

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO “JESÚS OBRERO”  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL MOSTRADA A TRAVES DE UN  
ORGANIGRAMA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO.**

**Autora:** María Rodríguez  
**Asesor:** Yngrid Antúnez

**Barquisimeto, Enero del 2023**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO “JESÚS OBRERO”  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL MOSTRADA A TRAVES DE UN  
ORGANIGRAMA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO.**

Trabajo Especial presentado como requisito para optar al grado de Técnico Superior  
en Administración de Empresas

**Autora:** María Rodríguez  
**Asesora:** Yngrid Antúnez

**Barquisimeto, Enero del 2023**

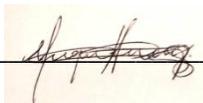
## APROBACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO

En mi carácter de Asesor Académico del Trabajo de Investigación presentado por el (la) Ciudadano(a) (s) María Rodríguez C.I. N° 29.604.205 para optar al Grado de TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO en Administración de Empresas, considero que el trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado académico/metodológico para su aprobación y poder ser sometido a la evaluación final y su posterior presentación oral.

En la ciudad de Barquisimeto, a los tres días del mes de Enero del 2023.

Nombre: Yngrid Antúnez

Firma: \_\_\_\_\_



C.I.: 11.431.368

**VEREDICTO**

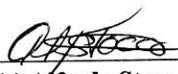
Quienes suscribimos, Prof. **Ingrid Antúnez** C.I.: **V- 11.431.368** (Asesor Académico); y Prof. **Alfredo Stocco** C.I.: **V-7.362.610** (Jurado), Prof. **Yusmarys Díaz** (a) C.I.: **V-11.783.651** (Jurado), designados por la Coordinación Académica, con la aprobación de la Dirección del Instituto Universitario Jesús Obrero, Extensión Barquisimeto, para examinar el Trabajo Especial de Grado de la Carrera: **Administración de Empresas** de (la) Br.: **María Gabriela Rodríguez Torrealba** C.I.: **V-29.604.205**

**Titulado: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL MOSTRADA A TRAVÉS DE UN ORGANIGRAMA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO EXTENSIÓN BARQUISIMETO.**

Hacemos constar que hoy, 06 de Enero del 2023.

Nos reunimos en la sede del instituto para evaluar y calificar dicho trabajo y decidimos otorgarle: Calificación en %: (91) equivalente a dieciocho (18) puntos

Expresión Cualitativa: sobresaliente

  
Prof. (a) **Alfredo Stocco**  
**Jurado**  
C.I.: **V-7.362.610**



  
Prof. (a) **Yusmarys Díaz**  
**Jurado**  
C.I.: **V-11.783.651**

  
Prof. **Ingrid Antúnez**  
**Asesor**  
C.I.: **V-11.431.368**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios, primeramente, quien merece todo el mérito por su gracia derramada en cada una de las personas involucradas en este trabajo y su Espíritu Santo dador de Sabiduría, Discernimiento y sobre todo paciencia.

A mis padres y hermanos, quienes me apoyaron desde lo que son y lo que tenían, los amo

A mi pareja, Adsel, por siempre impulsarme y creer en mí.

.

## **AGRADECIMIENTOS**

A María Santísima, intercesora y abogada ante Dios, gracias madre por cobijarme en tu manto en mis momentos de debilidad.

A mis padres por darme su amor y comprensión en cada momento, ¡gracias!

A mis hermanos por ayudarme desde el silencio y desde lo que podían, muchas gracias.

A Adsel, mi compañero fiel, quien me apoyo, me animo y me sostuvo cuando yo quería rendirme. Gracias mi amor.

A mis profesores, profesionales con una hermosa vocación, por ayudarme a hacer las cosas bien y mejor, infinitas gracias.

A mis amigos, futuros colegas y demás allegados, gracias por formar parte de este logro.

Finalmente, al Instituto Universitario Jesús Obrero, una segunda casa en donde he aprendido a ser una mejor personas y profesional, por brindarme una oportunidad de crecer.

Gracias, Señor, Gracias.

## ÍNDICE GENERAL

	P.P
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	2
MOMENTO I.....	2
SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	2
Descripción detallada de la situación objeto de estudio.....	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Objetivos Específicos .....	6
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
MOMENTO II .....	9
SOPORTE CONCEPTUAL .....	9
ANTECEDENTES.....	10
BASES TEORICAS.....	14
Estructura Organizacional .....	15
Componentes de una estructura organizacional .....	15
Tipos de estructura organizacional .....	16
Elementos que conforman la estructura organizacional .....	17
Cadena de mando.....	17
Nivel de centralización .....	18
Margen de control.....	18
Grado de especialización.....	18
Formalidad estructural.....	18
Formación de departamentos.....	18
Jerarquización y Centralización.....	18
Organigrama .....	19
Partes que componen un organigrama.....	20

Elementos de un organigrama .....	20
1. Establecer la cadena de mando .....	20
2. Segmentar los departamentos .....	21
3. Definir y asociar tareas y responsabilidades.....	21
4. Establecer el ámbito de control .....	21
5. Obtener una visión global que facilita la toma de decisiones.....	21
6. Diseñar el organigrama.....	22
Tipos de organigramas.....	22
Simbología de un organigrama.....	23
Símbolos utilizados en un organigrama.....	24
Rectángulo redondeado con extremo cóncavo .....	24
Sustentación Legal .....	26
Sistema de Variable.....	30
Cuadro 1 .....	30
Operacionalización de la Variable .....	30
<b>MOMENTO III</b> .....	31
<b>ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL</b> .....	31
Naturaleza de la Investigación .....	31
Paradigma de la investigación.....	31
Enfoque de la Investigación .....	32
Tipo y Diseño de Investigación.....	32
Población y muestra .....	33
Cuadro 2. Muestra.....	34
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
Estrategias procedimentales de desarrollo de la investigación .....	34
<b>OBSERVACION</b> .....	35
<b>CUESTIONARIO</b> .....	35
<b>MOMENTO IV</b> .....	37
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	37
Análisis de resultados.....	37
Cuadro 3.....	37
Cuadro 4.....	38

Cuadro 5.....	39
Cuadro 6.....	40
Cuadro 7.....	41
MOMENTO V .....	44
Conclusiones y recomendaciones .....	44
CONCLUSIONES .....	44
RECOMENDACIONES .....	47
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS .....	50
FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR .....	55
FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO .....	61
FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO – CONTABILIDAD.....	63
FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO – CAJA .....	65

## LISTA DE CUADROS

	P.P
CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	<u>29</u>
CUADRO 2 MUESTRA CESAL.....	33
CUADRO 3 ITEM 1.....	36
CUADRO 4 ITEM 2.....	37
CUADRO 5 ITEM 3.....	38
CUADRO 6 ITEM 4.....	39
CUADRO 7 ITEM 5.....	40
CUADRO 8 ITEM 6.....	41

## LISTA DE GRAFICO

	P.P
GRÁFICO 1 ITEM 1 .....	<u>37</u>
GRÁFICO 2 ITEM 2 .....	<u>38</u>
GRÁFICO 3 ITEM 3 .....	<u>39</u>
GRÁFICO 4 ITEM 4 .....	<u>40</u>
GRÁFICO 5 ITEM 5 .....	<u>41</u>
GRÁFICO 6 ITEM 6 .....	<u>42</u>

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO “JESÚS OBRERO”  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL MOSTRADA A TRAVÉS DE UN  
ORGANIGRAMA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO.**

**Autor(a): María Rodríguez  
Asesor(a): Yngrid Antúnez  
Fecha: Enero 2023**

**RESUMEN**

El objeto de la investigación fue sugerir una estructura organizacional formal mostrada a través de un organigrama para el departamento administrativo del IUJO; considerando que se observó que los trabajadores no tenían conocimiento total de sus funciones respectivas al cargo en el que se encuentran; sin embargo, por medio de la investigación se buscó suplir las necesidades organizacionales de la institución dentro de las diferentes alternativas y de los diversos puntos de vista de los distintos autores. Es por tal motivo, que dicha investigación, pretendió presentar una estructura organizacional formal y visible del departamento administrativo al instituto en estudio para aportar con su mejoramiento en los procesos y que permitirá que los tiempos, recursos y habilidades sean aprovechados al máximo, y que se dé a conocer la jerarquía de mando y responsabilidades para lograr crecer. Toda esta propuesta se hizo a través de una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo ya que este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, además, por no ser alterada ninguna de las variables ni objetos de estudio se considera no experimental, con paradigma positivista y enfoque cuantitativo puesto que busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas. Se concluyó que si existe una necesidad de evidenciar la estructura a través de un organigrama para lograr el aumento de la eficiencia y organización del departamento.

**Descriptor:** Estructura organizativa, departamento administrativo, Instituto Universitario Jesús Obrero

## INTRODUCCIÓN

Es bien conocido que Fe y Alegría se caracterice por la excelencia y esta se logra a través de la dedicación, esfuerzo, constancia, estrategia, planificación pero sobre todo la Organización, punto central dentro de este trabajo, ya que sin una organización dentro de un movimiento tan grande como este todo sería sencillamente desastroso, ahora bien siendo los Institutos Universitarios parte esencial de Fe y Alegría en cuanto a la Formación Universitaria de tantos Jóvenes que buscan crecer se tiene una responsabilidad enorme no solo en cuanto a la formación de estos si no a brindarles el mejor servicio y la mejor disposición, para esto se debe tener una organización estructural que permita conocer la forma en que se trabaja dentro de la institución.

En este sentido, en el caso del Instituto Universitario Jesús Obrero – Extensión Barquisimeto nos centramos dentro del departamento de administración, para resaltar la importancia de la organización y de manera específica la estructura organizativa del mismo, esta estructura que permite conocer no solo cargos si no también funciones de todos los que laboran dentro del mismo, resaltando nuevamente la incidencia que tiene esto en el conocimiento de la sostenibilidad del instituto a través de la eficiencia de los procesos, sino también de las carreras que allí se dan y esto incide en las posibilidades de los jóvenes de estudiar aquello a lo que su vocación les llama.

En definitiva, la estructura organizacional del departamento administrativo tiene mucha incidencia dentro del instituto en sí, ya que sin una orientación clara de esta existen tropiezos como lo es la duplicidad y sobre cargo de trabajo, lo que acarrea la ineficiencia del mismo y por consecuencia repercute en las coordinaciones, en los docentes y en los estudiantes. Además de esto el departamento debe responder ante la Dirección de Educación Universitaria (DEU) respecto a los procesos del mismo y viniendo de una recuperación tras atrasos contables es preocupante no tener una estructura organizacional que especifique, centralice y sea comprensible, conocida y alcanzable para todos de manera formal. Por ello este trabajo pretende justificar la necesidad de mostrar la estructura proporcionada por la DEU de manera formal a través de un organigrama para que el departamento la conozca y sobre todo la aplique

## **MOMENTO I**

### **SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

#### **Descripción detallada de la situación objeto de estudio**

Dentro del surgimiento de cada proyecto debe existir una organización previa y esta conlleva tener un plan estratégico de cada uno de los procesos llevados a cabo dentro del mismo, de igual modo los cargos y puestos que existirán, en este sentido decimos que la estructura organizativa u operacional no surge por azar. Lo que la determina y configura a la estructura organizativa es una necesidad de adaptación a las situaciones concretas de la organización, expresadas en términos de recursos humanos y materiales de necesidades técnicas, económicas y sociales de objetivos. Robbins (2005) conceptualizó la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (p.234)

Siguiendo con lo que plantea Robbins la importancia de la estructura como fuente de influencia es tan amplia que puede abarcar áreas del comportamiento de individuos y grupos que forman las organizaciones, pero para su estudio no sólo se requiere determinar las bases conceptuales de la estructura organizacional, también se requiere definir el impacto de las variables que intervienen en su diseño. Los procesos básicos de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. El proceso de organizar tiene un papel muy importante en la búsqueda del éxito de una organización social, y la estructura organizacional es el tema más importante de este proceso, la cual se define por Criado (2009) como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos. (p.1)

Ahora bien, existe un complemento de la estructura organizacional el cual se denomina "Organigrama" que, para Franklin, autor del libro «Organización de Empresas» (2009), el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o

de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.(p.124) es decir que el organigrama vendría siendo el resultado simplificado y presentado de manera esquemática de una estructura establecida, en otras palabras, La finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

En definitiva, la estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol. Diseñar una estructura organizacional y representarla gráficamente no es sencillo lo más complicado es hacer que la presentación sea clara y eficiente.

El proceso de creación de la estructura organizativa de una empresa consta de dos pasos: En la primera fase se analizan las tareas y se definen las metas de la organización, para posteriormente poder realizar una evaluación de objetivos. En este punto se separan las tareas principales de la organización y las subtareas. El segundo paso se caracteriza por la síntesis y el reparto de las tareas anteriormente analizadas. Para que la entidad funcione de forma óptima hay que garantizar que, con ese reparto de tareas, se aprovechan al máximo los recursos de los que se dispone.

Teniendo claro y evidenciando la importancia e incidencia que tiene la estructura organizacional y por consiguiente el organigrama dentro de una institución (indistintamente de que tipo) en cuanto a su funcionamiento y organización se plantea ahora la necesidad que existe en el Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO), específicamente en su estructura dentro del departamento administrativo, no sin antes exponer la posición o estado actual del mismo respecto a su vinculación con la Dirección Nacional de Educación Universitaria (DEU) quien gestiona, evalúa y aprueba todos los procesos del instituto y sus departamentos, además de proporcionar una estructura organizativa tanto general como interna y que son constantemente evaluadas, en caso de algún cambio la DEU proporciona circulares que explique y establezca los mismos. Las mismas autoridades del IUJO Barquisimeto son quienes deciden y establecen según consideren conveniente y eficaz la organización del instituto.

En lo que respecta al departamento administrativo, éste de igual manera está definida por la DEU en cuanto a su organización interna, y rinde cuentas de todos los procesos realizados

dentro de esta, ya que es la misma DEU quien los direcciona y evalúa, sin embargo, tiene cierta autonomía en lo que respecta a su funcionamiento a fin de adaptarse a las necesidades del instituto, pero todas las directrices son dictadas por la DEU. Dentro de este mismo marco se ha conocido por medio de una encuesta informal y la observación entre otros métodos que más adelante serán descritos, que dentro del departamento administrativo del IUJO no existe una estructura formal, si no que se trabaja con una estructura organizativa informal que ha sido definida y proporcionada previamente por la DEU, sin embargo los trabajadores del departamento no tienen conocimiento ni alcance inmediato de ésta, aunque existe una estructura organizativa del departamento esta no se encuentra establecida en sí de manera visible o tangible.

Conforme a la circunstancia descrita previamente la problemática observada se basa en la falta de una estructura organizacional formal y por ende un organigrama que establezca de manera oficial o definida los puestos de trabajo y cargos que desempeñan los trabajadores del departamento administrativo del IUJO, a fin de aumentar la productividad, y eficacia de los procesos que esta lleva a cabo en cada una de sus áreas neurálgicas (Caja, Contable, R.R.H.H y Financiera). La falta de conocimiento de esta herramienta organizacional aunado a la falta de experiencia de los asistentes administrativos acarrea como consecuencia una duplicidad y retraso de los procesos, puesto que se cambian roles y responsabilidades según sea la necesidad que exista en el momento, entre ellos están: los cierres contables, las inscripciones o reinscripciones (ya que se habla de una institución de educación superior), entre otros procesos que pasa el instituto.

Cabe resaltar que dentro del departamento sí se llevan a cabo los procesos y directrices dictadas por la DEU en los 4 cargos claves, sin embargo, aunque se realizan los procedimientos correctos, estos han sido dictaminados solo de manera verbal, por lo que se reitera la necesidad de establecer una estructura de manera visible a fin de apoyar la orientación del departamento y por consiguiente reiterar la responsabilidad de cada trabajador en su puesto de trabajo, esto lleva a la idea de sugerir una estructura formal a base de la ya establecida por la Dirección de Educación Superior.

Dentro de la institución la administración es fundamental para el logro de los objetivos generales y específicos, además de esto la importancia radica en los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), ya que son indicadores para la dirección educativa, constituye uno de los grandes aportes en cuanto a la toma de decisiones, ya

que permite una mejor visión de alguna situación que se desea controlar. sobre esto Chiavenato (2001) nos dice:

El entorno institucional debe tener en cuenta la importancia de la administración educativa dentro de la misma, ya que son indicadores para la dirección escolar y constituyen grandes aportes, además de permitir una mejor visión de alguna situación que se desea controlar. La ciencia de la administración de la educación, radica en la capacidad de conducir las acciones de los miembros integrantes en busca del logro de los objetivos colectivos, por los cuales la organización educativa trabaja. Es la capacidad de planear, dirigir personas, organizar, controlar recursos y gestionar (p.3)

Teniendo en cuenta lo que dice Chiavenato se insiste en la necesidad de sugerir al departamento administrativo del IUJO Barquisimeto una estructura organizativa visible a través de un organigrama que proporcione una estabilidad de cargos, una visualización de jerarquía centralizada y sobre todo la solución a la duplicidad del trabajo dentro de la misma por la falta de organización y uso de herramientas que eviten estos inconvenientes en los que no solo se ve afectado el personal si no también la institución, por no poder recibir en algunos casos la información al momento solicitado, no solo por la inexperiencia de los asistentes administrativos si no también, por no establecerse concretamente y no de forma informal una estructura que mantenga un orden dentro del departamento. Finalmente partiendo de la problemática descrita, se hace necesario sugerir un modelo de estructura organizativa que conlleve a una mejora dentro del departamento administrativo dentro del Instituto Universitario Jesús Obrero y para ello se formulan las siguientes interrogantes:

¿En qué situación se encuentra el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto, en cuanto a la Estructura Organizativa? ¿Cuáles son los elementos que comprende una estructura organizativa para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto? ¿Qué Beneficios acarrea la elaboración de una estructura organizativa formal para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Presentar un modelo de estructura organizacional formal a través de un organigrama para el departamento Administrativa del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto

### **Objetivos Específicos**

Indicar la situación actual en cuanto a la organización del departamento de Administración del Instituto Universitario Jesús Obrero Extensión Barquisimeto

Describir qué elementos de la estructura organizativa deben considerarse para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto

Sugerir un modelo de estructura organizativa formal a través de un organigrama para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Entendido como un programa de investigación científica, los estudios organizacionales tienen la posibilidad de resolver los conflictos actuales respecto a su identidad epistemológica y su objeto. En términos metodológicos, "los Estudios Organizacionales preponderantemente hacen uso de métodos cualitativos y estudio de casos; a su vez la Administración predominantemente utiliza métodos cuantitativos y su tendencia es a estudiar grupos de organizaciones/empresas" (Ramírez, Vargas y De la Rosa 2011 p.17). Es decir, que es necesario realizar un cuestionamiento respecto a lo que se hace, porque y como se hace a fin de buscar la mejora para, en este caso, el departamento administrativo del IUJO y su entorno organizacional a través de una herramienta indispensable, como lo es la estructura organizativa.

Ahora bien, en lo que respecta a lo institucional el departamento administrativo tiene vinculación directa con la dirección, sin embargo, también se relaciona con otras instancias y coordinaciones proporcionando e intercambiando información necesaria y pertinente para ambas partes y que es esencial para la toma de decisiones respecto al funcionamiento, financiamiento y modo de proceder tanto de la Administración como de la dirección y de dichas instancias y coordinaciones. La estructura organizacional es esencial ya que define los elementos y características de cómo se va a organizar, su función principal es establecer autoridad, jerarquía,

cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. En tal sentido, El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la entidad, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos.

Por otro lado, aun cuando la organización esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr aumentar la eficiencia del trabajo de cada persona. Ahora bien el presente Trabajo Especial de Grado está enfocado en sugerir un modelo de estructura organizativa debido a la necesidad observada dentro del IUJO – Barquisimeto y que beneficiaría grandemente en lo que respecta a la capacidad de responder con la mayor eficacia y prontitud a todos estos procesos que se realizan dentro del departamento administrativo, debe implementarse una estructura que pueda mejorar considerablemente la organización y fluidez del trabajo evitando la duplicidad del mismo y la improvisación.

Los departamentos suelen tener, en parte, vida propia en la gestión. Sin embargo, en el departamento administrativo del IUJO Barquisimeto, como se explicó anteriormente, depende de la DEU y esta proporcionó para el mismo una estructura constituida por cuatro cargos claves cuyas funciones específicas fueron establecidas y proporcionadas por la misma DEU. Estas áreas neurálgicas las cuales son Administración, R.R.H.H, Contabilidad y Caja constituidas por (1) un administrador y (3) tres asistentes administrativos respectivamente.

### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación está dirigido al departamento de Administración del Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO) – Barquisimeto el cuál es una asociación civil sin fines de lucro que presta un servicio de educación superior universitaria, ubicada en la calle 57 entre carreras 22 y 23 Urbanización Santa Eduvigis Barquisimeto Estado Lara. Se estima que este trabajo de grado dure en realizarse entre 5 y 6 meses consecutivos a fin de describir, analizar y posteriormente sugerir un modelo de estructura organizativa que sea de provecho para el IUJO.

El alcance de esta investigación pretende ser suficiente para abordar las necesidades del instituto, dando respuesta a la dirección y las otras instancias a través de la propuesta de una estructura organizativa que establezca y muestre los puestos de trabajo y sus funciones específicas, a fin de evitar la improvisación dentro del departamento y el personal pueda dar

soluciones cuando se le solicite respuestas pertinentes respecto a su cargo dentro del departamento, por lo que en este proceso se involucra de manera central e interna al equipo Administrativo del IUJO – Barquisimeto y de manera externa a la dirección y las coordinaciones quienes solicitan información de lo que en el departamento se maneja.

## **MOMENTO II**

### **SOPORTE CONCEPTUAL**

Cuando se habla de administración es necesario tener conocimientos de lo teórico y lo práctico. En lo que respecta al soporte referencial teórico es un resumen de ideas, procesos, teorías, hipótesis, informaciones que se muestran de manera esquemática dando todo el basamento necesario al investigador para sustentar lo descrito en su contenido.

Según Tafur (2008) el marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos. En ese sentido, es un intento por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de la investigación. A través de la revisión de publicaciones de varios autores y varias teorías se busca poder encontrar aquellas definiciones, conceptos y líneas para enmarcar la investigación e interpretar los resultados y las conclusiones que se alcanzan.

Méndez señala (1995), algunas funciones que cumple el marco teórico son:

permite decidir sobre qué datos serán captados, y cuáles son las técnicas de recolección más apropiadas; orienta al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis; impide que pasen inadvertidos al investigador algunos aspectos sutiles que no pueden ser captados a partir del sentido común; homogeneiza más el lenguaje técnico empleado y unifica criterios (p.93),

Por ello, una investigación requiere un conocimiento teórico que amplíe, integre y explique el área de los fenómenos de estudio con la descripción del problema y sus relaciones mutuas, es por ello que se busca antecedentes, teorías, documentales, blogs, informes científicos, como forma de sustentación, de la investigación desarrollada.

## ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación surgen con la ubicación de las fuentes documentales concernientes con el problema, los cuales pueden encontrarse en bibliografías generales relativas al tema que se requiere investigar. En este sentido Tamayo (2004) define los antecedentes como el proceso que “consiste en el análisis de investigaciones iguales o similares relacionados en nuestro campo de estudio” (p.99). Igualmente, Tamayo (ob. Cit.) señala que los antecedentes son aquellas investigaciones teóricas que anteriores semejante al tema de estudio que el investigador debe indagar con el fin de recopilar información de la misma, Por consiguiente, a continuación, se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales se resumen en la investigación para que se estudiaran en el tema del razonamiento lógico.

En el ámbito Internacional se conoce un trabajo realizado en Universidad Católica de Santiago De Guayaquil para optar por el grado académico de: magíster en administración de empresas en el mes de febrero del año 2021 por Meza Chica, este se titula “Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros” cuyo objetivo es evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros. La población representa el conjunto de elementos o sujetos de estudio, generalmente con características similares. En el presente estudio la población está representada por 18 personas que laboran en la empresa de buques atuneros. En este caso no se realizará cálculo muestral, en virtud de que se puede aplicar los instrumentos de recolección de datos a todo el talento humano que labora en la empresa en total 18 personas.

Este trabajo va de la mano con los objetivos que se quieren alcanzar en el presente trabajo de grado; sin embargo, aunque vaya más en son empresarial que institucional busca la evaluación de los procesos administrativos, lo que es realmente fundamental para la realización de la estructura que se quiere establecer. Además, es necesario saber que para la obtención satisfactoria de resultados se debe seguir con los principios básicos administrativos que se han mencionado con anterioridad en este trabajo, dentro de ellos la planificación es fundamental y va de la mano con estos procesos que se llevan a cabo, puesto que no solo implica al personal sino parte importante de lo que es la gestión, productividad y por ende sostenibilidad de la entidad.

Del mismo modo, Ahtty & Cabezas (2018) realizan el Ecuador estudio titulado “Diseño Organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de

las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil”; los autores aplican una investigación de campo con enfoque descriptivo. La propuesta realizada por los autores se justifica con base en la necesidad que tienen las Organizaciones de Sociedad Civil de mejorar sus sistemas de gestión administrativa, utilizando herramientas que engloba el diseño de una estructura organizacional enfocándolo a las diversas áreas que comúnmente forman parte de este tipo de organizaciones. Los autores plantean como objetivo general analizar de qué manera el diseño organizacional incide como herramienta administrativa en el desarrollo de las Organizaciones de Sociedad Civil; para alcanzar los objetivos los autores realizaron un levantamiento de la información analítica y comparativa, identificando características, técnicas y procesos vinculados al desarrollo organizacional.

Se aplicaron instrumentos como la encuesta y la técnica de la observación, todo enmarcado en una investigación descriptiva. Se utilizó fórmula muestral a una población de 45 718 empresas dando como resultado 381 empresas a encuestar. Como resultados de los instrumentos de recolección de información aplicados, se obtiene que las organizaciones de la 54 sociedad civil analizadas, entre sus objetivos primordiales tienen: brindar ayuda a la sociedad en distintos temas y esto es muy positivo, sin embargo, no se encuentran estructuradas administrativamente de manera adecuada. Lo que sugiere un cambio urgente en sus estructuras organizativas, a fin de que se preparen y sean competentes en el mercado. La investigación señalada ofrece información muy relacionada al tema de estudio, y de mucha importancia en virtud de que engloba datos vinculados a los diseños organizacionales, los cuales representan un elemento fundamental en el éxito de las empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen.

Como se puede analizar este estudio realizado por Ahtty& Cabezas (2018) es de campo, por lo que no implementa en si la estructura, si no que estudia su incidencia dentro de los procesos llevados a cabo dentro de las asociaciones y la pronta necesidad de ella como herramienta de apoyo para lograr un funcionamiento y administración que proporcione resultados satisfactorios y a su vez desarrollos tanto organizacionales si no también técnicos, aprovechando la nuevas tecnologías que surgen como apoyo no solo en las empresas productoras sino a toda aquella asociación entidad o institución que las sepa aprovechar para su aumento de productividad y eficiencia.

Ahora bien, se hace referencia una investigación realizada por Bastidas Espinosa (2018) de igual manera en Ecuador en la Universidad Andina Simón Bolívar la cual tiene como título “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial” La tesis comprende el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Centro de Educación Inicial Martín Lutero, con la finalidad de que el personal pueda cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, a fin de brindar un servicio de calidad a los padres de familia. La investigación se aplicó en dos ámbitos, la primera parte hace referencia a la encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio, para identificar las actividades que desempeñan y como es la relación del clima laboral, adicional se empleó una encuesta dirigida a los padres de familia para conocer la percepción sobre la calidad del servicio que ofrece el centro educativo.

La segunda parte, consiste en la investigación documental sobre las buenas prácticas de servicio que se pueden aplicar en el Centro de Educación Inicial Martín Lutero para mejorar la gestión y lograr un servicio de calidad. Con la información desarrollada en el marco teórico y la investigación de campo obtenida, se propone un diseño de estructura organizacional por procesos enfocada a mejorar la calidad del servicio, con la aplicación de buenas prácticas de otros centros similares. Finalmente se elaboró los procesos por niveles estratégicos, operativos y de soporte, definiendo los responsables involucrados y detallando las funciones según el perfil de cada puesto de trabajo, de acuerdo a la nueva estructura organizacional propuesta.

Estos antecedentes tanto regionales como internacionales, no dejan de ser pertinentes dentro de este trabajo de grado puesto que van dando orientación en lo que respecta a los procesos, las bases, las directrices y los indicadores que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una investigación con un marco teórico sustentado y que deje ver la necesidad indiscutible que existe de una estructura Organizativa dentro del departamento Administrativo de IUJO Barquisimeto, para acelerar los procesos, evitar los trabajo que se hacen de manera doble y más aún dar respuestas oportunas en tiempos igualmente oportunos.

Este antecedente se relaciona grandemente con esta investigación debido a su implementación en una institución educativa como la que se toma en el presente proyecto, además de buscar alcanzar el mejoramiento del servicio ofrecido que en ambos casos es la educación, busca mejorar los procesos dentro del área aplicada para la consecución de los objetivos organizacionales planteados, también van de la mano con la estrategia de gestión tanto

interna como externa y que busca no solo la mejora del área si no la organización general de la institución, por ello una estructura organizativa es idónea para establecer o reformar el área de trabajo y la función de cada trabajador.

Por su parte en la universidad católica de Carabobo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Gil junto a Gómez y Ruiz, realizaron un trabajo de grado en el 2018 titulado “Diseño De Estructura Organizacional Para La Empresa Termocuplas Valencia C.A.” la cual tuvo como objetivo general el diseño de una estructura organizacional para fortalecer la gestión administrativa, aplicada a la empresa Termocuplas Valencia C.A, se tomó como inicio la descripción de la empresa: sus antecedentes, objetivos, valores empresariales y políticas actuales; con el fin de conocer la problemática en el área de organización. Para lograr este cometido se hizo uso de las distintas fuentes bibliográficas, con el propósito de relacionar los conocimientos teóricos con los obtenidos a través de las encuestas y entrevista aplicadas. Para llevar a cabo este estudio se empleó la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo-descriptiva.

Por ser la población pequeña se trabajó con sujetos informantes analizados en toda su dimensión. Mediante la aplicación de encuestas al personal y entrevista semi estructurada aplicada al gerente general se obtuvo como resultado, entre otros aspectos, que debido a que la empresa es pequeña y familiar, los empleados asumen funciones y actividades adicionales inherentes a su cargo y que no existe una descripción de cargo definida al igual que un organigrama, donde se refleje el ordenamiento y jerarquización de la organización. Para finalizar se realizó un diseño de estructura organizacional mediante la descripción de cargos y un organigrama funcional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa basándose en sus necesidades y la realidad de su entorno.

El trabajo Gil, Gómez y Ruiz, tiene incidencia en el presente trabajo principalmente por su enfoque y objetivo, puesto que siguen el mismo ideal de una propuesta en este caso sugerencia de estructura que solviente las necesidades dentro del área aplicada y más aún agilice los procedimientos dados dentro de la misma, además de esto su enfoque se asemeja en la implementación de una investigación de tipo proyecto factible y que efectivamente se apoya en una de campo, además de esto también posee una población procedimental, a la cual se le aplicó un instrumento tipo encuesta-cuestionario, el mismo que se aplicó en este proyecto y que arrojó resultados que ratifican la necesidad que existe en todas las organizaciones, en específico las

estudiadas, de una estructura organizativa que sea factible para el logro de los objetivos de las mismas.

En lo que respecta al ámbito regional, se encontró un trabajo de grado realizado por Sivira (2018) en Barquisimeto en la universidad YACAMBU para optar por el título de “Licenciatura en Contaduría Pública” cuyo objetivo general fue proponer una “estructura organizacional para la optimización del rendimiento laboral en la empresa HERSI, C. A, Barquisimeto estado Lara”. En tal sentido, se ubicó en la modalidad de una investigación descriptiva, de campo. La población la conformaron once (11) personas que laboran en la empresa. Como técnica de recolección de datos se consideró la encuesta y se aplicó un instrumento tipo cuestionario conformado por quince (15) ítems y validado por la técnica de juicio de expertos. Del análisis de los datos se concluyó que requiere establecer una estructura organizacional y de operaciones de las distintas funciones que debe cumplir, de tal manera que le permita realizar sus actividades de forma eficiente. Pues es evidente que la empresa presenta áreas débiles, ya que muestra carencias en su estructura organizacional en la línea de mando, en la definición de sus áreas básicas y las operaciones de cada una de estas. Por ello se propone un Organigrama y Manual de Funciones

Este trabajo tiene mucha incidencia en el presente trabajo respecto a lo que se plantea principalmente en su enfoque organizacional abordando la estructura organizativa como una necesidad para el aumento del rendimiento laboral, buscando el mejoramiento de los procesos realizados y por consiguiente tomar en cuenta las necesidades de esta, además de clarificar los puntos débiles que se presentan debido a la carencia estructural en la organización del área estudiada. En esta investigación se han evidenciado las necesidades del departamento administrativo debido a la falta de una estructura organizacional formal que deje ver claramente los puestos de trabajo como las funciones del mismo, además coinciden ambos trabajos en la aplicación de un instrumento de encuesta tipo cuestionario los cuales arrojan resultados que apoyan la justificación de ambos trabajos.

## **BASES TEORICAS**

las bases teóricas son todas aquellas teorías, conceptos, características, funciones que están relacionadas con el tema de estudio, la cual permitirán al investigador recopilar

Información. En esta sección se presenta un cuerpo de teorías y estudios que servirán de fundamento teórico y se destacan aquellos que de una u otra forma tienen relación directa con la intención de la investigación y que son involucrados en la misma, de acuerdo con esto nos dice Pérez, (2006) que las bases teóricas son “el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios que explican las teorías principales del tópico a investigar” (p. 69).

### **Estructura Organizacional**

Strategor (1988) nos dice que “una estructura organizacional es la reunión de las funciones que se deben cumplir y la forma en que se comunican las unidades que realizan el trabajo.” Por lo que podemos afirmar que, en función de una comunicación fluida entre cargos del departamento administrativo del IUJO, la estructura organizativa es fundamental no solo dentro la misma si no en relación con otras instancias de la institución. Además de esto especifica estos mismos cargos y establece un orden de funciones a fin de identificar el correcto funcionamiento del departamento.

Partiendo de esta idea de que, en efecto, para que los ingresos del instituto sean administrados de manera correcta y eficiente, se deben llevar a cabo ciertas herramientas o criterios que sirvan de ayuda para la realización de tareas diarias de los empleados, en donde se puedan desenvolver elementos eficaces de comunicación, métodos para la toma de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, mecanismos, materiales y cargos para la obtención de objetivos. A través de una estructura organizacional se puede lograr la consecución de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y estratégicos.

### **Componentes de una estructura organizacional**

La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar específico, si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera. “Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las

propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

La estructura en una organización debe dirigirse de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la organización y que puedan alcanzar sus metas.

Según (Daft 2010, 90) la estructura organizacional se define en tres componentes:

La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Según lo mencionado anteriormente por el autor Daft, se entendería que los dos primeros elementos definidos anteriormente se refieren al marco estructural que debe tener una organización y el tercer elemento se enfoca en la interacción que existe entre las personas que trabajan en la institución. Para determinar una estructura es fundamental comprender que dentro de Fe y Alegría cada instituto es distinto uno del otro, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, el tiempo, el entorno, la dinámica y sobre todo la estrategia que maneje para que pueda dar respuesta y lograr así sus metas y arrojar resultados favorables.

### **Tipos de estructura organizacional**

Entre los modelos de estructura organizacional más comunes que una empresa puede aplicar, se encuentran los siguientes:

1. Lineal. Se basa en los niveles de autoridad y se maneja un sistema de decisión centralizada. Su estructura es de forma piramidal, en la que disminuyen los puestos en la jerarquía más alta, pero aumentan las responsabilidades.

2. Horizontal. En esta estructura existen pocos mandos medios de autoridad, por lo que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.

3. Funcional. Agrupa y ordena a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo y se

organiza en departamentos especializados, al mando de un supervisor. Por ejemplo, departamento de marketing, ventas, contabilidad, producción, etc.

4. Divisional. Organiza a los colaboradores por tipo de producto o de servicio específico que se ofrece al mercado, siendo cada uno de ellos, responsable del flujo de tareas.

5. Matricial. En este sistema, la organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos; un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.

6. Central. Común en empresas muy grandes y con una forma de trabajo más compleja en la que cada empleado debe responder a muchos supervisores que se encuentran en diferentes áreas o en diferentes localizaciones.

### **Elementos que conforman la estructura organizacional**

Toda estructura organizacional cuenta con ciertos componentes fundamentales que las distinguen, siendo los más representativos los siguientes:

#### **Cadena de mando**

Es la base del modelo organizacional y se refiere a una línea de autoridad que desciende desde la dirección, hasta los puestos más bajos. Su objetivo es definir a quién hay que dirigirse según el tema que se desee tratar o la petición que se desee hacer.

Según Henry Mintzberg, la estructura de la cadena de mando se compone de cinco elementos:

Cumbre estratégica. Encargados de la responsabilidad general de la organización, con intereses estratégicos.

Línea media. Directores de departamento que intercambian información entre las partes de la organización, intervienen en las decisiones, administran recursos y desglosan la estrategia.

Núcleo de operaciones. Quienes aseguran los insumos, transformarlos, distribuirlos, y proveer apoyo directo a las funciones anteriores.

Tecnoestructura. Analistas que planifican y controlan el trabajo de otros pero su función es staff.

Staff de apoyo. Miembros de staff otorgan otro tipo de servicios indirectos.

### **Nivel de centralización**

Esto contribuye directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones y en si se trata de una organización más o menos democrática en su forma de actuar.

### **Margen de control**

De acuerdo al tamaño de la empresa y los equipos, así como del nivel de centralización, se debe considerar cuántos empleados controla un mando directivo. Entre más colaboradores sean, mayor será el margen de control.

### **Grado de especialización**

Si los empleados cuentan con una especialización alta y son expertos en su campo, se espera que sean más productivos. Cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil, por lo que ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas.

Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles y lo ideal es encontrar el nivel de especialización adecuado para la actividad de la empresa según sus necesidades, o incluso cierto equilibrio entre ellas.

### **Formalidad estructural**

El grado de formalidades busca mantener cierta armonía, siendo el ideal un equilibrio entre rigidez y libertad que permita trabajar ágilmente, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.

### **Formación de departamentos**

Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos, indicadores y objetivos.

### **Jerarquización y Centralización**

Es imperativo resaltar la importancia de la jerarquización dentro del departamento de Administración del IUJO para mantener el orden actual y por consiguiente reforzarlo efectivamente; la distribución del poder tiene consecuencias importantes para el desempeño de

una organización y el comportamiento de sus miembros. Una consideración valiosa en este sentido, es la forma como el poder está distribuido en la institución.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Centrándonos en esto podemos evidenciar que Fayol exige un respeto máximo a los mandos más altos, estableciendo así una línea muy clara de autoridad y jerarquía en la organización, pasando por todos los niveles de esta.

La centralización es un método de administración del poder en el que las decisiones son tomadas y ejecutadas por una autoridad única, que puede estar representada por una persona, grupo o institución. Los modelos centralistas facilitan la vigilancia, la toma de decisiones única, la fiscalización de los recursos y la especificidad de la organización, dado que se crean núcleos de decisión o de procesamiento de las distintas tareas, evitando que las labores se dupliquen, se repitan o se dispersen. Toda centralización genera jerarquías y establece dinámicas de jefatura, por lo que se trata de un sistema idóneo para los liderazgos fuertes y que ayuda profundamente en este aspecto a la instancia de administración del IUJO en su necesidad de organizar y estructurar sus estrategias administrativas.

## **Organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (Franklin 2009, p 124)

Es una parte de la estructura formal, presente en la vinculación entre departamentos de una empresa a lo largo de las principales líneas de autoridad. El organigrama es fundamental para cualquier institución, ya que permitirá a las áreas y departamentos que estén relacionados y cuáles serían sus funciones, el tener un buen organigrama permitirá alcanzar el éxito de la empresa.

“El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento.” (Daft 2010, p 127)

Según los conceptos anteriores se puede mencionar que es importante que una institución cuente con un organigrama que le permita visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización.

### **Partes que componen un organigrama.**

**Elementos estructurales:** son las diferentes unidades en las que se dividen las tareas. Aquí se encuentran los órganos de mando, los departamentos, los servicios de apoyo y la unidad más básica, los puestos de trabajo.

**Relaciones estructurales:** es la red que se teje alrededor de los elementos estructurales y que define las relaciones entre todos ellos.

**Sistema de dirección:** una serie de elementos gráficos buscan facilitar la comprensión del organigrama: cajas, rejas, líneas, flechas

### **Elementos de un organigrama**

Los elementos más importantes que ha de reflejar el organigrama de una empresa son los siguientes: la cadena de mando, los departamentos, tareas y responsabilidades, ámbito de control y toma de decisiones.

#### **1. Establecer la cadena de mando**

Determinar la jerarquía del trabajo, es decir, qué cometido y obligaciones tiene cada persona de la organización, niveles de mando y quién toma las decisiones. Es un punto esencial para compañías tanto mucho como poco jerarquizadas. Es clave para facilitar la gestión de los Recursos Humanos. Situaciones que pueden darse, como que un empleado tenga varios superiores, solo pueden resolverse adecuadamente con una cadena de mando bien definida con el objetivo de que esta persona no reciba instrucciones confusas o dispares.

## **2. Segmentar los departamentos**

Con una correcta segmentación de los departamentos y de los equipos, resultará más sencilla la creación de planes de carrera, de formaciones y la dirección de acciones segmentadas para determinados equipos o colectivos.

La buena segmentación de departamentos está totalmente vinculada con el análisis de puestos. Si ya se han identificado puestos y tareas vinculadas, a partir de ahí se podrán crear familias de puestos y departamentos, que pueden funcionar de manera independiente o conjunta. Y todo ello, debe reflejarse, por supuesto, en el organigrama empresarial.

## **3. Definir y asociar tareas y responsabilidades**

Es necesario asociar tareas y responsabilidades a cada grupo de empleados o departamento. Así, podrán detectarse responsabilidades que se solapan o la sobrecarga de tareas.

## **4. Establecer el ámbito de control**

El ámbito de control se refiere a la amplitud de mando de una persona, es decir, al número de empleados que tiene a su cargo.

Tener esto definido ayuda a conocer la dependencia o independencia de cada empleado. Por ejemplo, una persona que posee un gran ámbito de control (muchas personas a su cargo) deberá dejar más autonomía a sus subordinados.

## **5. Obtener una visión global que facilita la toma de decisiones**

Para comenzar a definir un organigrama, como ya se ha detallado, es muy positivo utilizar los análisis de puestos que ya se tengan realizados

Es muy relevante que el organigrama institucional ofrezca una visión global y transparente del departamento a todas las personas del equipo. De esta manera, los empleados estarán informados de toda la estructura organizativa y conocerán también sus posibilidades de movilidad y promoción interna.

Asimismo, se debe preguntar si el organigrama sirve para tomar decisiones y si se tiene en cuenta en la estrategia departamental. Un organigrama bien elegido y adaptado a la institución ayuda a los directivos a localizar tareas, responsabilidades y nuevas estrategias. Ayuda a mantener el equilibrio global de la institución.

## 6. Diseñar el organigrama

El diseño del organigrama es un factor clave. Se deben mostrar las relaciones departamentales de manera sencilla. Todas las personas del departamento deben comprender fácilmente el organigrama y saberlo manejar. Además, es muy importante que el organigrama sea accesible, para lo que es crucial que esté en formato digital.

### Tipos de organigramas

En función de la necesidad y el tipo de organización, es posible elegir un formato menos tradicional de organigramas. Hay tres tipos de organigramas principales: jerárquico, matricial y plano.

*Organigrama jerárquico:* este es el tipo más común y da origen al sinónimo "diagrama jerárquico". En una jerarquía, un grupo de personas se encuentra en la parte superior mientras que los individuos con menos poder se ubican por debajo en forma piramidal. Piensa en términos de una monarquía: el rey o la reina está en la parte superior; o en una organización, el director ejecutivo se ubicaría también en la parte superior. En una jerarquía, por lo general, los miembros se comunican con sus superiores y con las personas que dependen de ellos.

*Organigrama matricial:* este es común en las empresas que tienen más de un director. Por ejemplo, una organización puede tener un equipo de diseñadores gráficos que debe rendirle cuentas al diseñador gráfico principal. Los diseñadores gráficos también trabajan en otros proyectos que probablemente estén liderados por otro gestor de proyectos. En este caso, los diseñadores gráficos deben rendirles cuentas a dos personas.

*Organigrama plano:* este tipo, a veces denominado organigrama horizontal, prácticamente no tiene niveles medios de gestión y, por lo general, supone dos niveles: los directivos superiores y los empleados. En empresas como esta, los trabajadores tienen más responsabilidades y están más involucrados de forma directa en la toma de decisiones.

En este caso el más apto para el departamento de administración del IUJO es el Organigrama Jerárquico teniendo en cuenta que este se rige según las directrices establecidas por la Dirección de Educación Universitaria por medio de circulares y los estatutos de la institución, además de esto es desde la misma dirección del instituto que se direcciona el mismo, puesto que este tiene comunicación directa con la DEU. En este sentido la jerarquización del organigrama va desde la DEU a la Dirección del IUJO Barquisimeto y de esta a la administradora para luego

esta bajar la información a los asistentes administrativos en sus respectivas áreas de trabajo dentro del departamento administrativo.

### **Simbología de un organigrama**

Para hacer un organigrama se suele emplear rectángulos, cuadrados o círculos, los cuáles son unidos por líneas horizontales y verticales. Las figuras geométricas representan los órganos o cargos de la organización; y las líneas representan los canales de comunicación o relaciones formales entre los órganos o cargos. Cuando las líneas son trazadas de arriba hacia abajo, los canales de comunicación indican autoridad; cuando las líneas se representan de abajo hacia arriba, indican responsabilidad. Cuando las líneas se trazan entre dos figuras ubicadas en forma paralela, se indica colaboración dentro de un mismo nivel jerárquico.

En esta oportunidad se ahondará en la representación de las relaciones de autoridad, lo cual se hace mediante tres formas: autoridad de línea, autoridad de asesoría (o *staff*) y autoridad funcional.

- **Autoridad de línea o jerárquica:** el poseedor de dicha autoridad imparte órdenes directas a los subordinados y delega directamente parte de su autoridad.
- **Autoridad funcional:** desde un cargo determinado se puede actuar sobre colaboradores no ligados directamente, considerando asuntos específicos de su función en la organización.
- **Autoridad de asesoría (o de *staff*):** se da cuando una persona es autorizada para hacer investigaciones y trabajos en áreas específicas o para asesorar en determinados temas. Nunca dan órdenes directas a los niveles jerárquicos inferiores. Por ejemplo: un asesor de la alta dirección es destacado provisionalmente a un área para brindar soporte con sus conocimientos.

Un organigrama bien elaborado contribuye a dejar con claridad las relaciones entre los distintos órganos de la empresa, y también permite hacer un análisis crítico y objetivo de la estructura organizativa, exhibiendo las imperfecciones existentes y proponiendo cambios organizacionales.

## Símbolos utilizados en un organigrama

Los símbolos de un organigrama son formas geométricas que ilustran las diferentes acciones que pueden ocurrir durante un proceso, programa o algoritmo. Aunque los organigramas incluyen también descripciones textuales, los símbolos del diagrama varían en tamaño para servir de ayuda visual al lector a la hora de entender el diagrama. Sin ni siquiera leer el texto, el usuario puede entender rápidamente el proceso basándose solamente en el orden de los símbolos.

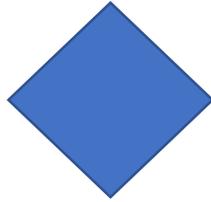
### Rectángulo redondeado con extremo cóncavo



El símbolo del rectángulo redondeado se conoce en un organigrama como el "finalizador". Se usa para indicar el comienzo, la parada, el inicio o la finalización de un proceso. Normalmente se encuentran en la parte de arriba y la de abajo de un organigrama, pero pueden aparecer en el interior si un subproceso se desvía y termina antes de la finalización general del proceso.



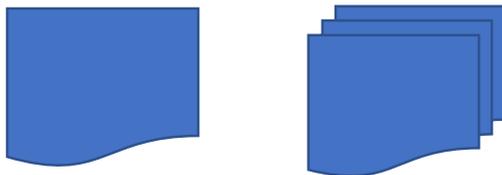
El símbolo de la **flecha** se usa para indicar el flujo de información a través del programa. La flecha señala en la dirección en que se mueve el proceso de principio a fin. Si una sección del organigrama indica que la información entra en un bloque y vuelve a salir hacia un paso anterior en el proceso, la línea de la flecha estará doblada en ángulos rectos, igual que un cuadrado, apuntando hacia arriba y girando hacia atrás, señalando una sección anterior en el diagrama, con la cual cosa ilustrará un "bucle" o paso que se repite. Si aparece una flecha doble en un diagrama de flujo significa que un mismo dispositivo lee y escribe datos digitales.



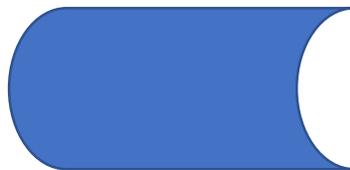
En un organigrama, un **rombo** indica una decisión. Puede señalar la aparición de una sentencia condicional, por ejemplo, o cualquier cuestión en el proceso que pueda tener múltiples resultados que lleven en nuevas direcciones en el proceso. Una respuesta afirmativa a la pregunta del rombo puede llevar el proceso en una dirección indicada por un punto del rombo. Una respuesta negativa, puede llevar el proceso en otra dirección indicada por otro punto del rombo. No tienen por qué ser puntos opuestos.



El **rectángulo normal** es uno de los símbolos más comunes en los organigramas y se usa para indicar pasos o acciones individuales en el proceso, a menudo directamente después del comienzo del proceso y tras cualquier símbolo de decisión, para mostrar la siguiente acción que tendrá lugar.



Este símbolo se parece a una **hoja de papel rasgada** e indica que hay un "documento" en proceso. Puede ser un documento físico creado durante el proceso, como una impresión, o un documento electrónico, como un correo electrónico, generado durante el proceso. La versión "amontonada" de este símbolo indica la producción de múltiples documentos.



Este símbolo se utiliza para indicar que los datos de algunos procesos que requieren un traslado a ciertos sitios se están almacenando. A continuación, aparecerá un símbolo final si el almacenamiento de los datos es el fin de una rama concreta del proceso del diagrama.

Teniendo en cuenta que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la institución y que en él se representa la estructura de los departamentos haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en vigor en el instituto, es importante conocer la definición en sí de departamento haciendo especial énfasis en el departamento administrativo, en este caso del Instituto Universitario Jesús Obrero extensión Barquisimeto y las funciones específicas que desempeña todo el personal de cada área del departamento administrativo.

### **Departamento**

Un departamento es una unidad funcional, que tiene asignadas personas, recursos y responsabilidades en el proceso de producción de una empresa. Toda empresa tiene una estructura funcional, la cual delimita responsabilidades y funciones que tributan al logro de objetivos, y que juntas, cumplen la misión de la organización y la visión en el largo plazo. Esta estructura, a su vez, tiene unidades que operan con recursos propios, objetivos propios, y equipos de trabajo propios. Interconectándose en algunas partes del proceso productivo con otras unidades operativas para entregar un producto final; estas unidades son los departamentos.

### **Sustentación Legal**

Las bases legales son todas aquellas leyes las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y cómo últimos objetivos parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación. En este sentido Pérez, (ob. cit) define las bases legales como “el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación” (p.60). Por consiguiente, el concepto de bases legales se define como el conjunto de normativas legales desde las leyes, reglamentos, decretos entre otros que guarde relación con la investigación de estudio. En este aspecto, para mejor comprensión en la elaboración de las bases legales, se implementará “La Pirámide de Kelsen”.

Los principios fundamentales del sistema educativo venezolano se encuentran contenidos en **la Constitución Nacional** y en la **Ley Orgánica de Educación**. A partir de la primera, se indica que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, definida, a su vez, como democrática, gratuita y obligatoria.

*El **Artículo 57** de la Constitución dice que “Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura.”*

En este sentido ejerciendo el derecho a la expresión de ideas y pensamientos, sostenido por la constitución de la República, se hace necesario decir que se ha considerado una necesidad la implementación de una estructura organizativa formal y mostrada a través de un organigrama jerárquico dentro del departamento de administración del IUJO Barquisimeto, siguiendo con esta idea se menciona de igual manera el **Artículo 109** el cual establece que “...Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley...” es decir que es la misma Universidad en este caso quien establece sus funciones internas y la administración efectiva de sus bienes, además de esto continua diciendo que “Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. ...” por lo que dentro del ámbito organizacional se reitera la necesidad de una estructura organizacional en beneficio del departamento de administración del IUJO Barquisimeto.

**Artículo 299.** “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la

colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional...”

El estado está comprometido en proporcionar y promover las diferentes estrategias para el manejo de las herramientas que ofrece la tecnología como beneficio personal y profesional de cada individuo que forma parte de la sociedad actual del territorio venezolano; siendo de gran importancia el ámbito educativo por ser origen de los conocimientos, ideas y experiencias de todas las personas que hacen vida en la comunidad educativa. En la actualidad los progresos en el proceso educativo deben ser concebidos de las necesidades ocasionadas del día a día dentro de cada institución educativa.

Ahora bien, siguiendo con el ámbito académico Ley de universidades vigente, habla sobre las estructuras organizativas en las universidades venezolanas. La autoridad suprema en cada universidad pública, reside en el Consejo Universitario, por órgano del Rector, de los Vicerrectores y del secretario, conforme a sus respectivas atribuciones, según el Art 24 dice que Las Universidades Autónomas son:

“Instituciones que disponen de autonomía organizativa para dictar sus normas internas; autonomía académica para planificar, organizar y realizar sus programas de investigación, docencia y extensión; autonomía administrativa para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; y autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio. Por lo general, estas instituciones tienen programas de formación profesional en más de dos campos del conocimiento.”

Las universidades autónomas constituyen el grupo de instituciones de educación superior más antiguas, de mayor tradición académica y mayor número de estudiantes. Se caracterizan por gozar de muchos privilegios: libertad para dictar sus normas internas de organización y funcionamiento; autonomía académica para planificar, organizar y realizar sus programas de investigación, docencia y de extensión; autonomía administrativa para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; y autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio. Todo ello, desde luego, siempre que tales privilegios no colidan con la Constitución Nacional o las Leyes.

Elas tienen una estructura de gobierno de tipo colegiado con distintos niveles jerárquicos y generalmente su organización académica está basada en Facultades, las cuales, a su vez, están constituidas por Escuelas e institutos (como es el caso) o centros de investigación. Desde luego, el gobierno de las universidades (públicas y privadas; autónomas y experimentales) se rige fundamentalmente por la Ley de Universidades vigente desde 1958. Ella establece que la autoridad suprema de cada universidad (pública o privada) es el Consejo Universitario, el cual está compuesto por el Rector (quien lo preside), los Vice-Rectores (Académico y Administrativo), entre otros, en el caso del IUJO Barquisimeto se considera una institución privada sin fines de lucro, conocida también como organizaciones del tercer sector con un subsidio directo del ministerio por lo que se rige también por la Ley del Ministerio de educación.

Con relación a la **Ley Orgánica de Educación en el Artículo 6, literal “g”** plantea que: La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas con la participación protagónica de toda la Comunidad Educativa. También convenios como el **convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación**, 1948 (núm. 87):

### **Artículo 3**

1. Las organizaciones de trabajadores y de empleadores tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos administrativos, el de elegir libremente sus representantes, el de organizar su administración y sus actividades y el de formular su programa de acción.
2. Las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar este derecho o a entorpecer su ejercicio legal.

Este convenio deja claramente establecido que la entidad, específicamente la organización de trabajadores y de empleadores tienen el derecho de poder establecer, redactar sus estatutos reglamentos y elegir las herramientas que sean de provecho para la organización dentro de la administración y de esta manera agilizar, actualizar y mejorar los procesos de gestión, además de quedar amparados por este convenio

frente a las autoridades públicas si el proceder de las mismas obstaculizan el ejercicio legal

### **Sistema de Variable**

La variable es definida por Hernández y otros (ob. cit.) como “una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse y se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (p. 124). En este contexto, se desarrolló un sistema de variables para precisar las características involucradas en el problema planteado, relacionado con la sugerencia de una estructura organizativa para departamento de administración del Instituto Universitario Jesús Obrero extensión Barquisimeto. Y de esta manera organizar los conceptos relacionados con la investigación en un cuadro denominado operacionalización de variables.

Adicionalmente es relevante indicar qué significan los términos definición conceptual y operacional que comprenden las etapas en que se divide la operacionalización de una variable, Arias (2014) señala que la conceptual consiste en “establecer el significado de la variable, con base en la teoría” (p. 63) y la operacional “establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición” (p. 63). En este sentido, conociendo los conceptos referidos, se muestra a continuación la operacionalización de variables:

#### **Cuadro 1**

#### **Operacionalización de la Variable**

<b>variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems/cuestionario</b>
<b>Estructura organizativa formal mostrada a través de un organigrama para el Departamento Administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero Extensión Barquisimeto.</b>	<b>Departamento administrativo del IUJO</b>	Estructura organizativa componentes Jerarquización y centralización	1 2 3
	<b>Estructura organizativa</b>	Departamentos Cargos, funciones, tareas Formal y Vertical	4 5 6

## MOMENTO III

### ORIENTACIÓN PROCEDIMENTAL

El Ser humano nace con la necesidad de saber el ¿por qué? de las cosas, es por ello que la investigación ya sea de manera formal o informal forma parte de nuestra vida y resulta más evidente en lo que respecta a un trabajo de investigación, por lo que resulta necesario describir según dice Hernandez y otros (2003) cuál será el “método, técnicas, instrumentos y procedimientos que se utilizarán para dar respuesta al problema planteado” (p. 131). Ya que en toda investigación es de suma importancia que las relaciones y hechos que son establecidos en los resultados obtenidos tengan verdaderamente un alto grado de exactitud y fiabilidad. Es por esto que se siguen métodos o procedimientos de manera ordenada teniendo como fin el establecimiento de los hechos y fenómenos hacia los cuales va dirigido el interés de la investigación.

#### Naturaleza de la Investigación

Dentro de todo estudio o labor científica, como parte fundamental del conocimiento, conlleva una teoría sobre qué es, cómo se realiza, qué y para qué sirve la investigación. En este mismo sentido, Martínez (2007) plantea que “un conocimiento de algo, sin referencia y sin ubicación en un estatuto epistemológico, ontológico y metodológico que le dé sentido y proyección, queda huérfano y resulta ininteligible” (p. 228). Por ello, la necesidad que tiene todo investigador de ubicarse paradigmáticamente, ya sea para abordar la realidad que asume como dada, o para construirla en conjunto con los actores sociales.

#### Paradigma de la investigación

la presente investigación se orienta por el *paradigma positivista*, al pretender obtener un conocimiento relativo a las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitan determinar la naturaleza del problema a fin de generar respuestas validas, para responder así, a las interrogantes planteadas. Es definido por Ferreres, V y Gonzales, Á (2006), “el positivismo mantiene que todo conocimiento científico

se basa sobre la experiencia de los sentidos sólo puede avanzarse mediante la observación y el experimento, asociados al método científico” p.117

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con lo planteado, esta investigación se concibe dentro del *enfoque cuantitativo*, teniendo en cuenta que la metodología cuantitativa Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizó el enfoque cuantitativo en la investigación porque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

### **Tipo y Diseño de Investigación**

De acuerdo a Hernández y Col. (2006) proponen sobre el diseño de investigación:

Se refiere a los pasos, etapas y estrategias que se aplican para el logro de los objetivos planteados, este consiste en el planteamiento de una serie de actividades sucesivas, organizadas, adaptadas a los particulares de cada móvil de investigación, para indicar los pasos o pruebas a efectuar, así como las técnicas para recolectar y analizar datos. (p. 158).

Del mismo modo explica que “la investigación de tipo no experimental se realiza sin manipular intencionalmente las variables, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”

En ese contexto, el estudio se tipifica como descriptivo; dada que su orientación fue recolectar información relacionada con el estado real de las personas, fenómenos o situaciones vinculadas estructura organizativa del departamento de administración del Instituto Universitario Jesús Obrero, tal como se presentó en el momento de su recolección realizado en la dicha

institución, en el cual se describe lo que se analiza sin verificar hipótesis ni realizar inferencias. Al respecto, Arias (2006), establece que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Estos estudios miden de forma independiente las variables, aun cuando no se formulen hipótesis”. (p.53)

En ese orden de ideas, la presente investigación se tipifica como de campo, por cuanto los datos son recolectados directamente del objeto de estudio. Obteniéndose información específica acerca de la estructura organizativa del departamento de administración del IUJO. Según el autor (Arias (2012)), define:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí sus carates de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. . (pag.31)

## **Población y muestra**

### **Población**

Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69) del mismo modo Ramírez (2007) afirma “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 75). Por ello, tomando en cuenta que la población es muy pequeña, habiendo que requerir de una información de orden general, se abarcará a todo el universo de la investigación, el cual estará integrado por cuatro (4) trabajadores del departamento de

Administración del Instituto Universitario Jesús Obrero - Extensión Barquisimeto. Concluyendo que la muestra que se utilizará es censal.

**Cuadro 2. Muestra**

<b>Muestra</b>	<b>Nº de trabajadores.</b>
Administradora	01
Asistente administrativo	01
Asistente administrativo	01
Asistente administrativo	01
<b>Total</b>	<b>04 trabajadores</b>

**Fuente: M. Rodríguez 2022**

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El éxito de una investigación descansa en buena parte en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Al respecto Arias, (2006) señala que: “La técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación”. (p.90). Por su parte, Según Arias (1999), expone que “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (p.53). Para efecto de esta investigación se utilizará una encuesta tipo cuestionario con seis (6) ítems.

### **Estrategias procedimentales de desarrollo de la investigación**

Con respecto a estrategias Pérez (2005), afirma que “las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, aprovechando así el máximo desarrollo de las mismas” (p.78). Los procedimientos metodológicos utilizados en la elaboración fueron los siguientes:

En lo que respecta a la investigación planteada, se tomó dentro de esta modalidad a la encuesta, la misma es considerada la más adecuada para los datos que se desean obtener, con esta técnica se trató de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en la presente investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Igualmente, para Trespacios, Vázquez y Bello, (2005) las encuestas son “instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”. (p. 96)

Por lo expuesto, se elige la encuesta como técnica en esta investigación, la cual tuvo como propósito recabar la información de manera directa para sustentar y desarrollar este trabajo, de esta misma manera, el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario. Asimismo, Arias (2004) señala que “el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas”. (p. 72), en este sentido, las preguntas son diseñadas de acuerdo al objeto de estudio, en donde las respuestas obtenidas de ellas se puedan verificar la realidad de los objetivos planteados en la investigación.

El cuestionario está integrado por seis (6) Ítems de preguntas cerradas de selección simple para los indicadores, teniendo cada uno dos (03) alternativas de respuesta: (Deficiente), (Regular) y (Excelente) donde el encuestado podrá seleccionar una de las tres alternativas planteadas para cada pregunta.

## **OBSERVACION**

Según Zapata (2006), redacta que “las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él, esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular (Pg. 145)” Para el presente caso en estudio se utilizó la observación directa que permite recoger datos y observar mediante su propias impresiones, esta se puso en práctica en la etapa inicial en el lugar de los hechos, logrando así ubicar la información necesaria para desarrollar las hipótesis planteadas.

## **CUESTIONARIO**

Según Hurtado (2000) un cuestionario “Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativa a un evento, situación o temática en particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (Pag.30). Es por ello que los cuestionarios pueden usarse como instrumentos de recolección de datos porque permiten construir escalas que ayudan a determinar ciertas actitudes o rasgos latentes en la entidad conllevan a la obtención de repuestas de las deficiencias que la misma presenta.

Es oportuno acotar que el cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Específicamente para el desarrollo del trabajo se emplea aplicando preguntas cerradas en el cual el consultado elige una respuesta entre las opciones Deficiente, Regular y Excelente. Es por ello que es de opción múltiple puesto que debe elegir entre tres alternativas. Esto conlleva a Formular estrategias administrativas que permitan reorganizar la gestión operativa y los procedimientos administrativos en el departamento de administración del Instituto Universitario Jesús Obrero – Extensión Barquisimeto.

## MOMENTO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Análisis de resultados

En la presente investigación se realizó un procesamiento de datos, la cual según Tamayo y Tamayo (2007, p. 187) una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas.

Asimismo, se aplicó una lista de cotejo y una escala de estimación, previamente diseñado por los investigadores. Según Hernández y otros (2003, p. 143) la tabulación se define como los registros de diversos tipos de respuestas en las alternativas respectivas, para luego realizar un análisis estadístico tales como los porcentajes y promedios.

En base a lo expuesto, los investigadores infieren que la tabulación es el proceso que consistió en realizar un análisis estadístico de los datos que se obtuvo a través del instrumento de recolección de datos, los cuales ayudaron a su posterior discusión y confrontación con la teoría presentada en este estudio.

Una vez aplicado el cuestionario como instrumento de 6 Ítems con preguntas con tres (3) tipos de respuesta las cuales se obtuvieron y procesaron de los cuatros participantes mostradas en los siguientes gráficos:

#### 1 ITEM

**¿Cómo califica usted la organización de la administración del IUJO?**

**Cuadro 3**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente		
Regular	4	100%
Excelente		
Total	4	100%

**Gráfico 1**



En el gráfico anterior se evidencia que de cuatro (4) trabajadores el 100% calificó la organización del departamento como regular, por esto dentro de esta sugerencia de una estructura organizativa formal se hace necesaria la creación de un organigrama que mejore la estructura existente en cuanto a la disponibilidad y organización. Basándonos en la teoría debemos recordar que una de las partes que compone al organigrama es el *Sistema de dirección* el cual facilitar la comprensión del organigrama a través de cajas, rejas, líneas, flechas lo que hace tener al alcance inmediato y de manera comprensible y la información de la estructura organizativa que es una herramienta organizativa para el mejoramiento del departamento a través de la organización y coordinación del mismo para el logro de los objetivos.

## **2 ITEM**

**¿Cómo es su conocimiento respecto a la estructura organizacional del departamento administrativo del IUJO?**

**Cuadro 4**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	1	25%
Regular	3	75%
Excelente		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**



Del 100% de los trabajadores dieron conocer que conocen la estructura organizativa de manera regular el 75% mientras que el 25% representado por una (1) persona, la cual , dijo no poseer los conocimientos básicos necesarios en lo que respecta a este conocimiento, apoyándose en las bases teóricas se puede mencionar que según Strategor (1988) nos dice que “una estructura organizacional es la reunión de las funciones que se deben cumplir y la forma en que se comunican las unidades que realizan el trabajo.” En este sentido, aunque sea un porcentaje pequeño es importante considerarlo ya que esto incide no solo en el funcionamiento del departamento sino también en su relación con otras instancias

### **3 ITEM**

**¿Cómo es la jerarquización y centralización del departamento administrativo del IUJO?**

**Cuadro 5**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente		
Regular		
Excelente	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3**



Ante esta interrogante se deja ver que las cuatro (4) personas que integran el departamento administrativo del IUJO aseguran el cumplimiento de la jerarquización y centralización dentro del departamento siendo parte de los elementos de la estructura organizativa la cadena de mando en la que, según Henry Mintzberg, se compone de cinco elementos. Por su parte la centralización es un método de administración del poder en el que las decisiones son tomadas y ejecutadas por una autoridad única, que puede estar representada por una persona, grupo o institución.

**4 ITEM**

**¿Cómo es su conocimiento respecto a su cargo y funciones dentro del departamento administrativo del IUJO?**

**Cuadro 6**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	2	50%
Regular	2	50%
Excelente		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**



En esta interrogante la muestra censal queda dividida un 50% con respuesta “regular” y 50% dando como respuesta deficiente “deficiente”, esto es realmente preocupante dentro del departamento puesto que incide altamente en la eficiencia no solo del departamento si no del instituto ya que como se menciona en el MOMENTO II las responsabilidades de los cuatro (4) puestos del departamento administrativo son verdaderamente cruciales y se describen de manera especifica en este MOMENTO. Ademas de esto la departamentalizacion en su defición nos dice que “Un departamento es una unidad funcional, que tiene asignadas personas, recursos y responsabilidades en el proceso de producción de una empresa, la cual delimita responsabilidades y funciones que tributan al logro de objetivos, y que juntas, cumplen la misión de la organización y la visión en el largo plazo.”

**5 ITEM**

**¿Cómo es su conocimiento respecto a la importancia de sus responsabilidades dentro del departamento administrativo del IUJO?**

**Cuadro 7**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente		
Regular		
Excelente	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5**



Pese a la falta de conocimiento de la estructura organizativa de manera específica y por ende los cargos que debe asumir cada trabajador se reconoce la importancia que tienen los cargos

encomendados y su relación con otros departamentos e instancias y sobre todo respecto los resultados dados la dirección, respecto a esto Daft 2010, dice que la estructura organizacional se define en tres componentes de los cuales el tercero dice que “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.”

## 6 ITEM

**¿Cómo es el organigrama del departamento administrativo en el IUJO?**

**Cuadro 8**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	4	100%
Regular		
Excelente		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6**



En este último cuestionamiento todos los que trabajan activamente dentro del departamento administrativo concordaron en que no existe o al menos no conocen un organigrama dentro del departamento administrativo, siendo esto reflejado en el gráfico como un porcentaje de 100% de deficiencia. Teniendo en cuenta que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la institución y que en él se representa la estructura de los departamentos haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en vigor en el instituto, es importante conocer la definición en sí del mismo y nos lo dice Franklim 2009, “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una

de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (p 124)

## MOMENTO V

### Conclusiones y recomendaciones

Una vez culminada la fase de análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, para conocer la importancia de sugerir una estructura organizativa formal dentro del departamento administrativo y su incidencia en la toma de decisiones y procedimientos eficientes y eficaces en el IUJO Barquisimeto, las respuestas recabadas permitieron desarrollar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Se da respuestas a las interrogantes planteadas en un inicio conforme a los objetivos específicos:

1. ¿En qué situación se encuentra el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto, en cuanto a la Estructura Organizativa?
2. ¿Cuáles son los elementos que comprende una estructura organizativa para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto?
3. ¿Qué Beneficios acarrea la elaboración de una estructura organizativa formal para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto?

## CONCLUSIONES

### 1ra Conclusión

Se ha logrado *“indicar la situación actual en cuanto a la organización del departamento de Administración del Instituto Universitario Jesús Obrero Extensión Barquisimeto”* y a raíz de esto se ha evidenciado que el entorno en el que se encuentra el departamento no existe una estructura organizativa formal, visible y al alcance inmediato dentro del mismo, visto a través de un organigrama. Se podría decir que el departamento se encuentra estable con los puestos ocupados por cada miembro, sin embargo, los cargos que actualmente ocupan los trabajadores se encuentran sujetos a cambios debido a la falta de especialización de los mismos. Se ha

evidenciado por medio de la observación y entrevistas realizadas al personal del departamento de administración del IUJO extensión Barquisimeto Estado Lara, la necesidad de una estructura organizativa detallada, ya que esta deficiencia dificulta en progreso dentro del mismo, puesto que no se tienen claramente visualizados los cargos y desenvolvimiento de los mismo, esto acarrea preocupantemente el descontrol dentro de las áreas, debido a que solo se cubren espacios en blancos sin centrarse solo en un puesto. Dentro del departamento funcionan los siguientes puestos:

Administradora: Cargo ocupado actualmente por una Licenciada en Contaduría Pública con el cargo de administradora

Asistente Administrativos: Resuelve los problemas laborales y aborda temas con la contratación, política salarial, conflictos laborales, negociaciones colectivas, etcétera. Esta función la desempeña la administradora y en cuanto a la recepción y archivado de la documentación del personal es un asistente administrativo el que lo realiza.

Asistente Administrativo - Contabilidad: Este puesto lo ocupa un asistente administrativo, supervisado por la administradora y se encarga de la conciliación y registró contables de los ingresos y egresos de la institución

Asistente Administrativo Caja: Dentro de este cargo se atienden a los estudiantes y egresados y se registra dentro del sistema de caja todos los pagos hechos por los mismos, este puesto lo ocupa un asistente administrativo, supervisado por la administradora.

En algunos casos existe un apoyo entre estas áreas, en lo que respecta a al cambio de rol momentáneo entre los asistentes administrativos con el fin de apoyar según sea la necesidad que exista a raíz de los procesos tales como, Inscripciones, reinscripciones, culminación de semestres, cierres contables entre otros, por ello existe la necesidad de estructura de procesos internos, y no solo esto, sino que también estos se relacionan con otras instancias en lo que respecta a el intercambio de información para así obtener resultados que sean de provecho para todos los departamentos y en especial para la dirección general del instituto educativo en el cual se está implementando y desempeñando esta estructura administrativa.

## 2da Conclusión

En cuanto a Describir que elementos de la estructura organizativa deben considerarse para el departamento administrativo del instituto se concluye que se puede mejorar el

rendimiento implementando la estructura organizativa existente de manera que esté al alcance inmediato, de manera formal y sobre todo sea conocido por los miembros del departamento para así conocer de manera específica los puestos y cargos, pensando no solo en el bienestar actual del equipo administrativo sino también de generaciones futuras que puedan orientarse con esta herramienta. Como se menciona con anterioridad el departamento se encuentra estable, pero puede mejorar considerablemente si se pone en marcha un plan de acción que evite la duplicidad del trabajo y aumente así la eficiencia y productividad apoyada en métodos y estrategias que vayan en pro de esto, uno de estas herramientas es el organigrama que especifica las funciones y cargos a través de una estructura sencilla y comprensible. Entre los elementos que componen dicha estructura la cadena de mando es indispensable y según las encuestas esta centralización y jerarquización se mantiene en excelentes condiciones sin embargo uno de los elementos que no funciona del todo bien es el grado de especialización de, en este caso los asistentes y que se debe mejorar.

### 3ra Conclusión

Teniendo en cuenta las necesidades de la instancia administrativa del instituto se sugiere un modelo de estructura organizativa mostrado a través de un organigrama que apoye el progreso dentro del área y que establezca de manera clara y precisa las áreas existentes y el personal que la debe conformar, además de esto las tareas que están a cargo de cada área y la necesidad que existe no solo de capacitación sino también de inclusión de personal que apoye en estas cuatro áreas neurálgicas en las cuales sea la administradora quien dirija y apoye las mismas. Este modelo se basa en todo lo evidenciado dentro del departamento y abarca la necesidad existente, ya que sin una orientación no se pueden concretar las tareas encomendadas. Por último, resulta ineludible señalar que se debe apuntar a la excelencia y no al conformismo por ello se debe ir siempre en búsqueda del mejoramiento personal y en conjunto, todos por un mismo objetivo.

Finalmente se puede mencionar en resumen que, como solución a la problemática evidenciada, se propone una estructura organizativa en la cual se vea de manera más detallada, organizada y específica los puestos y cargos de cada función dentro del departamento, esto sería una estrategia para la optimización y organización de todos los procesos llevados a cabo dentro de este. En definitiva, es una información necesaria para ampliar la eficiencia y enfoque del área

administrativa que en cualquier momento que requiera la revisión de sus puestos para la toma de decisiones y mejoras en el desempeño del personal administrativo y así pueda lograr los objetivos planteados por el IUJO - Barquisimeto

## **RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere que cada trabajador se aboque a indagar y conocer la estructura organizativa dada por la DEU y evidenciar dentro de la misma las especificaciones de su puesto y sus responsabilidades, a fin de abocarse a ellas de manera centrada, aumentando de esta manera el rendimiento laboral y por ende la productividad dentro del departamento.

2. Buscar maneras de capacitarse más en el área que le corresponda, sobre todo cuando haya actualizaciones del sistema, nuevos cálculos de beneficios, entre otros. Es importante leer las circulares enviadas por la DEU para informarse no solo de los cambios actuales sino también de información importante que ya ha sido dada con anterioridad a los inicios laborales y pueda ser pasada por alta, todo esto con el propósito de evitar la duplicidad del trabajo dentro del departamento y estar actualizado en cada área y cargo encomendado

3. En cuanto a la sugerencia de una estructura organizativa formal y mostrada a través de un organigrama se hace buscando el beneficio común ya que esta sugerencia busca que la información en cuanto a la organización del departamento en cuanto a los cargos y funciones sea visible, sintetizada y este verdaderamente al alcance de todos los que allí laboran, siendo esto apoyado por la falta de conocimiento de una estructura existen y que puede presentarse con más claridad con esta propuesta. Por ende se recomienda o sugiere que se tenga en cuenta la necesidad de incluir una persona que apoye de manera directa en el área financiera y que de este modo se evite la sobre carga de trabajo que se observa dentro del departamento.

## REFERENCIAS

- Ahtty & Cabezas (2018) Ecuador estudio titulado *Diseño Organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil* editorial: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas [Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29019> ]
- Arismendi, E. *Planificación de proyectos* (Artículo) Blogspot
- Bizneo, RH (2020) *Qué es la estructura organizacional* (artículo) [Disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/> ]
- Chiavenato (2001; p 3) *Introducción a la teoría general de la administración* 5ª Edición
- Franklin, E. (1998) *Organización de empresas*. Tercera edición.
- Cruz Brambila Gerardo. (2012, junio 8). Organigramas. Definiciones y herramientas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Gil, Gómez y Ruiz (2018) *Diseño De Estructura Organizacional Para La Empresa Termocuplas Valencia C.A.* [Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8267/mgil.pdf?sequence=1> ]
- Criado. I. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. s.l. : ISBN: 978-84-7788-549-8 , -2009 .
- Manene, L (2014) *Organigrama: tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño* (artículo); website Actualidad Empresa. [Disponible en: <https://actualidadempresa.com/organigrama-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/> ], consultado el 23/12/22
- Meza (2021) Guayaquil, este se titula *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros* [Disponible en <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15968>]
- Portal educativo Partesdel.com. Equipo de redacción profesional. (2017, 11). Partes de un organigrama. Escrito por: Equipo de Redacción PartesDel.com. Obtenido en fecha 12, 2022, desde el sitio web: <https://www.partesdel.com/organigrama.html>.
- Lucidchart: Que es un organigrama (Artículo) [Disponible en: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-organigrama> ]
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.). México: Pearson educación (p 234)

Sivira (2018) *estructura organizacional para la optimización del rendimiento laboral en la empresa HERSI, C. A, Barquisimeto estado Lara* [Disponible en <https://yacambu.uny.edu.ve/BOnline/pdf.jpg>]

Kelley. K *cuales son elementos diagrama flujo-lista y Hagan. C Símbolos Utilizados en un organigrama* (Artículo) Techlandia.com: [Disponible en [https://techlandia.com/simbolos-utilizados-organigrama-sobre\\_10528/](https://techlandia.com/simbolos-utilizados-organigrama-sobre_10528/)]

Bastidas Espinosa (2018) Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* [Disponible en <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6233> ]

## **ANEXOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Cuestionario aplicado a los trabajadores del Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO) –  
Barquisimeto de la instancia de administración**

**Autora: María Rodríguez  
Tutora: YngridAntunez**

**Barquisimeto, Enero 2023**

## ANEXO A

### INSTRUCCIONES

1. Estimado compañero(a) de trabajo, a continuación, se presentan una serie de preguntas con la finalidad de obtener información sobre la contabilidad del Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO) – Barquisimeto.
2. El cuestionario posee 6 ítems, con tres (3) alternativas de respuestas: (Deficiente), (Bueno) o (Excelente) la cual usted debe responder lo más sinceramente posible según la experiencia obtenida durante su trabajo en el departamento de administración del IUJO- Barquisimeto.
3. Puede seleccionar con una equis (x) la opción de respuesta a la cual usted considere correcta.

Agradeciendo su disposición.

**María Rodríguez**

## INSTRUMENTO

### CUENTIONARIO

ITEMS	PREGUNTAS	Deficiente	Regular	Eficiente
1	¿Cómo califica usted la organización de la administración del IUJO?			
2	¿Cómo es su conocimiento respecto a la estructura organizacional del departamento administrativo del IUJO?			
3	¿Cómo es la jerarquización y centralización del departamento administrativo del IUJO?			
4	¿Cómo es su conocimiento respecto a su cargo y funciones dentro del departamento administrativo del IUJO?			
5	¿Cómo es su conocimiento respecto a la importancia de sus responsabilidades dentro del departamento administrativo del IUJO?			
6	¿Existe un organigrama dentro del departamento administrativo del IUJO?			

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO JESÚS OBRERO  
EXTENSIÓN BARQUISIMETO**

**ANEXO B**

**SUGERENCIA DE ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**Sugerido para el departamento administrativo del Instituto Universitario Jesús Obrero  
(IUJO) – Barquisimeto de la instancia de administración**

**Autora: María Rodríguez  
Tutora: Yngrid Antunez**

**Barquisimeto, Enero 2023**



### Descripción de funciones por puestos:

#### **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR- FINANZAS**

##### **Descripción del puesto**

*Puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización:* Administrador

*Jefe inmediato:* director de la extensión

*Reporta directamente a:* director de la extensión y subdirector Administrativo IUJO, A.C.

*Personal a su cargo:* Asistentes Administrativos y Contables

*Comunicación directa con:* director de la extensión, subdirector Administrativo IUJO, A.C, Coordinadores de Carreras y Servicios, Proveedores y Personal a Cargo.

##### **Funciones de dirección, coordinación u operativas:**

##### **Dirección:**

1. Cumplir y hacer cumplir en todo momento con las políticas, directrices, instrucciones o lineamientos administrativos que hayan sido acordados previamente entre Dirección Nacional de Educación Superior y el IUJO.
2. Apoyar al director en la planificación, coordinación, evaluación y supervisión de las actividades administrativas relacionadas con los recursos humanos, financieros y de servicio del Instituto.
3. Velar por el aprovechamiento racional de los recursos materiales, físicos y financieros del instituto y por la conservación de su patrimonio.
4. Velar por el mantenimiento y conservación de los archivos del Instituto.
5. Gestionar conjuntamente con el director, la consecución de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las actividades del Instituto.
6. Conocer y discutir con el Consejo Directivo de la extensión del IUJO todos aquellos asuntos que puedan tener incidencia en el manejo administrativo y que sean ineludibles de ser aprobadas por dicho departamento, a los fines de adoptar las decisiones administrativas pertinentes.

**Coordinación:**

1. Coordinar y organizar el funcionamiento del área administrativa, encargada de las cobranzas y los pagos del IUJO, A.C.
2. Coordinar y organizar el funcionamiento el área de Recursos Humanos, encargada de los ingresos al IUJO de los profesores y demás trabajadores: los sueldos y salarios. Egresos de los profesores y demás trabajadores en caso de retiro o renuncia.
3. Coordinar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de las respectivas instancias.
4. Asesorar a la Dirección, al Consejo Directivo de la extensión del IUJO en todo lo referente a la organización, planificación y administración de los bienes.

**Operativas:**

1. Plantear de manera clara y correcta los objetivos de la unidad administrativa.
2. Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa.
3. Elaborar planes de trabajo de la unidad de administración.
4. Velar por la correcta aplicación de las normas y procedimientos administrativos.
5. Velar de forma permanente para que el área de Contabilidad lleve los registros contables de forma actualizada y ordenada, manteniendo debidamente archivado todos los soportes o comprobantes de dichos registros contables, así como el cumplimiento de las obligaciones administrativas en general.
6. Elaborar y presentar, la rendición de cuentas en torno a los ingresos y egresos de fondos y recursos de la extensión del IUJO, o de cualquier otro aspecto administrativo o económico.

**Funciones generales que desempeña dentro de esta organización:**

1. Recabar y procesar la información necesaria para apoyar el proceso de formulación del presupuesto y cronograma de desembolso mensual del Instituto.
2. Elaborar la programación de compras de los materiales de consumo de acuerdo a las programaciones de las distintas dependencias y a la disponibilidad de fondos.
3. Cumplir con los trámites preliminares relativos a la solicitud y análisis de cotizaciones, comprobación de disponibilidad presupuestaria y autorización Dirección Nacional de Educación Superior.
4. Planear, formular y controlar todo lo relacionado con el Talento Humano de la Institución.
5. Elaborar las nóminas de pago del personal por concepto de sueldo, salarios y demás remuneraciones.
6. Velar y supervisar por la oportuna elaboración, organización y entrega de los recibos de pago del personal.

7. Tramitar la apertura de cuenta nómina del personal que labora en la Institución.
8. Solicitar y velar por la custodia de los controles de asistencia del personal tiempo completo y por hora: organización y archivo al final del mes por coordinación.
9. Velar y custodiar el archivo de documentos administrativos en general.
10. Tramitar, controlar y mantener un registro actualizado de todo lo concerniente al Seguro Social, FAOV e INCES.
11. Atender las solicitudes administrativas del personal que labora en el Instituto en cuanto a los conceptos referidos a: garantía de prestaciones sociales, pago de nómina, seguro social, FAOV, entre otros.
12. Velar por el respeto de los derechos laborales de los trabajadores y en general por el cumplimiento de la normativa de personal.
13. Asistir a las reuniones a las que sea convocado en materia de personal.

**Funciones específicas que desarrolla dentro de la organización:**

1. Recibir la estimación mensual a ejecutar de la Coordinación de Bienestar Estudiantil del número y monto de: Estudiantes exonerados del pago de la mensualidad, estudiantes con el beneficio de Becas, estudiantes favorecidos con el hospedaje en las residencias y requerimientos para la conservación y mantenimiento de la residencia estudiantil\* (\*cuando aplica)
2. Recibir, revisar y procesar la estimación mensual de los Talleres de Formación Complementarias a dictarse en el mes.
3. Recibir, revisar y procesar la estimación mensual de los cursos /talleres y demás actividades de la UPP a dictarse en el mes.
4. Velar por el pago oportuno de talleres que permitan respaldar el pago de facilitadores.
5. Tener información del monto y facturas para la reposición de la Caja principal y Caja en moneda extranjera.

6. Revisar la nómina del personal para incluir en el presupuesto todas las modificaciones a que haya lugar.
7. Recibir y revisar los requerimientos extraordinarios solicitados por las Coordinaciones o Servicios del Instituto.
8. Realizar y analizar el Presupuesto de ingresos y gastos mensuales.
9. Realizar y analizar el cronograma de desembolso mensual y sus respectivas modificaciones.
10. Ser custodio y administrar las cajas en efectivo del Instituto.
11. Solicitud de recursos a la DEU cuando se amerite, por vía de la dirección.
12. Velar y ser custodio del efectivo que ingresa por caja diariamente y que se realice su respectivo arqueo.
13. Revisar y analizar la disponibilidad bancaria.
14. Solicitar la conversión de fondos de bolívares a moneda extranjera y viceversa cuando se requiera.
15. Realizar todas las gestiones de cobranza del Instituto.
16. Hacer las gestiones bancarias necesarias para el correcto funcionamiento del Instituto.
17. Realizar las compras del Instituto según el presupuesto aprobado, los requerimientos de las coordinaciones, las necesidades de la institución incluyendo las casas de encuentro y/o convivencias.
18. Verificar la existencia de material de oficina en el almacén.
19. Coordinar con la Dirección la toma del inventario de activos e insumos del Institución.
20. Apoyar en el levantamiento del inventario físico de los activos e insumos del Instituto.
21. Armar y salvaguardar los expedientes de los empleados.
22. Mantener actualizado los expedientes del personal de la institución.
23. Hacer llenar el historial de cada trabajador.
24. Elaboración de nóminas de pago y costos del personal.
25. Cancelar digitalmente a través de la entidad bancaria la nómina del mes correspondiente.

26. Elaborar autorización para apertura de cuentas nóminas en los bancos.
27. Revisión de la emisión de los recibos de pago del personal.
28. Elaboración de contratos del personal nuevo ingreso.
29. Elaboración de renovaciones de contratos del personal activo.
30. Recepción y cálculo de finiquito / liquidaciones de Prestaciones Sociales.
31. Calcular y cancelar ante la entidad bancaria correspondiente el Aporte Patronal del FAOV.
32. Recabar información de las Coordinaciones de Carrera y de la Dirección para el cálculo y cancelación del Bono Alimentación.
33. Calcular y cancelar una vez al año el Bono Vacacional.
34. Calcular y cancelar una vez al año los Aguinaldos.
35. Emisión de constancias de trabajadores para el personal activo y retirado.
36. Recibir y tramitar requerimientos de anticipo de fideicomiso.
37. Dar respuesta a toda la información administrativa que requiera las máximas autoridades del IUJO y la Dirección Nacional de Educación Universitaria.
38. Emisión de comunicaciones a todas las instancias del instituto, Dirección Nacional de Educación Universitaria e instancias externas a nivel administrativo.
39. Custodiar y reponer los recursos de la Caja Principal y Caja en moneda extranjera.
40. Emisión de órdenes de pago y realizar los pagos de la cuenta de todas las cuentas bancarias.
41. Elaborar los recibos de donaciones.
42. Realizar con control, seguimientos y rendiciones de las donaciones recibidas.
43. Control y seguimiento del uso del transporte de la extensión.
44. Elaboración una vez al año del Plan Operativo Anual de Administración.
45. Supervisar y responder por las actividades del Asistente Administrativo que labora en la Taquilla de Caja – Estudiantes.

46. Realizar la revisión, análisis e interpretación de los reportes del área de caja.
47. Supervisar y responder por las actividades del Asistente Administrativo que labora en la Taquilla de atención a profesores, becarios, profesores y proveedores.
48. Supervisar y responder por las actividades del Asistente Contable.
49. Realizar la revisión, análisis e interpretación de los balances contables y estados financieros.
50. Atención de las auditorías externas e internas y del MPPREU que se realizan a nivel institucional.
51. Supervisar y responder por las actividades del chofer – mensajero de la institución.
52. Informar a la Dirección todo lo relacionado con el Dpto. de Administración.
53. Informar a la Administración Nacional todo lo relacionado con el Dpto. de Administración.
54. Elaborar el Informe de Gestión anual del Dpto. de Administración.
55. Cualquier otra tarea afín que sea encomendada en esta materia en el ámbito de competencia administrativa.

**Funciones en la Dirección del personal:**

1. Reclutamiento personal administrativo.
2. Capacitar al personal.
3. Evaluar a las personas por su rendimiento y su potencial.
4. Planificación, organización, dirección, control y supervisión de las actividades y funciones del personal administrativo.
5. Difusión de información administrativa.

**FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO – RECURSOS HUMANOS**

**Descripción del puesto**

***Puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización:*** Asistente Administrativo –Adjunto al Administrador

***Jefe inmediato:*** Administrador (a)

***Reporta directamente a:*** Director de la extensión y Administrador

***Comunicación directa con:*** Administrador, Director, Asistentes administrativos, Asistentes contables, Coordinadores de Carreras y Servicios, estudiantes, profesores y proveedores, mensajero.

**Funciones:**

**Operativas:**

1. Redacción y transcripción de correspondencia del área de administración.
2. Suministrar material de oficina a las respectivas coordinaciones, archivar las solicitudes de material y verificar la existencia de material de oficina en el almacén.
3. Levantamiento del inventario físico de los activos e insumos del instituto.
4. Apoyo a la Administración en todo lo relacionado con el personal. (Envíos de contratos, solicitudes de inclusión o egreso al seguro colectivo, IVSS, BANAVIH, solicitudes de Garantías de prestaciones sociales, apertura de cuentas bancarias, entre otros).
5. Apoyar a la Administración en la atención a las instituciones bancarias u otras entidades que tienen relación con la institución.
6. Control de asistencia de la casa de convivencia/encuentro.
7. Apoyo en la atención de la caja.

**Funciones generales que desempeña dentro de esta organización:**

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Funciones específicas que desarrolla dentro de la organización:**

1. Revisión de controles de asistencias.
2. Cálculos de Bono de Alimentación.
3. Emisión de recibos de pago.
4. Actualización de expediente administrativo.
5. Recaudación de firmas de beneficios socioeconómicos a estudiantes.
6. Ordenar los comprobantes de egreso en digital por banco y ordenar por fecha en orden ascendente, es decir, de menor a mayor.
7. Fotocopiar las facturas de los servicios generales como agua, luz, teléfono e internet, así como también las facturas de Bono Alimentario, pago a BANAVIH, IVSS, archivar originales en cada una de las carpetas y anexar al comprobante de egreso de la contabilidad una copia.
8. Archivar los comprobantes de egreso con sus respectivos soportes en una carpeta identificada para cada banco y una vez archivados imprimir la hoja de identificación correspondiente al mes (Egresos mes XX).
9. Redacción y transcripción de correspondencia del área de administración.
10. Comunicación con departamentos, proveedores, profesores y estudiantes.

## **FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO – CONTABILIDAD**

### **Descripción del puesto**

***Puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización:*** Asistente Administrativo – Contabilidad –Adjunto al Administrador

***Jefe inmediato:*** Administrador (a)

***Reporta directamente a:*** Director de la extensión y Administrador

***Comunicación directa con:*** Administrador, Director, Adjunto Contable de la DEU.

### **Funciones:**

Operativas: Presta apoyo en:

1. Redacción y transcripción de correspondencia del área de administración.

2. Apoyar en el levantamiento del inventario físico de los activos e insumos del instituto.
3. Suministrar material de oficina a las respectivas coordinaciones, archivar las solicitudes de material y verificar la existencia de material de oficina en el almacén.
4. Levantamiento del inventario físico de los activos e insumos del instituto.
5. Apoyo a la Administración en todo lo relacionado con el personal. (Envíos de contratos, solicitudes de inclusión o egreso al seguro colectivo, IVSS, BANAVIH, solicitudes de Garantías de prestaciones sociales, apertura de cuentas bancarias, entre otros).
6. Apoyar a la Administración en la atención a las instituciones bancarias u otras entidades que tienen relación con la institución.
7. Atención en Caja.
8. Entrega de cheques a personal y a proveedores. Entrega de constancias de trabajo.
9. Entrega de cartas de aperturas de cuenta nómina y fideicomiso. Comunicación con proveedores.
10. Recaudo de facturas y documentos administrativos.
11. Apoyo en actividades administrativas del departamento.
12. Control de asistencia de la casa de convivencia/encuentro.

**Funciones generales que desempeña dentro de esta organización:**

1. Realizar el registro, conciliación y análisis de todas las operaciones financieras y administrativas que corresponda a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.
2. Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo y demás documentos de valor, a fin de la recaudación de ingresos de la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.
3. Gestionar los depósitos bancarios del efectivo en caja.

**Funciones específicas que desarrolla dentro de la organización:**

1. Archivar las órdenes de pago emitidos por IUJO, A.C. con sus respectivos soportes en una carpeta identificada.
2. Realizar el registro contable de todos los ingresos de todas las cuentas bancarias del instituto.
3. Realizar el registro contable de todos los egresos de todas las cuentas bancarias del instituto.
4. Realizar el registro contable de las provisiones mensuales y anuales.
5. Realizar el registro ajustes contables mensuales y anuales.
6. Realizar el registro contable de los finiquitos / liquidaciones.
7. Realizar el registro contable de todas las operaciones realizados por IUJO A.C. a favor del instituto.
8. Realizar la ficha de los activos de la institución y el registro contable de los mismos.
9. Realizar el registro contable de las depreciaciones y de todos los asientos relacionados con el cierre contable.
10. Realizar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas bancarias del instituto.
11. Realizar la revisión, análisis e interpretación de los balances contables y estados financieros.
12. Participa en la elaboración de inventarios.
13. Facilitar información en auditorías externas e internas.
14. Revisión con la contadora de la DEU de toda la información contable del instituto.
15. Realizar los informes y libros contables mensuales y anuales.
16. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
17. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **FUNCIONES DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO – CAJA**

### **Descripción del puesto**

***Puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización:*** Asistente Administrativo – Caja –Adjunto al Administrador

***Jefe inmediato:*** Administrador (a)

***Reporta directamente a:*** Director de la extensión y Administrador

***Comunicación directa con:*** Administrador, Director, Asistentes administrativos, Asistentes contables, Coordinadores de Carreras y Servicios, estudiantes, mensajero, proveedor.

**Funciones:**

**Operativas:** Presta apoyo en:

1. Entrega de soportes de pago al personal y a proveedores.
2. Entrega de constancias de trabajo.
3. Entrega de cartas de aperturas de cuenta nómina y fideicomiso.
4. Levantamiento del inventario físico de los activos e insumos del Instituto.
5. Entrega del material de oficina a las respectivas coordinaciones, archivar las solicitudes de material y verificar la existencia de material de oficina en el almacén.
6. Realizar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas bancarias del Instituto.
7. Elaborar carteleras informativas en cuanto a procesos administrativos.
8. Comunicación con proveedores.
9. Recaudo de facturas y documentos administrativos.
10. Apoyo en actividades administrativas del departamento.

**Funciones generales que desempeña dentro de esta organización:**

1. Atender al usuario del servicio.
2. Elaborar los reportes diarios y mensuales de ingresos en efectivo.
3. Elaboración de reporte de punto de venta.
4. Elaboración de los controles de pago.

5. Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo y demás documentos de valor, a fin de la recaudación de ingresos de la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.
6. Gestionar los depósitos bancarios del efectivo en caja.

**Funciones específicas que desarrolla dentro de la organización:**

1. Recibir todos los ingresos ordinarios del Instituto.
2. Concilia diariamente los reportes de pago realizados por transferencias con el estado de cuenta para registrarlos en el sistema de caja.
3. Cerrar y cuadrar la caja diariamente, elaborar reporte en excel y entregarlo a la Administración.
4. Cerrar y cuadrar el punto de venta con el sistema todos los días.
5. Elaborar la relación de ingresos en efectivo diario, mensual y anual y entregarlo a la Administración.
6. Elaborar la relación de ingresos en depósitos diario y mensual y entregarlo a la Administración.
7. Elaborar al final de cada mes relación de ingresos por depósitos y entregarlo a la Administración.
8. Hacer a cada depósito su respectivo detalle de ingresos desglosado por cuentas.
9. Realizar los depósitos del efectivo que ingresa por caja diariamente o interdiario.
10. Ordenar los comprobantes de ingresos del banco recaudador de fondos.
11. Archivar los voucher de ingresos emitidos por el área de caja en la carpeta de los ingresos, clasificados por banco y una vez archivados imprimir la hoja de identificación correspondiente al mes.
12. Elaborar las conciliaciones bancarias para los bancos receptores de ingresos propios del Instituto.
13. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
14. Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignad

**NOTA:** *Las funciones del administrador comprende la parte financiera, pero se recomienda que en este aspecto, se tenga por separado estos puestos debido al sobre cargo que esto sugiere debido a que el administrador actualmente no solo está supervisando las otras áreas si no que se encarga de una y de funciones de otras que recaen en el debido a esta flexibilización del perfil para el trabajo administrativo del IUJO. Es decir que el administrador se encargue del gestionamiento de las cuatro áreas neurálgicas y sus funciones pero que exista una persona ya capacitada para apoyar al administrador en estas funciones financieras.*