursos, mejora o se ocupa en mantener la buenas relaciones humanas y genera empleos.

Diversos autores han definido el concepto de Administración:

- Henry Fayol: considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Koontz y O'Donnell: es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Stoner: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Con base en lo anterior la administración puede definirse como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta una organización para lograr los objetivos planteados con mayor productividad.

Las funciones o fases básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección y control que en su conjunto engloban las demás fases planteadas por diversos autores.

#### **6.4.Planeación**

A través de la planeación es como se determinan los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos que son indispensables para que este funcione eficazmente. Implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas de lo que se quiere realizar.

Planear significa hacer la elección de las decisiones más adaptadas a los objetivos establecidos, lo que se hará en el futuro, establece las bases mínimas de riesgo y los minimiza. De acuerdo a Schermerhorn, John R. (2010) la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar que debe hacerse para lograrlos.

Algunos autores mencionan lo siguiente:

*Agustin Reyes Ponce.* La planeación consiste en fijar el curso de concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y numeros necesarios para su realización.

*Burt K. Scanlan.* Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio de circunstancias.

*Ernest Dale.* Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Menciona Drucker (1954) que con estas definiciones se observa que la planeación comprende los siguientes elementos:

1. Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados.
2. Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
4. Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticiparse hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Además que la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Dicen Munch, Galindo & García Martínez (2014) que la planeación es importante para el desarrollo y funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se pueden prever contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

#### **6.4.1. Importancia de la planeación**

Estos fundamentos argumentan la importancia de la planeación:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presentan, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr de lograr y mejorar cosas.
5. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
6. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
7. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministrar las bases a través de las cuales operará la empresa.
8. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
9. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

#### **6.4.2. Tipos de planeación**

Sosa, F. M (1996) dice que los tipos de planeación se dividen en:

1. Por Función de tiempo pueden ser:
  - A. A corto plazo: son los que constan menos de un año.
  - B. A mediano plazo: van de un año hasta tres años
  - C. A largo plazo: consta más de tres años.
2. Por su Amplitud pueden ser:
  - A. Planeación estratégica: Lerma y Kirchner & Barcena ( 2012) mencionan que es una herramienta administrativa racional que se proyecta a largo plazo y se elabora desde la jerarquía más alta de la organización. La finalidad es aprovechar todos los recursos de la empresa y disminuir riesgos causados por la incertidumbre.

Requerimientos:  
Información  
Capacidad de análisis  
Aptitudes ejecutivas.

Los directivos emprenden la planeación estratégica para el logro de resultados razonables, aumentar la eficacia de la empresa, estimula los sentimientos de autorrealización y satisfacción.

B.Planeación operativa: Dubrin, A. ( 2000) Expone que los planes operativos son los que se refieren a las operaciones diarias de una compañía o unidad, siendo llamados Tácticos. Estos planes son más cortos, indican como se implementarán los adjetivos generales y los planes estratégicos detalladamente. Sus características son:

1. Los gerentes de nivel medio son los que ejecutan estos planes.
2. Son actividades programables.
3. Solamente se refieren a un área específica.
4. Son planes a corto plazo.
5. Solamente coordinan recurso.
6. Solamente manejan información interna, de la cual es difícil tomar decisiones por falta de información exacta.

La realización de una buena planeación crea una base que sustenta el desarrollo adecuado de las fases siguientes del proceso administrativo.

## **6.5. Organización**

La organización integra el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa. De esta manera los responsables de la administración aseguran que todos tengan conocimiento de los que se va a desempeñar para el logro de los objetivos, esto

implica indentificar y asignar todas las actividades que han de ejecutarse para el logro de los propósitos.

Cummings & Worley (2007) menciona que una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Reyes Ponce (1997) explica que una organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Munch, Galindo & García Martínez (2014) definen la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### **6.5.1. Importancia de la organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc) lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **6.5.2.Etapas de la organización**

Las fases de la organización son tres etapas, mismas que Reyes (1997) explica de la siguiente manera:

1. Funciones: la determinación de como deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. Puestos: las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Pasos para organizar de acuerdo a Mercado Hernández ( 2001), consisten en.

1. Conocer y entender el objetivo: de manera que los esfuerzos de la organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines que se persiguen.
2. Descomponer en actividades: las actividades que se consideran necesarias deben descomponerse de manera que un solo trabajador pueda realizarlas.
3. Clasificar las actividades en unidades prácticas: se clasifican por similitud existente entre ellas hasta llegar a grupos principales integrados en una base funcional.
4. Delegar autoridad: para que cada miembro cumpla con lo que se le ha asignado, se le delegará autoridad que el mismo trabajo requiera.
5. Asignar personal: una vez determinada cada actividad o grupo de estas y definidas las obligaciones, se debe indicar quienes van a desempeñarlas.

### **6.5.3.Tecnicas de organización**

Menciona Münch Galindo (2001) las siguientes técnicas de organización:

1. Organigramas: representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestra correlaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existentes.
2. Manuales: documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.
3. Diagramas de procedimientos: Representaciones gráficas que muestran secuencia de pasos para la realización de una determinada actividad o proceso en la organización.
4. Análisis de puestos: técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica, así como también las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

## **6.6.Dirección**

Munch, Galindo & García Martínez (2014) mencionan que es una etapa del proceso administrativo a la que se le conoce también como ejecución, comando o liderazgo. La dirección es la esencia misma de la administración debido a que al dirigir es donde se manifiesta la unidad en pleno.

Algunos autores describen este concepto de la siguiente manera:

*Robert B. Buchele.* Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

*Burt K. Scanlan.* Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

*Joel J. Lerner y H. A. Bdker.* Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

### **6.6.1. Elementos de la dirección**

Se observan las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

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

### **6.6.2. Importancia de la dirección**

Explica Drucker (1954) que la dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la aplicación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Para Münch Galindo (2001) el proceso de comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí o en el mensaje, puede tener una respuesta del receptor generando un proceso de retroalimentación.

## **6.7. Control**

Para Reyes Ponce (1997) consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales pasados, en relación con los proyectados, con la finalidad de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de permitir la formulación de nuevos planes.

El control de las empresas crea contacto entre los administradores y los colaboradores de tal forma que los primeros se proveen de información que permita evaluar el desempeño laboral y en base a ello reforzar los planes que permitan el cambio de manera constructiva.

### **6.7.1. Importancia y ventajas del control**

La importancia radica en los elementos que se enlistan a continuación:

- Establece medidas para corregir actividades, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes.
- Se aplica todo: a las cosas, personas, actos.
- Determina, analiza las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se presenten nuevamente en el futuro.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes que servirán como fundamento al reiniciar el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

### **6.7.2. Factores que comprende el control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

1. Cantidad

2. Tiempo
3. Costo
4. Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y los demás indican cualitativo. De acuerdo a Münch Galindo (2001), el proceso de control comprende:

- A. Establecer objetivos y estándares de desempeño: puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo guía o patrón con base en la cual se afecta el control.
- B. Medición de resultados: consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante unidades de medida definidas de acuerdo a estándares.
- C. Corrección: con base a la comparación de estándares con el desempeño real, se deben emprender las acciones correctivas necesarias.
- D. Retroalimentación: a través de ello la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Las empresas independientemente del giro, sector o fin que persigan, deben considerar este proceso si persiguen o tienen metas claras o buscan un crecimiento.

Las empresas se encuentran en un momento en el cual sostenerse en el mercado y ser competitivos resulta un trabajo arduo y complicado, que implica esfuerzo y dedicación. Muchas de ellas por estar solucionando problemas a nivel administrativo no pueden dedicarse al objetivo del negocio, tampoco evalúan el proceso administrativo y persisten con los lineamientos con los que iniciaron, por ello la importancia de que los empresarios se concienticen en la inversión de desarrollo de un programa de mejoramiento y análisis de los procesos actuales que realizan las empresas.

“Las nuevas realidades macroeconómicas están modificando constante y profundamente el contorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas, que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros” (Siliceo A, 1999).

## **VII. MATERIALES Y MÉTODOS.**

### **7.1 Unidad de análisis**

Para dar inicio y cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo de investigación de tipo descriptivo, que es aquel que estudia e interpreta lo que aparece y que comprende la recopilación de datos, tabulación, interpretación y evaluación. Se tomó como universo al personal del colegio Vigotski S.C. quienes trabajan en el área administrativa, en el nivel preescolar, primaria y secundaria.

Para la recopilación de la información los instrumentos que se utilizaron fueron la entrevista y cuestionario estos para establecer las características de la organización y para un diagnóstico de la situación actual en cuanto a su administración (Munch, Galindo & García Martínez ( 2014) mencionan “Es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros” (p.30). además de consultar a través del Sistema de Autoevaluación (Economía) en la página del INADEM.

Para recabar información sobre los procesos administrativos se empleó un segundo instrumento que permitió detectar las problemáticas en este aspecto.

### **7.3. Diseño de instrumento para la recolección de información.**

Los instrumentos con los que se recolectó la información de la presente investigación fue a través de cuestionarios, Cummings y Worley (2007) describen las técnica de la siguiente forma:

Cuestionario: es una técnica cuantitativa y constituye uno de los medios más eficientes para la recopilación de datos.

Entrevista: se maneja para recopilar información en forma verbal y directa a través de preguntas.

Y una encuesta que se aplicó al personal administrativo para determinar los procesos que emplean en sus actividades diarias del Colegio Vigotski. S.C

Estos instrumentos evaluaron las características y el desempeño de la empresa en las áreas de administración, recursos materiales y humanos. Además permitieron medir el impacto en el manejo de la planeación, la organización, la dirección y el control.

Se aplicó al personal empezando por la Dirección General, Coordinadores de área, personal Administrativo, personal de intendencia y personal docente.

Como resultado se hicieron sugerencias estratégicas de mejora que se adapten a las necesidades del colegio.

#### **7.4. Cuestionario diagnóstico organizacional.**

Se utilizó un cuestionario para conocer la situación actual de la empresa Colegio Vigotski S.C en cuanto al funcionamiento de las áreas de trabajo a través del punto de vista de los colaboradores de la misma. Este ayudó a detectar que aspectos pueden ser mejorados. Audirac ( 2011) menciona, define o especifica la necesidad de cambio en los procesos.

El cuestionario fue diseñado con el objetivo de observar el actuar de la organización en aspectos como su estructura organizacional.

#### **7.4. Recopilación de la información**

1. Entrevista. Para obtener la información en forma directa y ordenada, como inicio de la investigación para conocer la situación administrativa del colegio se realizó una entrevista con la Directora General. A través de este primer paso se identificó que una de las debilidades del colegio es el desconocimiento de algunos procesos importantes y que el personal no realiza. Como institución al servicio educativo enfoca sus esfuerzos en mejorar el nivel educativo de los alumnos dejando de lado la parte administrativa, y que en la actualidad repercute en la falta de

organización, planeación, evaluación y control de los recursos humanos y materiales, lo que afecta las metas y objetivos que se hayan planteado.

#### **7.5. Aplicación del cuestionario 1**

Se realizó la recopilación de la información en las instalaciones del Colegio Vigotski S. Con la colaboración del personal que conforma las tres áreas del colegio que son: administrativa, docente y de apoyo. Este cuestionario buscó obtener información sobre su estructura organizacional, las funciones y responsabilidad en la ejecución de estas, en la eficiencia y eficacia del desempeño laboral, la comunicación y el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

#### **7.6. Aplicación del cuestionario 2.**

Con esta herramienta se pretende conocer cómo se aplica el proceso administrativo dentro de la organización en el área táctica y operacional. Se detectaron posibles fallas en el proceso para sugerir los cambios que permitan una mejora.

### **VIII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **8.1. Analisis de la información .**

Se presenta a continuación los resultados obtenidos posteriores a la aplicación de las herramientas de investigación.

Encuesta realizada a través de la Secretaria de Economía (INADEM)

En primer paso por conocer la situación actual del colegio se obtiene la siguiente información que se proporciona a través de la Secretaria de Economía en su Sistema de autodiagnóstico:

- El Colegio Vigotski S.C. empresa, no parece tener una visión de largo plazo. Está ávida de ganancias sin saber bien cómo aumentarlas firmemente. Parece más centrada en hacer cosas que en buscar resultados. Necesita contar con un Plan Estratégico para dirigir todas sus decisiones y acciones al logro de objetivos de desarrollo
- Probablemente la atención de los directivos esté concentrada en resolver los problemas inmediatos y simplemente no les queda tiempo para reflexionar acerca de oportunidades y amenazas. Conviene aislarse un poco de la actividad diaria y ver a la organización en perspectiva. Crear una identidad como empresa.
- Puede ser que el colegio dependa excesivamente de la capacidad de unos cuantos que sí conocen los procesos para obtener resultados. Al no haber documentación ni procesos de capacitación plenamente establecidos se pierde la oportunidad de generar programas sistemáticos de mejora.

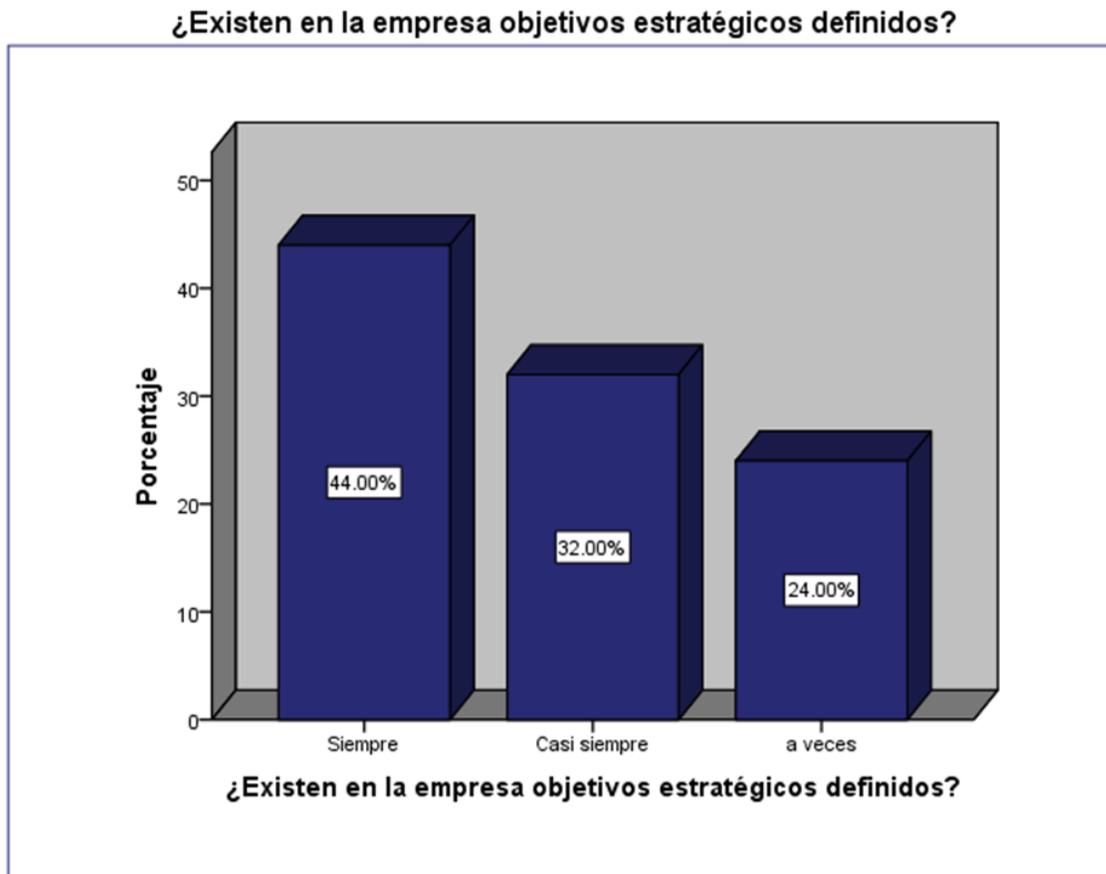
Las respuestas a la aplicación de la encuesta indican que documenta sus principales prácticas a nivel de políticas y procedimientos y tiene los mecanismos para actualizarlos y mejorarlos. La participación de los empleados en estos procesos de revisión es clave para que los cambios efectivamente se instrumenten. (Instituto Nacional de, 2016)

## **8.2. Análisis e interpretación de la información recopilada a través de cuestionario diagnóstico organizacional.**

En este punto se presentan los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo, docente y de apoyo, en el cual se presentan las características situacionales de cada área.

Se obtiene información sobre factores como estructura organizacional, responsabilidades, toma de decisiones, desarrollo personal comunicación, eficiencia, entorno y clima laboral.

### **8.3. Presentación de resultados del cuestionario 1.**



**Ilustración 1. Gráfica 1. Conocimiento de los Objetivos definidos del Colegio Vigotski S.C.**

### Interpretación

Se observa que el 44% del personal conoce los objetivos estratégicos de la empresa. El 32% casi siempre, esto se debe a que este personal corresponde al personal administrativo, profesores del área de inglés. El 24% del personal que no tiene mucho contacto con los planes de la organización corresponde al personal de apoyo. Esto por su breve asistencia a juntas de carácter general.

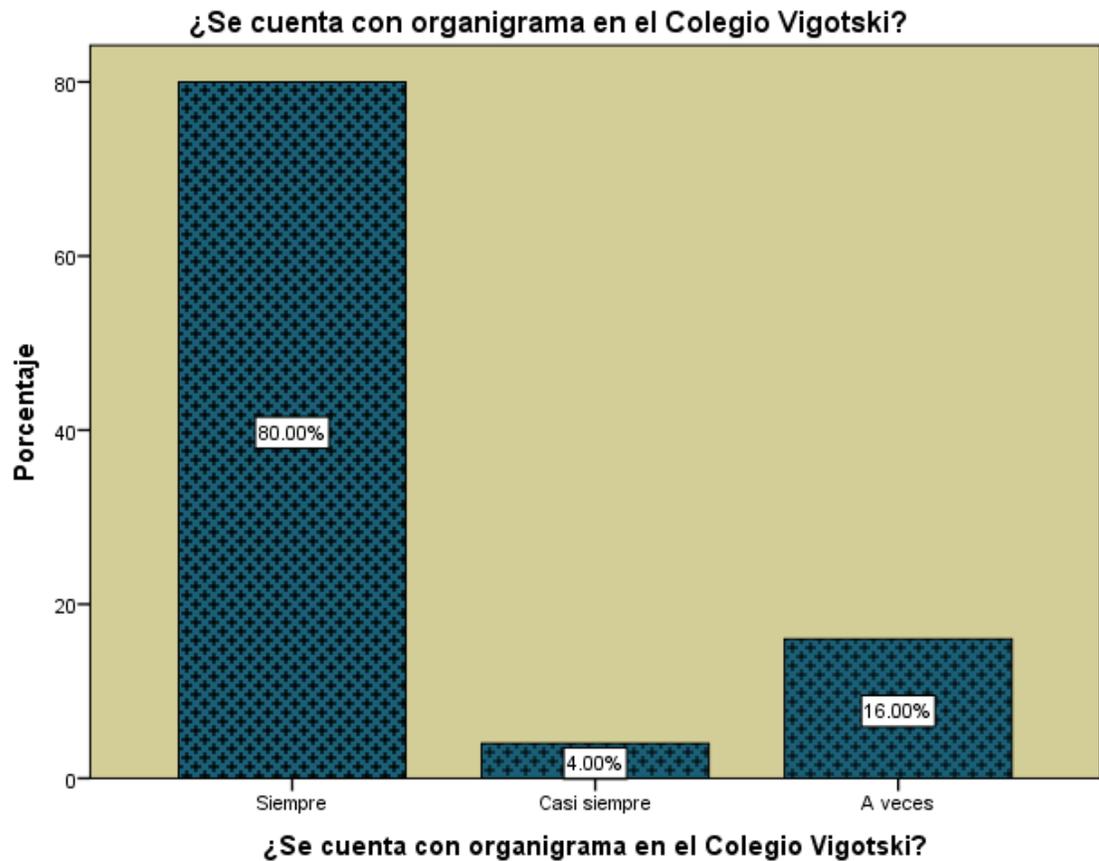


Ilustración 2. Gráfica 2. Conocimiento del organigrama.

### Interpretación

EL 80% del personal menciona conocer la estructura organizacional del colegio, lo que representa que saben a quien dirigirse en caso de alguna duda. El 4% y el 16% pertenece al área docente de recién ingreso en los niveles de secundaria y primaria quienes aun desconocen esta parte de la organización.

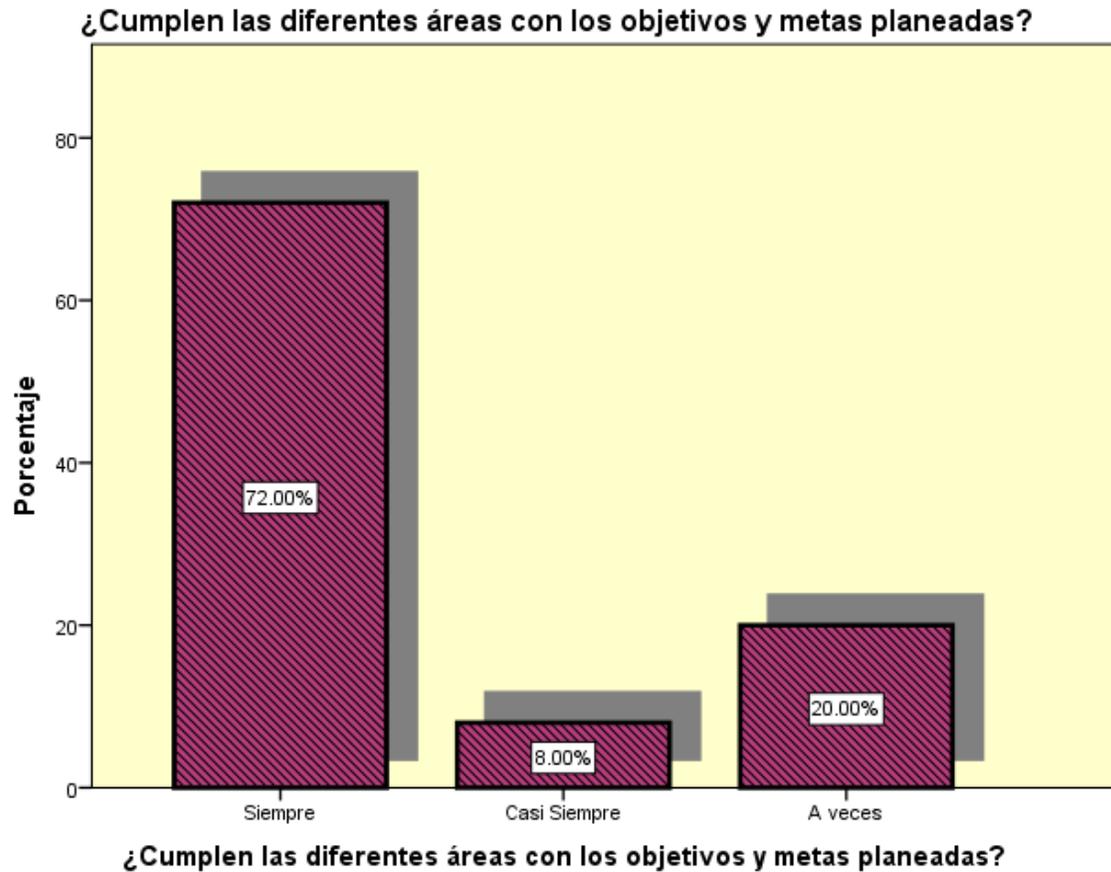


Ilustración 3. Gráfica 3. Cumplimiento de las metas en la organización.

Interpretación.

El 72% del personal corresponde al área docente, lo que quiere decir que la parte académica planea de manera anual sus objetivos y metas y las cumple en tiempo y forma. El 20% corresponde al área administrativa, quienes no tienen claro los objetivos que se establecen de manera mensual. El 8% corresponde al personal de apoyo quienes se enfocan en realizar su trabajo y en cumplir con lo que se les solicite de manera diaria.

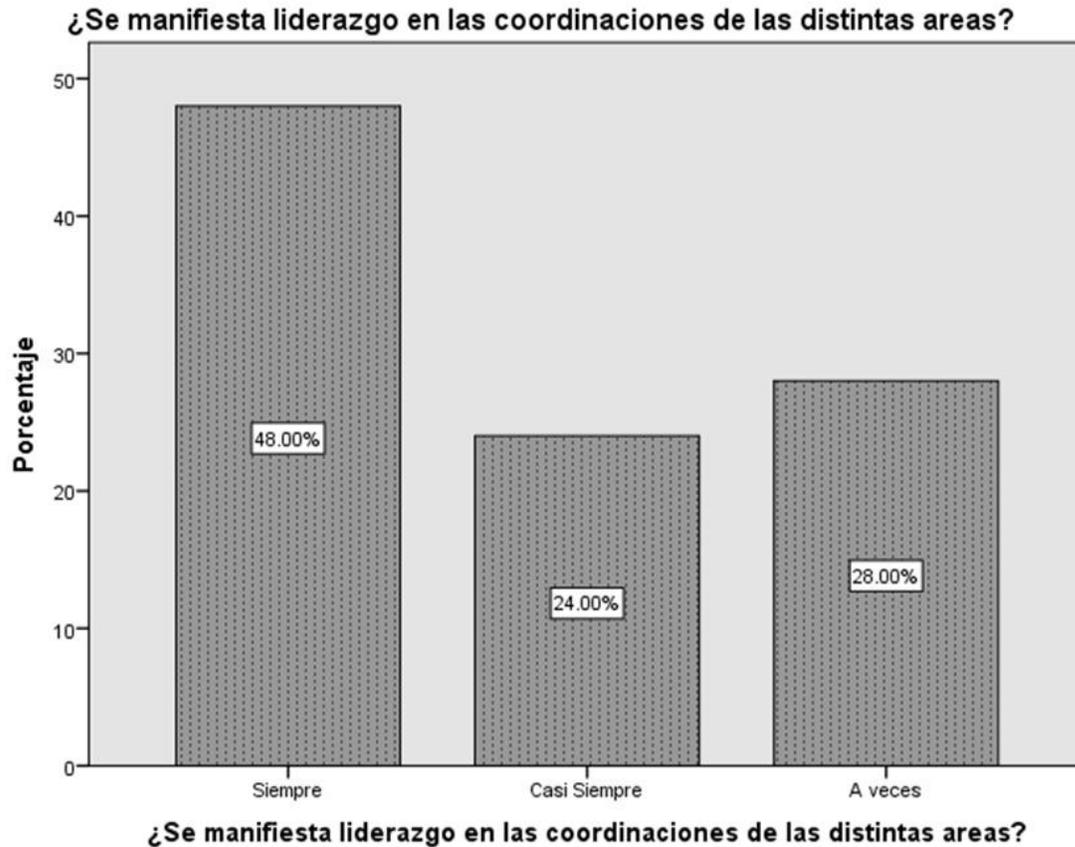


Ilustración 4. Gráfica 4. El liderazgo en el Colegio Vigotski S.C.

Interpretación.

El 48% del personal menciona que el liderazgo del personal a cargo de las coordinaciones es efectivo. El 24% y 28% del personal no siente un buen liderazgo por parte de las coordinaciones de área.

La comunicación es la pieza clave en este aspecto, como consecuencia han habido deficiencias en la toma de decisiones.

**En caso de algun imprevisto ¿considera que hay buena comunicación entre las áreas ?**

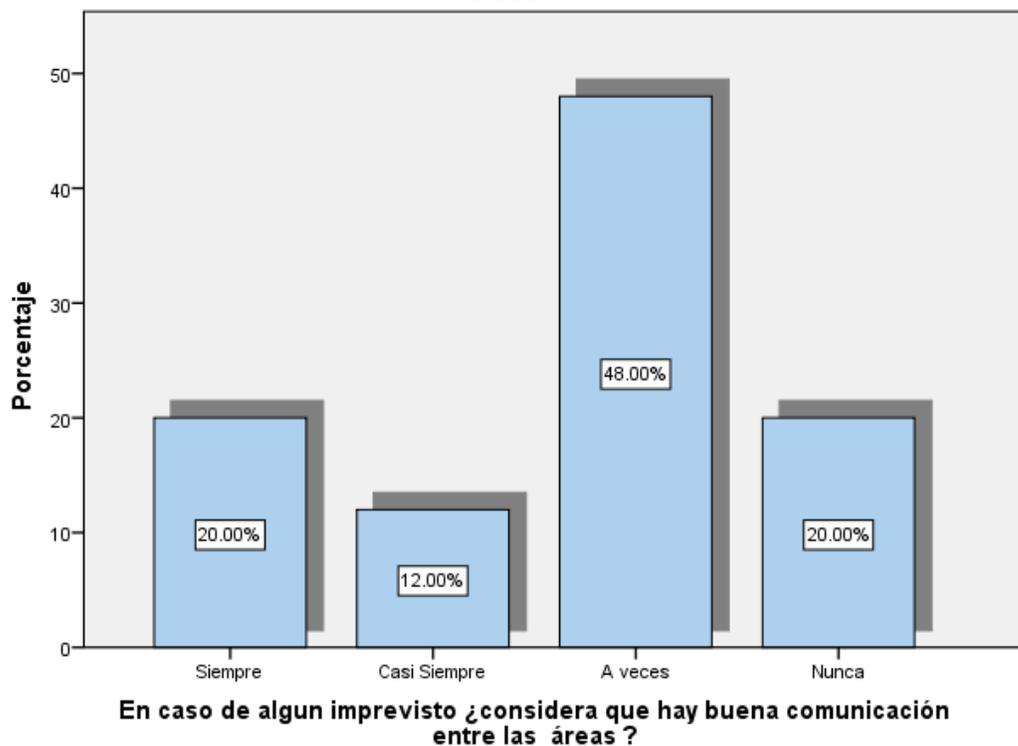


Ilustración 5. Gráfica 5. Comunicación en la organización.

Interpretación.

El 20% del personal considera que hay una buena comunicación, este corresponde a la parte directiva del colegio, el 48% es el personal docente y administrativo quienes consideran no tener una buena comunicación. EL 20% carece de información con sus coordinaciones, el 12% piensa que ha mejorado. Lo que permite observar que se debe corregir los canales de comunicación interna.

La opinión en general dice que la comunicación debe mejorar para el logro de los objetivos anuales planteados.

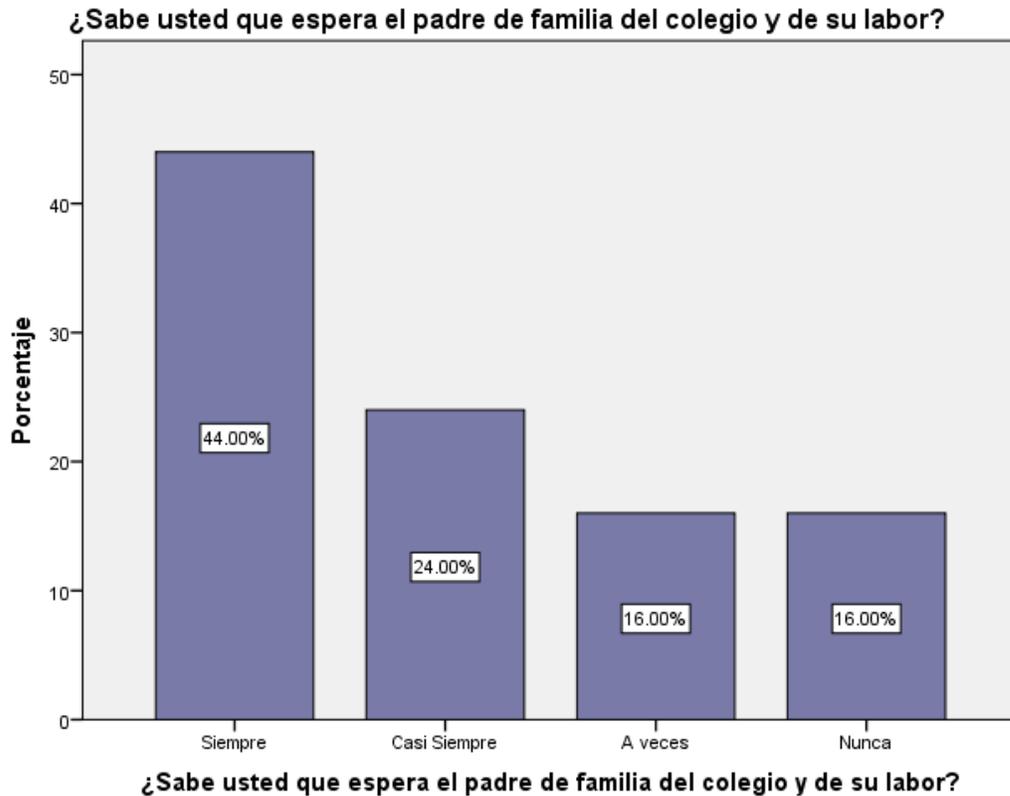


Ilustración 6. Gráfica 6. Confianza por parte del cliente.

### Interpretación

El 44% del personal corresponde a la parte administrativa y de coordinaciones quienes tienen un mayor contacto con los padres de familia, y conocen las recomendaciones que hacen al personal. El 24% y 16% son el personal docente del área de primaria y preescolar quienes tienen un menor contacto, ya que sólo los reciben una vez al mes; y el 16% corresponde al personal de apoyo y el personal que asiste al colegio de manera esporádica y no los reciben en su área de trabajo.

**¿El colegio le ofrece posibilidades de continuar su preparación profesional o continuar sus estudios?**

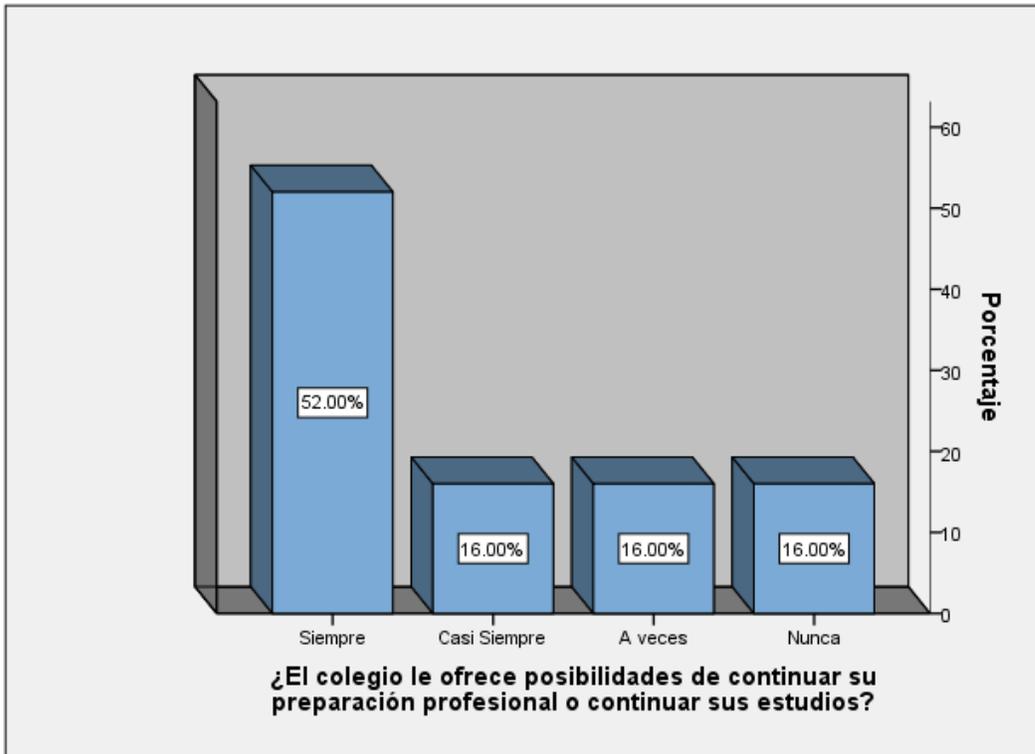


Ilustración 7. Gráfica 7. Apoyo de la empresa al personal para su crecimiento.

**Interpretación.**

El 50% del personal considera que el colegio ofrece la capacitación para el desempeño académico, ya que como profesores cada ciclo escolar deben tomar los cursos de actualización. El 16% que menciona casi siempre es el personal del área de administración, el 16% que menciona a veces es el personal docente que asiste por horas al colegio y el 16% que dice nunca es el personal de apoyo.

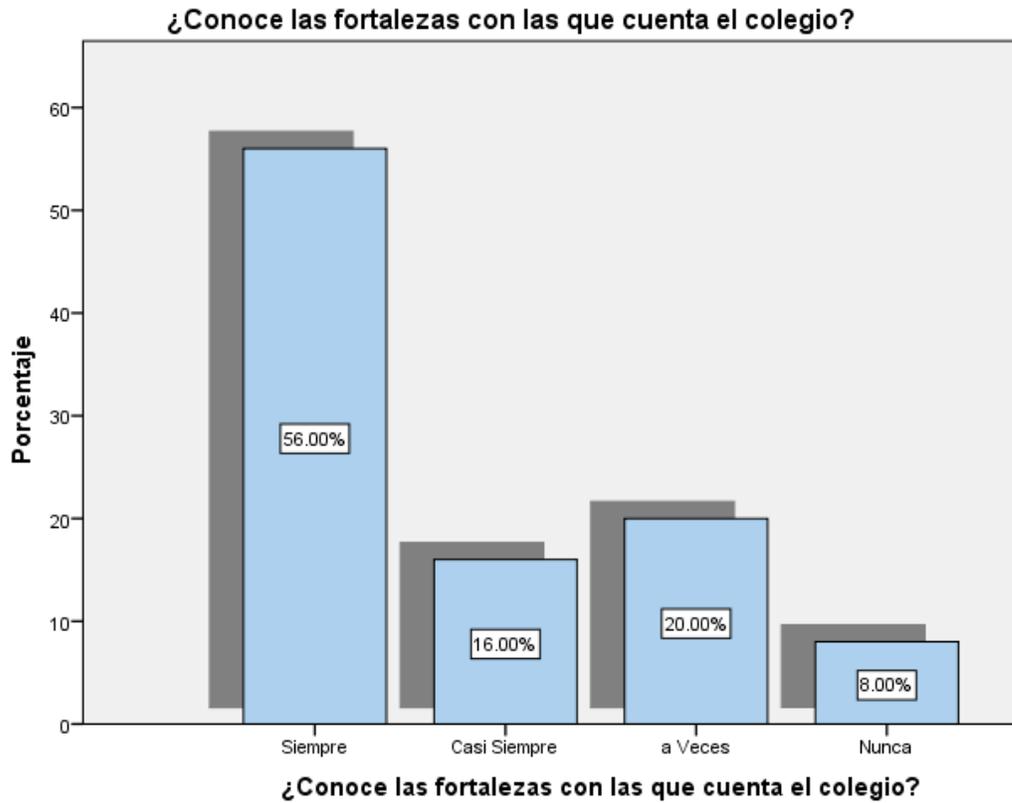


Ilustración 8. Gráfica 8. Conocimiento de las fortalezas de la empresa.

### Interpretación

El 56% del personal conoce las fortalezas del colegio, el 16% tiene un poco más de conocimiento, el 20% no está seguro de las fortalezas del colegio y el 8% desconoce por completo en que es fuerte la organización.

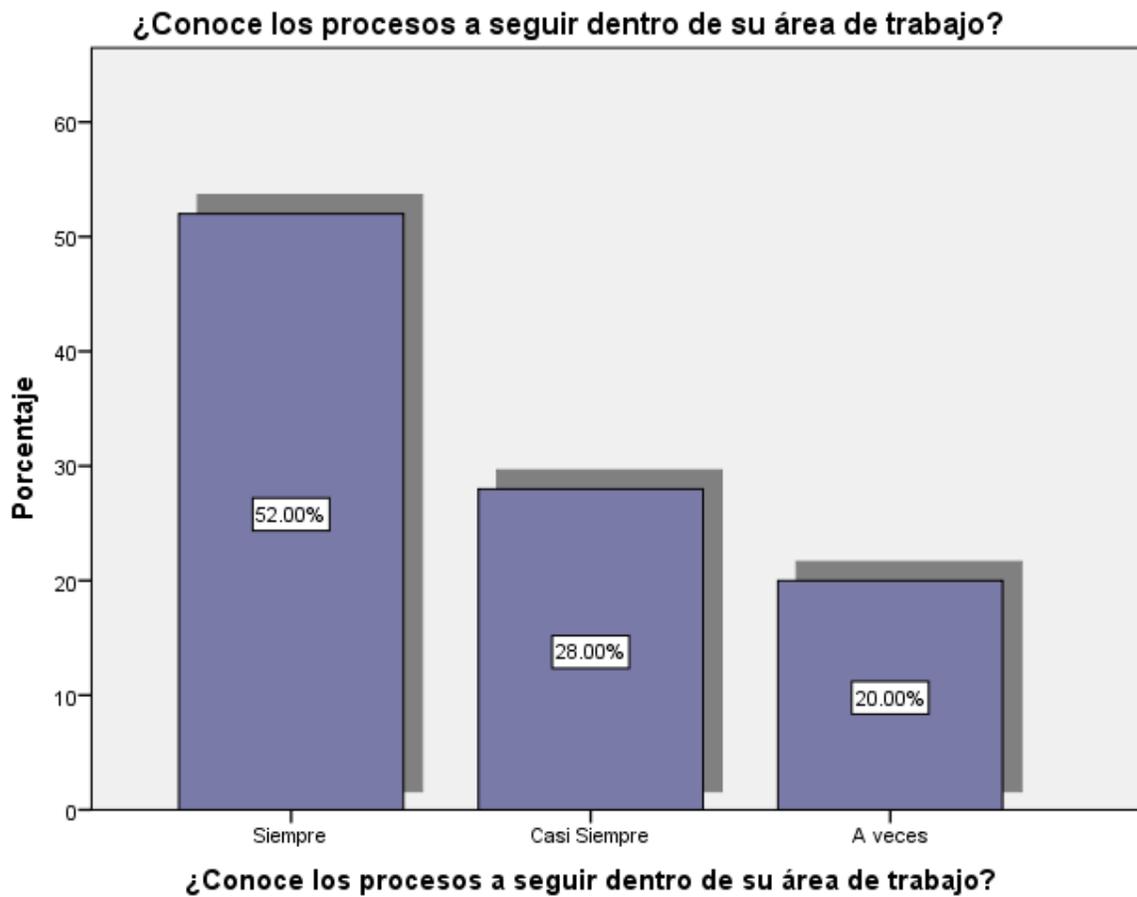


Ilustración 9. Gráfica 9. Conocimiento de los procesos.

Interpretación.

EL 52% del personal conoce el proceso a seguir dentro de su área de trabajo, el 28% sabe casi siempre como realizar sus funciones y el 20% menciona que a veces saben cómo dirigirse o realizar sus actividades.

#### **8.4. Diagnóstico de la organización**

Con los resultados obtenidos a través de la secretaria de economía, las entrevistas y la aplicación del cuestionario para el diagnóstico se concluyó que se tienen problemas en la administración, existe una planeación académica anual y cada docente sabe qué hacer y cómo desarrollar los objetivos, propósitos, habilidades en los alumnos. Sin embargo como organización las deficiencias vienen por la poca planeación como empresa, ya que se organizan las actividades del colegio por un año, mas no se hace una planeación estrtágica a largo plazo en la parte administrativa, tomando en cuenta que las otras áreas funcionales del colegio requieren de metas, de objetivos, las cuales son administración, recursos humanos y materiales.

La empresa cuenta con manual de funciones, manual de inducción y procedimientos, políticas y reglamento interno, sin embargo no todo el personal conoce lo que tiene que hacer y como, por que desconocen esta parte administrativa ya que se ocupan en dar la calidad en sus clases o en su trabajo diario. La capacitación es escasa lo que propicia que haya ineficiencia en la operación del colegio.

En sus recursos humanos hay debilidad en el reclutamiento del personal y en su selección ya que no tiene un proceso claro. Sin embargo el clima laboral que se percibe es motivador, las relaciones entre el personal es bueno, buscan ser cordiales con sus compañeros de trabajo.

En el cuidado de los recursos materiales se observó que hay gastos innecesarios de compra de material docente y descuido en el manejo dentro de cada área. los alumnos no cuidan del mobiliario de cada aula, los docentes carecen de compromiso con el Colegio Vigotski S.C.

Resultados del cuestionario 2.

A través de esta herramienta se estableció la deficiencia en el proceso administrativo desde las coordinaciones o la parte directiva y táctica del colegio Vigotski S.C. para evaluar de manera interna los procesos de comunicación,

planeación, la organización, la dirección y el control. De esta manera poder corregir y aprovechar para la mejora. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización (Meza B. & Carballeda González , 2003).

El personal directivo que se le aplicó este cuestionario mostró facilidades para la obtención de la información debido a que se encuentra en la búsqueda de la mejora en los procesos internos y el buscar un compromiso con el cliente, que en este trabajo se refiere al padre de familia y a los alumnos que se encuentran en los tres niveles educativos.

Se aplicó solamente al área directiva, los resultados se presentan y se obtienen a través de una regla de tres.

En resumen, lo que se observa a través de estas herramientas es un escenario organizacional con fortalezas y debilidades en los que el colegio debe mejorar, asumir compromisos y cursos de acción en el proceso administrativo desde la planeación, la organización, dirección y el control desde las direcciones que coordinan las actividades de la empresa. Ya que depende de esta parte directiva mejorar la comunicación, para lograr un mejor desempeño en el personal.

En el siguiente cuadro se muestran las principales debilidades y fortalezas

Tabla 1. Deilidades y fortalezas en la administración del Colegio Vigotski S.C.

AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración	Organigrama bien definido.	Deficiente establecimiento de metas objetivos.
	Se cuenta con manual de funciones, reglamento interno, manual de inducción y administrativo.	La mitad de los colaboradores conocen la misión, visión y la filosofía de la empresa
	Clara jerarquización de puestos.	Falta de evaluación del desempeño.
	Disposición y compromiso del personal al cambio.	Baja participación del personal en la planeación estratégica.
	Funciones bien definidas en cada personal.	Los procesos no están bien definidos dentro del área
Recursos humanos	Disposición y compromiso del personal al cambio.	Proceso de reclutamiento no está bien definido
	Clima laboral favorable	Falta de motivación por parte del personal docente
	pago oportuno quincenal	Duplicidad de mando.
	buena relacion con el coordinacortrabajador	Falta de personal de mantenimiento
Recursos materiales	Al inicio de cada ciclo escolar se dispone de un fondo para la compra de este.	Descuido por parte del personal.
	Filtros en la solicitud de materiales.	El personal no devuelve el material sobrante de alguna actividad.
	Supervisión del uso adecuado de materiales.	Hay fugas de dinero en las compras.
	Resguardo de material para eventos imprevistos.	
		La compra de materiales para mantenimiento es alto.

## 8.5. Presentación de resultados del cuestionario número 2

Pregunta No. 1

1. ¿Cada cuánto planea el colegio?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0%
MENSUAL	2	20%
BIMESTRAL	5	50%
ANUAL	3	30%
TOTAL	10	100%

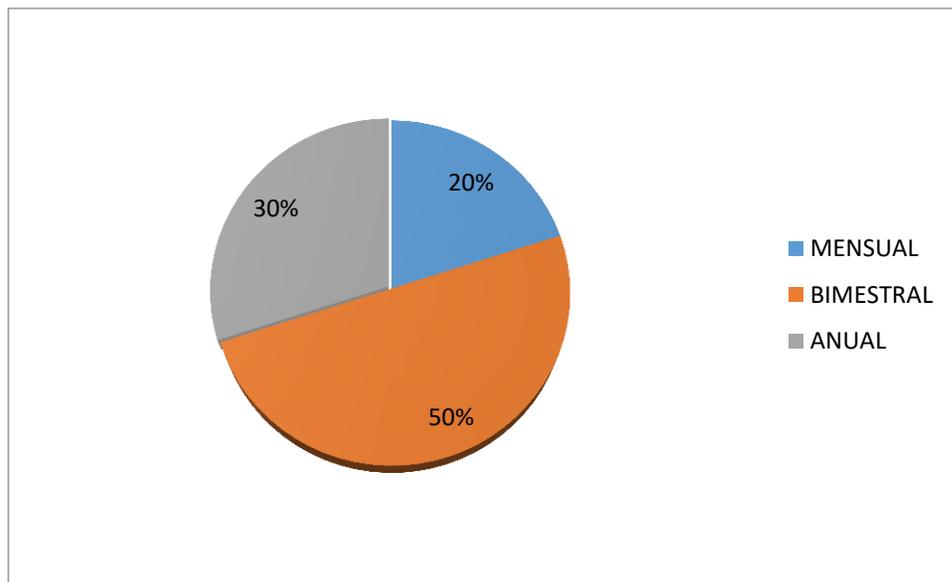


Ilustración 10. Resultado de la realización de la planeación docente.

### Interpretación

En esta gráfica se observa que se planea de manera bimestral pero solo las actividades del área pedagógica. El área administrativa hace un plan de trabajo anual para luego generar uno mensual de las actividades. No hay un plan estratégico con metas y objetivos a largo plazo, que involucre las áreas funcionales del colegio.

Pregunta No. 2

¿La planeación de las metas se cumple en su totalidad?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	2	20%
A VECES	5	50%
TOTAL	10	100%

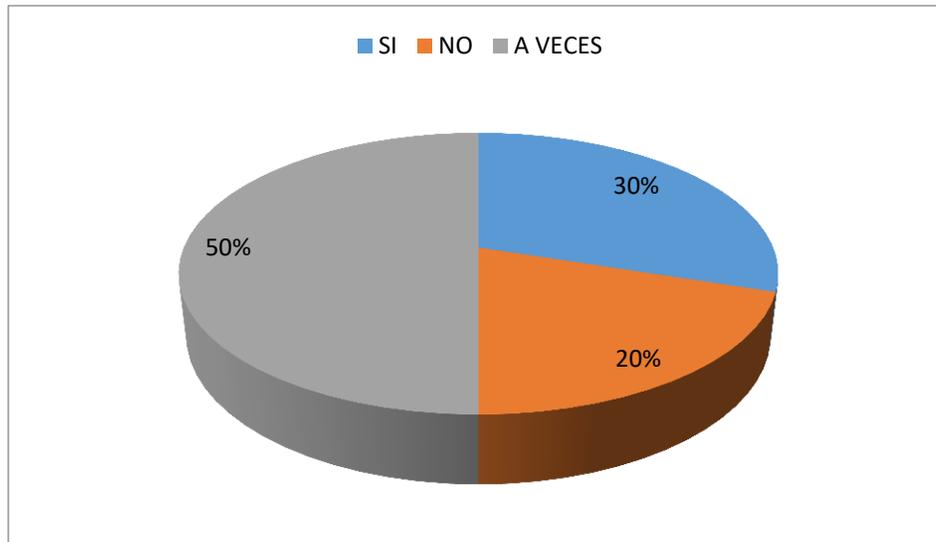


Ilustración 11. Con respecto a la planeación.

Interpretación.

En esta gráfica se observa como lo planeado tiene bajo porcentaje de ejecución, el personal táctico trabaja en lo que se debe realizar. En el transcurso del mes el personal pierde la continuidad o seguimiento de las actividades.

Al finalizar el bimestre aspectos quedan pendientes o por la premura se realizan de manera improvisada.

### Pregunta No.3

¿Cada cuándo se revisa el plan anual de trabajo?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0%
MENSUAL	3	30%
BIMESTRAL	6	60%
ANUAL	1	10%
TOTAL	10	100%

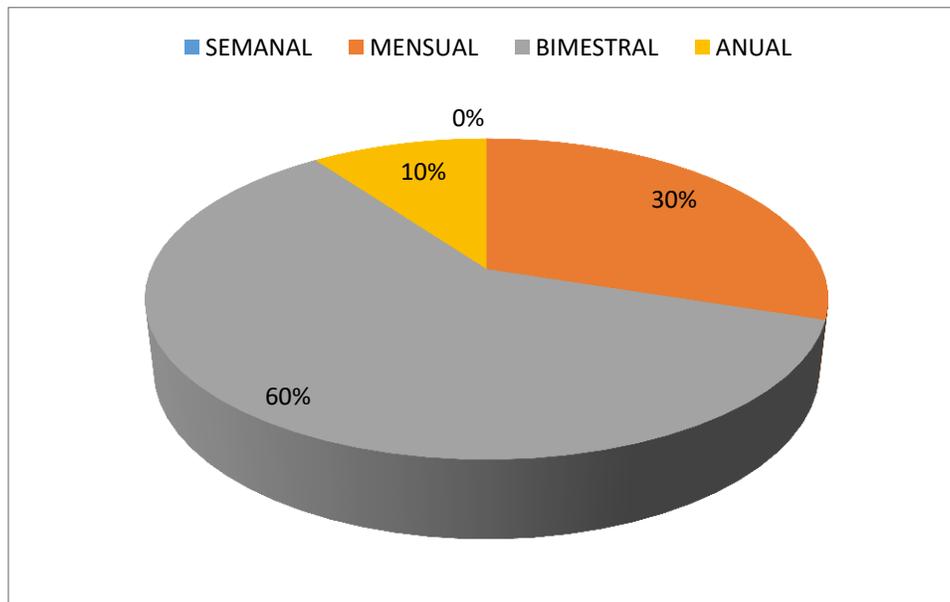


Ilustración 12. Plan de trabajo.

#### Interpretación

En esta gráfica se observa que cada dos meses se revisan los planes de trabajo, para valorar que se realizó y que quedó pendiente para el siguiente periodo. Esta supervisión se realiza en las tres áreas funcionales del Colegio Vigotski.

Esta planeación es la que se realiza con el personal docente y administrativo, lo que como consecuencia trae el incumplimiento de algunas metas y objetivos.

Pregunta No. 4

¿Qué persona revisa los planes de trabajo de cada área?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
DIRECTORA GENERAL	7	70%
COORDINADOR	2	20%
OTRA PERSONA	1	10%
TOTAL	10	100%

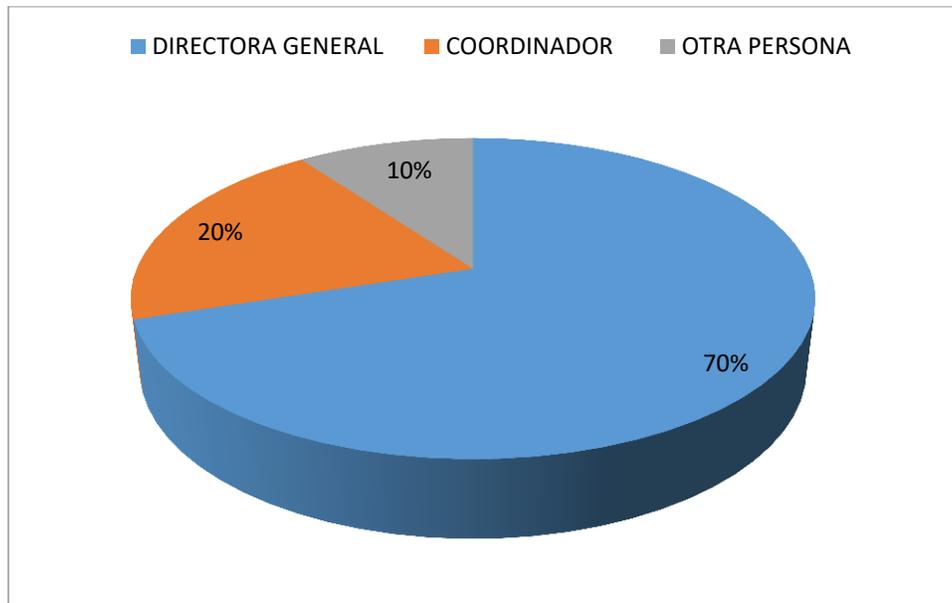


Ilustración 13. Revisión de plan de trabajo

Interpretación

En esta gráfica se observa como los planes son revisados por la dirección general y las coordinadoras de área. Se lleva el control de lo que se realiza, evalúan los logros obtenidos durante el periodo mensual o bimestral.

Pregunta No. 5

¿Existe un organigrama dentro del colegio?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	1	10%
DESCONOCE	1	10%
TOTAL	10	100%

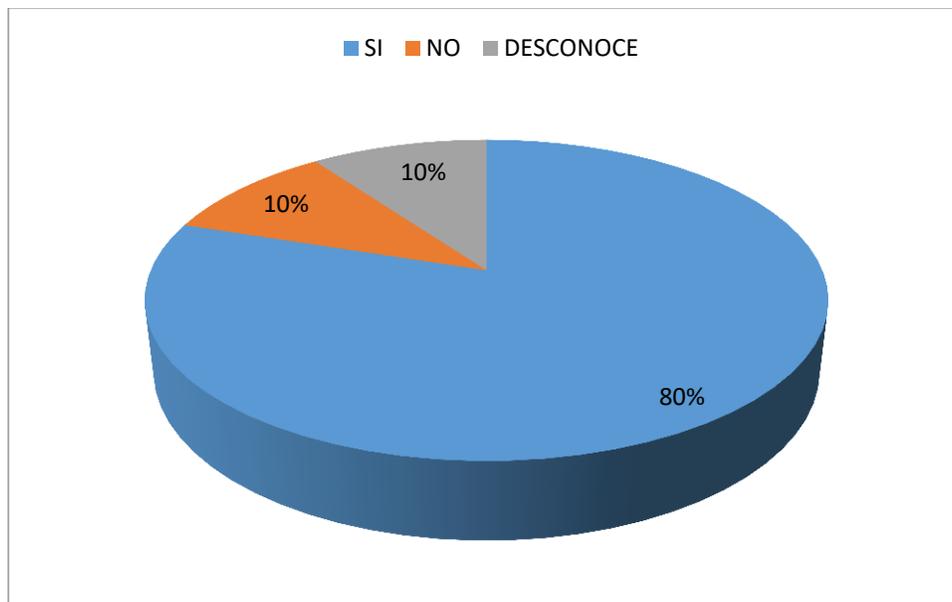


Ilustración 14. Organigrama del colegio.

Interpretación

En esta gráfica se observa que el porcentaje del personal que conforma el Colegio conoce el organigrama por lo que logran identificar al personal directivo. Y saben a quién dirigirse en caso de necesitar algún apoyo.

Sin embargo la mayoría del personal recurre de manera directa a la directora general o al área de administración para externar alguna necesidad. Lo que de alguna manera entorpece la comunicación

### Pregunta No. 6

La dirección controla las actividades que se realizan en el colegio en:

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
50%	1	10%
75%	1	10%
100%	8	80%
TOTAL	10	100%

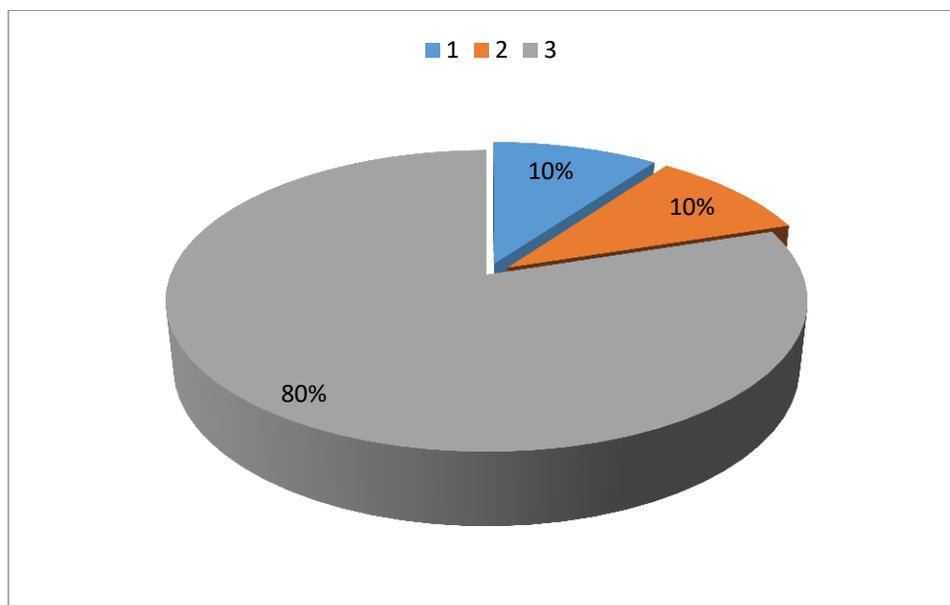


Ilustración 15. Control de las actividades.

### Interpretación

En esta gráfica se observa que el control del colegio lo lleva la dirección general. Supervisa se realicen las actividades del colegio en todas sus áreas funcionales. Esto ha generado problemáticas en la toma de decisiones de cierto personal debido a que la autoridad se encuentra centraliza

Pregunta No. 7

¿Quién toma las decisiones en ausencia de la Directora General?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
Coordinaciones	7	70%
Administración	2	20%
Otra persona	1	10%
TOTAL	10	100%

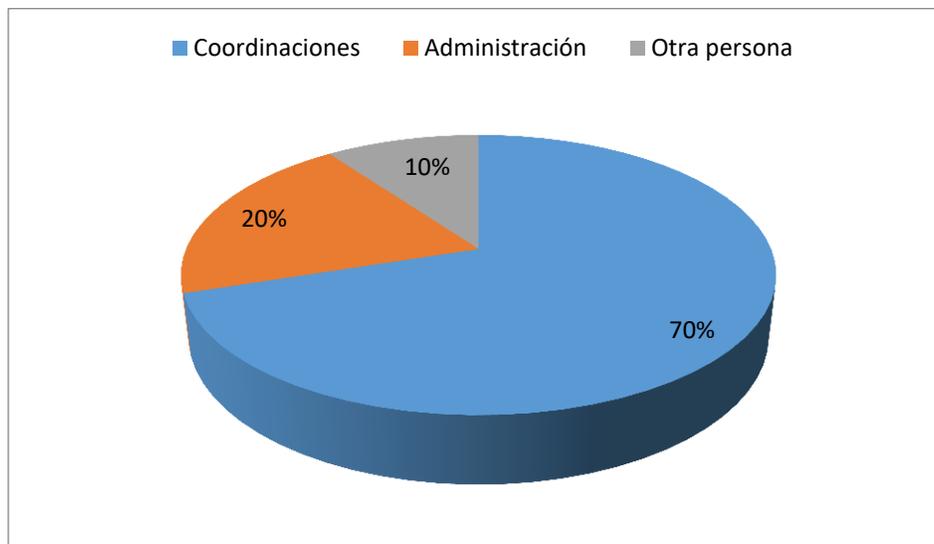


Ilustración 16. Toma de decisiones.

Interpretación

En esta grafica se observa como en ausencia de la directora general el personal ubicado en las coordinaciones asume la responsabilidad de las decisiones. Sin embargo se consulta previamente con la dirección general lo que se quiera realizar.

### Pregunta No. 8

¿Cómo se registran la asistencia e inasistencias del personal?

MODALIDAD	UNIDAD	PORCENTAJE
Firma	0	0%
Checador	9	90%
Libro de asistencia	1	10%
TOTAL	10	100%

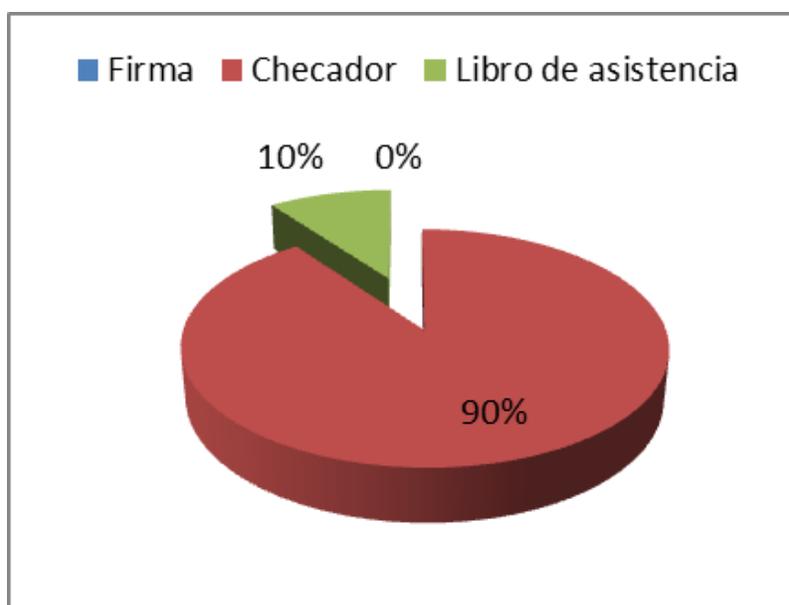


Ilustración 17. Control de asistencia

### Interpretación

En su control el colegio instaló un reloj checador que vino a sustituir la libreta de firmas, lo que ha mejorado la supervisión del personal.

El personal que asiste eventualmente al colegio se le controla su asistencia a través de una hoja de asistencia.

## 9. Discusión de resultados

El presente proyecto pretende analizar la manera como es aplicado el proceso administrativo en esta empresa dedicada al servicio de la educación en la ciudad de Chetumal.

Después de analizar la situación actual a través del diagnóstico realizado para conocer la situación actual del colegio y de la información obtenida se establece que en el Colegio Vigotski S.C. de manera interna se aplica un procedimiento administrativo de manera incorrecta lo que trae como consecuencia algunos efectos negativos en los resultados de los planes que tienen anualmente.

A continuación se expone lo que se obtuvo de los resultados de los cuestionarios:

La **planeación** del colegio Vigotski S.C. la hacen la directora general junto con las coordinadoras de área y el personal docente en un 50%. la revisión de estos planes lo hace la directora general cada fin de bimestre. Sin embargo la planeación es de tipo educativo, aunque no siempre cumple con los contenidos académicos las actividades giran en torno a esto.

Como dice (Munch, Galindo & García Martínez ( 2014) “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional, reduce los niveles de incertidumbre y la prepara para cualquier contingencia que se presente” (p 77). Además que la planeación es la guía para establecer objetivos de tipo estratégico, debe ser lógica, práctica, concreta y específica.

En el Colegio se planea sin embargo, como ya se mencionó es una planificación académica que no incluye los recursos humanos, los materiales y administrativos. Aún no se tiene un concepto claro de lo que es una Planeación administrativa.

La **Organización** se obtuvo lo siguiente: en el Colegio la organización es irregular debido a que el colaborador no tiene mucho conocimiento en las funciones a realizar. Señalan que es buena en algunos aspectos sin embargo hay retrasos en el cumplimiento de sus actividades. El 52% del personal sabe que hay un

organigrama, solo no tienen claro de quien recibir indicaciones debido a que reciben supervisión desde la dirección general y por parte de las coordinaciones de área lo que genera confusión cuando cada una da una indicación. Al no quedar comprendido hay retraso en el cumplimiento de los objetivos.

De lo anterior es importante mencionar lo relevante de una buena organización como lo señalan F. Stoner, Freeman, & Gilbert. Jr (1996) en donde dicen que Organización es dividir funciones, responsabilidades y recursos, incluyendo la autoridad para cumplir los objetivos expuestos, dichas funciones deben ser distribuidas de acuerdo a los plasmado en la planeación.

A esto se agrega que para que la organización en el colegio sea satisfactoria es necesario que en la Planeación se plasme las actividades a realizar, quien y como se realizarán siguiendo el Organigrama siguiendo la jerarquía y autoridad.

**La dirección** en el Colegio Vigotski el 50% del personal menciona que la Dirección dirige las actividades dentro de la institución, la toma de decisiones en ausencia de la Directora General queda a cargo de las coordinaciones de área.

Según lo menciona Drucker (1954) “la dirección es trascendental por que pone en marcha todos lo lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione” (p. 188).

Lo que esta faltando en el Colegio es motivar al personal, lograr el compromiso en cada trabajador y ponderarlos para que en determinados momentos puedan tomar decisiones acertadas en bien de la empresa.

La Dirección General sería mas exitosa si cada área cumpliera con lo que le corresponde en ausencia de la Dirección General.

**El Control** en cuanto al cobro de las colegiaturas no es satisfactorio debido a que algunos padres de familia adeudan más de tres meses. Las compras de materiales y de mantenimiento son constantes y no se tiene un buen control por que se hace al momento de necesitarse. Lo que se controla muy bien es la asistencia del personal por que se registra en reloj checador.

La Directora General se encarga de supervisar los planes académicos y de controlar las actividades que se realizan en el colegio.

Importante es el control como lo menciona Drucker (1954) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.

La administración escolar es satisfactoria, aunque en el Colegio solo se aprovecha el recurso educativo, como la nueva implementación del método AMCO y la tecnología en preescolar y primaria. Se descuida la parte administrativa, es decir no se aplica adecuadamente el proceso administrativo.

En cuanto al reclutamiento del personal nuevo, en los Recursos Humanos se detectó que no es un proceso establecido claramente. Es decir, no se evalúan las habilidades y capacidades de los candidatos de manera eficiente, en algunas ocasiones sólo se aceptan por recomendaciones.

El colegio hace capacitaciones de manera periódica al área docente en los tres niveles, en el área administrativa y de apoyo es muy esporádica la capacitación

El aumento salarial es cada 4 o 5 años, el personal se rota continuamente debido a cambios de trabajo, retiro voluntario o por que no cumple con las expectativas del colegio. Menciona Chiavenato( 2011)

“Los recursos de una organización deben administrarse de manera acertada. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de un sistema para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación y el desarrollo organizacional” (p.344).

El colegio debe establecer los pasos para el reclutamiento de su personal y seguirlos para realizar una selección adecuada. Evaluar y desarrollar, capacitar al personal nuevo antes que empiece a laborar. Esto es para las tres áreas del colegio. Con este proceso establecido se podría tener menos bajas de personal.

Como último se señala que la matrícula ha aumentado en los últimos años, esto debido a la mejora continua en algunos aspectos académicos. En lo administrativo han disminuido las quejas sin embargo es relevante mencionar la importancia de establecer de manera correcta el proceso administrativo.

## **XI PROBLEMAS RESUELTOS Y LIMITANTES**

1. Al implementar una Planeación Estratégica que integre y difunda los valores y principios del Colegio a través de sus objetivos y metas lograría una integración del personal, aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que se reflejarían en mejores resultados en sus utilidades y en su crecimiento como la empresa.
2. Al establecer objetivos más claros habrá mejores ganancias a corto plazo porque sabrán, de acuerdo a su planeación lo que se quiere lograr como empresa.
3. Al mejorar el proceso administrativo será más sencillo identificar las deficiencias durante este mismo. En la planeación, la organización, la dirección y el control.
4. Al interior, implementando capacitación a la directiva y personal docente y de apoyo desde su mismo ingreso mejorará la imagen que tiene el cliente del servicio que ofrece el colegio. Debido a que esta preparación sería en cuanto al manejo de procesos administrativos, no académicos.
5. El control de las colegiaturas, el pago puntual y el cobro de la cartera vencida logrará un mejor manejo de los recursos materiales, las compras y del mantenimiento lo que permitirá ahorros en los posibles gastos mensuales.

## **X. COMPETENCIAS APLICADAS O DESARROLADAS**

- a. Capacidad para desarrollar y evaluar proyectos.
- b. Mejorar los procesos administrativos y productivos de una empresa de cualquier sector/industria.
- c. Gestionar los procesos administrativos de una empresa.
- d. Analizar problemas desde una perspectiva estratégica y multidisciplinaria con el fin de solucionar conflictos relacionados con la dirección de operaciones y de las organizaciones.
- e. Administrar y dirigir proyectos para la mejora continua de las operaciones productivas de una empresa, así como proyectos financieros y administrativos.
- f. Elaborar los pronósticos para la definición de una empresa.
- g. Desarrollar una visión sistemática en la organización en la organización con la finalidad de identificar problemas, realizar diagnósticos y diseñar e implementar soluciones.
- h. Diseñar, implementar y administrar metodologías y herramientas que mejoren la calidad, competitividad y productividad de las organizaciones.
- i. Comunicación oral y escrita.
- j. Toma de decisiones y de trabajo interdisciplinario conocimientos sobre investigación y administración de operaciones.
- k. Sobre calidad, productividad y competitividad; manejo de las herramientas estadísticas y administrativas para la solución de problemas, así como las metodologías que ayudan a la empresa a mejorar continuamente.

## **XI. CONCLUSIONES**

De acuerdo a la problemática establecida para este trabajo de investigación y con base en los resultados del diagnóstico y de las herramientas aplicadas, el proceso administrativo en el Colegio Vigotski S.C. no se aplica de manera correcta. Como consecuencia se presentan algunos efectos negativos como: el descuido en los recursos materiales, la baja de maestros en los tres niveles educativos y los pocos resultados positivos en sus utilidades.

La planeación estratégica no se ha llevada a cabo, solamente se planifica de manera bimestral y anual de acuerdo a los contenidos programáticos educativos de cada grado escolar. Como organización o como empresa no tiene un plan estratégico que le permita su crecimiento.

En Organización y Control, hay algunas dificultades por la falta de la Planeación Administrativa que tome en cuenta, al momento de elaborarla las funciones del personal, la delegación de autoridad y la responsabilidad de cada uno.

El Colegio tiene en su organización un organigrama, manual de funciones, manual de inducción, manual de procesos administrativos, reglamentos académicos para cada nivel académico, reglamento interno de trabajo. sin embargo se necesita que el personal se encuentre capacitado en el conocimiento de los procesos y no solo sean parte de los manuales.

En el cobro de colegiaturas y demás servicios del colegio se necesita se tenga un mejor control, de igual manera controlar los gastos que se tengan en la compra de materiales y de mantenimiento que se hacen de manera mensual.

En la Dirección se necesita un mejor cuidado en la integración del personal nuevo, en la capacitación y motivación de acuerdo al desempeño que tenga el personal que ingresa como el que ya está contratado.

Los Socios de la empresa, la Dirección General, las coordinaciones de área necesitan capacitarse en la Planeación Estratégica que involucra las áreas funcionales del Colegio y esto para que pueda palpar el crecimiento de la empresa a largo o mediano plazo.

El crecimiento del Colegio se vería reflejado en un mediano plazo si todo el personal se compromete con la institución.

La limitante para el Colegio es el mismo personal que lo compone, de manera externa las oportunidades y amenazas en su entorno.

De realizar estos cambios en su proceso administrativo las oportunidades de crecimiento podrían al Colegio Vigotski S.C. uno de los mejores a nivel zona, regional y estatal.

## **VII. RECOMENDACIONES**

En la administración

Establecer un proceso formal de planeación estratégica proponiendo objetivos generales, específicos, metas que involucren las áreas funcionales del colegio. Difundir los valores y principios de la empresa y normar sus decisiones y sus acciones en función de ellos, con esto se lograría:

- Generar sus propias oportunidades haciendo concurrir tendencias favorables del entorno con recursos y fortalezas de la empresa.
- Anticipar las tendencias del entorno que puedan traducirse en amenazas y preparar planes de contingencia para enfrentarlas si llegan a presentarse.
- Participar con toda su capacidad en la definición y formulación de las expectativas de sus clientes.

Procurar una operación que permita remunerar adecuadamente a los accionistas, tomando en cuenta el riesgo que corre su inversión.

Propiciar condiciones para la identificación de todo el personal con los objetivos de la empresa, de modo que mientras mejor se alcancen éstos mayores sean los beneficios para cada uno.

Elaborar la planeación a través de un proceso en donde participen todos lo que posteriormente deberán ser responsables del cumplimiento del mismo. A la par proporcionar de registros y medios para controlarlos.

Instalar mecanismos de control para medir los avances en el logro de los objetivos como lo serían reuniones menos espaciadas. Esto lograría en las coordinaciones mejor toma de decisiones debido a que lo harían sobre bases, resultados tangibles.

Registrar y actualizar sistemáticamente los principales procesos administrativos y mejorarlos a partir de la experiencia que viva el Colegio. De esta manera proponer innovaciones que lo hagan competitivo.

Contar con políticas que todo el personal conozca, tener procedimientos claros, escritos y registrados diseñados de acuerdo a las necesidades del Colegio.

Definir los sistemas de indicadores que midan el desempeño del personal y de la contribución de cada área al logro de los objetivos del Colegio.

Establecer un programa de mejora continua en el proceso administrativo y que permita la participación de todos.

Elaborar un programa de capacitación al personal, contar con indicadores de productividad y competitividad en la organización.

Asumir una actitud abierta a la participación y a la crítica que motive al personal a expresar todo lo que pudiera contribuir al crecimiento de la organización.

Implementar estrategias en publicidad para dar a conocer el Colegio y los servicios que ofrece con la finalidad del incremento en la matrícula escolar.

## **12.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

1. Hacer un análisis FODA en el mes de noviembre posteriormente; la Dirección general deberá elaborar la planeación estratégica de la empresa
2. En los meses de julio y enero dar a conocer al personal los lineamientos, reglamento y manuales de la empresa.
3. Elaborar el PAT (Plan Anual de Trabajo) de cada nivel académico después del plan estratégico
4. En el mes de junio realizar un análisis del presupuesto con la finalidad de medir los avances alcanzados.
5. Colocar el organigrama en un punto estratégico para que sea visible al personal y a la comunidad escolar.
6. Implementar un proceso de contratación y selección de personal.
7. Evaluar el desempeño del personal para conocer las deficiencias del servicio prestado con el fin de realizar mejorías en las áreas correspondientes.
8. Evaluar el rendimiento eficiente del personal para brindar un estímulo moral o económico.
9. Realizar una actualización al manual de funciones, administrativo y de inducción cada fin de ciclo escolar con la finalidad de que se adapte a las necesidades de la empresa.
10. Realizar un análisis financiero en el mes de mayo para proyectar el siguiente ciclo escolar.
11. Durante el periodo de reinscripción e inscripción entregar el documento "Políticas de pago de colegiaturas, inscripciones y reinscripciones y otros servicios" con el fin de que los padres de familia conozcan los compromisos adquiridos con el Colegio.
12. Realizar entrevistas personalizadas con los padres de familia en el mes de enero para sensibilizarlos en relación a los cambios económicos y académicos que se realizarán para el siguiente ciclo escolar.

13. Establecer en el mes de diciembre un cronograma con las actividades de publicidad y mercadotecnia para la captura de la matrícula para el mes de febrero (periodo de inscripciones y reinscripciones)
14. Realizar una negociación con los padres de familia en especie o económica para un porcentaje de descuento en colegiaturas.
15. Realizar una encuesta en el mes de diciembre para medir la satisfacción de los padres de familia en cuanto al servicio otorgado durante el primer semestre agosto-septiembre.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

16, A. (1970). *Ley Federal del trabajo*.

1997. (s.f.).

Audirac , C. C. (2011). *Desarrollo Organizacional y consultoría*. México, D.F: Trillas .

Benjamin, F. F. (2014). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MEXICO DF: MC GRAW HILL.

*CALAMEO.COM*. (s.f.). Obtenido de <http://www.es.calameo.books>

Camarena Audirac, C. A. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México,D.F.: Trillas.

Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILLINTERAMERICANA.

*CUALIDADES DE GERENTE*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rrhh-web.com>

Cummings, T. G., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México.

Desconocido. (s.f.). *La planeacion estrategica en el proceso administrativo*. Recuperado el lunes de Junio de 2016, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Drucker, P. F. (1954). *La practica de la administracion* . Sudamericana.

Dubrin , A. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Thompson .

Economía, S. d. (2007). Empresa. México D.F.

F. Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert. Jr, D. (1996). *Administracion* . Recuperado el 07 de 12 de 2016, de Libreria-universitaria. blogspot: <https://www.docdroid.net>

George, S. (1983). *Planeacion estratégica.Lo que todo director debe saber*. Mexico,D.F.: Grupo Editoria Patria, S.A de C.V.

Guzmán Betancourt, I., & H. de León-Portilla, P. M. (s.f.). De historiografía lingüística e historia de las lenguas.

HECKMAN, G. (2013). MEDICION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS . *MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS*.

*INFOSOL*. (s.f.). Recuperado el 3 de ABRIL de 2006, de DESDE\_LA INVESTIGACION:  
<http://www.infosol.com.mx>

INSTITUTE, I. S. (s.f.). LA CALIDAD DE LOS SERVICION COMO SE MIDE Y GESTIONA (1). *MARKETIN DE SERVICIOS* .

Instituto Nacional de, E. (s.f.). *Blog del emprendedor*. Recuperado el 5 de 12 de 2016, de Instituto Nacional del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx>

- L. Wheleen Thomas, H. D. (2007). *Introducción a la Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Education de México S.A. de C.V.
- LA IMAGEN PUBLICA COMO ES Y COMO GESTIONARLA . (s.f.). Recuperado el 29 de mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Lerma y Krirchner, A., & Barcena , J. S. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Afaomega S.A. de C.V.
- MARTINEZ GARCIA, J. A. (2010). MEDICION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO. ESTUDIO COMPARATIVO. *DECISIONES DE MARKETIN* .
- Mercado Hernández , S. (2001). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica (2a ed.)*. México: Limusa.
- Meza B., A., & Carballada González , P. (2003). *Campus Virtual*. Recuperado el 06 de 12 de 2016, de Mestría en Desarrollo Pedagógico: <http://www.eva.universidad.edu>.
- Münch Galindo, L. (2001). *Fundamentos de Administración (5a ed., reimp.)*. México: Trillas.
- Munch, Galindo, L., & García Martínez, J. G. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Reyes Ponce, A. (1997). *Administración Moderna (1a ed.)*. México : Limusa.
- RIOS SZALAY, J. (1980). *RELACIONES PUBLICAS SU ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: TRILLAS .
- Salaberria, K., Rodríguez, S., & Cruz, S. (11 de noviembre de 2006). *Percepción de la imagen* . Recuperado el 28 de mayo de 2016, de <http://www.euskomedia.org>
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración*. México.
- Siliceo, A. A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional* . Bogotá: McGraw Hill.
- Sosa, F. (1996). *Administración I*. México : Universidad Rafael Landívar.

### XIII. ANEXOS

#### A. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

##### CUESTIONARIO 1. CARACTERÍSTICAS DEL COLEGIO VIGOTSKI S.C. EN SU ORGANIZACIÓN.

Objetivo: el presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información acerca de la organización para conocer la situación actual la información que se proporcione será utilizada únicamente para fines académicos y es de carácter confidencial.

Datos de la empresa

Nombre de empresa: \_\_\_\_\_

Giro: \_\_\_\_\_

Área donde se desempeña: \_\_\_\_\_ antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Instrucciones: indique con una X en la parte derecha del cuestionario la opción que considere describa mejor el funcionamiento del Colegio, usando la siguiente escala.

**S= Sí o casi siempre CS= Casi siempre Av= Algunas veces N= No o nunca**

FACTORES DE EVALUACION					
Núm.		S	CS	AV	N
1.	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos definidos?				
2.	¿El personal los comprende?				
3.	¿Se cuenta con misión, visión definidas en la empresa?				
4.	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando los cambios que se dan en la empresa?				
5.	¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros?				
6.	¿Se cuenta con organigrama en el Colegio Vigotski?				
7.	¿Cuenta el colegio con manual de funciones?				
8.	¿Sabe usted claramente lo que debe hacer y a quien dirigirse?				
9.	¿Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos?				
10.	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				
11.	¿El trabajo se realiza en el tiempo y con la calidad acordada?				
12.	¿Los trabajadores tienen la libertad de decidir sin previa autorización?				
13.	¿Se aprovechan adecuadamente los recursos materiales del colegio?				
14.	¿Se manifiesta liderazgo en las coordinaciones de las distintas areas?				
15.	¿Las desiciones con tomadas con oportunidad?				
16.	¿Los trabajadores forman parte de esas desiciones?				
17.	¿Las coordinaciones orientan a su equipo de trabajo a mejorar?				
18.	¿Hay delegación de responsabilidades?				
19.	¿Hay delegación de responsabilidades?				

		S	CS	AV	N
20.	¿Son aprovechadas las habilidades del trabajador de la forma más óptima?				
21.	¿Las coordinaciones orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
22.	Según el área donde labora, ¿funciona como un equipo de trabajo?				
23.	¿Los medios de comunicación interna son los adecuados?				
24.	En caso de algún imprevisto ¿considera que hay buena comunicación entre las áreas?				
25.	¿Conoce usted a los padres de familia del colegio?				
26.	¿Sabe usted que espera el padre de familia del colegio y de su labor?				
27.	¿Considera adecuada la comunicación con los padres de familia?				
27.	¿Está dispuesto a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
28.	¿Emplea técnicas innovadoras en su área de trabajo?				
29.	¿Está informado y utiliza la tecnología que implementa el colegio?				
30.	Considera y emplea la tecnología en su área de trabajo?				
31.	¿Realiza su mejor esfuerzo en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos mensualmente?				
32.	¿Apoya como trabajadores las acciones de mejora que implemente el colegio?				
33.	¿Está dispuesto a dar un tiempo extra en caso de ser requerido?				
34.	¿Considera que pone su mejor esfuerzo en la realización de sus funciones?				
.					
35.	¿El colegio ofrece cursos de capacitación de manera constante?				
36.	¿Se concientiza al trabajador de tomar los cursos de capacitación?				
37.	¿El colegio le ofrece posibilidades de continuar su preparación profesional o continuar sus estudios?				
37.	¿Se siente a gusto en su área de trabajo y con sus compañeros?				
38.	¿Existe cordialidad entre usted y los compañeros de trabajo del colegio?				
38.	¿Conoce las fortalezas con las que cuenta el colegio?				
40.	¿Se siente seguro laboralmente con las condiciones actuales del colegio?				
41.	¿Conoce los procesos a seguir dentro de su área de trabajo?				
42.	¿Se respetan las habilidades y la personalidad de cada trabajador?				

¡Muchas gracias por su colaboración!

## B. CUESTIONARIO 2. MEDICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Personal del Colegio Vigotski S.C.

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información para el contenido de un proyecto de residencia en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial. Por lo que mucho se le agradecerá su aportación en las siguientes preguntas. El éxito del mismo dependerá de la veracidad de sus respuestas.

Señale con una X la opción que considere acertada.

1. ¿Cada cuando planea el colegio?  
Semanal ( )      Mensual ( )      Bimestral ( )      Anual ( )  
**¿Quién realiza la planeación?** \_\_\_\_\_
  
2. La planeación de las metas se cumplen en su totalidad?  
Si ( )      No ( )      A veces ( )  
Motivo \_\_\_\_\_
  
3. Cada cuando se revisa el plan anual de trabajo?  
Semanal ( )      Mensual ( )      Bimestral ( )      Anual ( )  
**Motivo** \_\_\_\_\_
  
4. ¿Qué persona revisa los planes de trabajo de cada área?  
Director General ( )    coordinador de área ( )    otra persona ( )  
Especifique \_\_\_\_\_
  
5. Dentro de la institución la Organización es:  
Buena ( )      Mala ( )      Excelente ( )  
Explique \_\_\_\_\_
  
6. Existe un organigrama dentro del colegio?  
Si ( )      No ( )      Desconoce ( )  
Explique \_\_\_\_\_
  
7. ¿Cómo está organizado el personal que labora en la institución?  
Por área ( )      comités ( )      no hay grupos ( )  
Explique \_\_\_\_\_
  
8. La dirección controla las actividades que se realizan en el colegio en:  
50% ( )      75% ( )      100% ( )  
Explique \_\_\_\_\_
  
9. ¿Quién toma las decisiones en ausencia de la Directora General?  
Las coordinaciones ( )      Administración ( )      otra persona ( )  
Explique \_\_\_\_\_

10. El control de los pagos de las colegiaturas ha sido?  
Bueno ( ) Regular ( ) excelente ( )  
Explique \_\_\_\_\_
11. ¿Cómo se registran la asistencia e inasistencias del personal?  
Firma ( ) checador ( ) libro de asistencia ( )  
Explique \_\_\_\_\_
12. Se le proporciona al trabajador el material necesario para su labor?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )  
Explique \_\_\_\_\_
13. Invierten constantemente los Socios en el establecimiento?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )  
Explique \_\_\_\_\_
14. La administración en el Colegio en los últimos años ha sido:  
Bueno ( ) Regular ( ) excelente ( )  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. ¿A través de que se hace el reclutamiento del personal?  
Medios de comunicación ( ) por recomendación ( ) otros ( )  
Explique \_\_\_\_\_
16. ¿Se realizan evaluaciones a los candidatos antes de contratar?  
No siempre ( ) Siempre ( ) A veces ( )  
Explique \_\_\_\_\_
17. ¿Cada qué periodo se capacita al personal?  
Cada año ( ) cuando se oferta un curso ( ) Nunca ( )  
Explique \_\_\_\_\_
18. ¿Cada cuando se aumenta el sueldo al personal?  
Cada año ( ) Cada dos años ( ) Cada promoción de puesto ( )  
Explique \_\_\_\_\_
19. ¿Cada cuando se hace cambio de personal?  
Cada año ( ) Cuando es necesario ( ) No se cambia al personal ( )  
Explique \_\_\_\_\_
20. ¿Ha crecido la matricula este ciclo escolar?  
Si ( ) No ( ) No se ( )  
Explique \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

**C. DOCUMENTO. POLITICAS DE PAGO DE COLEGIATURA, INSCRIPCIONES, REINSCRIPCIONES Y OTROS SERVICIOS.**

**POLITICAS DE PAGO DE COLEGIATURA, INSCRIPCIÓN, REINSCRIPCIÓN Y OTROS SERVICIOS,**

Las colegiaturas son el principal sustento del Colegio Vigotski S.C.; su pago puntual permite la suficiencia económica para el adecuado cumplimiento de sus objetivos y desarrollo de los programas académicos, el pago de salarios del personal, equipamiento, el mantenimiento de sus instalaciones entre otros aspectos fundamentales.

1. Durante el ciclo escolar los padres de familia deben cubrir el pago de 10 mensualidades que se cubren entre los meses de septiembre a junio dentro de las dos primeras semanas de cada mes, para el nivel (preescolar, primaria y secundaria)
2. Cubrir el pago de \$1,000.00 por el servicio de horario extendido, en caso de requerirse. De igual manera el uso de este servicio puede ser por día, semana o mes.
  - a. Por día genera un costo de \$ 150.00 pesos.
  - b. Por semana genera un costo de \$ 500.00 pesos.
  - c. Por mes genera un costo de \$ 1,000.00 pesos.
3. Realizar el pago de la colegiatura, a partir de la fecha dieciséis de cada mes generará un recargo moratorio de \$500.00 en caso de realizarlo en el mes correspondiente.

Si llegase a retrasarse más tiempo, por cada mes transcurrido tendrá un pago moratorio de \$500.00 adicional al primero. Se considera como día inhábil además de los señalados por la ley, los periodos vacacionales, recesos laborales y días de desarrollo profesional del personal.

- Se considera pago puntual los pagos realizados la primera semana hábil del mes con derecho a 5 días sin costo de horario extendido. (no son acumulables)
- Pago normal: aplica en la segunda semana del mes y hasta día 15 (hábiles).
- Pago vencido con mora: aplica a partir de cada 16 al 30 o 31 (hábiles) del mes.

**INSCRIPCION Y REINSCRIPCION**

4. La cuota de inscripción y reinscripción para el siguiente ciclo escolar, se pagará según la circular de promociones que se emite en el mes de enero. En ningún caso el alumno podrá el alumno iniciar curso si no ha cubierto esta cuota de inscripción o reinscripción.
5. La cancelación de la inscripción, o reinscripción deberá notificarse a la dirección administrativa con 60 días naturales antes del inicio de curso escolar para su devolución al 100%. En caso contrario se penalizará como se señala a continuación:
  - a) 45 días hábiles el 20% de penalización.
  - b) 30 días hábiles el 50% de penalización
  - c) 15 días hábiles el 75% de penalización
  - d) Iniciado el curso el 100% de penalización
6. Los pagos por inscripción y reinscripción no están sujetos a descuento.
7. No podrán reinscribirse al siguiente ciclo escolar los alumnos que tengan adeudo de colegiaturas.
8. El pago de la inscripción y reinscripción en tiempo y forma incluye Seguro Médico Escolar, cuota de materiales anual y derecho por incorporación. Deberán ser en el tiempo y forma que establezca la dirección. Sino se ha cubierto el 100% de la cuota de inscripción o reinscripción, el lugar del alumno será considerado como vacante.
9. Todos los alumnos con inscripción o reinscripción vigente tendrán un Seguro Médico Escolar y cada evento generará un deducible, que deberá ser cubierto por los padres de familia.

## **GENERALES**

10. Los recordatorios de pago se mandarían a través del "Correo de Padres y Maestros". Cuando el atraso de pago sea de dos meses recibirán una notificación vía oficio.
11. Realizar los pagos mediante las siguientes opciones:
  - ◆ En la Administración:
    - a) En efectivo
    - b) Con tarjeta de crédito o débito VISA y MASTER CARD. (menos American Express) A meses sin intereses no entran las tarjetas Bancomer y Banamex.
    - c) Con tarjeta de crédito a meses sin intereses (6, 9 ó 12).
  - ◆ En el banco Santander Serfin con número de Cuenta 92-00098540-4 y clabe interbancaria 014690920009854047 con cargos a cuenta del cliente.

**Cabe mencionar que para efectivo el pago, tendrá que llevar el comprobante del pago que realizó a la Administración del Colegio para ser canjeado por el recibo o factura correspondiente.**

- ◆ Transferencias interbancarias vía Internet o Cajero Automático, mandar correo a [cepi\\_chetumal@outlook.com](mailto:cepi_chetumal@outlook.com) notificando el pago realizado.
- 12. El incumplimiento del pago de tres colegiaturas por los Padres de Familia, libera a la Institución de la obligación de continuar prestando el servicio. La Institución notificará con 15 días de anticipación vía oficio en los términos del artículo 7ª del acuerdo que establece las bases mínimas de información para la comercialización de los servicios educativos que prestan los particulares, de fecha 10 de marzo de 1992.
- 13. Llenar la ficha de identificación del alumno con los datos del alumno, si requieren comprobante fiscal deberán proporcionar los datos que se solicitan en la parte posterior de la ficha.
- 14. Las facturas electrónicas serán enviadas vía correo electrónico.
- 15. Los padres de familia deberán confirmar la recepción de sus facturas y revisar los datos fiscales ya que cualquier modificación solo se podrá realizar dentro del mes de en qué fueron emitidas.
- 16. El horario para realizar sus pagos en la escuela es de 7:00 a 13:00 hrs.
- 17. Las constancias y credenciales que sean expedidas a solicitud del padre de familia tendrán un costo de \$40.00 cada una.
- 18. La reposición de la boleta de calificaciones interna y tarjeta de ahorro costará \$40.00 cada una.
- 19. El pago de transporte contratado para las salidas realizadas durante el Ciclo Escolar será cubierto por los padres de familia.
- 20. Si el padre o tutor decidiera dar de baja al alumno(a), y requiere el reembolso por concepto de pago por adelantado (5 a 10 meses) éste tendrá una penalización del 30% del monto cubierto, siempre y cuando dé aviso a las autoridades escolares con 2 meses de anticipación. La cuota de material tendrá la misma penalización de acuerdo a la cantidad utilizada a la fecha de baja.
- 21. Para cualquier aclaración con respecto a los pagos realizados, se debe presentar el recibo correspondiente, por lo que les sugerimos conservarlos.
- 22. En todo cheque devuelto se cobrará una comisión del 5% con base en el valor del cheque.

## **DESCUENTOS DEL COLEGIO**

El descuento se aplica sobre el pago normal de la colegiatura, en pago puntual.  
No aplica por anualidad.

### **Descuentos hermanos:**

- Primer hermano: Paga completo
- Segundo hermano: 10%
- Tercer hermano: 20%
- Cuarto hermano: 30% (en adelante)

En caso de ser hermano y obtener la beca se anula el descuento de hermano y sólo pagará la colegiatura.

## **PAGO ANUAL**

CALCULO DE LA ANUALIDAD: colegiatura a 10 meses

23. En el caso de que se efectuó el pago anual anticipado el importe total de las colegiaturas se hará un descuento del **5%** siempre y cuando sea cubierto a más tardar el último día hábil del mes de septiembre.
24. No podrán realizar el pago de la anualidad hasta conocer el resultado de la beca; una vez obtenido el mismo favor de pasar a la caja
25. En caso de ser beneficiado por la beca SEYC o la beca institucional el descuento por anualidad o media anualidad no aplica.
26. Cualquier caso no previsto será resuelto por la Dirección General y la coordinación administrativa.

**Importante: para cualquier aclaración deberán presentar los recibos, facturas o comprobantes electrónicos generados**

**HEMOS LEIDO EL DOCUMENTO, SE ACEPTA SU CONTENIDO Y ESTAMOS  
DISPUESTOS A CUMPLIR CON LAS POLITICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS  
VIGENTES DEL COLEGIO VIGOTSKI S.C.**

----- ENTREGAR A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-----

Nombre del alumno(a): \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_\_

Nivel: \_\_\_\_\_ Preescolar ( ) Primaria ( )

Secundaria ( )

**FIRMA DE COMPROMISO Y ACEPTACIÓN**

Por medio de las siguientes firmas, nosotros:

\_\_\_\_\_  
(Nombre del Padre o Tutor)  
(Firma)

\_\_\_\_\_  
(Nombre de la Madre)  
(Firma)

Estamos dando fe de haber leído totalmente la presente las políticas de pago de Preescolar del Centro Pedagógico Infantil; el cual aceptamos incondicionalmente y nos comprometemos a cumplirlo y respetarlo. Chetumal, Q. Roo a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

## D. CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Personal del Colegio Vigotski S.C.

La presente encuesta tiene la finalidad obtener información para el contenido de un proyecto de residencia en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial. Por lo que mucho se le agradecerá su aportación en las siguientes preguntas. El éxito del mismo dependerá de la veracidad de sus respuestas.

Señale con una X la opción que considere acertada.

- ¿Cada cuando planea el colegio?  
Semanal ( )      Mensual (X)      Bimestral ( )      Anual ( )  
¿Quién realiza la planeación? Director General, coordinadores por área
  - La planeación de las metas se cumplen en su totalidad?  
Si ( )      No (X)      A veces ( )  
Motivo Deficiencia de Responsabilidad, Organización
  - Cada cuando se revisa el plan anual de trabajo?  
Semanal ( )      Mensual (X)      Bimestral ( )      Anual ( )  
Motivo Planeación, reestructuración
  - ¿Qué persona revisa los planes de trabajo de cada área?  
Director General (X)    coordinador de área (X)    otra persona ( )  
Especifique \_\_\_\_\_
  - Dentro de la institución la Organización es:  
Buena (X)      Mala ( )      Excelente ( )  
Explique Falta comunicación
  - Existe un organigrama dentro del colegio?  
Si ( )      No (X)      Desconoce ( )  
Explique Visible a los padres de familia no hay organigrama.
  - ¿Cómo está organizado el personal que labora en la institución?  
Por área (X)      comités ( )      no hay grupos ( )  
Explique Se cuenta con personal para cada área.
  - La dirección controla las actividades que se realizan en el colegio en:  
50% ( )      75% ( )      100% (X)  
Explique \_\_\_\_\_
  - ¿Quién toma las decisiones en ausencia de la Directora General?
-

Las coordinaciones ( ) Administración ( ) otra persona ( )

Explique \_\_\_\_\_

10. El control de los pagos de las colegiaturas ha sido?

Bueno ( ) Regular ( ) excelente ( )

Explique Contamos con el área administrativa que lleva a cabo

11. ¿Cómo se registran la asistencia e inasistencias del personal?

Firma ( ) checador ( ) libro de asistencia ( )

Explique por firma y checador.

12. Se le proporciona al trabajador el material necesario para su labor?

Si ( ) No ( ) A veces (x)

Explique \_\_\_\_\_

13. Invierten constantemente los Socios en el establecimiento?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

Explique \_\_\_\_\_

14. La administración en el Colegio en los últimos años ha sido:

Bueno ( ) Regular ( ) excelente ( )

¿Por qué? No cuenta con la información/lleva poco trabajando en esta institución.

15. ¿A través de que se hace el reclutamiento del personal?

Medios de comunicación (x) por recomendación ( ) otros ( )

Explique Entrevistas, revisión de Curriculum que han debido.

16. ¿Se realizan evaluaciones a los candidatos antes de contratar?

No siempre ( ) Siempre (x) A veces ( )

Explique En mi caso me evaluó la directora general y socio.

17. ¿Cada qué periodo se capacita al personal?

Cada año ( ) cuando se oferta un curso ( ) Nunca ( )

Explique En este momento por mes.

18. ¿Cada cuando se aumenta el sueldo al personal?

Cada año ( ) Cada dos años ( ) Cada promoción de puesto ( )

Explique desconoce la información

19. ¿Cada cuando se hace cambio de personal?

Cada año ( ) Cuando es necesario (x) No se cambia al personal ( )

Explique \_\_\_\_\_

20. ¿Ha crecido la matrícula este ciclo escolar?

Si (x) No ( ) No sé ( )

Explique hay más ofertas y deciden venir a estudiar aquí

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

**CUESTIONARIO 2. CARACTERÍSTICAS DEL COLEGIO VIGOTSKI S.C. EN SU ORGANIZACIÓN.**

Objetivo: el presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información acerca de la organización para conocer la situación actual la información que se proporcione será utilizada únicamente para fines académicos y es de carácter confidencial.

Datos de la empresa

Nombre de empresa: CEPI

Giro: \_\_\_\_\_

Área donde se desempeña: Primaria antigüedad en el puesto 143 meses

Instrucciones: indique con una X en la parte derecha del cuestionario la opción que considere describe mejor el funcionamiento del Colegio, usando la siguiente escala.

**S= Sí o casi siempre CS= Casi siempre Av= Algunas veces N= No o nunca**

FACTORES DE EVALUACION		S	CS	AV	N
Núm.					
1.	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos definidos?		X		
2.	¿El personal los comprende?		X		
3.	¿Se cuenta con misión, visión definidas en la empresa?	X			
4.	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando los cambios que se dan en la empresa?	X			
5.	¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros?	X			
6.	¿Se cuenta con organigrama en el Colegio Vigotski?	X			
7.	¿Cuenta el colegio con manual de funciones?		X		
8.	¿Sabe usted claramente lo que debe hacer y a quien dirigirse?	X			
9.	¿Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos?		X		
10.	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?	X			
11.	¿El trabajo se realiza en el tiempo y con la calidad acordada?		X		
12.	¿Los trabajadores tienen la libertad de decidir sin previa autorización?			X	
13.	¿Se aprovechan adecuadamente los recursos materiales del colegio?				
14.	¿Se manifiesta liderazgo en las coordinaciones de las distintas áreas?		X		
15.	¿Las desiciones con tomadas con oportunidad?			X	
16.	¿Los trabajadores forman parte de esas desiciones?			X	
17.	¿Las coordinaciones orientan a su equipo de trabajo a mejorar?		X		
18.	¿Hay delegación de responsabilidades?		X		
19.	¿Hay delegación de responsabilidades?				