



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
en Celaya



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CELAYA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

# **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE UNA PYME**

## **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**ING. EVELIN ANAHÍ TORRES TORRES**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. EUGENIO GUZMÁN SORIA**

CELAYA, GUANAJUATO

DICIEMBRE, 2019

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Celaya, Gto., 11/noviembre/2019

DEPTO. DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
OFICIO-CIRCULAR No. CEA/PA 049/2019  
ASUNTO: Autorización de Impresión.

**M.C. JOSÉ DE JESÚS MORALES QUINTERO**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**PRESENTE**

Comunicamos a usted, que de acuerdo con a la convocatoria hecha por esta Jefatura a su digno cargo, se determinó aprobar la impresión del Proyecto de Tesis de Maestría, titulado:

**"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE UNA PYME"**

Que para obtener el Grado de:

**Maestra en Gestión Administrativa**

Presenta:

**Evelin Anahí Torres Torres**

Lo que comunicamos a Usted, para los efectos consiguientes.

**ATENTAMENTE**

*La técnica por un México mejor®*

  
**DR. EUGENIO GUZMÁN SORIA**  
**Presidente**

  
**DR. JOSÉ PORFIRIO GONZÁLEZ FARIAS**  
**Vocal**

JPGF/lemd,

 **EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**  
en Celaya

**AREA DE POSGRADO**  
**EN ADMINISTRACION**

  
**DRA. MARÍA TERESA DE LA GARZA CARRANZA**  
**Secretario**

  
**DR. DANIEL HERNÁNDEZ SOTO**  
**Vocal Suplente**





"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Celaya, Gto., a

11/noviembre/2019

DEPTO. DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
OFICIO-CIRCULAR No. CEA/PA 048/2019  
ASUNTO: Liberación de Tesis.

**DR. JOSE LOPEZ MUNOZ**  
**DIRECTOR**  
**PRESENTE**

Por este conducto me permito comunicarle que el (la) C. Evelin Anahí Torres Torres, ha terminado satisfactoriamente la realización de su Proyecto de Tesis titulado: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE UNA PYME"; con el cual cubre el total de los créditos marcados en el plan de estudios de la Maestría en Gestión Administrativa, por lo tanto, puede seguir adelante con los trámites legales que procedan.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

*La técnica por un México mejor.*

**DR. EUGENIO GUZMÁN SORIA**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS EN ECONOMÍA**  
**DIRECTOR DE TESIS**



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
en Celaya

**AREA DE POSGRADO  
EN ADMINISTRACION**

C.c.p. Depto. Servicios Escolares  
Expediente

JPGF/lcmd.



## **Dedicatoria**

A mis padres, Jorge L. Torres Sánchez y Fidencia Torres Castro por su paciencia y confianza.

A mis hermanos Jorge L. y Elisa Mariel Torres, que siempre encontraron una palabra de aliento para hacerme seguir adelante.

A mi cuñado Rogger Azuara, por inspirarme a realizar estudios de posgrado.

Y especialmente a mi compañero de vida, César Eduardo Perales Martínez, por su amor incondicional, su apoyo académico y la paciencia que ha tenido conmigo.

## **Agradecimientos**

Agradezco grandemente al Dr. Eugenio Guzmán Soria, por sus enseñanzas y consejos que han sido de gran utilidad en todo este proceso para lograr obtener mi grado de Maestra en Gestión Administrativa.

A la Dra. María Teresa De La Garza Carranza y el Dr. José Porfirio González Farías, gracias por compartir conocimiento conmigo, por su dedicación, esfuerzo y paciencia.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico que me brindo como becaria durante mi trayecto como estudiante de maestría.

Al Dr. Aldo Tovar Puente, docente-investigador del Instituto Tecnológico de Linares, gracias por motivarme a continuar mis estudios y creer en mí.

Al Maestro Francisco Coronado, Subdirector del Instituto Tecnológico de Linares y a la Maestra Flora Alicia González Jiménez, Ex Directora del mismo instituto, por su apoyo y confianza.

## Resumen

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito. Sin embargo, existen organizaciones que carecen de estos lineamientos y en ocasiones esto puede llevarlas al fracaso, por ello la presente investigación trata de desarrollar dos pymes (LEARN IT y The Home Teachers Institute) para evitarles problemas futuros y tratar de solucionar los presentes, enfocados en el diseño organizacional con la finalidad de mejorar la profesionalización de cada institución a estudiar.

Para lo descrito anteriormente, se aplicó el cuestionario de Fernández y Medina (2016), así como la construcción del FODA y un cuestionario para medir sus herramientas ya existentes.

Los resultados indican un nivel de profesionalización para LEARN IT de 42.61 % y para The Home Teachers Institute 51.36 %. En cuanto al Diseño Organizacional, para LEARN IT 62.14 % y para The Home Teachers Institute 72.14%. Se detectó que, al incrementar las herramientas que conforman el diseño organizacional se eleva a la par el nivel de profesionalización.

**Palabras clave:** Diseño Organizacional, Pymes, Profesionalización.

## **Abstract**

Organizational design is a process that consists in choosing a structure for tasks, responsibilities and authority relationships within an organization. The structure of an organization influences the behavior of employees. Then, organizational design has a central role for it to achieve success. However, there are organizations that lack these guidelines and sometimes this can lead to failure, so this research tries to develop two SMEs (LEARN IT and The Home Teachers Institute) to avoid future problems and try to solve the present, focused in the organizational design in order to improve the professionalization of each institution to study. For the above, the Fernández and Medina (2016) questionnaire was applied, as well as the construction of the SWOT and a questionnaire to measure their existing tools. The results indicate a level of professionalization for LEARN IT of 42.61% and for The Home Teachers Institute 51.36%. Regarding Organizational Design, for LEARN IT 62.14% and for The Home Teachers Institute 72.14%. It was detected that, by increasing the tools that make up the organizational design, the level of professionalization rises.

**Keywords:** Organizational Design, SMEs, Professionalization.

## CONTENIDO

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract.....	v
CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS .....	vii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Planteamiento del problema .....	16
1.3 Justificación.....	17
1.4 Objetivos .....	18
1.5 Hipótesis de trabajo .....	19
1.6 Revisión de trabajos afines .....	19
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....	24
2.1 Tipo de estudio .....	25
2.2 Fundamentación teórica .....	26
2.2.1 Propósito organizacional.....	26
2.2.2 Misión y metas operativas .....	26
2.2.3 Visión y valores.....	27
2.2.4 Políticas y estructura organizacional (organigrama).....	29
2.2.5 Cambio estructural (Modificar la estructura interna de puestos y obligaciones).....	32
2.2.6 Diseño organizacional .....	36
2.2.7 Dimensiones del diseño organizacional.....	38
2.2.8 Seis elementos relacionados con el diseño organizacional .....	40
2.2.9 Proceso administrativo .....	44
2.2.10 Estrategia y diseño organizacional.....	48
2.2.11 Profesionalización .....	48
2.2.12 Diagnóstico (DAFO – CAME).....	51

2.2.13 Estrategia y diseño organizacional.....	53
<b>2.3 Variables del proyecto .....</b>	<b>54</b>
<b>2.4 Instrumentos.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Procedimientos estadísticos .....</b>	<b>59</b>
2.5.1 Diseño de la muestra.....	59
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Profesionalización de Learn it .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Profesionalización de The Home Teachers Institute .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3 Análisis de correlación de Pearson LEARN IT .....</b>	<b>114</b>
<b>3.4 Análisis de correlación de Pearson THE HOME TEACHERS INSTITUTE.....</b>	<b>116</b>
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>4.1 Conclusiones .....</b>	<b>122</b>
<b>4.2 Recomendaciones.....</b>	<b>124</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 1. Análisis FODA y CAME .....</b>	<b>149</b>
<b>Anexo 2. Análisis de la visión y misión .....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo 3. Cuestionario de Profesionalización .....</b>	<b>153</b>
<b>Anexo 4. Cuestionario adaptado de O.A.R.G.T .....</b>	<b>164</b>
<b>Anexo 5. Valores institucionales.....</b>	<b>165</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

### Índice de figuras

<i>Figura 1.1 Organigrama LEARN IT, 2018.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 1.2 Organigrama The Home Teachers Institute, 2019. ....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2.1 Tipo y propósito de las metas .....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2.2 Características de la burocracia según Weber.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 2.3 Proceso administrativo.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 2.4 Etapas del proceso de organización.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 2.5 Matriz SWOT.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 2.6 Variables .....</i>	<i>55</i>



Figura 3.1 FODA LEARN IT .....	68
Figura 3.2 FODA The Home Teachers Institute.....	93
Figura 4.1 Organigrama estructural LEARN IT .....	125
Figura 4.2 Organigrama estructural The Home Teachers Institute.....	133

## Índice de tablas

Tabla 2.1 Instrumentos.....	56
Tabla 2.2 Validación de instrumentos .....	58
Tabla 2.3 Escala nominal .....	60
Tabla 2.4 Escala ordinal.....	61
Tabla 3.1 LEARN IT: Resultados cuestionario profesionalización.....	65
Tabla 3.2 LEARN IT: Resultado de Diseño Organizativo .....	67
Tabla 3.3 LEARN IT: Resultados análisis de visión y misión. ....	68
Tabla 3.4 LEARN IT: Resultados de elementos de la misión. ....	69
Tabla 3.5 LEARN IT: Resultados de elementos de la visión. ....	70
Tabla 3.6 Valores institucionales.....	70
Tabla 3.7 Fiabilidad del instrumento LEARN IT .....	72
Tabla 3.8 The Home Teachers Institute: Resultados de profesionalización.....	91
Tabla 3.9 The Home Teachers Institute: Resultado diseño organizacional .....	92
Tabla 3.10 The Home Teachers Institute: Resultados de visión y misión .....	94
Tabla 3.11 Estadísticas de fiabilidad The Home Teachers Institute. ....	95
Tabla 3.12 Correlaciones LEARN IT .....	114
Tabla 3.13 Matriz de correlaciones de Pearson entre elementos: LEARN IT .....	115
Tabla 3.14 Correlaciones The Home Teachers Institute.....	116
Tabla 3.15 Matriz de correlaciones de Pearson entre elementos: THE HOME TEACHERS INSTITUTE.....	117
Tabla 3.16 LEARN IT VS. The Home Teachers Institute.....	118
Tabla 4.1 FODA LEARN IT .....	126
Tabla 4.2 Descripción de puestos Director LEARN IT .....	126
Tabla 4.3 Descripción de puestos Subdirector LEARN IT .....	127
Tabla 4.4 Descripción de puestos Coordinador LEARN IT.....	128
Tabla 4.5 Descripción de puestos Docente LEARN IT .....	129
Tabla 4.6 Descripción de puestos Secretario LEARN IT .....	130
Tabla 4.7 Descripción de puestos Contador LEARN IT.....	131
Tabla 4.8 Descripción de puestos Publicista LEARN IT.....	132
Tabla 4.9 Descripción de puestos Director The Home Teachers Institute.....	133
Tabla 4.10 Descripción de puestos Subdirector The Home Teachers Institute.....	134
Tabla 4.11 Descripción de puestos Coordinador The Home Teachers Institute .....	135
Tabla 4.12 Descripción de puestos Docente The Home Teachers Institute.....	136
Tabla 4.13 Descripción de puestos Secretario The Home Teachers Institute.....	137
Tabla 4.14 Descripción de puestos Contador The Home Teachers Institute .....	138
Tabla 4.15 Descripción de puestos Publicista The Home Teachers Institute.....	139
Tabla 4.16 FODA The Home Teachers Institute.....	140

## Índice de gráficas

<i>Gráfica 3.1 Pregunta 1 Learn it:</i> .....	72
<i>Gráfica 3.2 Pregunta 2 Learn it:</i> .....	73
<i>Gráfica 3.3 Pregunta 3 Learn it:</i> .....	74
<i>Gráfica 3.4 Pregunta 4 Learn it:</i> .....	75
<i>Gráfica 3.5 Pregunta 5 Learn it:</i> .....	76
<i>Gráfica 3.6 Pregunta 6 Learn it:</i> .....	77
<i>Gráfica 3.7 Pregunta 7 Learn it:</i> .....	78
<i>Gráfica 3.8 Pregunta 8 Learn it:</i> .....	79
<i>Gráfica 3.9 Pregunta 9 Learn it:</i> .....	80
<i>Gráfica 3.10 Pregunta 10 Learn it:</i> .....	81
<i>Gráfica 3.11 Pregunta 11 Learn it:</i> .....	82
<i>Gráfica 3.12 Pregunta 12 Learn it:</i> .....	83
<i>Gráfica 3.13 Pregunta 13 Learn it:</i> .....	84
<i>Gráfica 3.14 Pregunta 14 Learn it:</i> .....	85
<i>Gráfica 3.15 Pregunta 15 Learn it:</i> .....	86
<i>Gráfica 3.16 Pregunta 16 Learn it:</i> .....	87
<i>Gráfica 3.17 Pregunta 17 Learn it:</i> .....	88
<i>Gráfica 3.18 Pregunta 18 Learn it:</i> .....	89
<i>Gráfica 3.19 Pregunta 19 Learn it:</i> .....	90
<i>Gráfica 3.20 Pregunta 1 The Home Teachers Institute</i> .....	95
<i>Gráfica 3.21 Pregunta 2 The Home Teachers Institute</i> .....	96
<i>Gráfica 3.22 Pregunta 3 The Home Teachers Institute</i> .....	97
<i>Gráfica 3.23 Pregunta 4 The Home Teachers Institute</i> .....	98
<i>Gráfica 3.24 Pregunta 5 The Home Teachers Institute</i> .....	99
<i>Gráfica 3.25 Pregunta 6 The Home Teachers Institute</i> .....	100
<i>Gráfica 3.26 Pregunta 7 The Home Teachers Institute</i> .....	101
<i>Gráfica 3.27 Pregunta 8 The Home Teachers Institute</i> .....	102
<i>Gráfica 3.28 Pregunta 9 The Home Teachers Institute</i> .....	103
<i>Gráfica 3.29 Pregunta 10 The Home Teachers Institute</i> .....	104
<i>Gráfica 3.30 Pregunta 11 The Home Teachers Institute</i> .....	105
<i>Gráfica 3.31 Pregunta 12 The Home Teachers Institute</i> .....	106
<i>Gráfica 3.32 Pregunta 13 The Home Teachers Institute</i> .....	107
<i>Gráfica 3.33 Pregunta 14 The Home Teachers Institute</i> .....	108
<i>Gráfica 3.34 Pregunta 15 The Home Teachers Institute</i> .....	109
<i>Gráfica 3.35 Pregunta 16 The Home Teachers Institute</i> .....	110
<i>Gráfica 3.36 Pregunta 17 The Home Teachers Institute</i> .....	111
<i>Gráfica 3.37 Pregunta 18 The Home Teachers Institute</i> .....	112
<i>Gráfica 3.38 Pregunta 19 The Home Teachers Institute</i> .....	113

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### 1.1 Antecedentes

No se conoce con exactitud la historia del diseño organizacional, sin embargo, se conoce la evolución que ha tenido desde hace tiempo con cuatro enfoques particulares los cuales son el enfoque clásico, enfoque tecnológico de las tareas, enfoque ambiental y reducción de tamaño (Moreno, 2013):

- En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones en el siglo XX.
- En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.
- En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.
- Con relación a la Reducción de Tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

La base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones

y las de otras personas para poder respaldar la estrategia de la organización. Sin embargo, incluso en las organizaciones muy bien administradas, las personas talentosas en ocasiones deben luchar por entender cómo es que sus actividades contribuyen al éxito de su organización. El diseño de la organización es central para aclarar los roles de los gerentes y los empleados que la mantienen unida. El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito (Slocum, 2009).

Así mismo, el diseño organizacional se cataloga como un proceso, en el cual los directivos toman decisiones y trazan estrategias y donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. La definición de una correcta y sólida estructura constituye una herramienta de gran importancia para las organizaciones, puesto que sin ella las organizaciones probablemente estarían incapacitadas para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente, así como enfrentar mejor las situaciones cada vez más cambiantes del mercado (Nuñez et al., 2017).

En concreto, el diseño organizacional debe (Slocum, 2009):

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones

- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno

Una manera de evitar lo citado anterior es mediante el diseño organizacional de las empresas, en este caso se enfoca el trabajo en empresas de servicios educativos ubicadas en Celaya, Guanajuato y Linares, Nuevo León.

### Contexto de la empresa LEARN IT<sup>1</sup>:

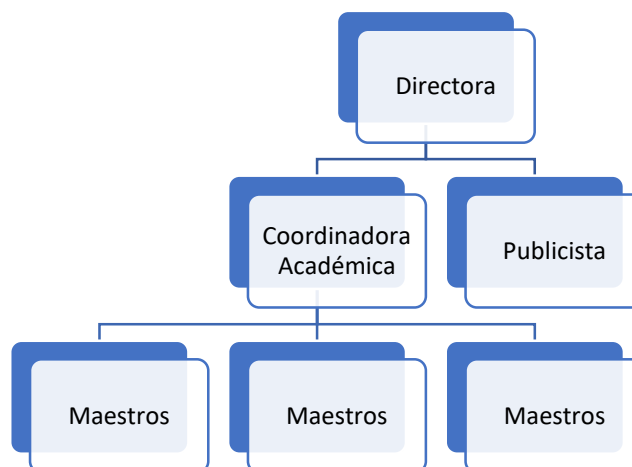
#### **Historia**

LEARN IT, es una institución educativa dedicada a la enseñanza del idioma inglés, fundada en julio del 2012 por el Lic. José de Jesús Torres Pérez y actualmente ubicada en el centro de la ciudad de Linares, Nuevo León. Inicio incipientemente en un pequeño local de una extensión de 4x4 mts., no contaba con sanitarios y únicamente podían acomodarse ocho bancos.

#### **Organigrama**

En la figura 1.1, se presenta el organigrama actual de la escuela LEARN IT:

*Figura 1.1 Organigrama LEARN IT, 2018.*



*Fuente: Learn it, 2018.*

<sup>1</sup> Learn it. (15 de febrero, 2018). Reunión informativa con el Dueño José de Jesús Torres Pérez. Linares N.L., México.

### **Situación actual**

Han pasado seis años desde la fundación de la institución, la cual ha pasado por distintos cambios, tanto de infraestructura como de posicionamiento y planeación, la infraestructura se incrementó y ahora cuenta con seis salones equipados, además de una sala de cómputo y área recepción. La escuela actualmente está incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y cuenta con una certificación por Cambridge University. Cuenta con personal capacitado y competente para brindar un mejor servicio, el cual consta de 15 empleados y una variable cantidad de alumnos que va desde los 93 a 180 alumnos.

### **Contexto de la empresa** The Home Teachers Institute:

#### ***Historia***<sup>2</sup>

The Home Teachers Institute surgió inicialmente con la idea de brindar servicios educativos de un segundo idioma a domicilio, comenzando sus actividades de manera informal en el año 2014 ya que no se contaba con un local establecido para prestar el servicio. Fue hasta un año después que comenzaron sus labores formales en un edificio con domicilio en Prolongación Miguel Hidalgo 707, en el centro de Celaya, Guanajuato.

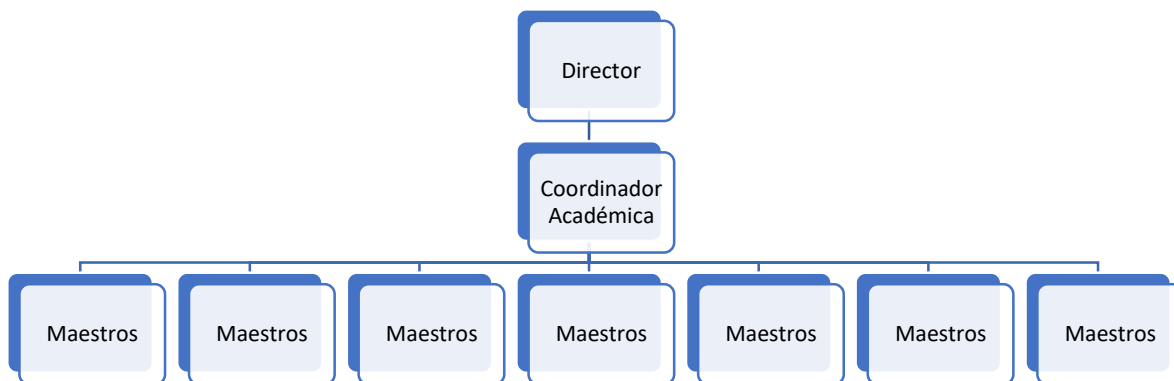
#### **Organigrama**

El organigrama de The Home Teachers Institute no se encuentra establecido, sin embargo, en la reunión informativa que se tuvo con el coordinador, se pudo precisar la siguiente estructura.

---

<sup>2</sup> The Home Teachers Institute (Febrero de 2019). Reunión informativa con el coordinador Jorge Luis López. Celaya, Guanajuato.

Figura 1.2 Organigrama The Home Teachers Institute, 2019.



Fuente: The Home Teachers Institute, 2019.

### Filosofía empresarial

¿Quiénes somos? “The Home Teachers Institute es una organización dedicada al desarrollo de habilidades de lenguaje en todos los niveles de dominio del idioma inglés, contamos con personal altamente capacitado, así como recursos de Tecnologías de Información (TI) innovadoras que nos permiten ofrecer entrenamiento de primer nivel”

### Misión

Empresa dedicada a la capacitación continua de las personas en materia lingüística a fin de mejorar la calidad de vida de maestros, alumnos y demás personal.

### Visión

Ser referentes nacionales en materia de capacitación en idiomas y certificaciones nacionales e internacionales.

### Valores

- Servicio
- Honestidad
- Equidad
- Respeto



### **Situación actual**

The Home Teachers Institute continúa brindando servicios en el mismo lugar que hace cuatro años, con la diferencia que en la actualidad cuenta con certificaciones SEP y Cambridge, así como personal capacitado mediante la certificación Teaching Knowledge Test (TKT), siendo cuatro docentes que imparten clase en las oficinas de The Home Teachers Institute y siete docentes que imparte clases en otras escuelas de nivel primaria, así mismo, actualmente tiene un total de 125 clientes, siendo estos divididos en dos partes, 35 los que estudian directamente en las oficinas ubicadas en el centro de Celaya, y 90 repartidos en escuelas de la región.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Uno de los principales problemas que presentan las pymes está relacionado con la falta de un diseño organizacional, incluso algunas organizaciones desconocen la importancia de implementarlo. Sin embargo, estos nos permiten tener claridad de todos los aspectos de la empresa y los alcances de la misma (Forbes, 2015).

Es por ello que se requiere dar respuesta inmediata a problemas de diseño organizacional con el fin de profesionalizar la institución a través de la estructura básica que rige a la organización, es decir, una misión y visión sólidos y congruentes dándole un giro distinto al tradicional, con esto se hace referencia a tomar en cuenta a los clientes del establecimiento acerca de lo que desean de ese bien o servicio que ofrecen, y de esta manera proyectar la estructura básica a un punto donde el cliente esté involucrado en lo que consideran mejor para el establecimiento.

En base a lo anterior se crearán estructuras formales involucrando tanto al personal que trabaja dentro de la empresa como a los clientes que son quienes necesitan y demandan el servicio.

Las empresas a estudiar no cuentan con directrices sólidas y esto le genera una problemática administrativa presente y futura:

- No se tiene una clara estructura de puestos.
- La empresa no posee un adecuado diseño organizativo.

- No cuenta con una proyección de sí misma a futuro.

### Preguntas de investigación

Derivado de la problemática anterior, la presente investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de profesionalización en la escuela LEARN IT?
- ¿Cuál es el nivel de profesionalización en la escuela The Home Teachers Institute?
- ¿Qué factores han considerado las dos instituciones en su diseño organizacional?
- ¿Qué medidas son necesarias para elevar la profesionalización en la estructura organizacional de las dos instituciones casos de estudio?

### 1.3 Justificación

Es de gran relevancia en la empresa mexicana, la adopción de prácticas en términos de planeación estratégica ya que identifica sistemáticamente las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan la base para una ventajosa toma de decisiones en el presente, y así, aprovechar o crear las oportunidades y transformar los peligros en ocasiones de mejora estratégica (Castro, 2013).

La importancia del desarrollo organizacional deriva del recurso humano, puesto que es decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones; en consecuencia, el manejo de esta es un factor clave para el éxito empresarial y organizacional. En general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, a lo que continúa una eficiente conducción de los grupos de trabajo y el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y acertadamente. De manera específica, el desarrollo organizacional aborda, entre otros aspectos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional (Alonso, 2009).

La estrategia por desarrollar y aplicar pretende llegar al fin de mejorar el desarrollo organizacional y con ello generar una institución sólida y brindar mayor rentabilidad. Al igual que contribuir en la proyección de la misma.

El estudio comparativo entre las empresas Learn it y The Home Teachers Institute permitirá que compartan elementos y estrategias de planeación.

El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo (Root, 2018).

### 1.4 Objetivos

#### **Objetivo general:**

Diseñar una estructura organizativa adecuada que eleve la profesionalización de LEARN IT y The Home Teachers Institute.

#### **Objetivos específicos:**

- Aplicar herramientas administrativas que coadyuven a la profesionalización de las empresas LEARN IT y The Home Teachers Institute.
- Identificar el grado de profesionalización de las empresas LEARN IT y The Home Teachers Institute.
- Identificar los factores del diseño organizacional que las dos instituciones han definido concretamente.
- Analizar el diseño organizacional de las empresas LEARN IT y The Home Teachers Institute.
- Realizar un estudio comparativo entre las empresas LEARN IT y The Home Teachers Institute.

### 1.5 Hipótesis de trabajo

Las hipótesis suelen servir de guía para el estudio, nos señalan lo que deseamos probar, son respuestas imaginativas a las preguntas de investigación. Existen distintos tipos de hipótesis, en este caso se planteará del tipo correlacional. Cabe mencionar que las hipótesis no siempre resultan ser verdaderas (Ñaupás, et. al. 2014).

Las hipótesis planteadas de este proyecto de innovación son:

- Learn it tiene un nivel de profesionalización en un 50%.
- Los factores del diseño organizacional en Learn it son departamentalización y una estructura centralizada.
- Considerar la especialización laboral dentro del diseño organizacional mejora el diseño organizacional de Learn it.
- The Home Teachers Institute tiene un nivel de profesionalización en un 50%.
- Los factores del diseño organizacional en The Home Teachers Institute son especialización laboral, departamentalización y estructura centralizada.
- Considerar la especialización laboral dentro del diseño organizacional mejora el diseño organizacional de The Home Teachers Institute.
- La profesionalización en The Home Teachers Institute es superior que en Learn it un 20%, debido a su especialización laboral.

### 1.6 Revisión de trabajos afines

Múltiples estudios se han ocupado de analizar las distintas decisiones de diseño de la estructura que pueden ser tomadas y las implicaciones de ellas en la práctica, como por ejemplo los siguientes:

El artículo titulado *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá* de (Idárraga, 2012), recoge fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización, y da cuenta de la forma como las empresas están asumiendo eventos

de re-estructuración. Las empresas estudiadas se encuentran en una fase temprana de desarrollo, por lo tanto, la estrategia es un factor importante en la operatividad de las pymes. esto permitió observar que, pese a que las pymes manifiestan un cierto influjo de la estrategia y el ambiente, la re-estructuración de los cargos y la modificación del organigrama aparecen como los principales impulsores del rediseño organizacional.

Por otra parte el documento de *Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs* de (García B. H., 2011), menciona que la mayor concentración de producto interno bruto en Perú es gracias a las micro y pequeñas empresas, las cuales se concentran en actividades extractivas (agropecuaria y pesca), sin embargo, derivado de algunos estudios realizados en estos sectores indica que estas son las empresas con menor formalidad. Lo que nos lleva a una necesidad urgente, ya que se requiere de un modelo de integración más atractivo que es el de los emprendimientos colectivos. Se trata de concentraciones de pequeñas empresas que están ubicadas en una misma región u organizadas en torno a una misma actividad, que actúan coordinadamente y que participan en cadenas productivas y/o exportadoras. Este sería uno de los modelos para activar y desarrollar las MYPEs

Así mismo, Patlán y Martínez (2017) en su artículo titulado “Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior” mencionan que “la imagen organizacional” es importante para la mayoría de las instituciones de educación superior, puesto que se encuentran en un entorno ampliamente competitivo que demanda la exigencia de servicios de calidad, por lo cual se recomienda evaluar constantemente la imagen corporativa a fin de retroalimentarse. Si bien esta investigación se enfocó en evaluar la imagen organizacional universitaria de una IES, se recomienda que futuras investigaciones se enfoquen en la gestión de la imagen, proceso que debe basarse en la imagen construida por la organización y su repercusión en diversos públicos (empleados, alumnos, proveedores, gobierno y sociedad).

## Capítulo 1. Introducción

El trabajo de investigación de Martín Idárraga y Losada Campos (2014), titulado Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas de Colombia indican las influencias que tienen las principales variables de la estructura organizacional sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas de Colombia, lo que indica que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización favorece solo el intercambio de información. Además, se evidenció la incidencia positiva del intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores sobre el desempeño de la relación inter-organizacional en términos de satisfacción.

El estudio de la estructura organizacional está vigente en la agenda de la investigación y de la práctica de las organizaciones y es un elemento a considerar en el establecimiento de alianzas para lograr un mayor desempeño (Marchington y Vincent, 2004). Se propuso un modelo conceptual, basado en la literatura, en el que se abordaron las principales variables de la estructura de la organización y su impacto sobre las relaciones inter-organizativas de una muestra de IPS públicas de Colombia. En el modelo estructural de primer orden se encontró que: a) la descentralización es una acción organizacional favorable a la conformación de una relación colaborativa, pues facilita el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia en objetivos y valores, y b) la formalización solo favorece las relaciones inter-organizacionales en lo que se refiere al intercambio de información y no incide sobre la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores.

La conclusión medular que queda para las IPS es que la conformación de relaciones inter-organizacionales con otras entidades similares se ve mejor influenciada por una estructura descentralizada, y que la satisfacción en ese acuerdo cooperativo (y su posibilidad de continuidad) depende en buena medida del intercambio de información y de la correspondencia en propósitos y valores. Por otra parte, se

eligieron discrecionalmente solo las variables de formalización y descentralización en el ámbito de la estructura organizacional, lo cual puede reducir la capacidad explicativa que tiene dicha estructura en la conformación de una relación colaborativa.

Ensaria y Karabayb (2014), en su artículo *What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets?* evalúan los principales factores que se expresan como razón para el éxito de las pequeñas y medianas empresas turcas de éxito mundial. Indica varias ideas sobre el vínculo entre factores de éxito internos y emprendedores en el proceso dinámico de las PYMES con posiciones de mercado superiores Globalmente. Estos resultados proporcionan un apoyo tentativo a la proposición de que los factores externos deben ser reconocidos como significativos para las firmas internacionales en el entorno de las PYMES. Dada la creciente complejidad del entorno empresarial, se ha vuelto esencial, incluso urgente, para comprender mejor la orientación estratégica de las PYMES (Raymond y Pierre, 2010, 26). Según factores externos, las empresas se posicionan a través de la implementación de estrategias correctas y mejorando las capacidades competitivas.

El artículo de Castejón y López (2016) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de gestionar una empresa, por lo que debe integrarse en su estrategia, es la forma correcta de proceder, teniendo en cuenta las responsabilidades y deberes de la empresa con sus partes interesadas. Asimismo, la RSE debe ser incluida en la razón de ser de la empresa, ser asumida y puesta en práctica, obteniendo de esta manera más gestores y empresas responsables y, como consecuencia, un sistema socio-económico más equilibrado y justo. El objeto de estudio fue revelar si las PYMES familiares son más responsables socialmente que las no familiares. Además de saber si el género y el nivel de estudios son factores influyentes en este comportamiento, entre otros. Los resultados obtenidos, en una muestra de 123 PYMES familiares y no familiares, indican que las PYMES familiares están más orientadas hacia la RSE que las no familiares. Este hecho se ve reforzado por la existencia del informe de RSE en las PYME, por lo que las

## Capítulo 1. Introducción

empresas que elaboran un informe de RSE parecen ser un signo de su mayor responsabilidad social, estando más preocupados por aspectos relacionados con cuestiones sociales y medioambientales.

Por otra parte, se ha comprobado que las PYMES familiares están más preocupadas por su personal y su formación frente a las no familiares, coincidiendo con varios autores (Carrasco & Sánchez, 2014; Martín, 2015). Las microempresas no familiares las PYME son las que respaldan la formación del personal, ya que una reducción el número de trabajadores debe realizar muchas tareas diferentes, valorando aún más la formación. Sin embargo, si no hacemos una diferencia entre las PYMES familiares y no familiares, cabe destacar que las medianas empresas del sector terciario y el informe de RSE están más preocupados por la formación del personal. En cuanto a las características personales de los directivos, las personas con formación universitaria tienen una mayor orientación hacia la RSE, concretamente en el caso de las PYMES familiares, según afirma Herrera et al. (2014). Mientras que el hecho de ser un hombre o una mujer no hace ninguna diferencia significativa en cuanto a comportamiento más socialmente responsable, en comparación con la evidencia existente en la literatura.



# **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### 2.1 Tipo de estudio

Para este estudio se considera un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional. Al hablar de un estudio cuantitativo se entiende como tal una investigación objetiva, que aplica una lógica deductiva y es concreta. Las hipótesis generadas del estudio son planteadas antes de recolectar y analizar los datos. Por otro lado, los datos se representan numéricamente para posteriormente analizarlos.

Sin embargo, existen distintos tipos de alcances en las investigaciones de este tipo, por ello es preciso identificar la presente investigación como correlacional, lo que nos indica una relación entre variables.

La investigación correlacional puede verse relacionada con la explicativa, esto porque tiende a explicar información entre la relación de dos variables o conceptos. Aunque el objetivo principal de este tipo de estudios es conocer cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otra.

Estos estudios evalúan el grado de asociación entre las variables, miden cada una de ellas para posteriormente cuantificarlas y analizar su vinculación, para ser sustentadas luego en las hipótesis planteadas (Hernández, 2010).

Así mismo, continuando con la clasificación se opta por identificar la presente investigación como descriptiva, esto porque se busca describir la relación que existe entre las variables, es decir, es la base del estudio correlacional que se hará (Prieto & De la Orden Hoz, 2012).

Por otro lado, de las distintas agrupaciones que existen para clasificar una investigación se tomara como referencia la investigación clasificada como mixta, que a grandes rasgos se puede identificar mediante la unión de la investigación documental y la de campo. Es decir, la investigación mixta toma ambas investigaciones y la hace una sola.

Identificando como documental aquella que se basa únicamente en la exhaustiva búsqueda de documentos escritos (libros, revistas, periódicos, sitios web, etc.) para fundamentar la investigación. Por otro lado, la investigación de campo se caracteriza por tener presencia en el lugar donde suceden los hechos, es decir se efectúa en el lugar y el momento en que ocurren los fenómenos objetivos del estudio (Guerra, 1996).

## 2.2 Fundamentación teórica

### 2.2.1 Propósito organizacional

Todas las organizaciones, lucrativas o no lucrativas existen con el fin de satisfacer alguna necesidad, tienen un propósito al que podemos llamar misión, así mismo, los diversos departamentos de la organización establecen metas u objetivos para contribuir a la meta general, es decir la misión (Daft, 2015).

Cabe mencionar que existen distintos tipos de metas, y cada una desempeña una función diferente. Sin embargo, tienen en común que todas desean alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico. Lo cual significa que las fuerzas y recursos de la organización están dirigidas en una meta enfocada y convincentemente general. El intento estratégico ofrece un nuevo enfoque para que los administradores gerenciales actúen. Algunos aspectos relacionados con el intento estratégico son la misión, la competencia central y la ventaja competitiva (Daft, 2015).

### 2.2.2 Misión y metas operativas

La misión, también conocida como metas globales o metas oficiales describe la razón de ser de la empresa, es la definición formal del alcance del negocio, las metas globales ofrecen la base para las metas operativas, que estas describen los resultados específicos por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización: metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio (Daft, 2015) (Figura 2.1).

Figura 2.1 Tipo y propósito de las metas

Metas oficiales	Metas operativas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación de valores y propósitos de la organización</li><li>• Legitimidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección y motivación del empleado</li><li>• Estándar de desempeño</li><li>• Lineamiento para las decisiones</li></ul>

Fuente: Daft, 2015.

Las metas oficiales describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización.

Las metas oficiales legitiman la organización, las metas operativas son más explícitas y bien definidas. Por otro lado, las metas ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia donde se dirigen. Lo cual puede ayudar a motivarlos en metas específicas y lograr resultados importantes (Daft, 2015).

### **2.2.3 Visión y valores**

Las organizaciones buscan en forma deliberada alcanzar objetivos. Uno de los objetivos principales es el ofrecimiento de alguna combinación de productos y servicios; mediante dicho ofrecimiento se realizan otros objetivos. Por ejemplo, por medio del ofrecimiento de bienes y servicios, las organizaciones intentan alcanzar otros resultados como atender las necesidades de sus clientes, proporcionar utilidades y subsistencia a sus propietarios e inversionistas o cumplir un papel en la sociedad, sin fines de lucro (Maximiano, 2009).

Así mismo, las empresas necesitan directrices administrativas para crecer y ser rentables. La misión, visión y los valores organizacionales son la base de las empresas, esto porque sirve de guía para alcanzar las metas y objetivos (Hill, 2018). Para crear directrices sólidas y guiar la institución por el camino adecuado es primordial conocer y comprender la utilidad y definición de visión. Para ello, Fernando D' Alessio Ipinza (2008) brinda una definición muy completa donde menciona que la visión de una organización es la definición de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? e implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Según Collings & Porras (1994) citado por Ipinza (2008) para generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería

cambiar de aquello susceptible de ser modificado. En este contexto una visión bien definida se compone de dos partes:

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de a dónde desea ir la organización.

Lo anterior hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

- Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
- Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias y valores que promuevan su cumplimiento.
- Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

Ahora bien, ya que se conoce con cierta profundidad la visión otro aspecto importante para guiar la institución es tomar en cuenta los valores organizacionales. Los cuales pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes,

ya que dirigen el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón que guía el proceso de toma de decisiones. Así mismo, estos establecen la filosofía de la empresa al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad.

Los valores son parte importante para (Ipinza, 2008):

- Moldear los objetivos y propósitos
- Producir las políticas
- Definir las intenciones estratégicas

### **2.2.4 Políticas y estructura organizacional (organigrama)**

Las políticas hacen referencia a los límites del accionar gerencial que delimitan una estrategia. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (Ipinza, 2008)

Por medio de las políticas se diseña el cambio para orientar las estratégicas hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Algunos lineamientos que pueden derivar en la implementación de políticas que norman la organización son (David, 2005):

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.
- Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior.
- Promover al personal, en base a lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad.
- Ofrecer muchas pocas prestaciones a los empleados.
- Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.

Las políticas son relevantes en una organización porque contribuyen:

- La base para solucionar problemas recurrentes.
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados
- La base para el control y coordinación de la gestión.

Al igual que los objetivos, las políticas también tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. Así, por ejemplo, se pueden tener políticas asociadas a estrategias de la organización, o políticas de apoyo, por lo tanto, de menor jerarquía (Ipinza, 2008).

Por otra parte, es frecuente encontrarse con empresas que carecen de una estructura formal en todas sus áreas, esto se debe a que la atención del gerente/propietario suele dedicar su tiempo en la administración general del negocio, esto porque se encarga de dirigir todas las acciones del mismo. Por lo tanto, es común que las pequeñas empresas carezcan de control ya que no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito de forma rápida (Rojas, 2010).

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Hill, 2018).

El proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La elección de las tareas se basa en los criterios de departamentalización, lo cual se refiere a una forma de atribuir tareas y dividir las responsabilidades de trabajo de la empresa por especialización.

El modo más simple de departamentalización es el que se basa en el criterio funcional, que se puede utilizar tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas. Esta departamentalización consiste en

asignar a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional, por ejemplo, operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. Este modelo funcional suele ser apropiado para organizaciones que inician su ciclo de vida, son pequeñas y ofrecen sólo un producto o servicio.

Así mismo, también existe la clasificación de las organizaciones por áreas de conocimiento, entre ellas entran por ejemplo las escuelas, los laboratorios y los institutos de investigación trabajan con diferentes áreas de conocimiento, que son sus líneas de productos. En esas organizaciones, los departamentos se crean para realizar actividades especializadas en las diversas áreas.

La organización por áreas de conocimiento (u organización por disciplinas) promueve la concentración de personas con las mismas competencias y normalmente con intereses de estudio y preparación similares. La forma de dividir el trabajo en este tipo de organizaciones consiste en agrupar a las personas según su especialidad o competencia básica y es utilizada con mucha frecuencia en el primer nivel jerárquico. Por ejemplo, ése es el caso de las universidades e institutos de investigación. En otras situaciones, la organización por áreas de conocimiento está en el segundo nivel. Es el caso de los centros de investigaciones en las empresas (Maximiano, 2009).

Una manera de representar gráficamente las actividades y procesos de una organización es mediante un organigrama, el cual cuenta con tres componentes claves que son:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles de la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos (Daft, 2015).



Algunos de los requisitos fundamentales que expone Soto (2005) en un artículo publicado en la web son la precisión, vigencia y la uniformidad. Lo cual cada apartado nos dice lo siguiente:

La precisión en los organigramas es importante porque los órganos de las dependencias y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos, lo cual va de la mano de la vigencia, ya que esta ayuda a visualizar la situación presente, por lo cual deben ser constantemente actualizados; para ello, se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración, y por último deben ser uniformes, esto con el fin de facilitar la interpretación.

### **2.2.5 Cambio estructural (Modificar la estructura interna de puestos y obligaciones)**

Los cambios estructurales incluyen cualquier modificación de las variables relativas a la estructura, como las relaciones entre superior y subordinado, los mecanismos de coordinación, el empoderamiento de los empleados o el rediseño de los puestos de trabajo (Robbins & Coulter, 2014).

La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con ello provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así, se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.

En las organizaciones, los puestos constituyen la base de la organización de los empleados en relación a las funciones que realizan. El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, lo cual es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2007).

La descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y

que lo diferencian de los demás que existen en la empresa. Es la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. En otras palabras, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes, así como las responsabilidades que comprende.

Un puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que puede unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Para realizar una adecuada descripción de puestos no existe un formato estándar que lo diga, pero es importante que contenga lo siguiente (Sosa et al., 1995)

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones, responsabilidad y deberes
- Autoridad y estándares del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Especificaciones del puesto.

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos (Chiavenato, 2007).

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

La descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente

el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto (Chiavenato, 2007):

- 1) Requisitos intelectuales.
- 2) Requisitos físicos.
- 3) Responsabilidades que adquiere.
- 4) Condiciones de trabajo.

### **1) Requisitos intelectuales**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

### **2) Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida

### 3) Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

### 4) Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la

empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2007).

### 2.2.6 Diseño organizacional

Es importante conocer el concepto de organización para poder entender el diseño organizacional. Benjamín Franklin Fincowsky (2009) en su libro de Organización de Empresas ofrece una definición desde un punto de vista literal, que menciona a la organización como la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo u orden. Administrativamente hablando una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

Al igual que el concepto de organización, el diseño organizacional, también se puede ver de dos perspectivas diferentes, una desde el sentido literal y otra desde el sentido metafórico. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en el sentido metafórico se refiere al diseño como la estructura que desarrollan las organizaciones (Coutiño, 2013).

Según Worley & Cummings (2007) “El diseño organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito” (Briceño Mendoza & Galvez Cieza, 2017).

Así mismo se define como diseños organizacionales a la descripción y clasificación de las unidades de una organización en razón de las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales para la toma de decisión con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas. Entre sus principales objetivos destacan: facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer demandas de clientes, proveedores e instituciones reguladoras; definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y

divisiones; y crear los niveles de integración deseados entre trabajos, equipos y divisiones, en lo cual juegan un papel fundamental los canales de comunicación de la organización. Entre los componentes fundamentales de los diseños organizacionales se tienen: el diseño de la estructura organizativa y las herramientas o instrumentos organizacionales, también denominadas manuales organizativos (Cerdán, 2009).

La estructura organizativa y sus características destacan por su importancia en la consecución de la estrategia y objetivos de la empresa. Dependiendo del tipo de estructura organizativa, la empresa será: pesada o ágil y flexible para la consecución de las metas que se persiguen; será más o menos formalizada en la estandarización de tareas, funciones, normas y procedimientos; la toma de decisión será centralizada o descentralizada y tendrá una mayor o menor coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa. Estas características son determinantes para la eliminación de conflictos y contribuir al éxito y continuidad de la organización. La estructura organizativa se refiere a las reglas de juego sobre: 1) la división técnica del trabajo en cuanto a los procesos (desde el mayor nivel de agregación, los procesos mismos, hasta las actividades de nivel menor, las tareas individuales), incluyendo la correspondiente asignación de la autoridad para el uso de los recursos; y 2) la definición de la relación entre los procesos de gestión y los recursos humanos en términos de puestos. El primero de los aspectos se expresa en la configuración de unidades organizativas (representada por lo común mediante organigramas estructurales) y el segundo por la planta de puestos de trabajo o microestructura (manual de descripción de cargos, normas y procedimientos).

Entre los aspectos vinculados a los diseños organizativos que han sido considerados en la presente investigación destacan: el tipo de estructura organizativa, el diseño y aplicación de instrumentos organizacionales (organigramas estructurales, manual de descripción de cargos, manual de descripción de funciones, manual de normas y procedimientos) y las características de los diseños organizacionales (formalización, coordinación, centralización y especialización) (Cerdán, 2009).

### 2.2.7 Dimensiones del diseño organizacional

Corresponde a dos tipos, estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales caracterizan internamente a una organización, y las dimensiones contextuales proporcionan características de toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas, es decir, describe el marco organizacional que modela las dimensiones estructurales.

#### ***Dimensiones estructurales.***

Las dimensiones estructurales cuentan con las siguientes características (Daft, 2015):

- Formalización se refiere a la cantidad de documentos escritos de la organización, estos documentos son los manuales de procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Los cuales describen el comportamiento y las actividades. Por los regular la formalización se mide contando el número de páginas de los documentos de la organización.
- La especialización o división del trabajo son las tareas organizacionales en que se subdividen los puestos.
- La estandarización es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.
- Jerarquía de autoridad, describe quien reporta a quien y el tramo de control.
- La complejidad hace referencia al número de actividades o subsistema dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones, vertical, horizontal y espacial.
- La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía, la complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos existentes en la organización y la complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando La toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Por tanto, la descentralización en las

decisiones se refiere al hecho de que niveles jerárquicos más bajos participan en la toma de decisiones, es decir, se les delegan.

- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.
- Proporciones de personal se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluyen el porcentaje de administradores, persona de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta.

### ***Dimensiones contextuales.***

Por otro lado, para conectar la estructura y los procesos de trabajo se consideran las siguientes dimensiones (Fincowsky, 2009):

- Tamaño. Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.
- Tecnología organizacional. Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.
- Entorno. Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.
- Estrategia. Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.
- Cultura organizacional. Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.



### 2.2.8 Seis elementos relacionados con el diseño organizacional

Los conceptos básicos del diseño organizacional, formulados por los primeros autores de textos sobre administración, como Henri Fayol y Max Weber, funcionaron como principios estructurales que sirvieron de guía a los gerentes (Robbins & Coulter, 2014).

- 1. División del trabajo.** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
- 2. Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
- 3. Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
- 4. Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
- 5. Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
- 6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.
- 7. Remuneración.** Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
- 8. Centralización.** Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
- 9. Jerarquía.** Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
- 10. Orden.** Las personas y los materiales deben hallarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.
- 11. Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- 12. Estabilidad de los puestos de trabajo.** La administración debe realizar una

planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.

**13. Iniciativa.** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.

**14. Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Figura 2.2 Características de la burocracia según Weber



Fuente: Robbins & Coulter, 2014.

Han pasado más de 90 años desde que muchos de esos principios fueron postulados originalmente. Dado el tiempo transcurrido y tomando en cuenta todos los cambios que han tenido lugar, cualquiera supondría que esos preceptos tienen muy poca validez en la actualidad. Pero, es todo lo contrario: casi todos ellos siguen ofreciendo perspectivas muy valiosas en cuanto al diseño organizacional eficiente y eficaz. Por supuesto, a lo largo de los años, también nos hemos percatado de sus limitaciones.

Por otro lado, el término organización, refiriéndonos a ello como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional. La **estructura organizacional** es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como **organigrama**, también sirve para muchos propósitos como (Robbins & Coulter, 2014):

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

Se dice que al realizan cambios o modificaciones en la estructura se está poniendo en práctica el **diseño organizacional**, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: **especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización** (Robbins & Coulter, 2014):

- **Especialización Laboral**

Es la acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo, a esto también se le conoce como división del trabajo.

- **Departamentalización**

Proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada.

Los estilos de departamentalización más comunes son cinco, Departamentalización Funcional, Geográfica, Por productos, Por procesos y Por clientes, sin embargo; cada organización puede desarrollar su propia clasificación.

- **Cadena de mando**

Hace referencia a la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quién le reporta a quién.

- **Alcance del control**

Es la cantidad de empleados que un gerente o director puede manejar con eficiencia y eficacia; también se le conoce como tramo administrativo.

- **Centralización y descentralización**

La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización

Y, por otro lado, la descentralización es el grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son responsables, en términos prácticos, de tomarlas.

- **Formalización**

Es el nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos.

### 2.2.9 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva (Fincowsky, 2009).

Según Robbins & Coulter (2014) el proceso administrativo consta de cuatro etapas o fases, las cuales son las siguientes (Figura 2.3):

*Figura 2.3 Proceso administrativo.*



*Fuente: Robbins & Coulter, 2014.*

#### **Planeación.**

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en (Maximiano, 2009):

- Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla. O: “la mejor forma de evitar el futuro es inventarlo”.

La planeación es también una cuestión de actitud. Planear es el resultado de las actitudes que favorecen el cambio, que reconocen la necesidad de cambio y de la acción para hacer que suceda.

Las empresas y otros tipos de organizaciones se transforman para crecer y sobrevivir, o desaparecen; todo depende de su capacidad de lidiar con los cambios. Uno de los factores que explican la capacidad de supervivencia es la actitud de los administradores en relación con el futuro. Ésta puede ser proactiva o reactiva. Dependiendo de la actitud que predomine entre los administradores, la organización se verá más o menos afectada por los acontecimientos.

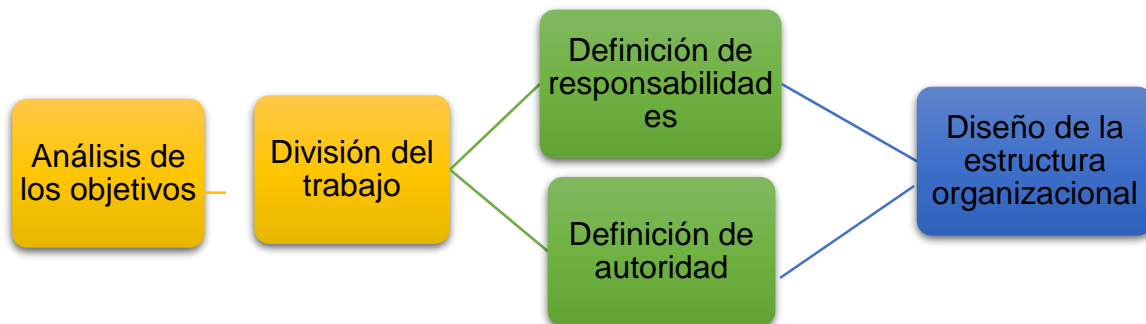
Los planes son el resultado del proceso de planeación. Un plan es una guía para las acciones a tomar; establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán en ese esfuerzo. Los planes también deben incluir una previsión de los medios de control de la acción y de consumo de los recursos, para asegurar que se realicen los objetivos. Algunos planes son informales y no llegan a registrarse en papel.

Los principales componentes de los planes: objetivos, medios de realización de los objetivos y medios de control.

### **Organización.**

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son (Figura 2.4):

*Figura 2.4 Etapas del proceso de organización*



*Fuente: Maximiliano, 2009.*

- Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- Definir los niveles de autoridad.
- Diseñar la estructura organizacional.

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo (Maximiano, 2009).

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas, una comisión de investigación, la policía o el poder judicial. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño de otras personas, las organizaciones les dan autoridad sobre ellas.

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades

de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama (González, 2005).

### **Dirección.**

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores.

Siempre hay un plan, explícito o implícito, que sustenta cualquier actividad donde se gaste energía física o intelectual. El proceso de dirección no es diferente del de los demás procesos de administración. Al consumir energía, la planeación, la organización y el control implican procesos de dirección y, en forma general, los cuatro procesos se interrelacionan (Maximiano, 2009).

La dirección de actividades se basa en los procesos de planeación y organización, que son sus datos de entrada.

### **Control**

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo.

El proceso de control (Maximiano, 2009):

- Informa cuáles objetivos deben alcanzarse.
- Informa al sistema sobre su desempeño en comparación con los objetivos.
- Informa al sistema lo que se debe hacer para asegurar que los objetivos se alcancen.

Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. Éste se vuelve un patrón de control y de evaluación del desempeño de la actividad.



### 2.2.10 Estrategia y diseño organizacional

El diseño organizacional, como se explicó a mayor detalle, es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Las conexiones establecidas entre varias divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en un organigrama. Este viene a ser una representación de la estructura interna de una organización, donde se señala la forma en que están interrelacionadas las diversas tareas o funciones desarrolladas por las áreas que integran la organización (Robbins & Judge, 2009).

Las empresas definen sus estrategias y establecen un plazo para su ejecución con el fin de alcanzar los objetivos que se han planteado. La implementación plantea, entre otras interrogantes: cómo se implementarán dichas estrategias, qué personas participarán y cómo se organizará la empresa para responder a los retos planteados.

La estructura de la organización y su idoneidad constituyen un eslabón importante. Una empresa que busca agilizar sus procesos debe también contar con una estructura simple y poco burocrática que permita sustentar procesos ágiles. En ese sentido, puede optar por una estructura matricial, que jerárquicamente cuente con pocos niveles o que le permita usar grupos de trabajo más pequeños.

En forma complementaria el área de recursos humanos contribuye a la definición de puestos de trabajo, de su alcance y las tareas y funciones que cada uno incluye. Esta definición va acompañada de procesos como la selección y capacitación de personal para cubrir las capacidades o competencias requeridas en cada puesto y que son necesarias para la implementación de estrategias. De la respuesta y las acciones del área de recursos humanos dependerá, en gran medida, el éxito del planeamiento estratégico de una empresa (Robbins & Judge, 2009).

### 2.2.11 Profesionalización

Urrea (2003), menciona como apropiado afirmar que la profesionalización de las organizaciones es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos

de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Así mismo, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

Complementando la percepción anterior, Belausteguigoitia (2003) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades personales/familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

Lo anterior significa, que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. Tal y como lo expresan Gallo (1995), Aronoff & Ward (1999) y Gómez-Betancourt (2005), si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

Por otro lado, uno de los propósitos de la profesionalización empresarial se relaciona con los aspectos del como institucionalizar las estructuras y formalizar prácticas y políticas en la pequeña empresa, dejando de lado la informalidad y la cultura personalista que caracterizan a muchas de estas organizaciones. Por tanto,

la profesionalización en la pequeña empresa, no debe ser un proceso de un área o ámbito particular de la organización, bien sea, del área de recursos humanos, de la dirección o del gobierno, sino de toda la organización. De allí el hecho de denominarla profesionalización empresarial, ya que los cambios que ésta induce (en estructuras, prácticas y políticas) deben formar parte de cada una de las áreas de la empresa (Cerdán, 2009).

Tampoco debe ser un proceso vinculado a una fase particular del ciclo evolutivo, o del crecimiento y desarrollo de la empresa. La profesionalización empresarial debe estar presente desde la creación de la misma, aun cuando la complejidad sea menor que en las etapas de expansión y madurez de la organización dado que es necesario institucionalizar las estructuras de la empresa y de la propiedad desde su inicio, así como formalizar las prácticas y políticas que regulen las relaciones entre los subsistemas de la pyme. Además, las organizaciones que alcancen la profesionalización empresarial son proclives a mantener una renovación organizacional continua. En la medida que la empresa evolucione y transite de generación en generación, la empresa debe ir adaptando y fortaleciendo sus estructuras, prácticas y políticas.

La transparencia en la comunicación y la armonía que se generan de las relaciones en la empresa, producto de la puesta en marcha de prácticas y políticas dirigidas por las estructuras del ámbito profesional, la empresa y la propiedad no deben posponerse, ya que, en el trayecto por ausencia de éstas, la empresa puede desaparecer. En ese sentido, la profesionalización empresarial se conceptualiza de la siguiente manera: Es un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas de las empresas, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos (Cerdán, 2009).

Los subsistemas que integran estas empresas son el de la “propiedad”, caracterizado por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasiva o

activa, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa. Y el de la “empresa”, el cual se refiere a las funciones desempeñadas en el negocio, representado por el conglomerado de individuos (recurso humano) cumpliendo actividades como empleado o directivo (Hernández, 2007). Cada subsistema tiene sus propios objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno. De allí la complejidad de las interrelaciones entre los sujetos que se ubiquen o desempeñen en cualquiera de estos ámbitos, dada la visión e interés que cada uno posea de la empresa por su pertenencia a un grupo determinado (stakeholders), bien sea, familia, propietario, empleado, o la derivada de cualquier combinación de éstas. Situación que acarrea algunos inconvenientes que pueden atentar contra la continuidad de la firma (Cerdán, 2009).

### 2.2.12 Diagnóstico (DAFO – CAME)

El análisis **DAFO** o **SWOT** (por sus siglas en inglés, Strengths = Fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = Amenazas) fue creada como metodología para abordar el entorno externo en términos de oportunidades y amenazas externas y de fortalezas y debilidades internas (Chapman, 2004).

La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, y con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización.

En la primera etapa se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en entorno interno de la organización (Chiavenato, 2011)

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos, se forman las cuatro células de la matriz SWOT y cada célula tendrá la indicación del rumbo que se debe seguir (Figura 2.5).

Los cuatro cuadrantes sirven como indicadores de la situación, a saber (Chiavenato, 2011)

- Cuadrante 1 (superior izquierdo): sugiere las estrategias para acciones ofensivas, o sea, el uso de las fortalezas y las competencias de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.
- Cuadrante 4 (inferior derecho): revela las debilidades de la organización para afrontar las amenazas, indica una fase de crisis o decadencia y sugiere estrategias para una desinversión o un blindaje.
- Cuadrante 2 (superior derecho): revela que las debilidades de la organización impiden o dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno. Sugiere estrategias defensivas o para mantener el statu quo.
- Cuadrante 3 (inferior izquierdo): indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.

*Figura 2.5 Matriz SWOT*



*Fuente: Chiavenato, 2011.*

La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo (Chiavenato, 2011).

### Diagnostico CAME

El análisis CAME ayuda a definir las líneas estratégicas de acción aportando multitudes de ideas para definir las acciones específicas que integrarás en el plan. Es una herramienta muy práctica que canaliza y asienta los resultados del DAFO transformándolos en líneas claras de acción (Abanades, 2015).

CAME se compone de las siglas:

- Corregir las debilidades detectadas en el DAFO. Aquí se desarrollará básicamente estrategias de reorientación.
- Afrontar las posibles amenazas detectadas en el DAFO. Aquí se desarrollará básicamente estrategias de supervivencia.
- Mantener las fortalezas. Aquí se desarrollará un plan de acción para asentar aquello que ya haces muy bien y que tendrás que mantener. Son estrategias defensivas.
- Explotar las oportunidades. Una vez que se han detectado las oportunidades en el DAFO, deberás diseñar un plan de acción para convertir a éstas, en grandes fortalezas en el futuro. Son estrategias ofensivas.

### 2.2.13 Estrategia y diseño organizacional

El diseño organizacional, es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Las conexiones establecidas entre varias divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en un organigrama. Este viene a ser una representación de la estructura interna de una organización, donde se señala la forma en que están interrelacionadas las diversas tareas o funciones desarrolladas por las áreas que integran la organización (Robbins et al., 2009).

Las empresas definen sus estrategias y establecen un plazo para su ejecución con el fin de alcanzar los objetivos que se han planteado. La implementación plantea, entre otras interrogantes: cómo se implementarán dichas estrategias, qué personas participarán y cómo se organizará la empresa para responder a los retos planteados.

La estructura de la organización y su idoneidad constituyen un eslabón importante. Una empresa que busca agilizar sus procesos debe también contar con una

estructura simple y poco burocrática que permita sustentar procesos ágiles. En ese sentido, puede optar por una estructura matricial, que jerárquicamente cuente con pocos niveles o que le permita usar grupos de trabajo más pequeños.

En forma complementaria el área de recursos humanos contribuye a la definición de puestos de trabajo, de su alcance y las tareas y funciones que cada uno incluye. Esta definición va acompañada de procesos como la selección y capacitación de personal para cubrir las capacidades o competencias requeridas en cada puesto y que son necesarias para la implementación de estrategias. De la respuesta y las acciones del área de recursos humanos dependerá, en gran medida, el éxito del planeamiento estratégico de una empresa (Robbins et al., 2009).

### 2.3 Variables del proyecto

Para poder identificar las variables de un estudio, es importante conocer el significado de lo que estamos buscando, en este caso la definición de variable según Sampieri (2010) es una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.

Las variables en este estudio fueron definidas para cada uno de los tópicos o temas a analizar en las empresas caso de estudio:

- Profesionalización
  - Diagnóstico (DAFO – CAME)
  - Centralización/ Departamentalización
- Diseño organizacional
  - Especialización Laboral
  - Departamentalización
  - Estructura organizativa (organigrama)
  - Formalización

Al hablar de profesionalización se entiende como tal al proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas de las empresas, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

En este estudio la variable descrita anteriormente será considerada como variable independiente y se utilizará el cuestionario de Fernández y Medina (2016) y el análisis DAFO - CAME para identificar la ausencia de elementos administrativos.

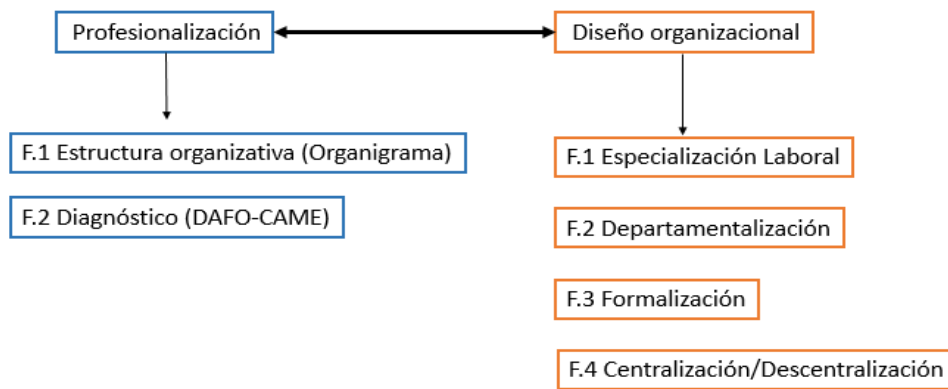
Por otro lado, el diseño organizacional, que será la variable dependiente en este estudio; él cual es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados (Slocum, 2009), siendo esta medida por una parte del cuestionario de Fernández y Medina (2016).

Así mismo, se medirá la correlación entre la satisfacción del cliente mediante el cuestionario adaptado de O.A.R.G.T. (2014) y los factores de diseño organizacional. Para esto se hará uso del coeficiente de correlación de PEARSON, la correlación puede tomar valores de correlación que van desde -1 a 1, donde menos uno es una correlación negativa, 0 significa que no existe correlación y 1 significa que hay una correlación positiva (Hernández, 2010).

### Modelo de la investigación

La Figura 2.6 representa esquemáticamente el modelo de investigación que se tomara en cuenta para guiar la investigación.

Figura 2.6 Variables



Fuente: Elaboración propia.



## 2.4 Instrumentos

Al ser una investigación mixta, la técnica para recolectar información será mediante datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales se describirán y analizarán. Así mismo la recolección será a través de la observación, cuestionarios, revisión de libros, revistas, páginas web etc. (Hernández, 2010).

De igual modo, se aplicarán los diversos tipos de análisis que contribuyan en el diseño organizacional para la profesionalización. Por ejemplo, análisis FODA y análisis CAME.

Posteriormente se pretende interpretar los resultados obtenidos de forma estadística a través de técnicas como la media, desviación estándar, porcentajes y el programa SPSS para correlacionar las variables involucradas y así poder probar las hipótesis planteadas (Tabla 2.1):

Tabla 2.1 Instrumentos

No.	Instrumento	Objetivo
1.	Análisis FODA <sup>3</sup>	Cuenta de cuatro dimensiones que se encarga de analizar la situación actual de la empresa, tanto externa como internamente.  A nivel interno se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, mientras que en el nivel externo se evalúan las oportunidades y amenazas. Posteriormente se requiere ordenar la información recolectada para su correcto análisis mediante la siguiente matriz (Chiavenato, 2011).
2.	Análisis CAME <sup>3</sup>	Este análisis se realiza en conjunto con el FODA, ya que este ayuda a definir las líneas estratégicas de acción aportando multitudes de ideas para definir las acciones específicas a cada apartado (Abanades, 2015).

<sup>3</sup> Los formatos utilizados para levantar la información se reportan en el Anexo 1.

3.	Análisis de misión y visión <sup>4</sup>	Las matrices de la visión y la misión de Escobar (2014) analiza que tan precisa es la visión y misión que la institución maneja antes del estudio
4.	Elementos de misión y visión <sup>4</sup>	Los elementos de misión y visión de Borja (2013) se utiliza en caso de no contar con una misión y visión ya establecidas, para tener conocimiento de la institución y la proyección que esta desea en el futuro.
5.	Profesionalización <sup>5</sup>	El cuestionario de Fernández y Medina (2016), analiza el grado de profesionalización de una pyme, midiendo 4 aspectos: Políticas de recursos humanos, diseño organizacional, gobierno corporativo y herramientas tecnológicas.
6.	Cuestionario adaptado de O.A.R.G.T <sup>6</sup>	Con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes y el conocimiento que tienen de la institución se aplicó el cuestionario adaptado de O.A.R.G.T. (2014), este cuestionario se aplicará para obtener retroalimentación de la misma.
7.	Valores institucionales <sup>7</sup>	El cuestionario definido por Navarro (2008) se aplica en caso de no contar con valores institucionales establecidos, con la finalidad de conocer la interrelación social entre los miembros de la organización.

*Fuente: Elaboración propia.*

<sup>4</sup> Los cuestionarios utilizados se reportan en el Anexo 2.

<sup>5</sup> El cuestionario se reporta en el Anexo 3.

<sup>6</sup> Los cuestionarios se reportan en el Anexo 4.

<sup>7</sup> El cuestionario se reporta en el Anexo 5.

### 2.4.1 Validación de los instrumentos

La validación de instrumentos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.2 Validación de instrumentos

No.	Instrumento	Validación						
1.	Análisis FODA	Este instrumento fue creado y validado por Albert S. Humphrey en los años sesenta.						
2.	Análisis CAME	Este instrumento fue creado y validado por Heinz Weihrich en los años ochenta.						
3.	Análisis de misión y visión de Borja (2013).	Fueron validados el gerente general de la institución The Home Teachers Institute, el cual revisó y confirmó que eran herramientas adecuadas para recabar la información.						
4.	Elementos de misión y visión de Escobar (2014).	Fueron validados por el dueño de la institución LEARN IT, el cual revisó y confirmó que eran herramientas adecuadas para recabar la información.						
5.	Profesionalización de Hernández y Portillo (2016).	Fueron validados por el dueño de la institución Learn it y el gerente general de The Home Teachers Institute, los cuales revisaron y confirmaron que eran herramientas adecuadas para recabar la información, además de haber sido validado por Hernández y Portillo (2016) a través del juicio de cinco expertos y un equipo de docentes – investigadores adscritos a la línea de investigación Empresas Familiares.						
6.	Cuestionario adaptado de O.A.R.G.T. (2014).	Fue piloteado en la institución Learn it con una muestra de 35 personas para posteriormente analizar las respuestas mediante el software estadístico SPSS, el cual indicó una alta fiabilidad con un alfa de Cronbach de .870						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estadísticas de fiabilidad</th> </tr> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">.870</td> <td style="text-align: center;">19</td> </tr> </tbody> </table>	Estadísticas de fiabilidad		Alfa de Cronbach	N de elementos	.870	19
Estadísticas de fiabilidad								
Alfa de Cronbach	N de elementos							
.870	19							

7.	Valores institucionales	Fue validado por el dueño de la institución LEARN IT, el cual revisó y confirmó que era la herramienta adecuada para recabar la información.
----	-------------------------	--

Fuente: *Elaboración propia.*

## 2.5 Procedimientos estadísticos

### 2.5.1 Diseño de la muestra

La población es el universo, esto quiere decir que es el conjunto de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con una variedad de técnicas. En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación (Hernandez et. al., 2014).

Específicamente en este caso de estudio, se estudiarán 2 pymes (LEARN IT y The Home Teachers Institute), donde laboran 15 trabajadores en LEARN IT y 13 trabajadores en The Home Teachers Institute al ser empresas del rango pequeño, se tomará a toda la población de cada una de las empresas sin utilizar solo una parte de ella, así mismo, se tomará una parte de los clientes que a cada una corresponden por medio de la fórmula (Grima, 2011):

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2 (N - 1)) + k^2 pq}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas por aplicar).

Con la formula anterior se logró obtener como muestra de una población total de 93 personas solo 75 de ellas con un nivel de confianza del 95% para la institución LEARN IT, mientras que en The Home Teachers Institute cuentan con una población interna de 35 personas debido a que sus demás clientes son “externos” (es decir,

no asisten como tal a la institución, debido a que los docentes van e imparten clases a las escuelas primarias) solo se permitió contar como población a los clientes internos, y debido a su reducido número de clientes se optó por tomar toda la población y no solo una parte de ella.

### 2.5.2 Métodos estadísticos

Para interpretar la información se hará uso de la estadística descriptiva que tiene como objetivo procesar, resumir y analizar un conjunto de datos. Está se basa en las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión para entender las variables a estudiar. Así mismo será necesaria la estadística inferencial para encontrar significatividad en los resultados.

Por otro lado, con el fin de ser más específicos en el procesamiento de datos, es importante mencionar que las escalas a utilizar son dos, las cuales se describen enseguida (Ñaupas et al., 2014):

**Escala nominal.** Es el nivel de medición más simple que consiste en nombrar categorías de la variable que se quiere medir. Algunos expertos opinan que no es una medición, pero si se le asignan valores, como se puede ver en los ejemplos, entonces se cumple la regla de la medición. Por ejemplo (Tabla 2.3):

Tabla 2.3 Escala nominal

Ejemplo 1: Variable Género	Masculino Femenino	1 0
Ejemplo 2: Variable Procedencia	Costeña Andina Amazónica	1 2 3
Ejemplo 3: Religión	Católica Protestante Budista Mahometana Judía	1 2 3 4 5

Fuente: Naupas et. al., 2014.

**Escala ordinal.** Es el segundo nivel de medición, que tienen las variables ordinales, que permite establecer categorías jerarquizadas, ordenadas de mayor a menor o viceversa. Por ejemplo (Tabla 2.4):

Tabla 2.4 Escala ordinal

Ejemplo 1: Nivel de instrucción	Iletrado	1
	Primaria	2
	Secundaria	3
	Superior no universitaria	4
	Universitaria	5
Ejemplo 2: Rendimiento escolar	Excelente	5
	Muy bueno	4
	Bueno	3
	Satisfactorio	2
	Deficiente	1
	Pésimo	0

Fuente: Naupas et. al., 2014.

Lo anterior sirve de guía para el análisis de los cuestionarios que se encuentran basados en ambos tipos de escala, ya que algunas de las respuestas se tiene la opción de escala ordinal y en otros casos las respuestas son del tipo nominal.

Posterior a la recolección de datos se ordenará la información recopilada de modo que se clasificará en grupos con la finalidad de construir una tabla de frecuencias, para esto se requiere obtener los siguientes datos (Ñaupas et.al., 2014):

- Estimar el rango
- Determinar el número de clases de grupo
- Determinar la amplitud del intervalo de clase
- Tabular

La ventaja que se tiene en la actualidad es que ahora es posible analizar e interpretar los datos recolectados de manera electrónica mediante el uso de la aplicación SPSS con sus siglas en ingles que significan Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (Ñaupas et al., 2014).

Ahora bien, hablando específicamente del procesamiento de datos; será necesario utilizar principalmente las medidas de tendencia central que son la media aritmética, mediana y la moda. Esto con la finalidad de obtener los números adecuados para la tabla de frecuencias antes mencionada. Así mismo será de utilidad sacar la varianza y desviación estándar para el mismo efecto (Ñaupas et al., 2014).

Con los términos anteriores se entiende lo siguiente (Anderson et al., 2008):

Rango: Es la diferencia entre los valores máximo y mínimo. El rango se expresa frecuentemente con la siguiente fórmula:

$$R = X_M - X_m$$

En esta fórmula R representa al rango;  $X_M$  al dato mayor y  $X_m$  al dato menor.

Los siguientes términos se definen según Ñaupas et al. (2014) de la siguiente forma:

Determinar el número de clases de grupo: Se usa la regla de Sturges, cuya fórmula es:  $K = 1 + 3.3 \log N$

Determinar la amplitud del intervalo de clase, para esto se utiliza la fórmula es:

$$W = R/K$$

Tabular: Consiste en determinar las frecuencias de los datos utilizando una tabla de frecuencias.

Media aritmética Es el estadígrafo más utilizado y expresa el promedio o punto central en una distribución de datos, sea esta inteligencia, peso, talla, edad etc. y siempre que los datos estén agrupados con intervalos de clase y se expresa mediante el símbolo:  $\bar{X}$ . Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{N}$$

La media aritmética se utiliza solamente en datos agrupados en escalas de intervalo. Carece de significación para variables medidas en nivel nominal u ordinal (Hernández et al., 2003).

Según Anderson et al. (2008) la mediana, moda, varianza y desviación estándar se explica de la siguiente forma:

Mediana es el valor de en medio en los datos ordenados de menor a mayor (en forma ascendente). Cuando tiene un número impar de observaciones, la mediana es el valor de en medio. Cuando la cantidad de observaciones es par, no hay un número en medio. En este caso, se sigue una convención y la mediana es definida como el promedio de las dos observaciones de en medio

Moda es el valor que se presenta con mayor frecuencia.

Varianza es una medida de variabilidad que utiliza todos los datos. La varianza está basada en la diferencia entre el valor de cada observación ( $x_i$ ) y la media.

## Capítulo 2. Metodología

Desviación estándar se define como la raíz cuadrada positiva de la varianza. Continuando con la notación adoptada para la varianza muestral y para la varianza poblacional, se emplea  $s$  para denotar la desviación estándar muestral y  $\sigma$  para denotar la desviación estándar poblacional.

Sin olvidar mencionar que se analizarán y se determinarán las relaciones entre variables mediante el método de coeficiente de correlación de Pearson, el cual nos indica la intensidad y la orientación que existe entre dos fenómenos o dos variables, con esto se puede llegar a la conclusión de que el grado de correlación puede ser positiva o negativa, al decir positiva hace referencia a que cuando una variable aumenta la otra reacciona de la misma manera y es negativa cuando al aumentar una variable disminuye la otra (Ñaupas et al., 2014).



# **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## Capítulo 3. Análisis de los Resultados

El análisis de los datos se presenta a través de tablas de frecuencias, gráficas y diagramas que permiten visualizar los resultados obtenidos a partir de diversas encuestas, estas aplicadas a los directivos de cada institución, así como un instrumento aplicado a los estudiantes de ambas instituciones.

### 3.1 Profesionalización de Learn it

Analizando el cuestionario creado por Hernández y Portillo (2016) aplicado al director general de la institución Learn it para identificar el grado de profesionalización que existe en la institución se obtuvo el siguiente resultado, el cual nos indica un grado de profesionalización del 42.61 % (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 LEARN IT: Resultados cuestionario profesionalización.

Categoría	Sub- categorías	Propiedades	Ítems	
Políticas de recursos humanos	Participación de la familia en las actividades de la empresa	1. Número de miembros de la familia que labora en la empresa 2. Tipo de área de trabajo en la que se desempeñan los miembros de la familia 3. Número de puestos directamente ocupados por familia	8 8 8 0%	NO FAMILIAR
	Diseño y aplicación de políticas e instrumentos de RH	1. Tipo de políticas e instrumentos diseñados 2. Tipo de políticas e instrumentos aplicados	9 10	1/6=16.66 1/5=20
	Políticas de capacitación y/o profesionalización	1. Nivel educativo del personal 2. Tipo de actividades o prácticas de capacitación y adiestramiento	11 12 13 a-e	4/5=80
	Políticas de selección e ingreso de personal	1. Criterios para la selección e ingreso	13 E 13 F	½=50
	Políticas de promoción y/o ascenso	1. Criterios para la promoción y/o ascenso	13 G- 13 J	2/4=50
	Políticas de remuneración e incentivos	1. Criterios para la remuneración e incentivos	13 K- 13 O	2/6=33.33
Diseño organizativo	Estructura o figura organizacional	1. Tipo de estructura organizativa	14 B	100%
	Diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales	1. Tipo de figuras y herramientas diseñadas 2. Tipo de figuras y herramientas instrumentadas	15(f) 16(d)	1/5=20 2/5= 40
	Características de los diseños organizacionales	1. Grado de formalización 2. Grado de especialización 3. Grado de centralización 4. Grado de coordinación	17 B 17 B 17 A 17 M	2/4= 50 2/4=50 4/4 =100 ¾= 75
Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia	Tecnologías de información y comunicación (TIC)	1. Tipos de actividades para la cual es empleada la página Web 2. Tipos de actividades para la cual es empleada la intranet 3. Tipos de actividades para la cual es empleado el correo electrónico 4. Tipos de inversión en TIC	28 y 29 30 y 31 32y 33 34	0/2=0 0/2=0 ¼ =25 0/6=0

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

	Actualización tecnológica	1. Tipos de equipos disponibles en la empresa 2. Tipos de software para realizar las funciones de la empresa	26 27	2/5= 40 1/10=10
Gobierno corporativo	Políticas y planes de gobierno corporativo	1. Tipos de estructuras de gobierno corporativo	18 (N/A) 19 -23	1/1= 100 2/5= 40 1/7 = 14.28 5/18=27.7 100%
Total:			42.61%	

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el recuadro anterior, la profesionalización de Learn it reflejo un 42.61 %, lo cual indica la ausencia de parámetros administrativos que contribuyen al crecimiento de la empresa y la profesionalización de la misma.

El análisis anterior permite visualizar cuatro categorías para medir la profesionalización de una empresa, las cuales son:

- ✓ Políticas de recursos humanos
- ✓ Diseño Organizativo
- ✓ Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia
- ✓ Gobierno corporativo

En la categoría de Políticas de Recursos Humanos se puede advertir que LEARN IT no es una empresa familiar y que carece de lineamientos establecidos para el diseño y aplicación de políticas e instrumentos de RH, promoción y remuneración de incentivos, así como ausencia de capacitación al personal.

En cuanto al Diseño organización que es otra de las variables a medir dentro de este mismo instrumento se toma la estructura o figura organizacional, las características de los diseños organizacionales y el diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales. Para el caso de LEARN IT, este apartado indicó que cuentan con un 62.14 % de especialización, sin embargo, no se toman medidas para proyectarlo al crecimiento. Las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia es otro punto que contribuye a medir la profesionalización de una pyme, por ello el instrumento aplicado mide los puntos de tecnologías de información y comunicación y la actualización tecnológica con la que esta empresa trabaja, indicando un porcentaje de profesionalismo en este punto de 31.18%. Así mismo,

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

el instrumento mide el involucramiento que se tiene sobre el gobierno corporativo, lo que indica un 42.42% sobre las políticas y planes con los que cuenta la institución. Y, por último, como se mencionó anteriormente, el cuestionario también permite medir la variable de Diseño Organizacional, la cual permite medir el nivel de profesionalismo dentro de esta área, indicando un 62.14%; además permite visualizar las herramientas de diseño organizacional actuales de la empresa, así como identificar áreas de oportunidad dentro de la misma variable de diseño organizacional.

Tabla 3.2 LEARN IT: Resultado de Diseño Organizativo

Diseño organizativo 62.14%	Estructura o figura organizacional	1.Tipo de estructura organizativa	14 A 14 G	100%
	Diseño y aplicación de figuras y herramientas org.	1.Tipo de figuras y herramientas diseñadas 2.Tipo de figuras y herramientas instrumentadas	15(f) 16(d)	1/5=20 2/5=40
	Características de los diseños organizacionales	1.Grado de formalización 2.Grado de especialización 3.Grado de centralización 4.Grado de coordinación	17 B 17 B 17 A 17 M	2/4= 50 2/4=50 4/4 =100 3/4= 75

Fuente: Elaboración propia.

#### FODA

Los resultados que se pueden observar en la figura 3.1, muestra en el cuadrante superior izquierdo las fortalezas de la institución, lo que indica que es oportuno explotar estas fortalezas. El recuadro superior derecho, pertenece a las debilidades, y en este se observa un puntaje elevado, lo que permite identificar que es necesario corregir las debilidades (Figura 3.1).

El apartado inferior derecho indica que es preciso mantener las fortalezas y el inferior izquierdo marca la necesidad no muy urgente de afrontar las amenazas identificadas.

## Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Figura 3.1 FODA LEARN IT

			Fortalezas				Debilidades				
			F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	
			46				41				
Oportunidades	O1	Mercados	3	3	3	3	3	3	3	3	
	O2	Mejora del producto/servicio	3	3	2	3	3	2	1	2	
	O3	Línea de productos de expansión	3	3	3	2	3	2	2	2	
	O4	Crecimiento del Mercado	3	3	3	3	3	3	3	3	
Amenazas	A1	Productos sustitutos	3	3	3	1	2	1	1	1	
	A2	Ciclo de Negocios / Clima	2	2	1	3	1	1	3	3	
	A3	Barrera de Entrada	3	1	3	1	2	2	1	3	
	A4	Gastos generales por regulación	1	3	1	3	1	1	2	1	
			34				26				

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de la visión y misión.

El cuestionario para analizar la visión y la misión de la institución establecidos por Escobar (2014) fueron rechazados dado que LEARN IT no cuenta con estos lineamientos establecidos (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 LEARN IT: Resultados análisis de visión y misión.

Matriz de la visión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Esta formulada por los líderes/ gerentes/dueños?		X	No contamos con visión
¿Está definida en el tiempo?		X	
¿Es integradora?		X	
¿Es amplia y detallada?		X	
¿Es posible e inspiradora?		X	
¿Es realista y positiva?		X	
¿Es consistente?		X	
¿Esta difundida interna y externamente?		X	

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Matriz de la misión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Asegura consistencia y claridad?		X	No contamos con misión
¿Define el punto de referencia central?		X	
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?		X	
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?		X	
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?		X	
¿Es realista y posible?		X	
¿Es consistente?		X	
¿Esta difundida interna y externamente?		X	

Fuente: Elaboración propia.

Con el inconveniente anterior se tuvo que aplicar el cuestionario otorgado por Borja (2013) al dueño y director de la institución, con la finalidad de crear una lluvia de ideas y analizar mediante el programa Mind Manajer para identificar una visión y misión adecuadas para LEARN IT (Tabla 3.4).

Tabla 3.4 LEARN IT: Resultados de elementos de la misión.

Elementos de la misión		
¿Qué?	¿Cuál es la razón u objetivo social de la empresa?	El objetivo social de la empresa es capacitar a nuestros alumnos para que logren sus metas tanto laborales como estudiantiles en el área del idioma inglés
¿Cómo?	¿Cuál es la estrategia de la institución que le brinda ventaja competitiva?	Nuestra ventaja competitiva es nuestro sistema dinámico y fácil de aprender debido a que trabajamos directamente con Cambridge.
¿Con quién?	¿Cuál es el recurso humano que dispone la empresa?	Un personal experimentado y capacitado para transmitir el idioma de una manera clara y simple de digerir.
¿Para qué?	¿A quién satisface los servicios que ofrece?	Estamos enfocados a todo tipo de mercado, desde niños para que tengan un mejor desempeño escolar hasta adultos que buscan un crecimiento en sus empleos.
¿Porqué?	¿Cuáles son los factores que justifica existencia de la empresa?	La necesidad de un servicio de calidad que realmente lo pueden aprovechar y sacarle beneficio al idioma aprendido.
¿Dónde?	¿Cuál es el ámbito de influencia?	Actualmente Linares N.L con planes de expansión al medio plazo.

Fuente: Elaboración propia con base en (Borja, 2013).

Así mismo, al no contar con una visión establecida, se aplicó el cuestionario de Borja (2013) para generar una lluvia de ideas adecuada para la proyección de la institución a futuro, quedando como respuestas las reflejadas en la Tabla 3.5.

## Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Tabla 3.5 LEARN IT: Resultados de elementos de la visión.

Elementos de la visión		
¿Cuándo?	¿Para cuantos años en adelante?	5 años
¿Qué?	¿Cuál sería la actividad principal?	Enseñanza del idioma inglés.
¿Cómo?	¿Cuál será la estrategia que servirá de guía?	Trabajamos con la casa editora de Cambridge University.
¿Con quién?	¿Qué disponibilidad de recurso humano es necesario para cumplir con ese futuro soñado?	Con un personal competitivo y capacitado para lograr las metas establecidas por la administración.
¿Para quién?	¿Cuál es la filosofía de servicio?	La filosofía es que el mercado al pensar en clases de inglés seamos nosotros su primera opción.
¿Dónde?	¿Cuál es el área geográfica de influencia de la empresa?	Sur del estado de Nuevo León. Nos entusiasma que somos una marca reconocida en nuestro municipio en el cual estamos a punto de cumplir 7 años laborando.

Fuente: Elaboración propia con base en (Borja, 2013).

### Valores institucionales

El cuestionario definido por Navarro (2008) se aplicó a todos los trabajadores de LEARN IT con la finalidad de identificar los valores institucionales que más se apegan a la institución, lo cual indicó que el enunciado en el número dos, fue uno de los que conto con mayor apego a la institución, debido a que 15 de los trabajadores de LEARN IT lo eligieron como uno de los valores más acordes, obteniendo con esto un resultado de 15/15, es decir, se obtuvo la calificación máxima posible. Así sucesivamente se realizó con las otras 9 opciones con mayor votación por parte de los trabajadores (Tabla 3.6).

Obteniendo como valores institucionales los resaltados en color celeste de la siguiente tabla (Tabla 3.6)

Tabla 3.6 Valores institucionales

																		Total
1	Trabajo duro y sistemático.			.	.	.	.			.	.		.	.				8/15
2	Trato respetuoso entre todos.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	15/15
3	Corrección y eficiencia en las tareas.			.	.	.	.			.						.		6/15
4	Lealtad a la organización.	.				.	.	.		.							.	6/15
5	Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.				.					.								2/15
6	Análisis objetivo de los problemas y dificultades.		.							.				.				3/15
7	Reconocimiento de la dignidad de cada persona.			.					.	.							.	4/15
8	Comunicación fácil y fluida entre todos los niveles.	.			.	.	.	.	.	.	.		.	.	.			11/15

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

9	Cumplimiento estricto de las normas establecidas.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	6/15
10	Creatividad e iniciativa.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	11/15
11	Superación y desarrollo de los empleados.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	7/15
12	Retribución equitativa al personal.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2/15
13	Beneficio de los trabajadores.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	0/15
14	Trabajo en equipo.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	9/15
15	Protección y seguridad al trabajador.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	0/15
16	Honradez y valentía personal.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	11/15
17	Rapidez en la ejecución de las tareas.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	4/15
18	Amistad y solidaridad.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	11/15
19	Introducción de tecnologías y experiencias de avanzada.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	4/15
20	Estímulos materiales al trabajo.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	0/15
21	Trato amable a los clientes.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	11/15
22	Respeto al criterio personal de cada cual.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	6/15
23	Calidad en todo lo que hace.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	9/15
24	Atención a las condiciones de trabajo.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	5/15

Fuente: Elaboración propia con base en Navarro (2008).

Aplicando la moda a los resultados reflejados en la tabla anterior se puede identificar que los 10 valores institucionales que más se adecuan a la institución, debido a su frecuencia son los enlistados enseguida:

- Trabajo duro y sistemático.
- Trato respetuoso entre todos.
- Comunicación fácil y fluida entre todos los niveles.
- Creatividad e iniciativa.
- Superación y desarrollo de los empleados.
- Trabajo en equipo.
- Honradez y valentía personal.
- Amistad y solidaridad.
- Trato amable a los clientes.
- Calidad en todo lo que hace.



**Involucramiento de clientes**

Con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes y el conocimiento que tienen de la institución se aplicó el cuestionario adaptado de O.A.R.G.T. (2014), este cuestionario se aplicó para obtener retroalimentación de la institución. Así mismo este instrumento obtuvo una fiabilidad de 0.878 (Tabla 3.7).

Tabla 3.7 Fiabilidad del instrumento LEARN IT

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
.878	19	
Resumen de procesamiento de casos		
Casos	N	%
Válido	75	100.0
Excluido	0	.0
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia.

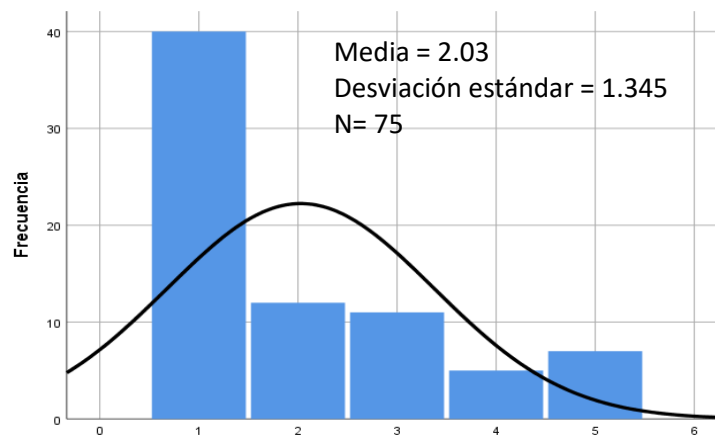
**Pregunta 1.**

**Es difícil llegar a las instalaciones de LEARN IT desde mi domicilio.**

Los resultados indican para la pregunta 1. Que un 69% de los clientes opina que LEARN IT tiene una ubicación accesible, mientras que un 16% no se encuentra de acuerdo con esta ubicación y un 15% se encuentra indeciso, debido a que la ubicación les parece accesible pero no del todo (Gráfica 3.1).

Gráfica 3.1 Pregunta 1 Learn it:

**Es difícil llegar a las instalaciones de LEARN IT desde mi domicilio.**



### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	40	53.3	53.3	53.3
	2	12	16.0	16.0	69.3
	3	11	14.7	14.7	84.0
	4	5	6.7	6.7	90.7
	5	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

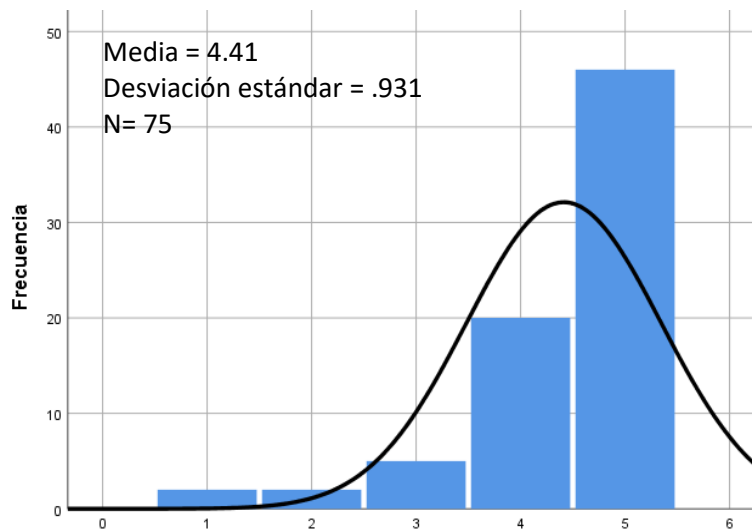
#### Pregunta 2.

#### Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada.

Los clientes concordaron un 87%, estando complemente de acuerdo o de acuerdo sobre las instalaciones cómodas, limpias y con adecuada climatización, mientras que solo el 5.3 % no se encuentra satisfecho con las instalaciones, y el 6.7% no se encuentra ni cómodo ni incomodo con las instalaciones (Gráfica 3.2).

Gráfica 3.2 Pregunta 2 Learn it:

Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	2	2.7	2.7	5.3
	3	5	6.7	6.7	12.0
	4	20	26.7	26.7	38.7
	5	46	61.3	61.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

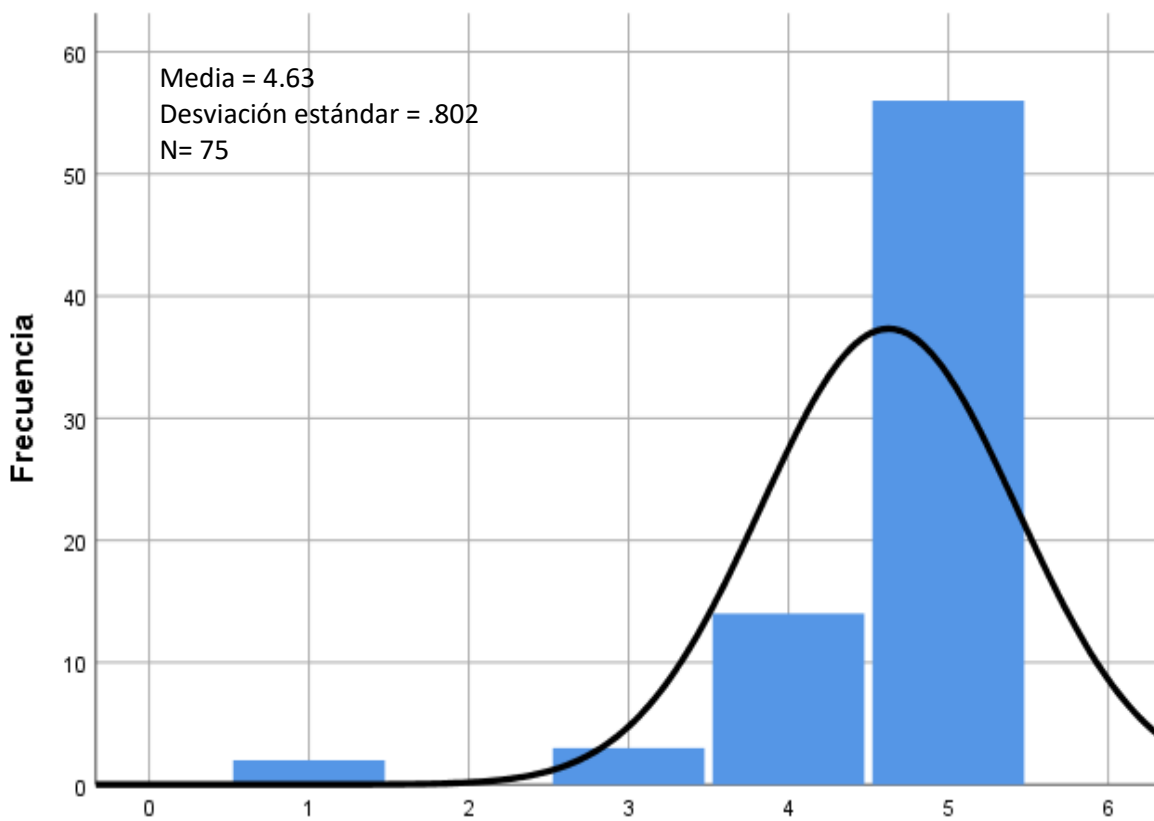
**Pregunta 3.**

**El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio.**

El 93% de los clientes se encuentran satisfechos con los horarios de atención que ofrece la institución, sin embargo, para el 6.7% de los clientes no les incomoda, pero tampoco se encuentran plenamente satisfechos, y el 2.7% se encuentra completamente en desacuerdo con los horarios establecidos (Gráfica 3.3).

Gráfica 3.3 Pregunta 3 Learn it:

El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	3	3	4.0	4.0	6.7
	4	14	18.7	18.7	25.3
	5	56	74.7	74.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

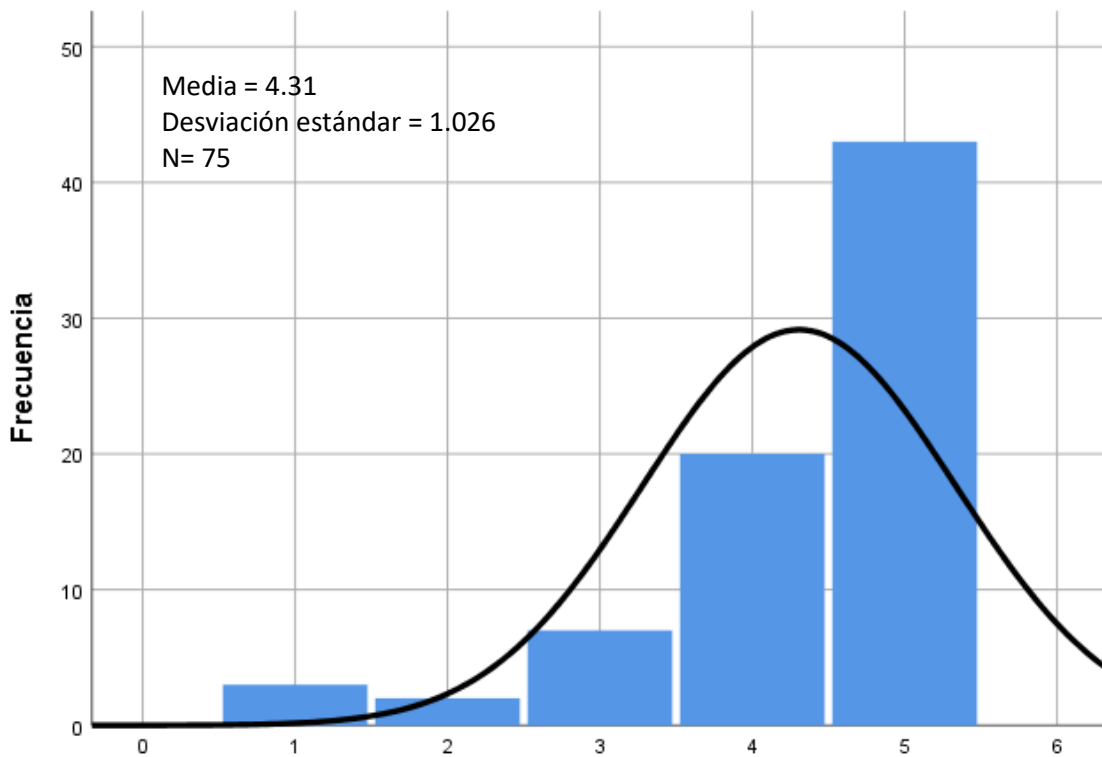
**Pregunta 4.**

**Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada.**

84% de los clientes de LEARN IT creen que el servicio que la institución ofrece y su precio es justo, mientras que el 6.7% considera que su precio con relación del servicio no es adecuado, y a un 9.3% le es indiferente (Gráfica 3.4).

Gráfica 3.4 Pregunta 4 Learn it:

Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.0	4.0	4.0
	2	2	2.7	2.7	6.7
	3	7	9.3	9.3	16.0
	4	20	26.7	26.7	42.7
	5	43	57.3	57.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

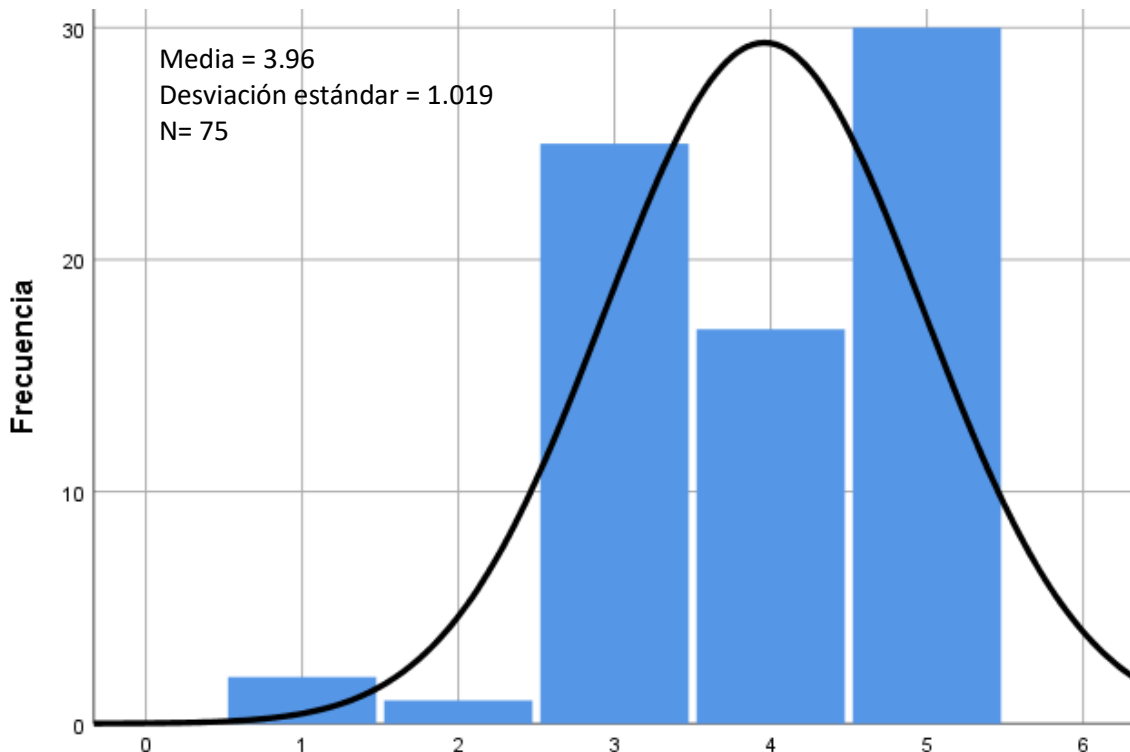
**Pregunta 5.**

**El contenido de la página de Facebook se actualiza regularmente**

4% de los clientes considera que la pagina no se actualiza frecuentemente, 33.3% no presta atención a este elemento y el 62.7% considera que la página se encuentra actualizada (Gráfica 3.5).

Gráfica 3.5 Pregunta 5 Learn it:

El contenido de la página de FB se actualiza regularmente



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	1	1.3	1.3	4.0
	3	25	33.3	33.3	37.3
	4	17	22.7	22.7	60.0
	5	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

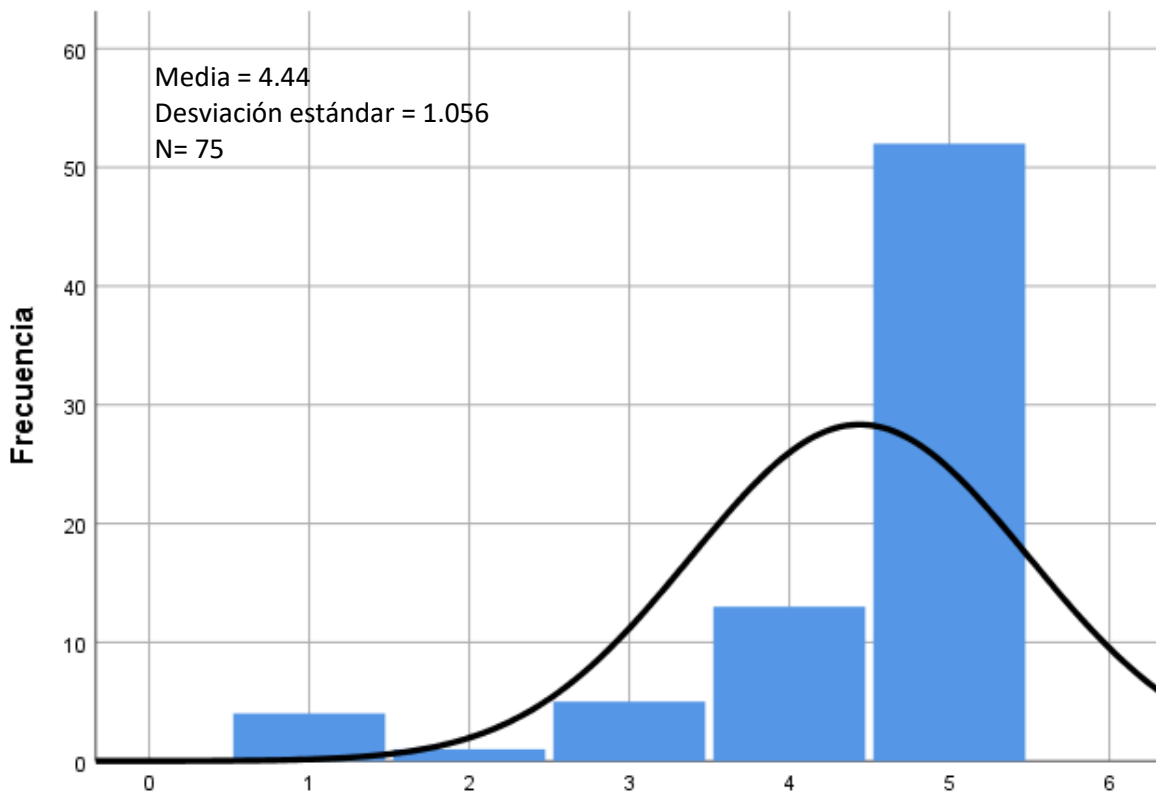
**Pregunta 6.**

**Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio**

La mayoría de los clientes (86.6%) se encuentra satisfecho con el aprovechamiento de los materiales de estudio, para el 6.7% este aspecto no le es relevante y el resto de los clientes que es un 6.7% cree que podría mejorar este aspecto (Gráfica 3.6).

Gráfica 3.6 Pregunta 6 Learn it:

Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5.3	5.3	5.3
	2	1	1.3	1.3	6.7
	3	5	6.7	6.7	13.3
	4	13	17.3	17.3	30.7
	5	52	69.3	69.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

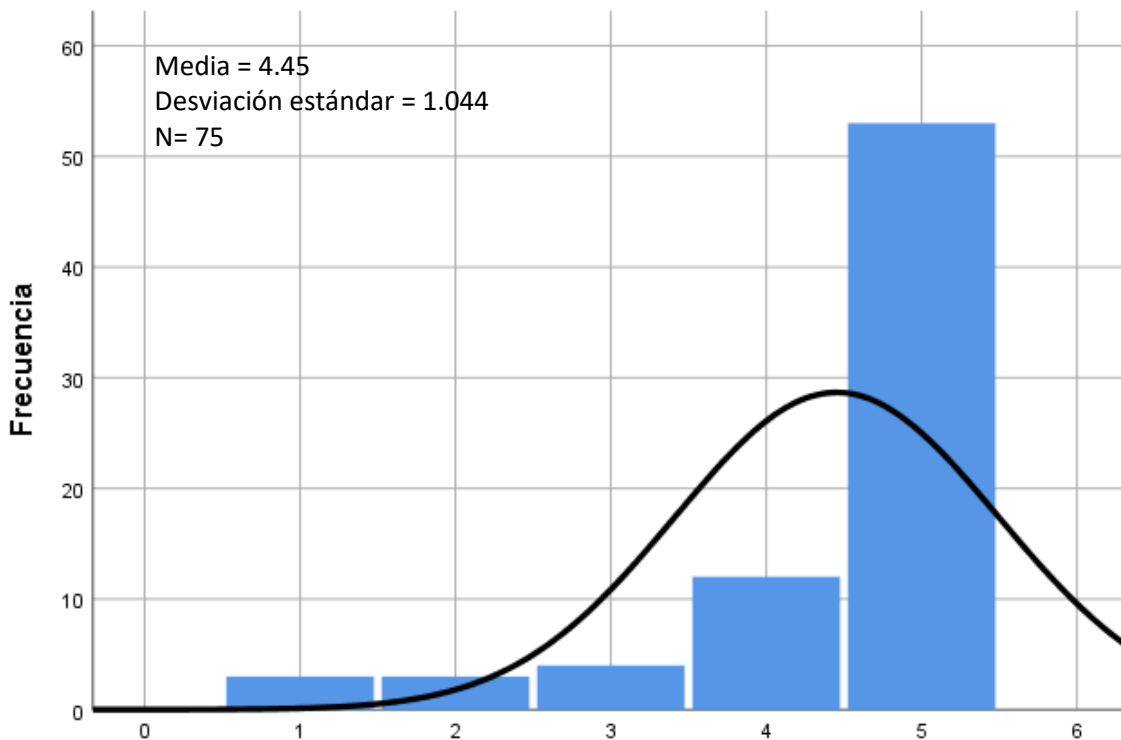
**Pregunta 7.**

**En LEARN IT hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades.**

Ante la pregunta anterior el 86.7% de los clientes estuvieron completamente de acuerdo o de acuerdo, 5.3% no se encuentran ni a favor ni en contra y el 8% menciona que están completamente en desacuerdo (Gráfica 3.7).

Gráfica 3.7 Pregunta 7 Learn it:

En LEARN IT hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.0	4.0	4.0
	2	3	4.0	4.0	8.0
	3	4	5.3	5.3	13.3
	4	12	16.0	16.0	29.3
	5	53	70.7	70.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

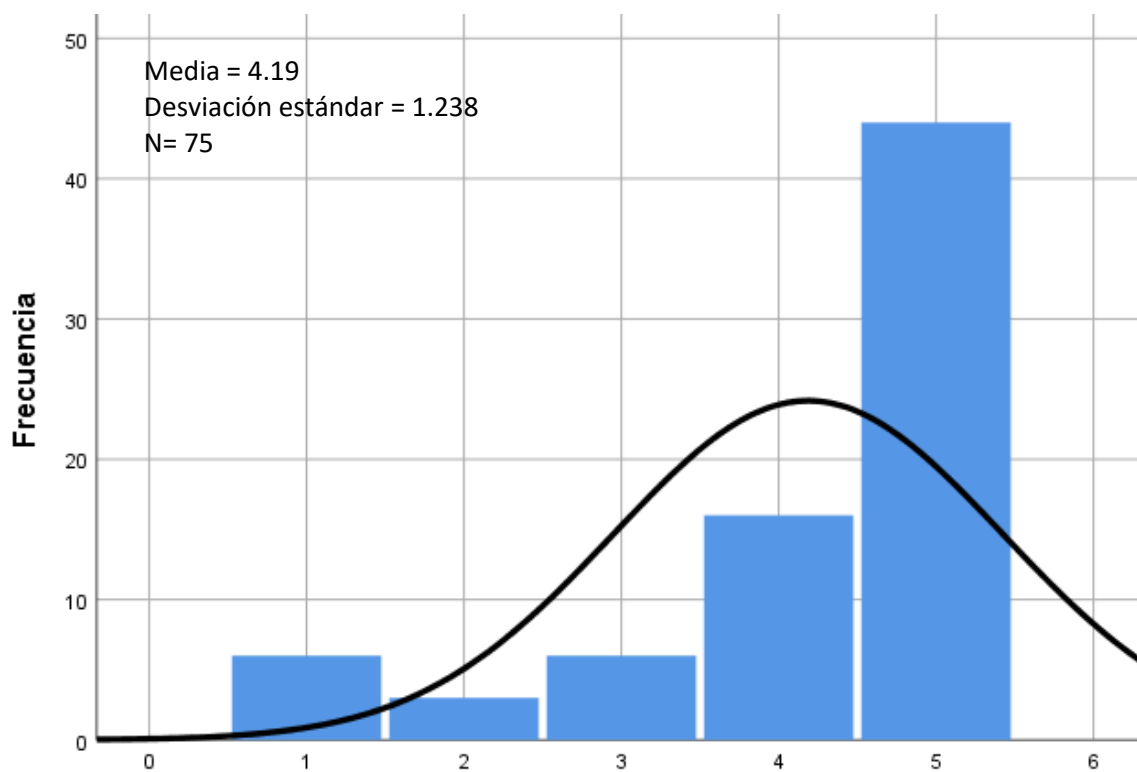
**Pregunta 8.**

**Me dan información precisa sobre mi nivel actual de inglés.**

Solo el 8% de los clientes se encuentra inconforme acerca de la información brindada por parte de la institución acerca del nivel de inglés con el que cuentan, 12% no les parece relevante y 80% se encuentra satisfecho con la información que se brinda sobre el nivel de inglés (Gráfica 3.8).

Gráfica 3.8 Pregunta 8 Learn it:

Me dan información precisa sobre mi nivel actual de inglés



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8.0	8.0	8.0
	2	3	4.0	4.0	12.0
	3	6	8.0	8.0	20.0
	4	16	21.3	21.3	41.3
	5	44	58.7	58.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).



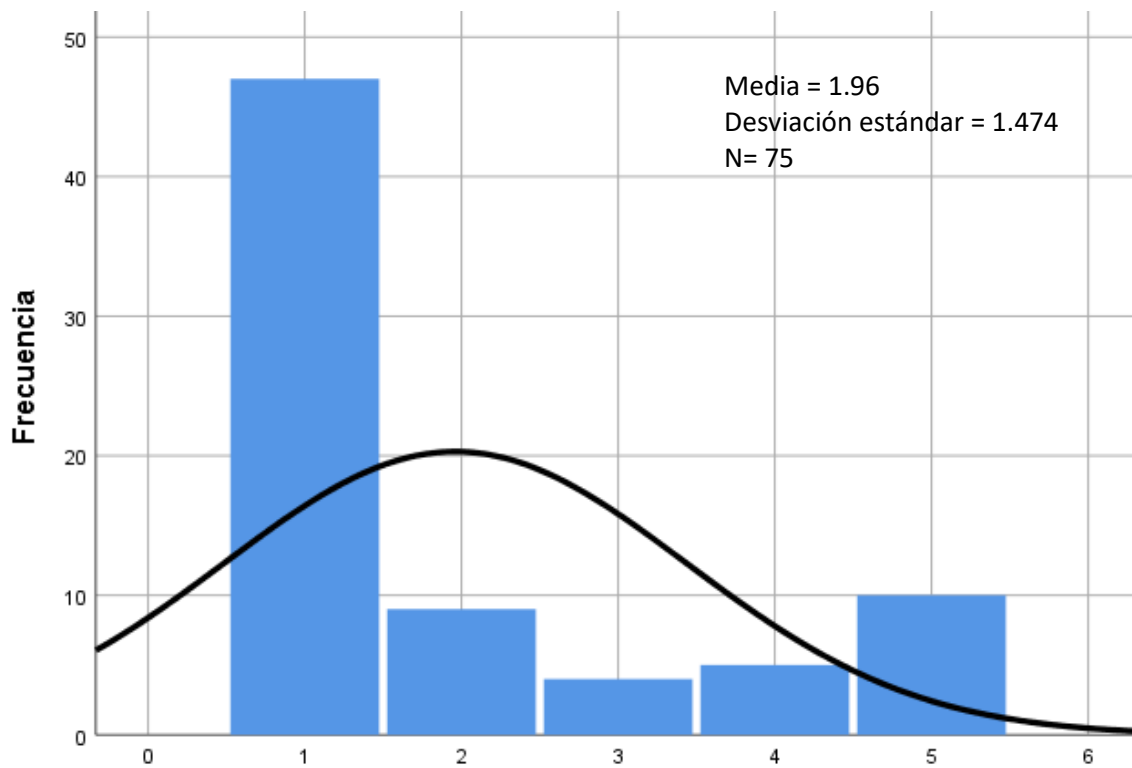
**Pregunta 9.**

**El personal no me transmite confianza.**

Las respuestas dadas para esta pregunta señalan que el 20% de los clientes no sienten confianza por parte del personal, 5.3% señala que no le es relevante y 74.7% se siente en un ambiente de confianza por parte del personal de LEARN IT (Gráfica 3.9).

Gráfica 3.9 Pregunta 9 Learn it:

El personal no me transmite confianza



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	47	62.7	62.7	62.7
	2	9	12.0	12.0	74.7
	3	4	5.3	5.3	80.0
	4	5	6.7	6.7	86.7
	5	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

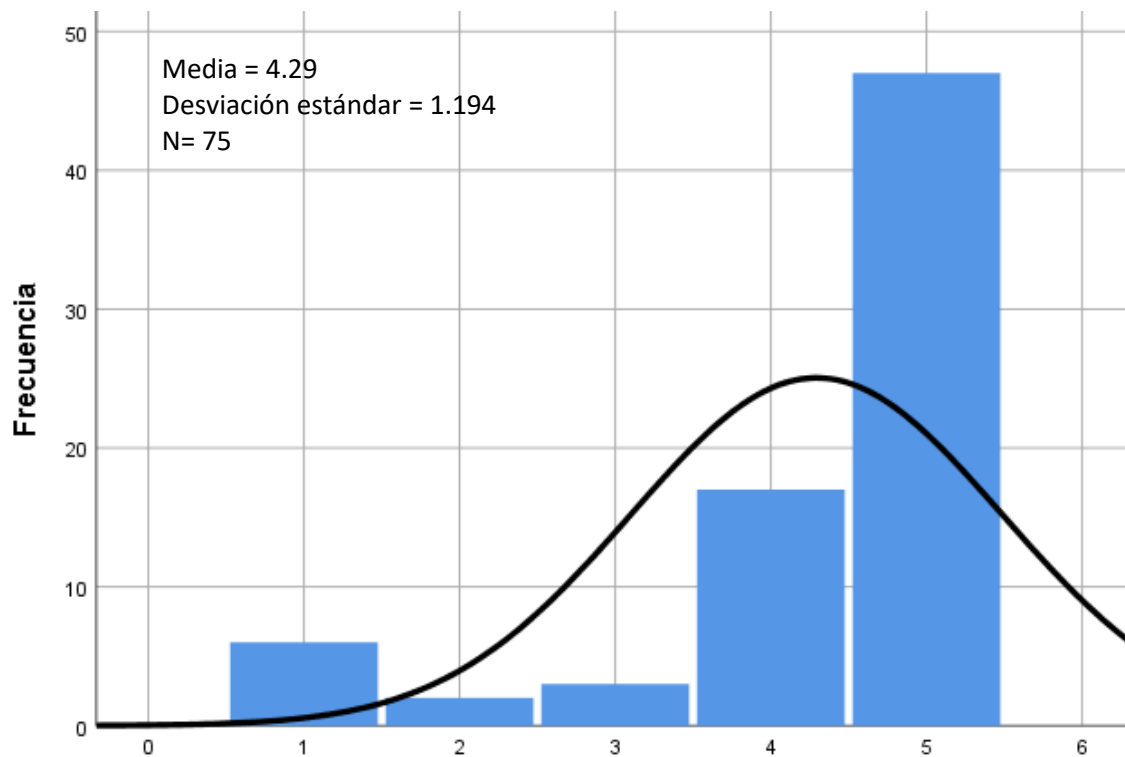
**Pregunta 10.**

**Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa.**

85.4% de los clientes se sienten complacido al momento de plantear una duda a sus maestros, 4% no se siente plenamente complacido, pero no se encuentra insatisfecho, y 10.7% se siente disgustado con las respuestas dadas por el personal de la institución (Gráfica 3.10).

Gráfica 3.10 Pregunta 10 Learn it:

Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8.0	8.0	8.0
	2	2	2.7	2.7	10.7
	3	3	4.0	4.0	14.7
	4	17	22.7	22.7	37.3
	5	47	62.7	62.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

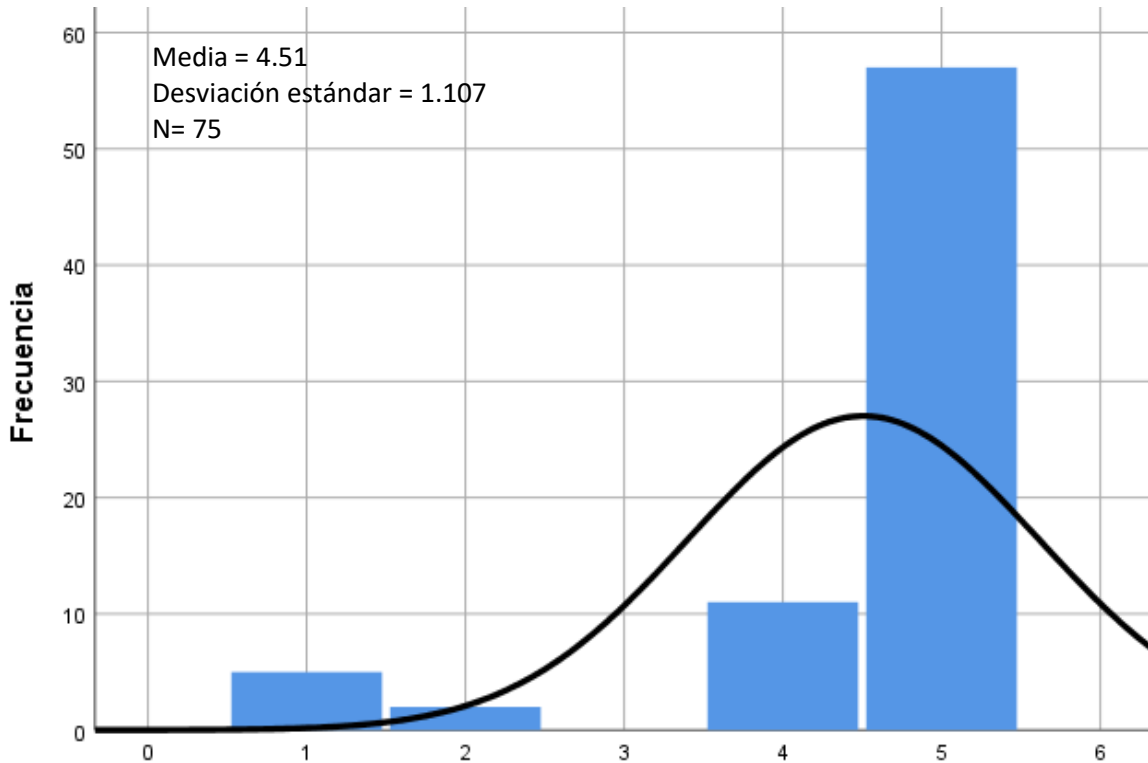
**Pregunta 11.**

**Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de LEARN IT.**

90.7% concuerda que se puede esperar un trato de respeto por parte de los integrantes de LEARN IT, mientras que 9.3% siente lo contrario (Gráfica 3.11).

Gráfica 3.11 Pregunta 11 Learn it:

Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de LEARN IT



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6.7	6.7	6.7
	2	2	2.7	2.7	9.3
	4	11	14.7	14.7	24.0
	5	57	76.0	76.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

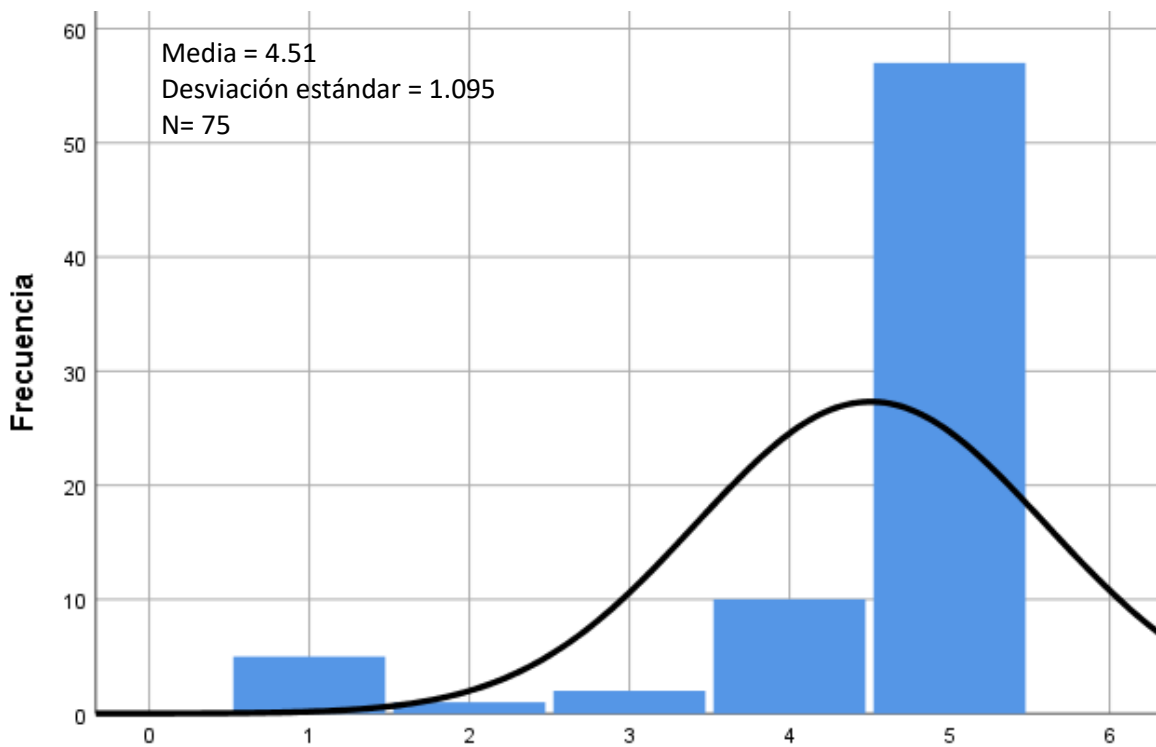
**Pregunta 12.**

**El maestro (a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas.**

Un 89.3% de los clientes aceptan que el maestro que les atiende es competente y está calificado para impartir las clases, a un 8% le parece neutro, es decir no se encuentran ni en desacuerdo ni en acuerdo con el nivel del docente y solo 2.7% de los encuestados creen que el docente no es apto para impartir clases (Gráfica 3.12).

Gráfica 3.12 Pregunta 12 Learn it:

El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6.7	6.7	6.7
	2	1	1.3	1.3	8.0
	3	2	2.7	2.7	10.7
	4	10	13.3	13.3	24.0
	5	57	76.0	76.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

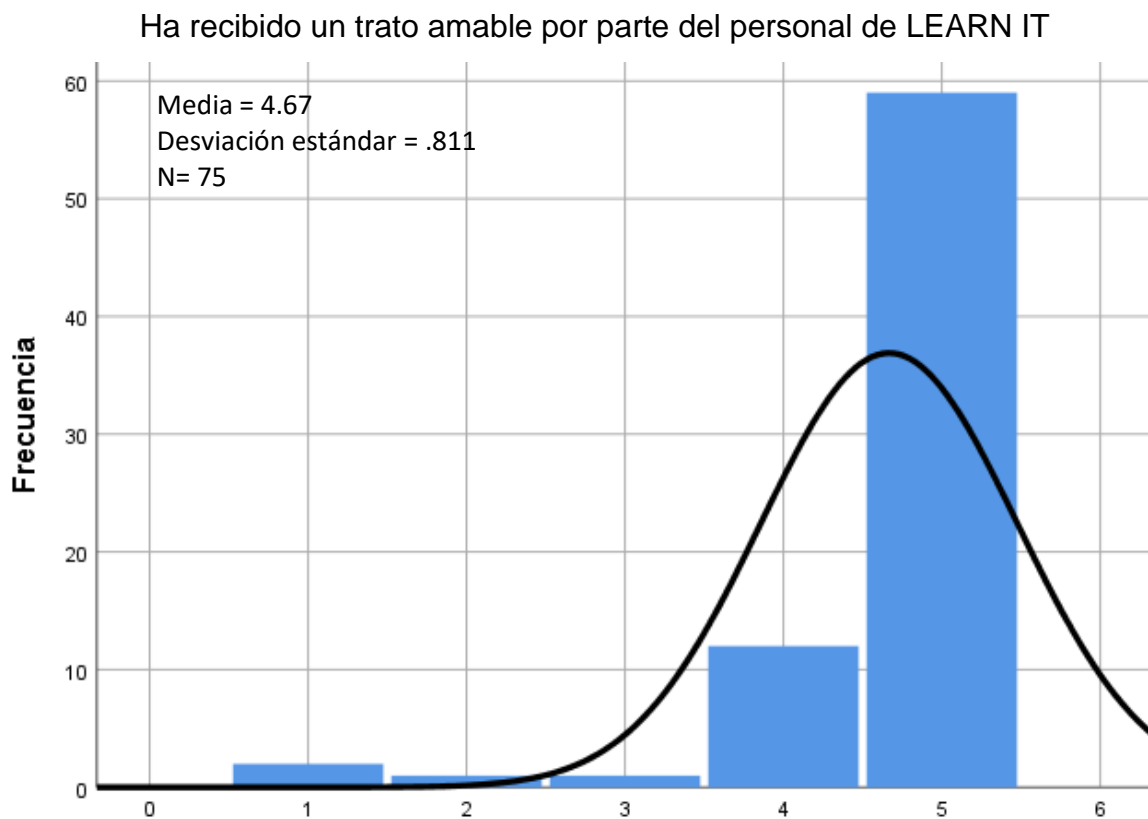
Fuente: Salida SPSS (2017).

**Pregunta 13.**

**Ha recibido un trato amable por parte del personal de LEARN IT.**

Solo el 1.3% de los clientes dice haber recibido un mal trato por parte del personal de LEARN IT, al 4% no le es de importancia, y 94.7% menciona haber recibido un trato amable (Gráfica 3.13).

Gráfica 3.13 Pregunta 13 Learn it:



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	1	1.3	1.3	4.0
	3	1	1.3	1.3	5.3
	4	12	16.0	16.0	21.3
	5	59	78.7	78.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

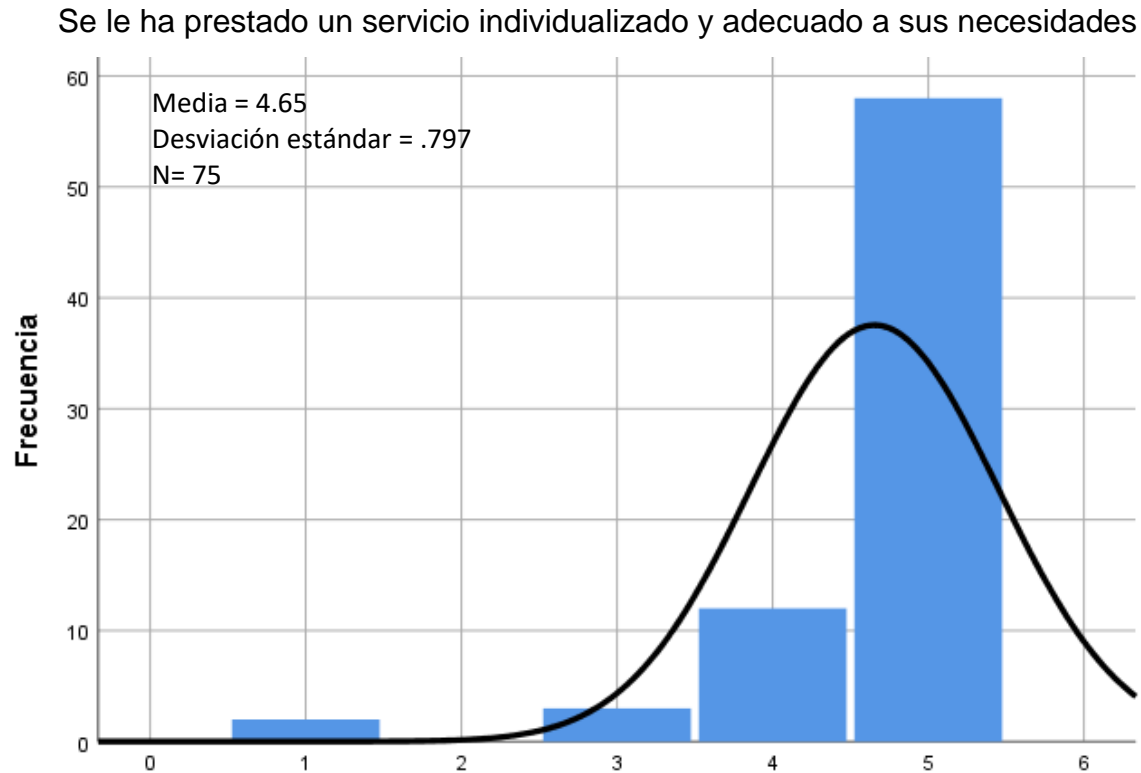
Fuente: Salida SPSS (2017).

**Pregunta 14.**

**Se le ha prestado un servicio individualizado y adecuado a su necesidad.**

93.3% considera que el servicio prestado por parte de la institución ha sido individualizado y adecuado a las necesidades, 4% no le es relevante este aspecto y 2.7% considera no haber recibido este trato (Gráfica 3.14).

Gráfica 3.14 Pregunta 14 Learn it:



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	3	3	4.0	4.0	6.7
	4	12	16.0	16.0	22.7
	5	58	77.3	77.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

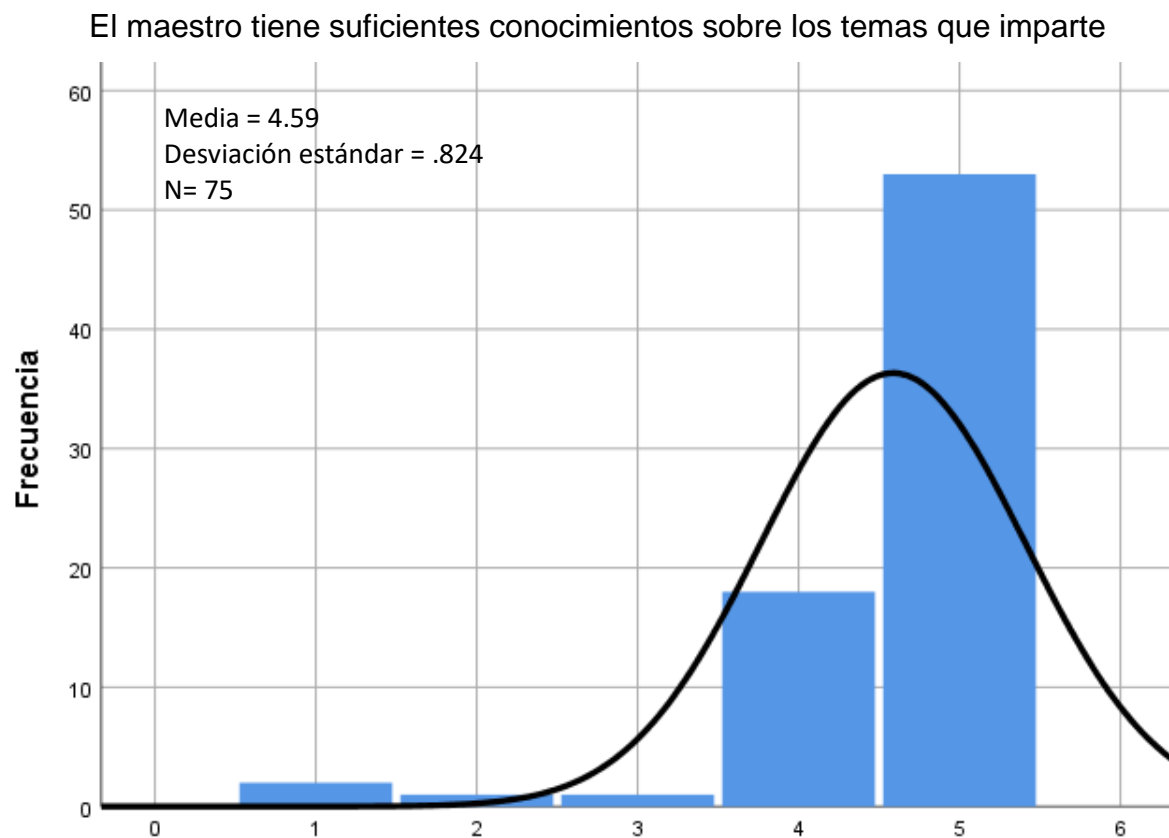
Fuente: Salida SPSS (2017).

**Pregunta 15.**

**El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte.**

94.7 % de los clientes admite tener un buen docente con conocimientos suficientes sobre los temas impartidos, 1.3% se encuentra en duda, y 4% dice que los conocimientos de los docentes son insuficientes (Gráfica 3.15).

Gráfica 3.15 Pregunta 15 Learn it:



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	1	1.3	1.3	4.0
	3	1	1.3	1.3	5.3
	4	18	24.0	24.0	29.3
	5	53	70.7	70.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

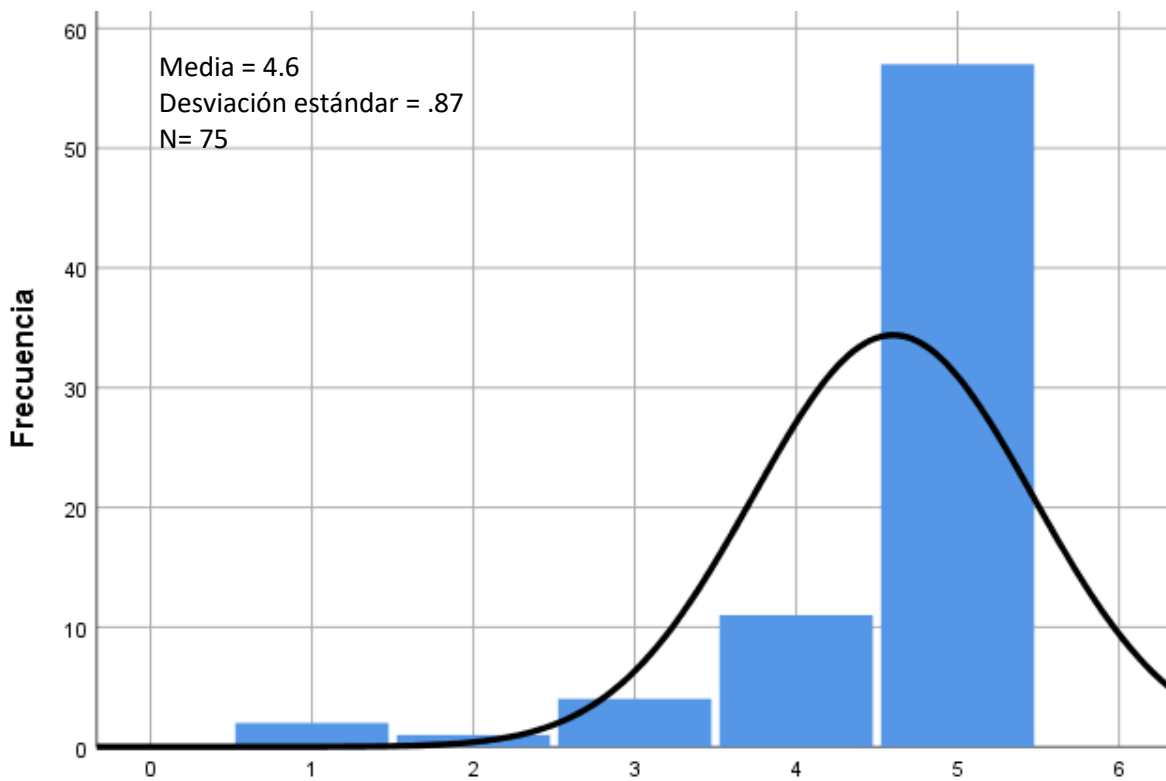
**Pregunta 16.**

**El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan.**

Ante la pregunta anterior, 90.7% de los clientes respondieron que el docente si se compromete en que el alumno aprende, 5.3% se encuentra dudoso y 4% menciona que al docente no le interesa que el alumno aprenda (Gráfica 3.16).

Gráfica 3.16 Pregunta 16 Learn it:

El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	1	1.3	1.3	4.0
	3	4	5.3	5.3	9.3
	4	11	14.7	14.7	24.0
	5	57	76.0	76.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).



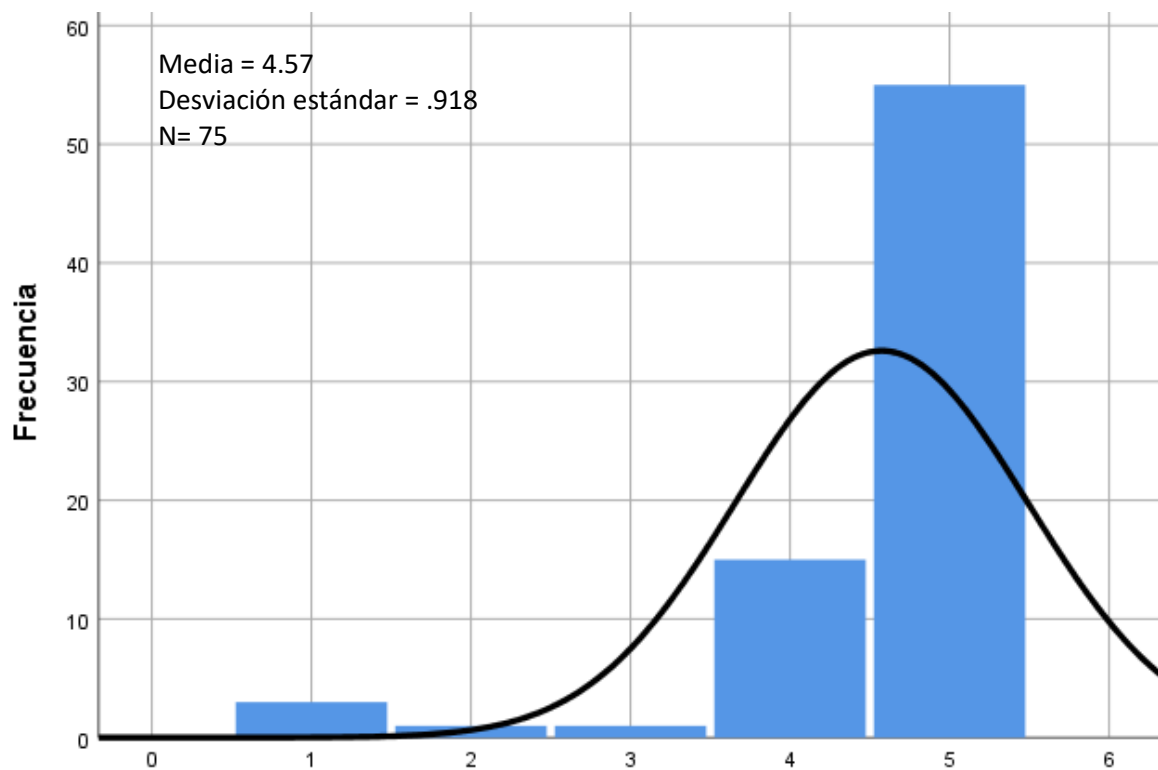
**Pregunta 17.**

**Se cubre la totalidad del curso en el tiempo planeado.**

93.3% de los clientes encuestados aceptan que el curso se cubre en su totalidad en el tiempo previsto, 1.3% se encuentra dudoso y 5.3% no se encuentra de acuerdo con lo cubierto en el curso según lo planeado (Gráfica 3.17).

Gráfica 3.17 Pregunta 17 Learn it:

Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4.0	4.0	4.0
	2	1	1.3	1.3	5.3
	3	1	1.3	1.3	6.7
	4	15	20.0	20.0	26.7
	5	55	73.3	73.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

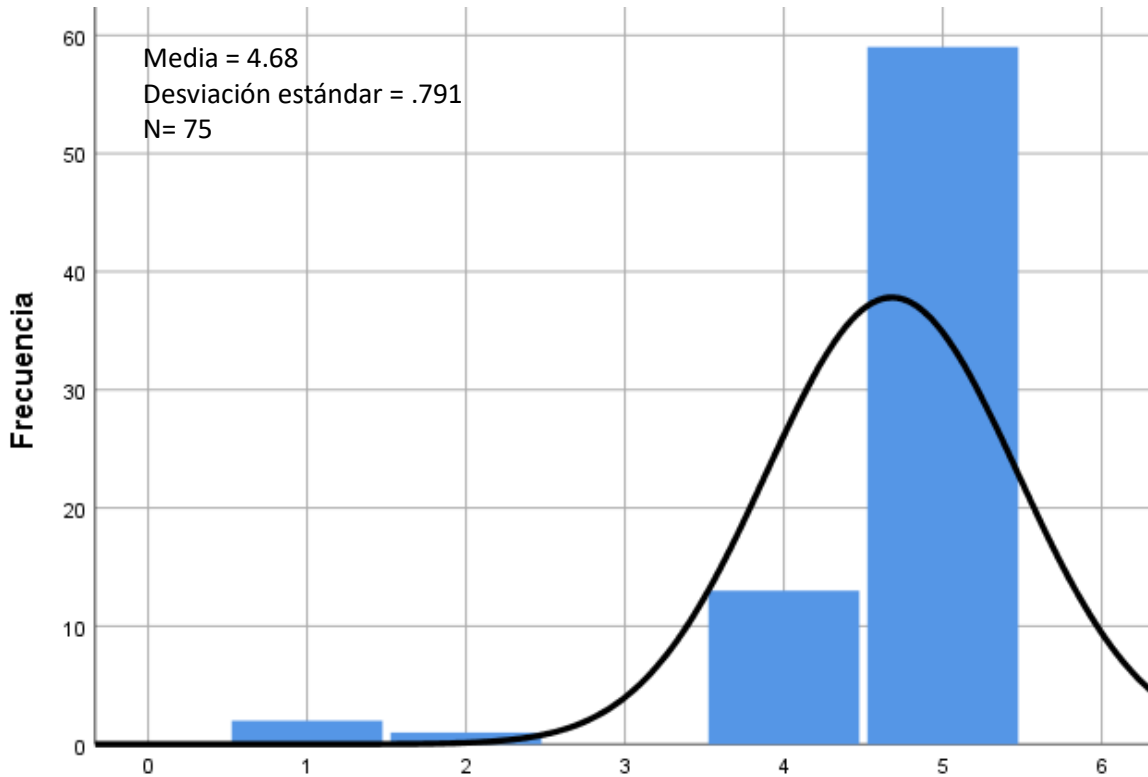
**Pregunta 18.**

**El profesor acude puntualmente a sus clases.**

La mayoría de los clientes se encuentran de acuerdo con que el docente acude puntualmente a clases, mientras que solo el 4% dice lo contrario (Gráfica 3.18).

Gráfica 3.18 Pregunta 18 Learn it:

El profesor acude puntualmente a sus clases



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	1	1.3	1.3	4.0
	4	13	17.3	17.3	21.3
	5	59	78.7	78.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

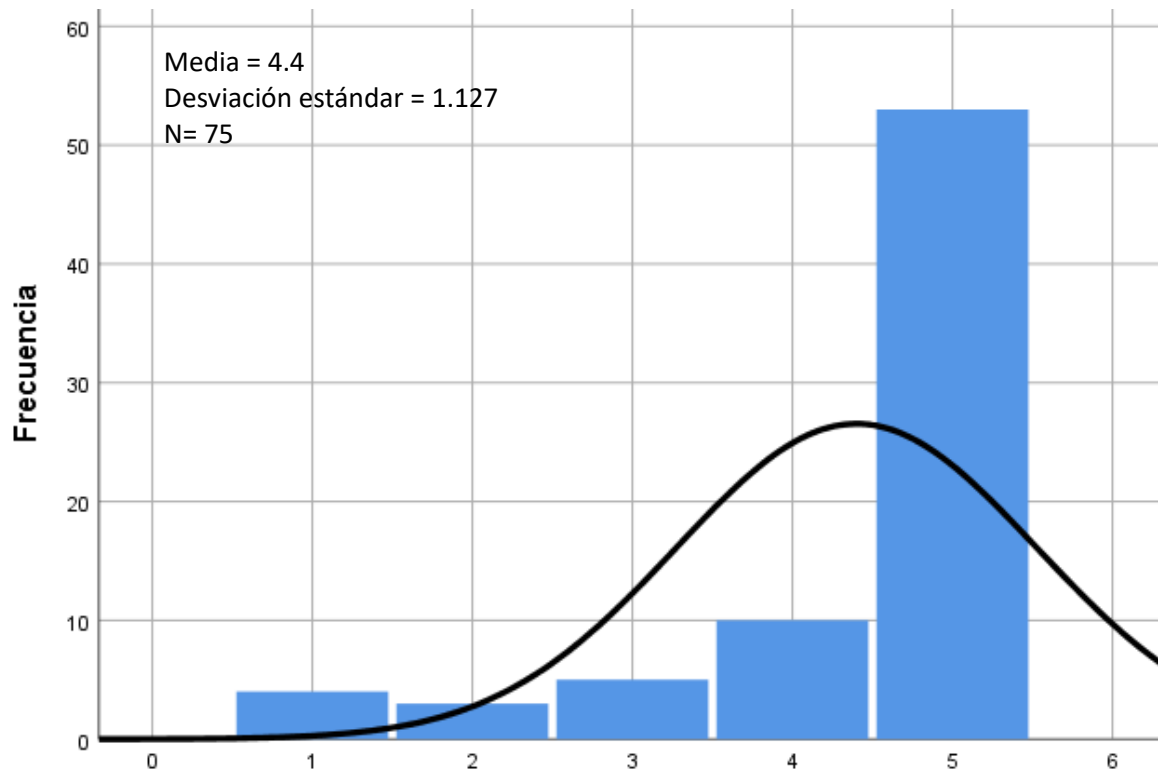
**Pregunta 19.**

**El maestro hace interesante la clase.**

84% de los encuestados aceptan que el docente realiza su clase de manera interesante, 6.7% se encuentra en duda y 9.3% menciona que la clase no es interesante (Gráfica 3.19).

Gráfica 3.19 Pregunta 19 Learn it:

El maestro hace interesante la clase



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5.3	5.3	5.3
	2	3	4.0	4.0	9.3
	3	5	6.7	6.7	16.0
	4	10	13.3	13.3	29.3
	5	53	70.7	70.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

## Capítulo 3. Análisis de los Resultados

### 3.2 Profesionalización de The Home Teachers Institute

Analizando el cuestionario creado por Hernández y Portillo (2016) aplicado al coordinador general de la institución The Home Teachers Institute para identificar el grado de profesionalización que existe en la institución se obtuvo el siguiente resultado, el cual nos indica un grado de profesionalización del 51.36% (Tabla 3.8).

Tabla 3.8 The Home Teachers Institute: Resultados de profesionalización

Categorías	Sub- categorías	Propiedades	Ítems	
Políticas de recursos humanos	Participación de la familia en las actividades de la empresa	1.Número de miembros de la familia que labora en la empresa 2.Tipo de área de trabajo en la que se desempeñan los miembros de la familia 3.Número de puestos directamente ocupados por familia	8 8 8	NO FAMILIAR
	Diseño y aplicación de políticas e instrumentos de recursos humanos	1.Tipo de políticas e instrumentos diseñados 2.Tipo de políticas e instrumentos aplicados	9 10	2/6=33.33 2/6=33.33
	Políticas de capacitación y/o profesionalización	1.Nivel educativo del personal 2.Tipo de actividades o prácticas de capacitación y adiestramiento	11 12 13 a-e	2/5=40
	Políticas de selección e ingreso de personal	1.Criterios para la selección e ingreso	13 E 13 F	2/2 = 100
	Políticas de promoción y/o ascenso	1.Criterios para la promoción y/o ascenso	13 G-13 J	3/4=75%
	Políticas de remuneración e incentivos	1.Criterios para la remuneración e incentivos	13 K-13 O	2/6=33.33%
Diseño organizativo	Estructura o figura organizacional	1.Tipo de estructura organizativa	14 B	100%
	Diseño y aplicación de figuras y herramientas org.	1.Tipo de figuras y herramientas diseñadas 2.Tipo de figuras y herramientas instrumentadas	15(d) 16(d)	2/5=40 2/5=40
	Características de los diseños organizacionales	1.Grado de formalización 2.Grado de especialización 3.Grado de centralización 4.Grado de coordinación	17 A 17 B 17 A 17 M	4/4= 100 2/4=50 4/4 =100 ¾= 75
Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia	Tecnologías de información y comunicación (TIC)	1.Tipos de actividades para la cual es empleada la página Web 2.Tipos de actividades para la cual es empleada la intranet 3.Tipos de actividades para la cual es empleado el correo electrónico 4.Tipos de inversión en TIC	28 y 29 30 y 31 32 y 33 34	2/2=85% 0/2=0 ¼ =67% 2/6=33%
	Actualización tecnológica	1.Tipos de equipos disponibles en la empresa 2.Tipos de software para realizar las funciones de la empresa	26 27	2/5= 40 2/10=20
Gobierno corporativo	Políticas y planes de gobierno corporativo	1.Tipos de estructuras de gobierno corporativo	18 (N/A) 19 -23	1/1= 100 0/5= 0 0/7= 0 0/18= 0 100%
Total:			51.36%	

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las respuestas brindadas por The Home Teachers Institute, se logró identificar un grado de profesionalización de 51.36%, lo que indica ausencia de

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

parámetros administrativos que contribuyen al crecimiento de la empresa y la profesionalización de la misma (Hernández Fernández & Portillo Medina, 2016).

El análisis permite visualizar cuatro categorías para medir la profesionalización de la empresa, las cuales son:

- ✓ Políticas de recursos humanos
- ✓ Diseño Organizativo
- ✓ Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia
- ✓ Gobierno corporativo

En la categoría de Políticas de Recursos Humanos se puede advertir que The Home Teachers Institute no es una empresa familiar y que carece de lineamientos establecidos para el diseño y aplicación de políticas e instrumentos de RH, promoción y remuneración de incentivos, así como ausencia de capacitación al personal.

En cuanto al Diseño organización que es otra de las variables a medir dentro de este mismo instrumento se toma la estructura o figura organizacional, las características de los diseños organizacionales y el diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales. Para el caso de The Home Teachers Institute, este apartado indicó que cuentan con un 72.14% de especialización, sin embargo, no se toman medidas para proyectarlo al crecimiento; es decir, en este apartado se logró visualizar las herramientas de diseño organizacional actuales de la empresa, así como aquellas en las que es necesario aportar un poco más para mejorar. (Tabla 3.9).

*Tabla 3.9 The Home Teachers Institute: Resultado diseño organizacional*

<b>Diseño organizativo</b> 72.14%	Estructura o figura organizacional	1.Tipo de estructura organizativa	14 B	100%
	Diseño y aplicación de figuras y herramientas org.	1.Tipo de figuras y herramientas diseñadas 2.Tipo de figuras y herramientas instrumentadas	15(d) 16(d)	2/5=40 2/5=40
	Características de los diseños organizacionales	1.Grado de formalización 2.Grado de especialización 3.Grado de centralización 4.Grado de coordinación	17 A 17 B 17 A 17 M	4/4= 100 2/4=50 4/4 =100 3/4= 75

*Fuente: Elaboración propia.*

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia es otro punto que contribuye a medir la profesionalización de una pyme, por ello el instrumento aplicado mide los puntos de tecnologías de información y comunicación y la actualización tecnológica con la que esta empresa trabaja, indicando un porcentaje de profesionalismo de 40.83%.

Así mismo, el instrumento mide el involucramiento que se tiene sobre el gobierno corporativo, midiendo las políticas y planes con los que cuenta la institución.

#### FODA

Los resultados que se pueden observar en la figura 3.2, muestra en el cuadrante superior izquierdo las fortalezas de la institución, lo que indica que es oportuno explotar estas fortalezas. El recuadro superior derecho, pertenece a las debilidades, y en este se observa un puntaje elevado, lo que permite identificar que es necesario corregir las debilidades (Figura 3.2).

El apartado inferior derecho indica que es preciso mantener las fortalezas y el inferior izquierdo marca la necesidad no muy urgente de afrontar las amenazas identificadas.

Figura 3.2 FODA The Home Teachers Institute

		Fortalezas				Debilidades					
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4		
		37								35	
Oportunidad	O1	Mercados	3	3	1	3	3	3	1	3	
	O2	Mejora del producto/servicio	3	2	1	3	3	1	1	1	
	O3	Línea de productos de expansión	3	3	1	3	3	2	1	2	
	O4	Crecimiento del Mercado	3	2	1	2	3	3	2	3	
Amenazas	A1	Competencia extranjera	3	3	1	2	3	1	1	2	
	A2	Productos sustitutos	2	2	1	3	2	1	1	2	
	A3	Ciclo de Negocios / Clima	2	1	3	1	1	3	3	1	
	A4	Barrera de Entrada	2	3	1	3	2	1	1	1	
		33								26	

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 3. Análisis de los Resultados

### Análisis de la visión y misión.

Los cuestionarios para analizar la visión y la misión de la institución establecidos por Escobar (2014) se aplicaron a The Home Teachers Institute y se obtuvo que su visión y misión ya establecidas cumplen la mayoría de los parámetros que este cuestionario mide, sin embargo, existen parámetros en los cuales se podría mejorar (Tabla 3.10).

Tabla 3.10 The Home Teachers Institute: Resultados de visión y misión

Matriz de la visión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Esta formulada por los líderes/ gerentes/ dueños?	X		
¿Está definida en el tiempo?		x	
¿Es integradora?	X		
¿Es amplia y detallada?	X		
¿Es posible e inspiradora?	X		
¿Es realista y positiva?	X		
¿Es consistente?	X		
¿Esta difundida interna y externamente?		X	
Matriz de la misión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Asegura consistencia y claridad?	X		
¿Define el punto de referencia central?	X		
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?	X		
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X		
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		
¿Es realista y posible?	X		
¿Es consistente?	X		
¿Esta difundida interna y externamente?		x	

Fuente: Elaboración propia.

### Valores institucionales

La petición para aplicar el cuestionario de valores institucionales en The Home Teachers Institute fue negada debido a que ya cuentan con valores, los cuales fueron establecidos por el Gerente y Coordinador de la institución como los siguientes:

- Servicio
- Honestidad
- Equidad
- Respeto

**Involucramiento de los clientes**

Con la finalidad de conocer la opinión de los clientes y el conocimiento que tienen de la institución se aplicó el cuestionario adaptado de O.A.R.G.T. (2014), este cuestionario se aplicó para obtener retroalimentación de la institución. Así mismo, se obtuvo una fiabilidad de .928 (Tabla 3.11).

Tabla 3.11 Estadísticas de fiabilidad The Home Teachers Institute.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
.928	19	
Resumen de procesamiento de casos		
Casos	N	%
Válido	35	100.0
Excluido	0	.0
Total	35	100.0

Fuente: Elaboración propia.

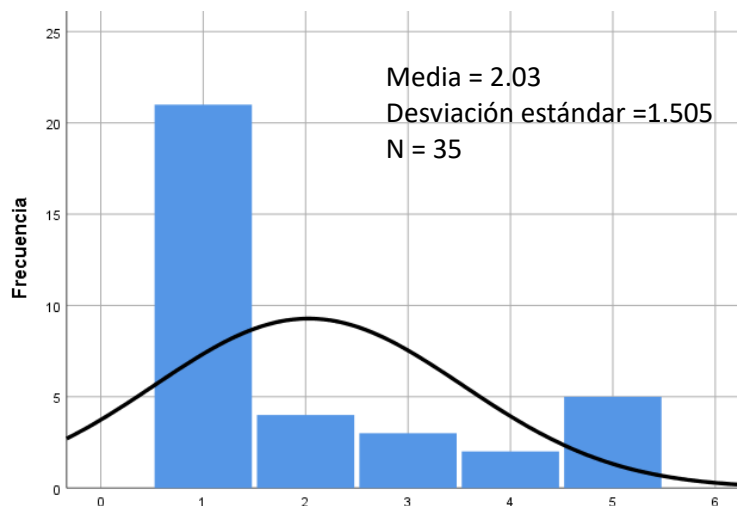
**Pregunta 1.**

**Es difícil llegar a las instalaciones de la institución desde mi domicilio.**

De un total de 35 personas encuestadas, 71.4% de los clientes se encuentran satisfechos con la ubicación de la institución, 8.6% se encuentran indecisos y 20% considera que la ubicación no les es favorable (Gráfica 3.20).

Gráfica 3.20 Pregunta 1 The Home Teachers Institute

Es difícil llegar a las instalaciones de la institución desde mi domicilio





### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	21	60.0	60.0	60.0
	2	4	11.4	11.4	71.4
	3	3	8.6	8.6	80.0
	4	2	5.7	5.7	85.7
	5	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

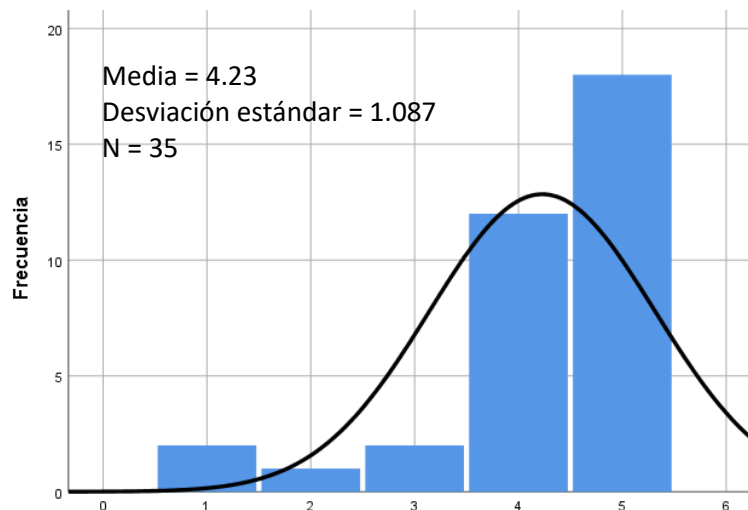
#### Pregunta 2.

#### Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada.

85.7% de las personas encuestadas consideran que las instalaciones son adecuadas para su bienestar, 5.7% se encuentran indecisos y 8.6 % considera que las instalaciones no son limpias, cómodas y con climatización adecuada (Gráfica 3.21).

Gráfica 3.21 Pregunta 2 The Home Teachers Institute

Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	2	1	2.9	2.9	8.6
	3	2	5.7	5.7	14.3
	4	12	34.3	34.3	48.6
	5	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

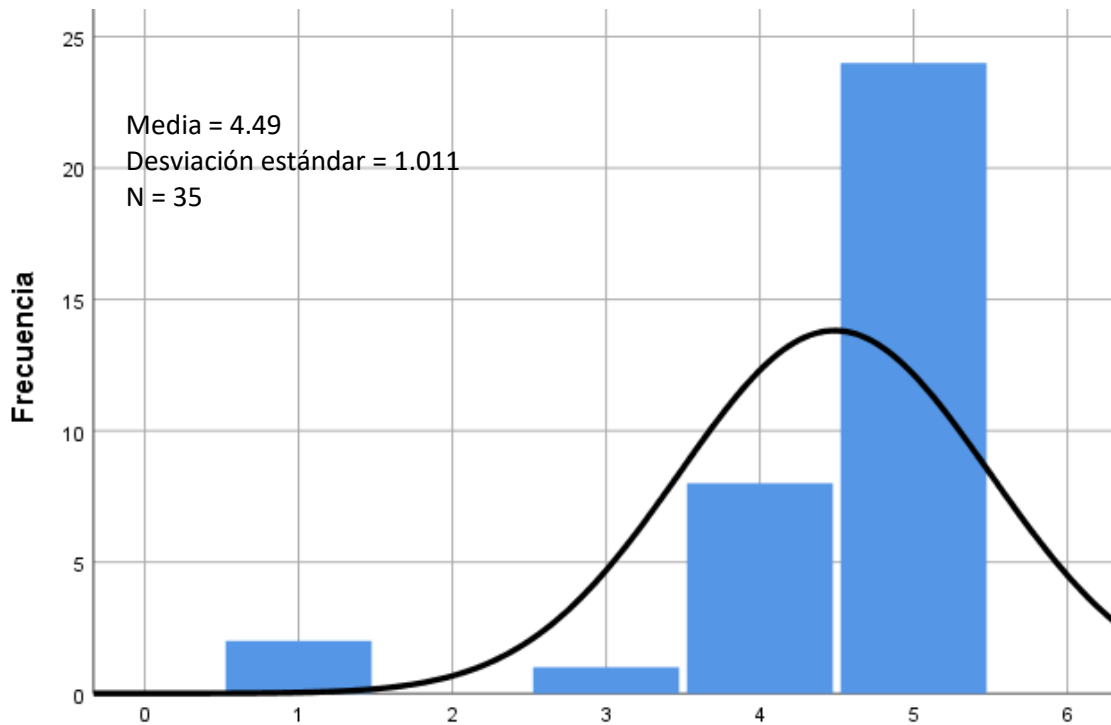
**Pregunta 3.**

**El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio.**

91.5% se siente conforme con el horario de atención, 2.9% se encuentra en duda y 5.7% está inconforme con los horarios establecidos (Gráfica 3.22).

Gráfica 3.22 Pregunta 3 The Home Teachers Institute

El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	3	1	2.9	2.9	8.6
	4	8	22.9	22.9	31.4
	5	24	68.6	68.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

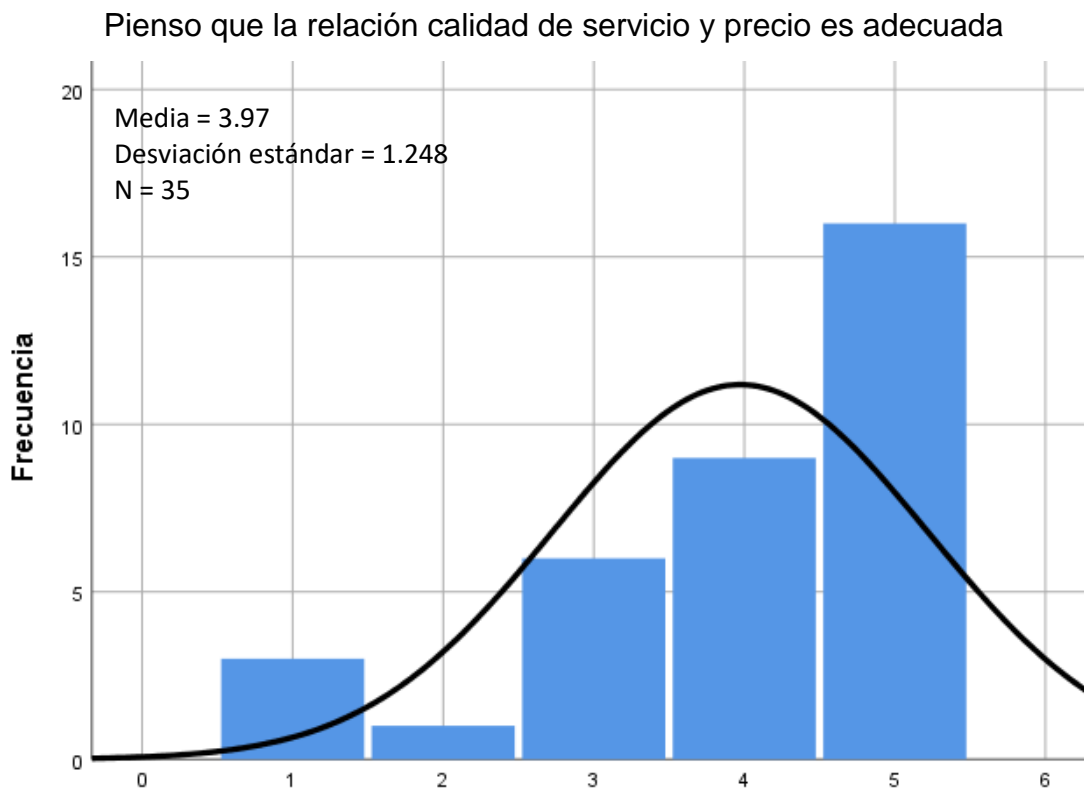
Fuente: Salida SPSS (2017).

**Pregunta 4.**

**Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada.**

11.4% de los clientes encuestados menciona que la calidad del servicio y el precio es inadecuada. 17.1% se encuentra indeciso ante esta cuestión, y 71.4% considera que la calidad y precio es razonable (Gráfica 3.23).

Gráfica 3.23 Pregunta 4 The Home Teachers Institute



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	2	1	2.9	2.9	11.4
	3	6	17.1	17.1	28.6
	4	9	25.7	25.7	54.3
	5	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

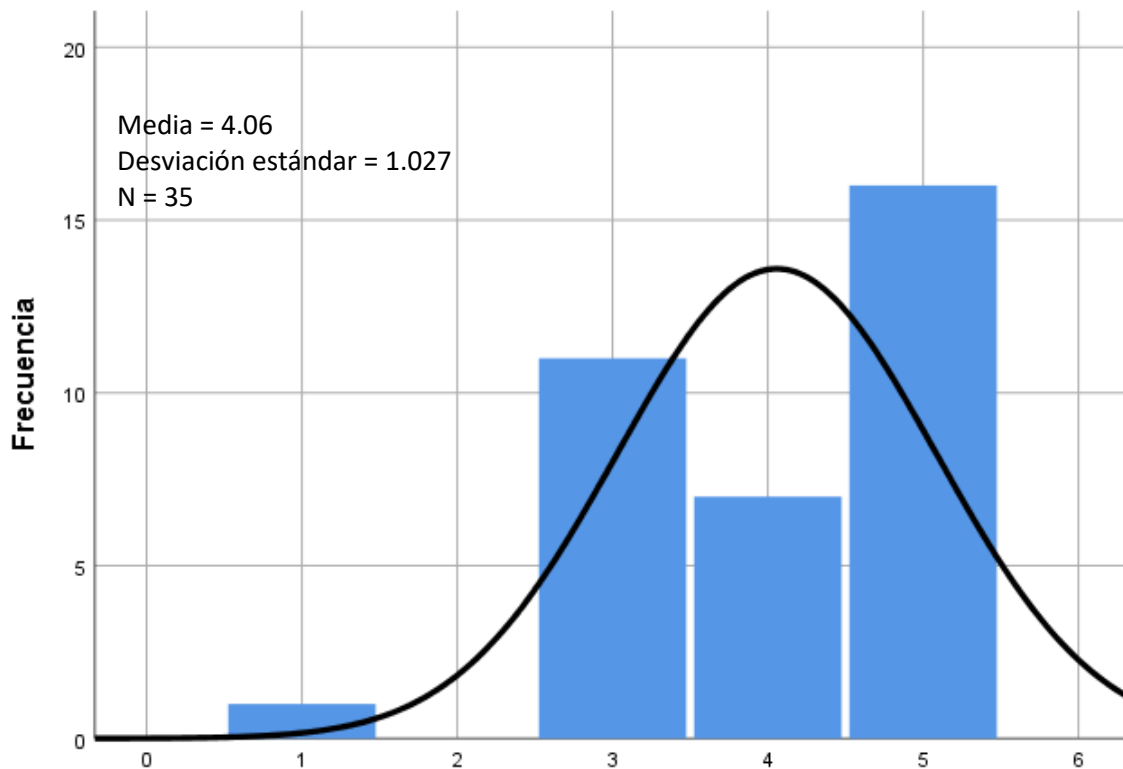
**Pregunta 5.**

**El contenido de la página de FB se actualiza regularmente.**

65.7% están de acuerdo con la actualización frecuente de la página, 31.4% se encuentra indeciso, y 2.9% menciona que la página no se actualiza con frecuencia (Gráfica 3.24).

Gráfica 3.24 Pregunta 5 The Home Teachers Institute

El contenido de la página de FB se actualiza regularmente



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	11	31.4	31.4	34.3
	4	7	20.0	20.0	54.3
	5	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

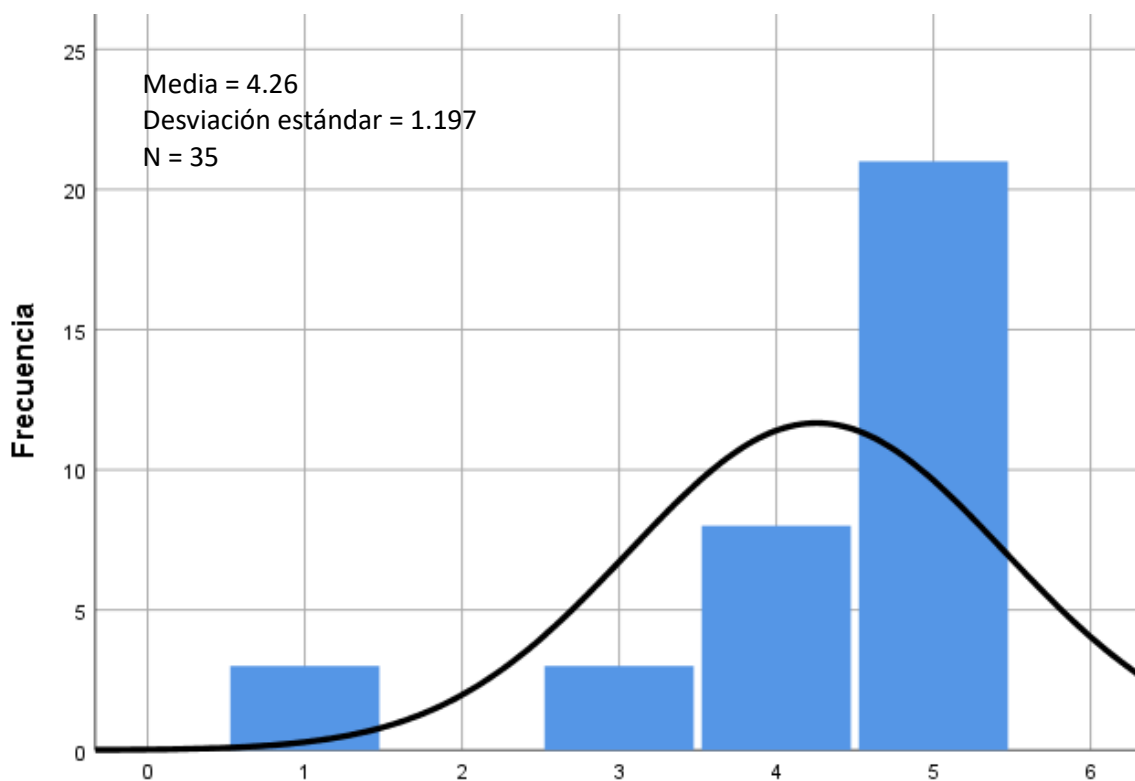
**Pregunta 6.**

**Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio.**

82.9% de los clientes se siente satisfecho con el aprovechamiento de los materiales, 8.6% se encuentra indeciso, y 8.6% menciona que no se aprovechan por completo los materiales de estudio (Gráfica 3.25).

Gráfica 3.25 Pregunta 6 The Home Teachers Institute

Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	3	3	8.6	8.6	17.1
	4	8	22.9	22.9	40.0
	5	21	60.0	60.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

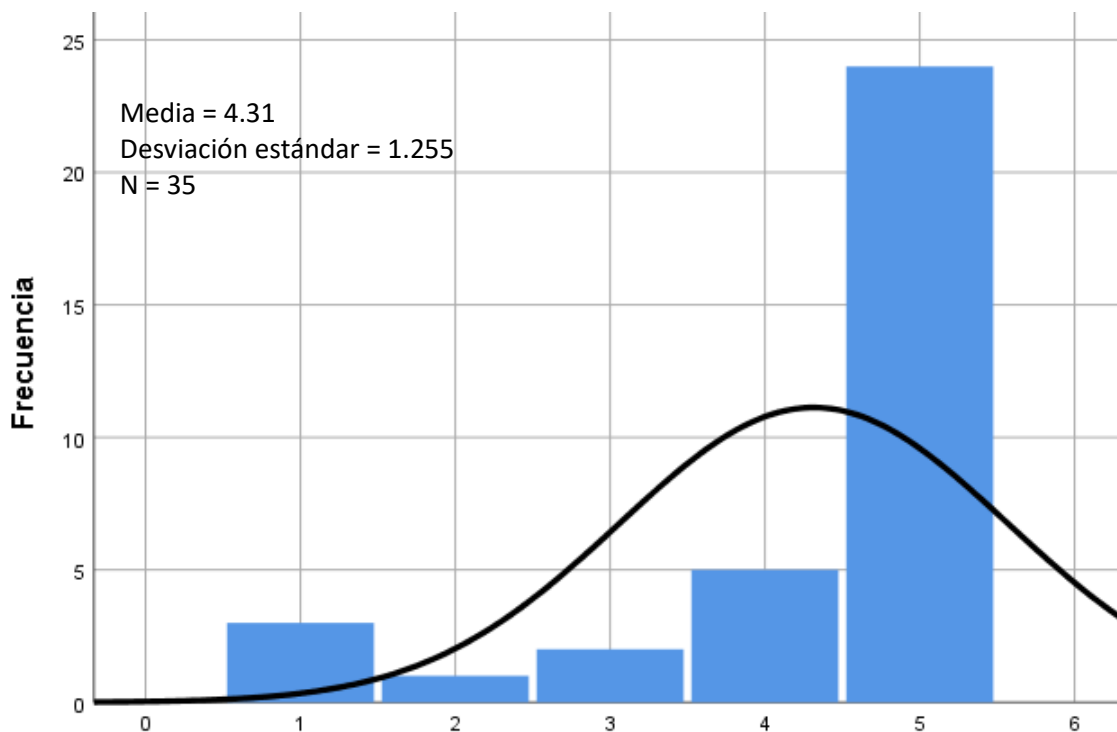
**Pregunta 7.**

**En The Home Teachers Institute hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades.**

82.9% de los clientes se siente satisfecho con la manera en que se resuelven sus dudas o necesidades, 5.7% se encuentra indeciso ante esta situación, y 11.4% se encuentra insatisfecho antes la resolución de sus dudas o necesidades (Gráfica 3.26).

*Gráfica 3.26 Pregunta 7 The Home Teachers Institute*

En The Home Teachers Institute hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	2	1	2.9	2.9	11.4
	3	2	5.7	5.7	17.1
	4	5	14.3	14.3	31.4
	5	24	68.6	68.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

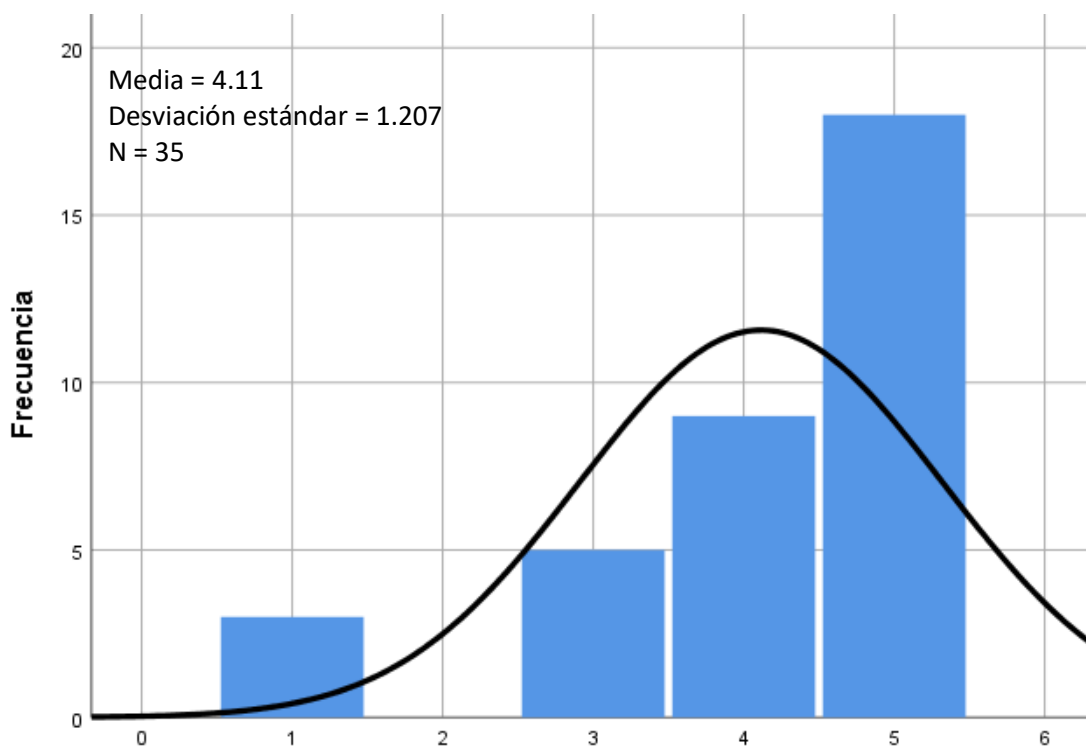
**Pregunta 8.**

**Me dan información precisa sobre mi nivel actual de inglés.**

Gran parte de los clientes (77.1 %) considera que le brindan información sobre el nivel de inglés con el que cuenta, 14.3% se encuentra indeciso y 8.6% menciona que desconoce el nivel actual de su inglés (Gráfica 3.27).

Gráfica 3.27 Pregunta 8 The Home Teachers Institute

Me dan información precisa sobre mi nivel actual de inglés



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	3	5	14.3	14.3	22.9
	4	9	25.7	25.7	48.6
	5	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

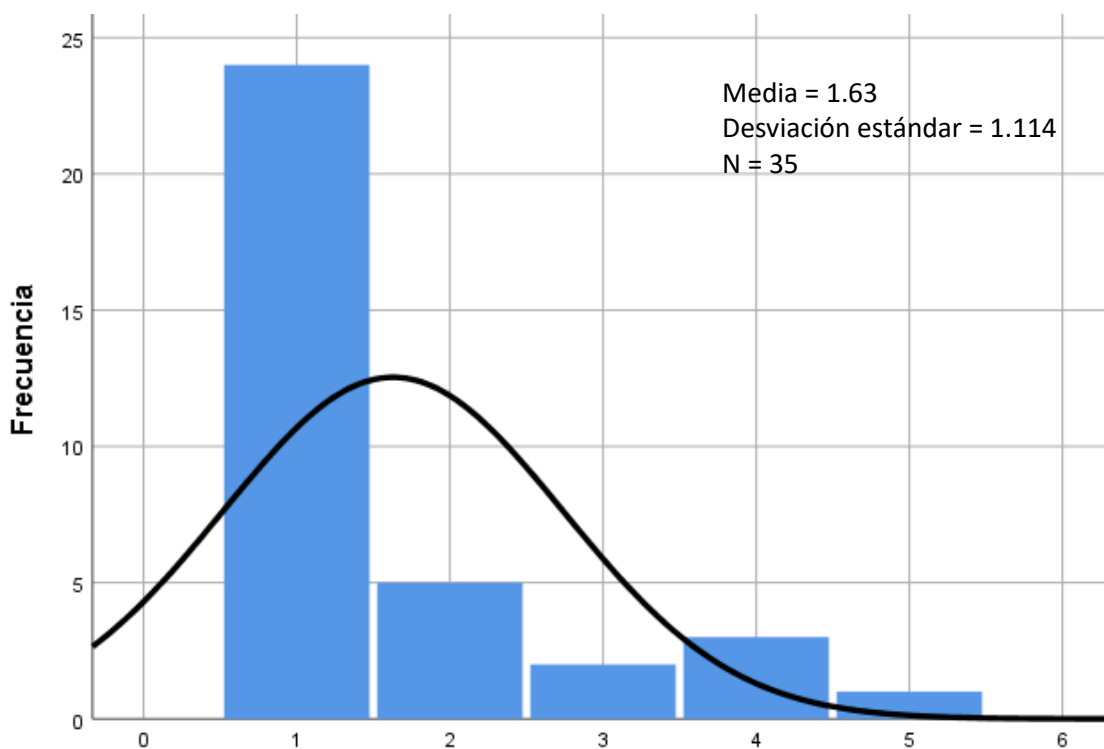
**Pregunta 9.**

**El personal no me transmite confianza.**

11.5% de los clientes menciona que el personal de The Home Teachers Institute no les transmite confianza, 5.7% no prestan importancia antes esta situación, y 82.9% mencionan que sienten confianza con el personal (Gráfica 3.28).

Gráfica 3.28 Pregunta 9 The Home Teachers Institute

**El personal no me transmite confianza**



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	24	68.6	68.6	68.6
	2	5	14.3	14.3	82.9
	3	2	5.7	5.7	88.6
	4	3	8.6	8.6	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).



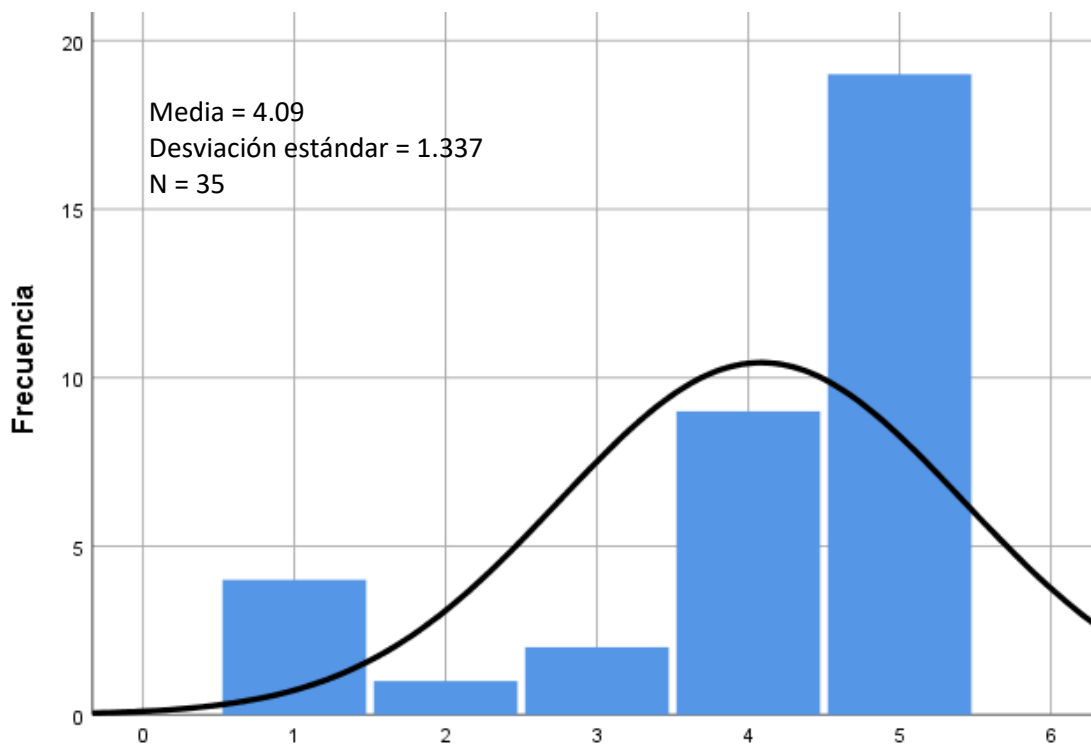
**Pregunta 10.**

**Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa.**

El 79.9% de los clientes se encuentra satisfecho con la respuesta dada a sus dudas, 5.7% se encuentra indeciso ante esta situación, y 14.3% no se encuentra de acuerdo antes la respuesta brindada (Gráfica 3.29).

Gráfica 3.29 Pregunta 10 The Home Teachers Institute

Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	11.4	11.4	11.4
	2	1	2.9	2.9	14.3
	3	2	5.7	5.7	20.0
	4	9	25.7	25.7	45.7
	5	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

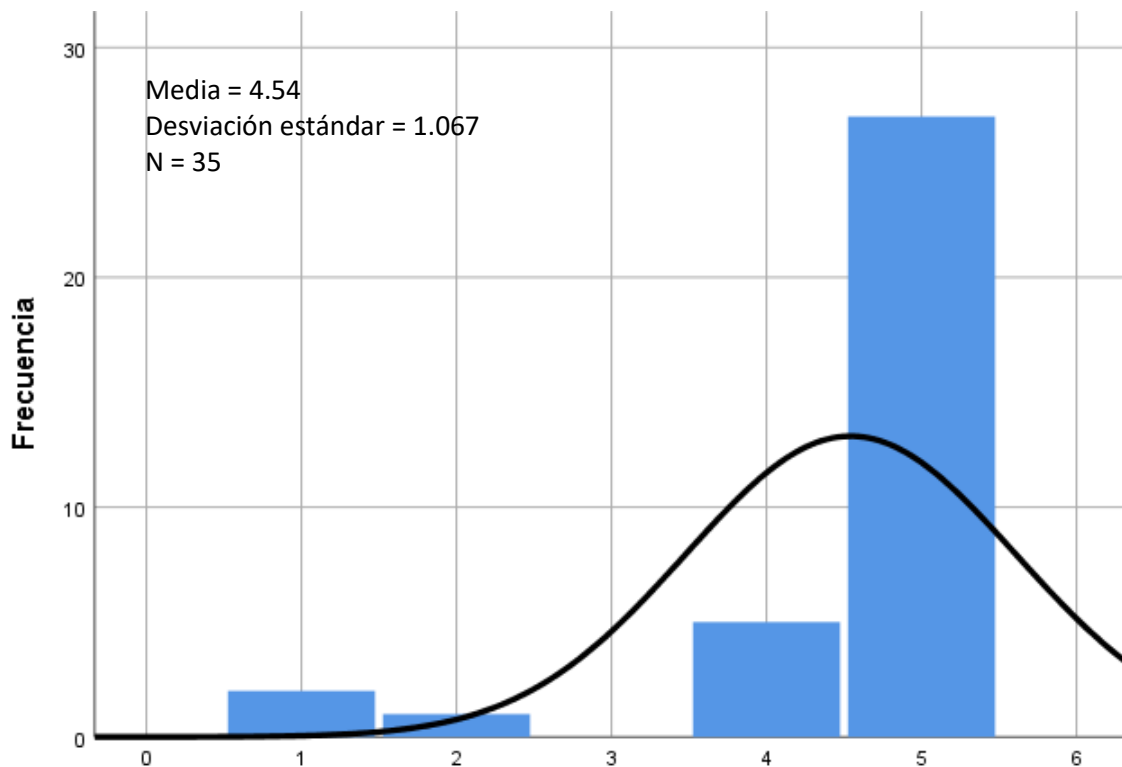
**Pregunta 11.**

**Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de la institución.**

El 91.4% de los clientes asegura que el trato recibido por los integrantes de la institución es plenamente de respeto, mientras que solo el 9.6% considera que es todo lo contrario (Gráfica 3.30).

Gráfica 3.30 Pregunta 11 The Home Teachers Institute

Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de la institución



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	2	1	2.9	2.9	8.6
	4	5	14.3	14.3	22.9
	5	27	77.1	77.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

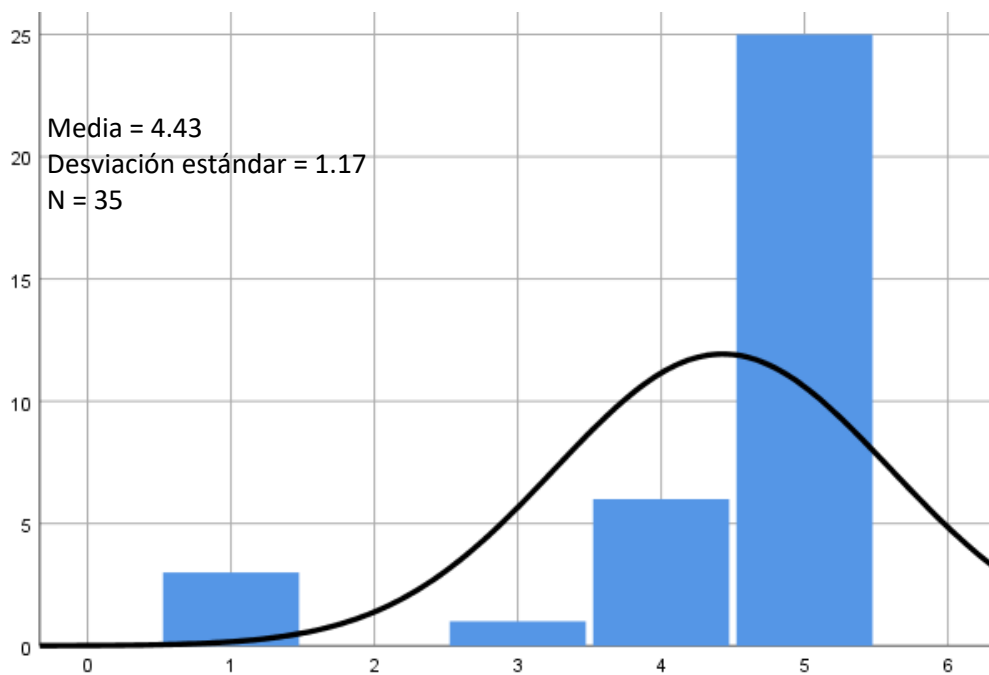
**Pregunta 12.**

**El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas.**

88.5% de los clientes encuestados mencionan que el docente que les imparte clase es competente, 2.9% no se encuentra seguro ante esta cuestión, y 8.6% considera que el docente que le imparte clase no es competente (Gráfica 3.31).

Gráfica 3.31 Pregunta 12 The Home Teachers Institute

El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	3	1	2.9	2.9	11.4
	4	6	17.1	17.1	28.6
	5	25	71.4	71.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

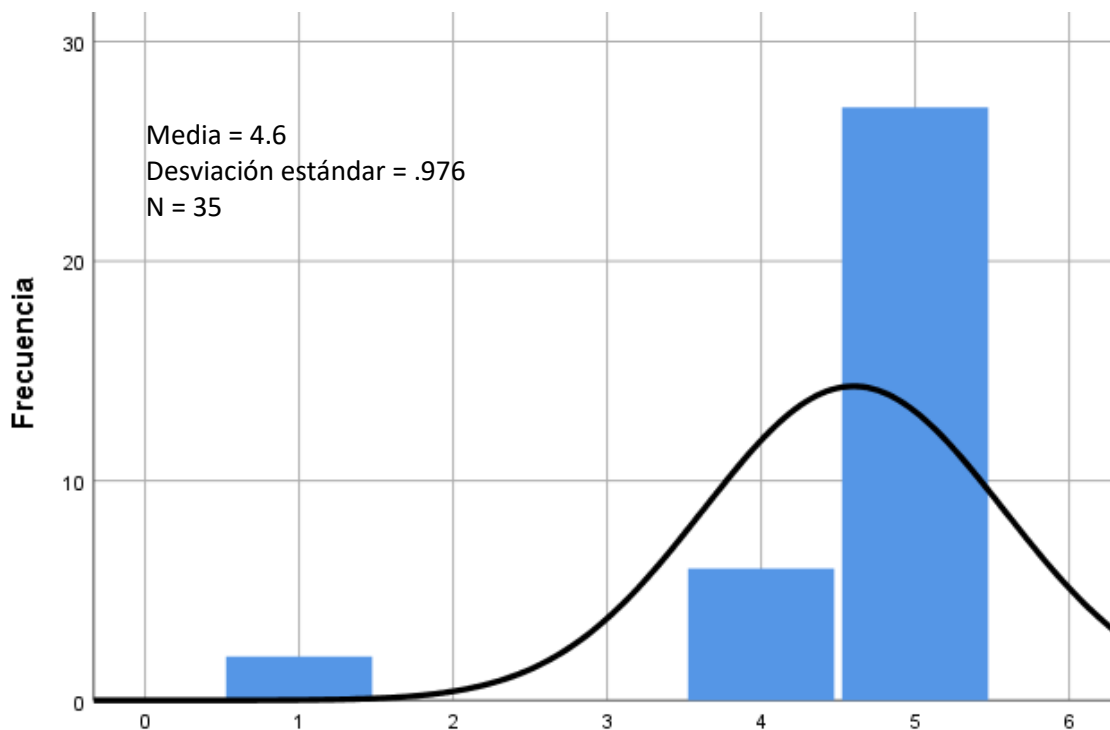
**Pregunta 13.**

**Ha recibido un trato amable por parte del personal de The Home Teachers Institute.**

La mayor parte de los clientes (94.3%) menciona haber recibido un trato amable por parte del personal de la institución, mientras que solo el 5.7% menciona que no ha sido amable el trato recibido (Gráfica 3.32).

Gráfica 3.32 Pregunta 13 The Home Teachers Institute

Ha recibido un trato amable por parte del personal de The Home Teachers Institute



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	4	6	17.1	17.1	22.9
	5	27	77.1	77.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

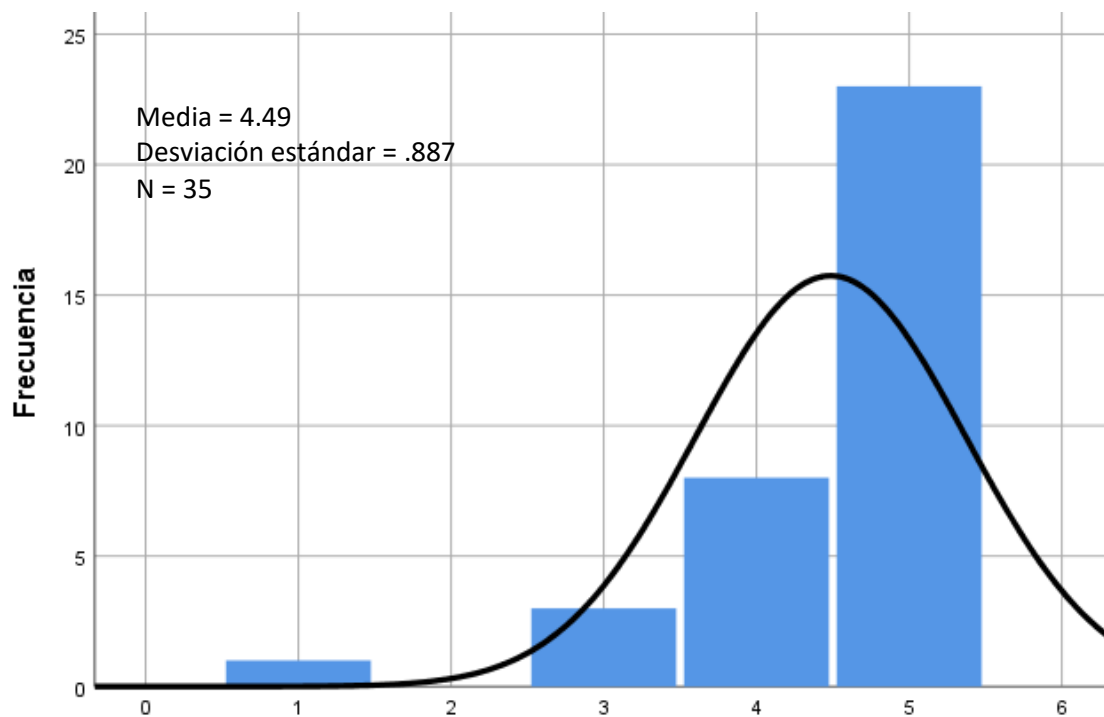
**Pregunta 14.**

**Se le ha prestado un servicio individualizado y adecuado a sus necesidades.**

88.6% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio individualizado según sus necesidades, 8.6% se encuentra indeciso, y 2.9% considera que no se le presta un servicio individualizado (Gráfica 3.33).

Gráfica 3.33 Pregunta 14 The Home Teachers Institute

Se le ha prestado un servicio individualizado y adecuado a sus necesidades



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.6	8.6	11.4
	4	8	22.9	22.9	34.3
	5	23	65.7	65.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

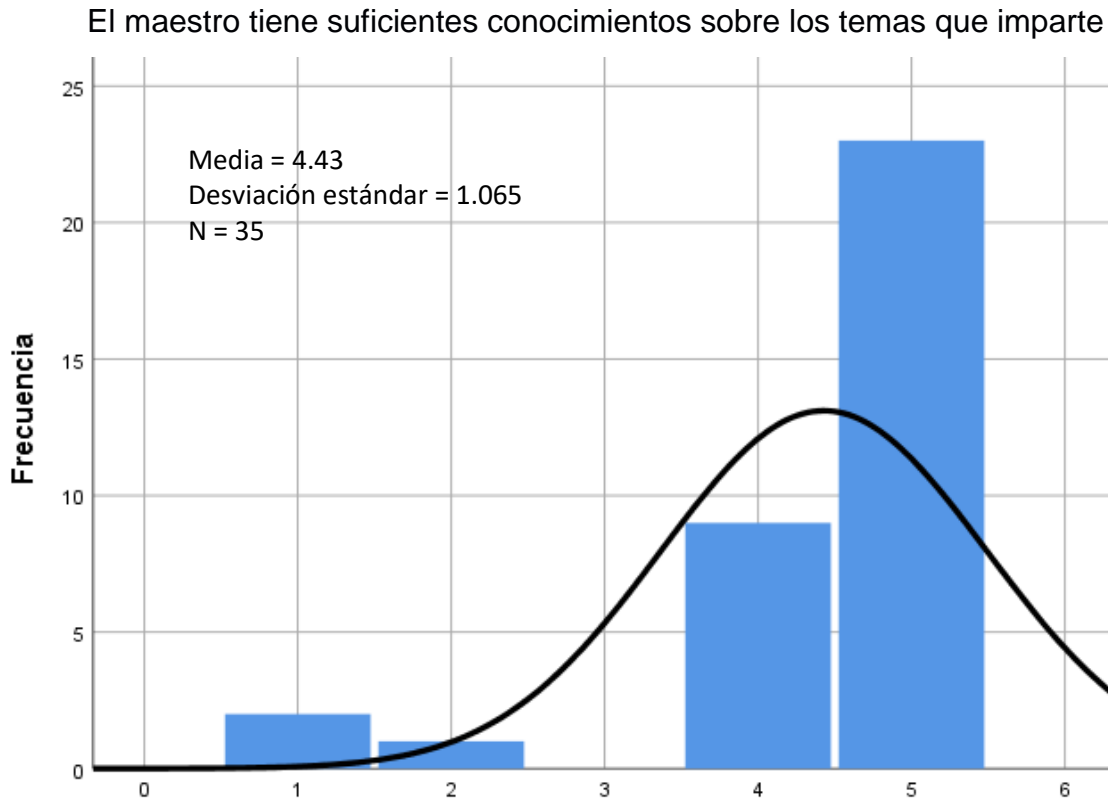
Fuente: Salida SPSS (2017).

**Pregunta 15.**

**El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte.**

El 91.4% menciona que el docente tiene suficientes conocimientos sobre los temas y 8.6% considera que el docente podría mejorar en los temas a impartir (Gráfica 3.34).

Gráfica 3.34 Pregunta 15 The Home Teachers Institute



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	2	1	2.9	2.9	8.6
	4	9	25.7	25.7	34.3
	5	23	65.7	65.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Salida SPSS (2017).

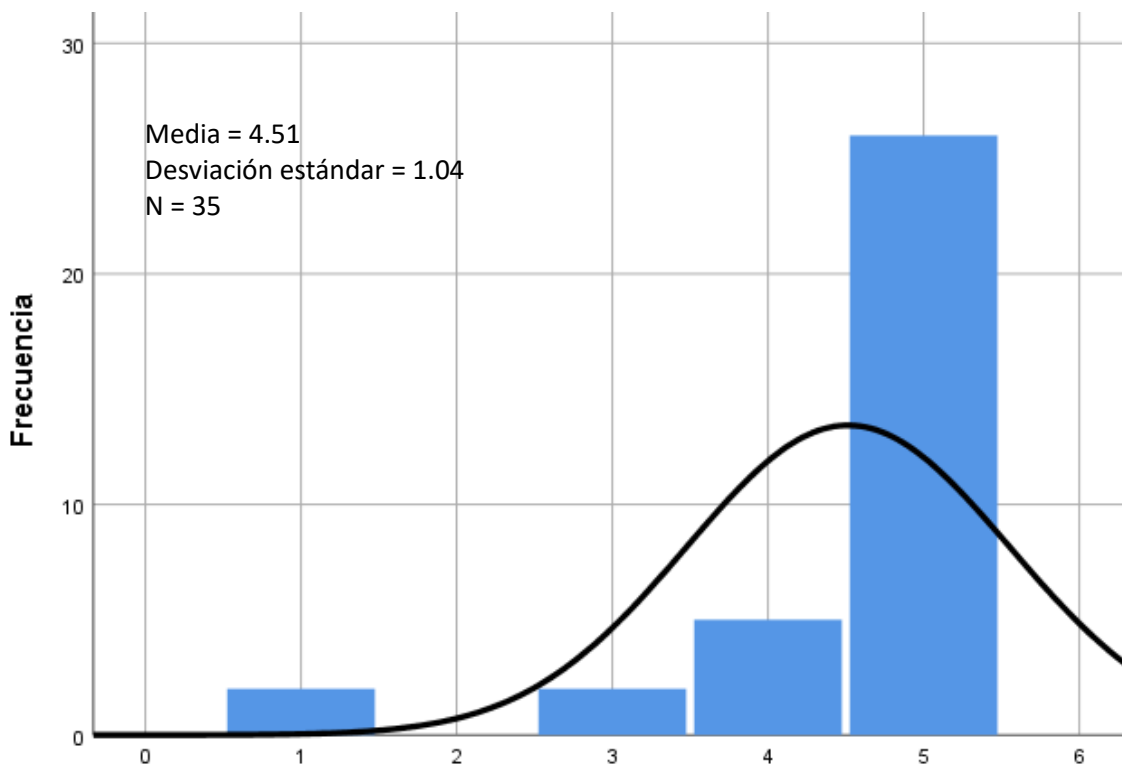
**Pregunta 16.**

**El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan.**

88.6% mencionan que el maestro está realmente comprometido para que los alumnos aprendan, 5.7% se encuentra indeciso, y el otro 5.7% restante consideran que el docente no se compromete en que los alumnos aprendan (Gráfica 3.35).

Gráfica 3.35 Pregunta 16 The Home Teachers Institute

El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	3	2	5.7	5.7	11.4
	4	5	14.3	14.3	25.7
	5	26	74.3	74.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

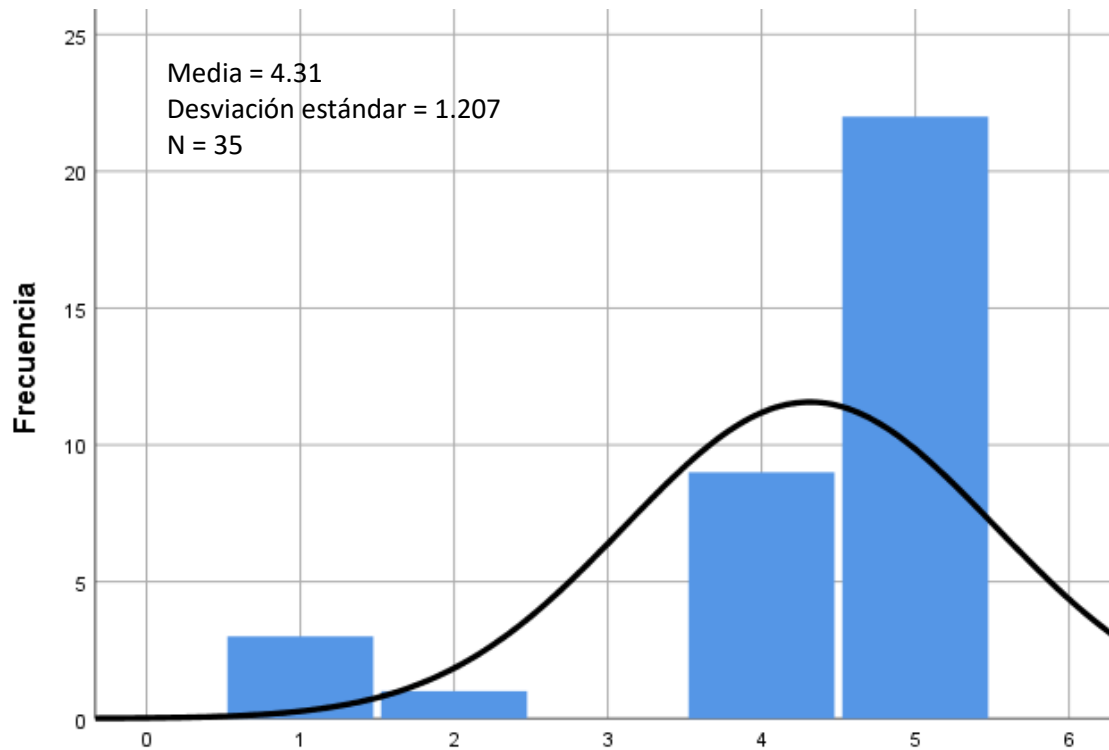
**Pregunta 17.**

**Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado.**

Solo el 11.5% de los alumnos comentan que no se cubre en su totalidad el curso, y 88.5% mencionan que el curso se cubre por completo en el tiempo previsto (Gráfica 3.36).

Gráfica 3.36 Pregunta 17 The Home Teachers Institute

Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	2	1	2.9	2.9	11.4
	4	9	25.7	25.7	37.1
	5	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).



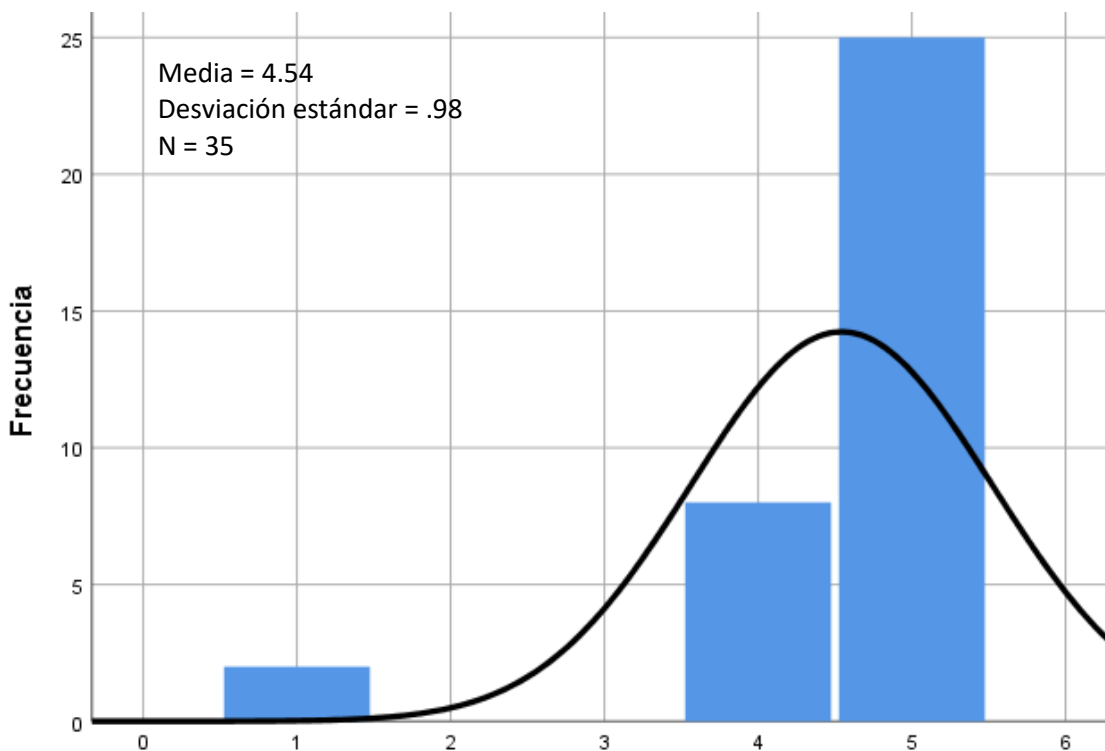
**Pregunta 18.**

**El profesor acude puntualmente a sus clases.**

94.3% de los alumnos dicen que el docente llega puntual a sus clases, mientras que el 5.7% restante opinan lo contrario (Gráfica 3.37).

Gráfica 3.37 Pregunta 18 The Home Teachers Institute

El profesor acude puntualmente a sus clases



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	5.7	5.7	5.7
	4	8	22.9	22.9	28.6
	5	25	71.4	71.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

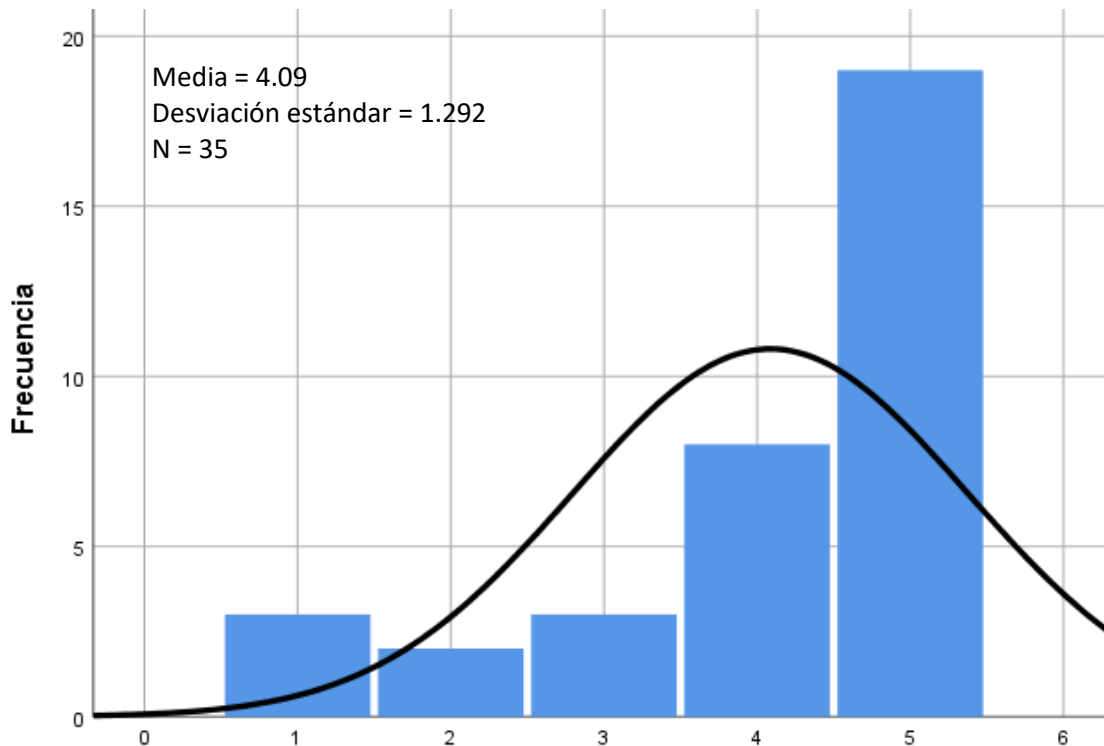
**Pregunta 19.**

**El maestro hace interesante la clase.**

El 77.2% menciona que el docente realiza una clase interesante, 8.6% se encuentra indeciso, y 14.3% dice que la clase no es interesante (Gráfica 3.38).

Gráfica 3.38 Pregunta 19 The Home Teachers Institute

**El maestro hace interesante la clase**



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	8.6	8.6	8.6
	2	2	5.7	5.7	14.3
	3	3	8.6	8.6	22.9
	4	8	22.9	22.9	45.7
	5	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: Salida SPSS (2017).

### 3.3 Análisis de correlación de Pearson LEARN IT

Las principales correlaciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.12 Correlaciones LEARN IT

Pregunta	Correlación positiva (al aumentar una variable, también aumenta la otra)	Correlación negativa (al aumentar una variable, disminuye la otra)
2 Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada		9 El personal no me transmite confianza
3 El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
6 Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio	17 Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	
7 En LEARN IT hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades	3 El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio	
11 Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de Learn it		9 El personal no me transmite confianza
11 Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de Learn it	17 Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	
13 Ha recibido un trato amable por parte del personal de Learn it	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
15 El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
16 El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
17 Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	4 Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada	

Fuente: Elaboración propia con información de la tabla 3.13

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Tabla 3.13 Matriz de correlaciones de Pearson entre elementos: LEARN IT

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19
P.1	1.000	-.084	.022	.092	.089	.030	.097	.070	.225	.104	-.064	-.046	-.066	.084	.010	.079	.086	.072	.046
P.2	-.084	1.000	.300	.219	.188	.362	.277	.249	-.244	.108	.187	.242	.274	.341	.243	.207	.288	.182	.304
P.3	.022	.300	1.000	.305	.279	.564	.625	.480	.113	.539	.399	.495	.617	.345	.561	.674	.460	.619	.586
P.4	.092	.219	.305	1.000	.309	.385	.323	.359	-.028	.157	.313	.197	.319	.247	.296	.291	.628	.339	.255
P.5	.089	.188	.279	.309	1.000	.381	.360	.392	-.136	.332	.258	.430	.425	.083	.383	.363	.299	.319	.273
P.6	.030	.362	.564	.385	.381	1.000	.503	.422	-.058	.464	.408	.459	.474	.296	.414	.444	.629	.397	.407
P.7	.097	.277	.625	.323	.360	.503	1.000	.593	.003	.467	.290	.518	.516	.208	.410	.470	.459	.538	.568
P.8	.070	.249	.480	.359	.392	.422	.593	1.000	.004	.319	.216	.418	.372	.272	.435	.459	.392	.421	.488
P.9	.225	-.244	.113	-.028	-.136	-.058	.003	.004	1.000	-.047	-.219	-.096	-.147	.092	.120	.103	-.033	.174	.156
P.10	.104	.108	.539	.157	.332	.464	.467	.319	-.047	1.000	.213	.350	.367	.193	.510	.362	.350	.372	.363
P.11	-.064	.187	.399	.313	.258	.408	.290	.216	-.219	.213	1.000	.276	.416	.186	.381	.550	.614	.450	.323
P.12	-.046	.242	.495	.197	.430	.459	.518	.418	-.096	.350	.276	1.000	.451	.204	.370	.485	.339	.533	.359
P.13	-.066	.274	.617	.319	.425	.474	.516	.372	-.147	.367	.416	.451	1.000	.279	.499	.536	.587	.653	.370
P.14	.084	.341	.345	.247	.083	.296	.208	.272	.092	.193	.186	.204	.279	1.000	.252	.363	.368	.293	.367
P.15	.010	.243	.561	.296	.383	.414	.410	.435	.120	.510	.381	.370	.499	.252	1.000	.558	.514	.603	.355
P.16	.079	.207	.674	.291	.363	.444	.470	.459	.103	.362	.550	.485	.536	.363	.558	1.000	.494	.774	.524
P.17	.086	.288	.460	.628	.299	.629	.459	.392	-.033	.350	.614	.339	.587	.368	.514	.494	1.000	.572	.363
P.18	.072	.182	.619	.339	.319	.397	.538	.421	.174	.372	.450	.533	.653	.293	.603	.774	.572	1.000	.585
P.19	.046	.304	.586	.255	.273	.407	.568	.488	.156	.363	.323	.359	.370	.367	.355	.524	.363	.585	1.000

Fuente: Salida SPSS (2017).

### 3.4 Análisis de correlación de Pearson THE HOME TEACHERS INSTITUTE

Las principales correlaciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.14 Correlaciones The Home Teachers Institute

Pregunta	Correlación positiva (al aumentar una variable, también aumenta la otra)	Correlación negativa (al aumentar una variable, disminuye la otra)
3 El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio	16 El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan	
4 Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada	17 Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	
5 El contenido de la página de FB se actualiza regularmente	12 El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas	9 El personal no me transmite confianza
6 Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio	11 Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de The Home Teachers Institute	9 El personal no me transmite confianza
7 En The Home Teachers Institute hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades	19 El maestro hace interesante la clase	
8 Me dan info. precisa sobre mi nivel actual de inglés	16 El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan	
10 Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa	3 El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio	9 El personal no me transmite confianza
11 Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de The Home Teachers Institute	13 Ha recibido un trato amable por parte del personal de The Home Teachers Institute	
12 El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas	13 Ha recibido un trato amable por parte del personal de The Home Teachers Institute	9 El personal no me transmite confianza
13 Ha recibido un trato amable por parte del personal de The Home Teachers Institute	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
14 Se le ha prestado un servicio individualizado y adecuado a sus necesidades	16 El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan	
15 El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte	18 El profesor acude puntualmente a sus clases	
17 Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	11 Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de The Home Teachers Institute	9 El personal no me transmite confianza
19 El maestro hace interesante la clase	3 El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio	

Fuente: Elaboración propia con información de la tabla 3.15

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Tabla 3.15 Matriz de correlaciones de Pearson entre elementos: THE HOME TEACHERS INSTITUTE

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19
P.1	1	-.166	.029	.079	.208	.077	.120	.047	.112	.174	.027	-.141	-.052	.011	.047	.047	.108	.009	.074
P.2	-.166	1	.351*	.027	.251	.474**	.291	.293	-.268	.128	.321	.522**	.255	.492**	.243	.335*	.257	.322	.467**
P.3	.029	.351*	1	.268	.426*	.647**	.711**	.652**	.113	.687**	.758**	.614**	.829**	.484**	.675**	.875**	.570**	.794**	.755**
P.4	.079	.027	.268	1	.345*	.478**	.250	.412*	-.029	.178	.564**	.290	.425*	.279	.297	.374*	.728**	.446**	.239
P.5	.208	.251	.426*	.345*	1	.490**	.373*	.564**	-.341*	.510**	.508**	.615**	.551**	.291	.595**	.550**	.578**	.523**	.462**
P.6	.077	.474**	.647**	.478**	.490**	1	.513**	.570**	-.235	.464**	.855**	.591**	.720**	.378*	.511**	.647**	.818**	.630**	.480**
P.7	.120	.291	.711**	.250	.373*	.513**	1	.636**	-.082	.562**	.638**	.606**	.706**	.308	.534**	.594**	.574**	.694**	.709**
P.8	.047	.293	.652**	.412*	.564**	.570**	.636**	1	-.099	.504**	.613**	.693**	.639**	.551**	.533**	.725**	.661**	.642**	.578**
P.9	.112	-.268	.113	-.029	-.341*	-.235	-.082	-.099	1	-.215	-.023	-.280	-.087	.039	.039	.094	-.195	.055	.023
P.10	.174	.128	.687**	.178	.510**	.464**	.562**	.504**	-.215	1	.461**	.408*	.568**	.361*	.697**	.581**	.420*	.569**	.524**
P.11	.027	.321	.758**	.564**	.508**	.855**	.638**	.613**	-.023	.461**	1	.609**	.893**	.490**	.669**	.775**	.891**	.750**	.584**
P.12	-.141	.522**	.614**	.290	.615**	.591**	.606**	.693**	-.280	.408*	.609**	1	.721**	.389*	.603**	.611**	.568**	.688**	.422*
P.13	-.052	.255	.829**	.425*	.551**	.720**	.706**	.639**	-.087	.568**	.893**	.721**	1	.435**	.764**	.817**	.809**	.879**	.564**
P.14	.011	.492**	.484**	.279	.291	.378*	.308	.551**	.039	.361*	.490**	.389*	.435**	1	.396*	.614**	.485**	.432**	.476**
P.15	.047	.243	.675**	.297	.595**	.511**	.534**	.533**	.039	.697**	.669**	.603**	.764**	.396*	1	.698**	.601**	.785**	.421*
P.16	.047	.335*	.875**	.374*	.550**	.647**	.594**	.725**	.094	.581**	.775**	.611**	.817**	.614**	.698**	1	.664**	.843**	.733**
P.17	.108	.257	.570**	.728**	.578**	.818**	.574**	.661**	-.195	.420*	.891**	.568**	.809**	.485**	.601**	.664**	1	.721**	.435**
P.18	.009	.322	.794**	.446**	.523**	.630**	.694**	.642**	.055	.569**	.750**	.688**	.879**	.432**	.785**	.843**	.721**	1	.589**
P.19	.074	.467**	.755**	.239	.462**	.480**	.709**	.578**	.023	.524**	.584**	.422*	.564**	.476**	.421*	.733**	.435**	.589**	1

Fuente: Salida SPSS (2017).

### 3.5 Comparación de resultados entre empresas.

En la tabla 3.16 se puede observar el comparativo de las dos empresas estudiadas y cada uno de los instrumentos aplicados tanto en LEARN IT y The Home Teachers Institute.

Tabla 3.16 LEARN IT VS. The Home Teachers Institute

<b>1.</b>	<b>Análisis FODA</b>			
<b>LEARN IT</b>		<b>The Home Teachers Institute</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
Habilidad competitiva Recursos Financieros Reputación Economía de escala	Estrategia Administración Competencias clave Implementación de la estrategia	Competencias Habilidad competitiva Diseño Organizacional Desarrollo del producto	Estrategia Competencias clave Operaciones internas Imagen del mercado	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	
Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	Productos sustitutos Ciclo de negocios / clima Barrera de Entrada Gastos generales por regulación	Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	Competencia extranjera Productos sustitutos Ciclo de negocio/Clima Barrera de Entrada	
<b>2.</b>	<b>Análisis CAME</b>			
<b>LEARN IT</b>		<b>The Home Teachers Institute</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
Usar los recursos financieros disponibles para mejorar la infraestructura e instalaciones de la institución.	Realizar un plan de negocio con las estrategias adecuadas que provoquen el crecimiento de la empresa	<i>Mantener</i> Impulsar a los empleados a continuar con certificaciones y mantenerse actualizados para ser competentes ante las exigencias del cliente	<i>Corregir</i> Eliminar la resistencia al cambio Seguir las indicaciones de los puestos de trabajo Aumentar la publicidad	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	
Identificar el segundo idioma con mayor demanda en la región sur y citrícola de nuevo león, para ofrecerlo a los clientes Expandir el negocio a otros municipios	Realizar benchmarking para identificar a los competidores y sus fortalezas.	<i>Explotar</i> Expandir la sucursal a un municipio aledaño.	<i>Afrontar</i> Aumentar el compromiso del personal para brindar confianza a los clientes y lograr mantener su lealtad.	
<b>3.</b>	<b>Análisis de misión y visión</b>			
<b>LEARN IT</b>		<b>The Home Teachers Institute</b>		

### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

<p>La institución no contaba con misión ni visión, lo cual causo genero un puntaje de 0% para cada uno de los apartados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>Ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida a través de la obtención de una segunda y tercera lengua.</p> <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>Ser una empresa líder en la obtención de una segunda lengua y certificaciones.</p> <p>La institución contaba con una misión y visión ya establecidas, lo cual indico tener un 75% de precisión para la visión y un 87.5% para la visión, sin embargo, en necesario darla a conocer entre los empleados y los clientes.</p>
4.	<b>Elementos de misión y visión</b>
<b>LEARN IT</b>	<b>The Home Teachers Institute</b>
<p>La institución no contaba con misión ni visión, por lo cual se utilizó este instrumento y se logró obtener la misión y visión aquí descritos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>Brindar un servicio de calidad a nuestros alumnos que les ayude a lograr metas personales y laborales, mediante un sistema dinámico y un personal experimentado.</p> <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>Ser la escuela de idiomas con mayor reconocimiento social en el sur de Nuevo León.</p>	<p>Debido a que la institución ya contaba con misión y visión no fue necesario aplicar este instrumento para la institución The Home Teachers Institute.</p>
5.	<b>Profesionalización</b>
<b>LEARN IT</b>	<b>The Home Teachers Institute</b>
<p>Cuestionario de profesionalización establecido por Fernández y Medina 2016.</p> <p><b>Categorías:</b>          Políticas de recursos humanos          Diseño organizativo          Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia.          Gobierno corporativo.</p> <p style="text-align: right;"><b>42.61%</b></p>	<p>Cuestionario de profesionalización establecido por Fernández y Medina 2016.</p> <p><b>Categorías:</b>          Políticas de recursos humanos          Diseño organizativo          Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia.          Gobierno corporativo.</p> <p style="text-align: right;"><b>51.36%</b></p>
6.	<b>Cuestionario adaptado de O.A.R.G.T.</b>



### Capítulo 3. Análisis de los Resultados

Pregunta	Correlación positiva (al aumentar una variable, también aumenta la otra)	Correlación negativa(al aumentar una variable, disminuye la otra)
11. Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de la institución	17. Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado	
13. Ha recibido un trato amable por parte del personal de la institución	18. El profesor acude puntualmente a sus clases	
15. El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte	18. El profesor acude puntualmente a sus clases	
<b>7.</b>	<b>Valores institucionales</b>	
<b>LEARN IT</b>	<b>The Home Teachers Institute</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo duro y sistemático.</li> <li>• Trato respetuoso entre todos.</li> <li>• Comunicación fácil y fluida entre todos los niveles.</li> <li>• Creatividad e iniciativa.</li> <li>• Superación y desarrollo de los empleados.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Honradez y valentía personal.</li> <li>• Amistad y solidaridad.</li> <li>• Trato amable a los clientes.</li> <li>• Calidad en todo lo que hace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honradez</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul> <p>La institución la contaba con los valores establecidos, por lo cual declinaron la solicitud para aplicar el cuestionario.</p>	

Fuente: *Elaboración propia.*

# **CAPÍTULO 4.**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 4.1 Conclusiones

Tras la aplicación de diversos instrumentos utilizados en la presente investigación se puede concluir que el Diseño de una estructura organizativa adecuada contribuye en el nivel de profesionalización de ambas instituciones estudiadas. Esto debido a que al incrementar las herramientas que conforman el diseño organizacional se eleva al mismo tiempo el nivel de profesionalización.

Lo anterior se pudo identificar a través del cuestionario aplicado por Fernández y Medina, el cual arrojó un nivel de profesionalización para LEARN IT de 42.61 % y para The Home Teachers Institute 51.36 %. En cuanto al Diseño Organizacional, para LEARN IT 62.14 % y para The Home Teachers Institute 72.14%.

Así mismo, al conocer el nivel de diseño organizacional de cada institución permitió conocer los factores que se consideraban en cada una.

Por otro lado, haciendo enfoque en las hipótesis planteadas se rechazaron las siguientes:

**Hipótesis<sub>1</sub>:** Learn it tiene un nivel de profesionalización en un 50%.

Esto debido a que el grado de profesionalización de Learn it es de 42.61%, como muestra el resultado del cuestionario de profesionalización de Fernandez y Medina, el cual mide cuatro categorías que son Políticas de recursos humanos, diseño organizativo, herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia y gobierno corporativo.

**Hipótesis<sub>2</sub>:** La profesionalización en The Home Teachers Institute es superior que en Learn it un 20% debido a su especialización laboral.

Fue rechazada, ya que la profesionalización de The Home Teachers Institute es solamente superior a Learn it un 8.75%.

**Hipótesis<sub>3</sub>:** Los factores del diseño organizacional en Learn it son departamentalización y una estructura centralizada.

Como lo muestra el extenso del cuestionario de Fernández y Medina, específicamente en el apartado dedicado al diseño organizativo, la estructura de LEARN IT es centralizada, pero no se cuenta con una departamentalización; por lo tanto; la hipótesis tiene que ser rechazada.

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

**Hipótesis4:** Considerar la especialización laboral dentro del diseño organizacional mejora el diseño organizacional de Learn it.

No, debido a que ya se considera en el diseño organizativo, sin embargo, lo que se requiere para mejorar el diseño organizacional es incrementar el grado en el que se encuentra actualmente la especialización, llevando a está a un nivel alto.

Las hipótesis que fueron aprobadas son las siguientes:

**Hipótesis5:** Considerar la especialización laboral dentro del diseño organizacional mejora el diseño organizacional de The Home Teachers Institute.

Fue aprobada, debido a que la institución cuenta con una especialización laboral baja, lo que indica que es necesario incrementar las funciones que a esta corresponden, como lo es la delimitación de funciones y tareas de los miembros de la organización, lo que contribuiría en mejorar el grado de diseño organizacional, ya que se encuentran correlacionadas positivamente.

**Hipótesis6:** The Home Teachers Institute tiene un nivel de profesionalización en un 50%.

Debido a que el grado de profesionalización de The home Teachers Institute es de 51.36%, indica que la hipótesis es aprobada.

**Hipótesis7:** Los factores del diseño organizacional en The Home Teachers Institute son especialización laboral, departamentalización y estructura centralizada.

La hipótesis fue aprobada, ya que efectivamente, la institución toma en cuenta los factores mencionados en la hipótesis.

A pesar de que el grado de especialización sea bajo, la hipótesis se aprueba, ya que, aunque este tenga ese nivel sigue siendo parte de los factores que se consideran en el diseño organizativo de la institución.

Con base en los resultados obtenidos se puede afirmar que para elevar la profesionalización de una empresa es necesario contar con un diseño organizacional adecuado a la institución, ya que dependiendo del tamaño o de los objetivos de la empresa, se pueden priorizar los elementos del diseño organizacional que más convengan. Además, tener establecidas las políticas de recursos humanos también eleva la profesionalización, ya que con esto el personal de la empresa tiene mayor certeza de los diversos procedimientos que se deben

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

llevar a cabo, lo que se espera de ellos y lo que pueden esperar de la empresa. Todo esto facilita el alcance de los diferentes objetivos de la empresa.

Además, otros aspectos a tomar en cuenta para mejorar el diseño organizacional es la creación de organigramas estructurales, manual de descripción de cargos, manual de descripción de funciones, manual de normas y procedimientos, al igual que tomar en cuenta la formalización, especialización, centralización y coordinación, ya que son pilares básicos en un negocio.

Así mismo, lo anterior permite tener un panorama claro de lo que hace y como se encuentra distribuida la organización e identificar áreas de oportunidad de las cuales se pueda sacar provecho e impulsar su crecimiento.

### 4.2 Recomendaciones

La institución LEARN IT, debe de tomar en cuenta las áreas de oportunidad identificadas en los diversos instrumentos aplicados y mejorar en ellas.

Las sugerencias para mejorar el grado de profesionalización son las siguientes, según cada apartado del mismo cuestionario.

Creación de los documentos faltantes en el área de políticas de recursos humanos

1. Manuales de descripción de cargos y tareas
2. Políticas de remuneración e incentivos Políticas de formación y/o capacitación
3. Políticas de ascenso
4. Impartir o motivar al personal a realizar actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio, es decir que sigan preparándose académicamente.
5. Que el ingreso y la contratación del personal se realice sobre las necesidades presentes a mediano plazo y de acuerdo con una estrategia a largo plazo.

Los criterios para promoción o ascenso

6. Tomar en cuenta las competencias del personal (conocimiento, experiencia y habilidades).
7. Las promociones se realizan teniendo en cuenta la lealtad de los miembros de la organización.

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

### Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia

La página Web se usará también para:

8. Aprovechamiento y relación con los proveedores
9. Recolección de información del exterior
10. Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo

### Gobierno corporativo

11. Consejeros externos (conocedores del tema)

Planes y políticas deseables a existir dentro de la organización:

12. Plan estratégico
13. Plan de sucesión.

Para el Diseño Organizacional, además de lo anterior, se recomienda lo siguiente:

Aplicar y difundir los siguientes aspectos, dentro y fuera de la organización

#### 14. Misión

Brindar un servicio de calidad a nuestros alumnos que les ayude a lograr metas personales y laborales, mediante un sistema dinámico y un personal experimentado.

#### 15. Visión

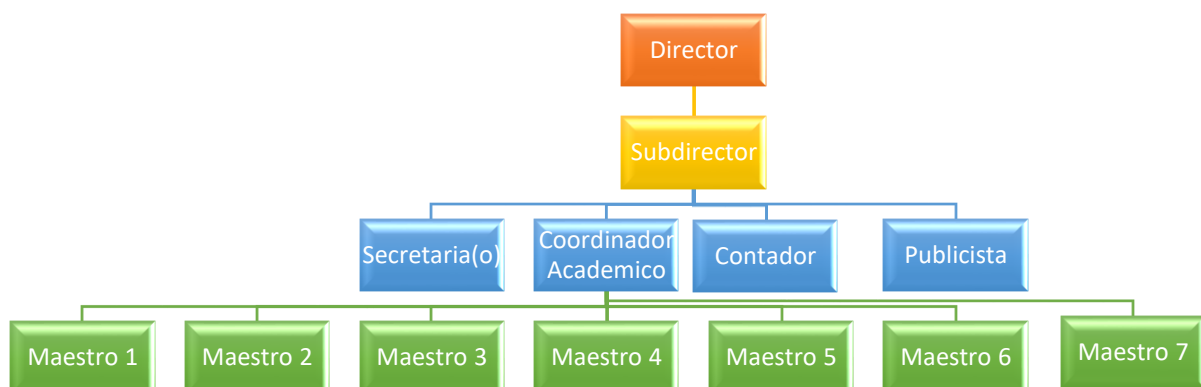
Ser la escuela de idiomas con mayor reconocimiento social en el sur de Nuevo León.

#### 16. Política de calidad

Estamos comprometidos a mejorar el futuro de nuestros clientes ofreciendo una educación de calidad que permita satisfacer cualquiera de sus necesidades.

17. Además de aplicar el siguiente **organigrama estructural**:

Figura 4.1 Organigrama estructural LEARN IT



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Por otro lado, la matriz DAFO contribuyó en la recomendación de los puntos en los que se debe prestar mayor atención, como lo son los apartamos de las debilidades y amenazas, y las oportunidades y fortalezas son otros dos factores que no deben quedar olvidados y sacar el mayor provecho que se pueda de estas.

Tabla 4.1 FODA LEARN IT

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Habilidad competitiva Recursos Financieros Reputación Economía de escala	Estrategia Administración Competencias clave Implementación de la estrategia
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	Productos sustitutos Ciclo de negocios / clima Barrera de Entrada Gastos generales por regulación

Fuente: Elaboración propia.

Y para el aspecto de los clientes, se recomienda poner atención en los puntos que fueron calificados como inconformes, y mejorar sobre ellos, al igual que seguir aplicando encuestas de manera continua para seguir escuchando las opiniones de los clientes.

Por último, a modo de contribuir en el aumento de la profesionalización, se recomienda establecer las siguientes descripciones de puestos para cada puesto con el que cuentan actualmente

### Descripción de puestos

Tabla 4.2 Descripción de puestos Director LEARN IT

<b>Nombre del puesto:</b>	Director
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura En Administración o afín
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Propietario de la institución
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Subdirector
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Propietario y Subdirector
<b>Habilidades requeridas</b>	
Conocimiento en Administración de Empresas Paciencia Liderazgo Excel intermedio / Avanzado Office intermedio / Avanzado Inglés (Deseable) Resolución de conflictos	
<b>Objetivo del puesto</b>	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Generar rentabilidad y mantener a la empresa en orden	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Mantener comunicación con todos los empleados Mantenerse informado de las necesidades de los alumnos Contribuir en ofrecer un servicio de calidad a los docentes y alumnos Acciones de bienestar social Acciones de apoyo con el INJUVE Linares (Instituto de la Juventud)	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Subdirector Coordinado Docentes Secretario	Comunicación Motivación
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Encargado de publicidad Contador	Generar nueva publicidad Información de los pagos de hacienda y facturas.
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Responsable Entusiasta Constante Persistente	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.3 Descripción de puestos Subdirector LEARN IT

Nombre del puesto:	Subdirector(a)
Escolaridad:	Licenciatura
Supervisión recibida: (Depende de)	Director
Supervisión ejercida: (Subordinados)	Coordinación y Docentes
Puesto a quien reporta:	Director
<b>Habilidades requeridas</b>	
Proactivo, Facilidad de palabra Responsabilidad Resolución de conflictos, Sentido de urgencia Conocimiento en Administración de Empresas Liderazgo Excel intermedio / Avanzado Office intermedio / Avanzado Inglés (Deseable)	
<b>Objetivo del puesto</b>	



## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Coordinar la institución y mantener comunicación con todos los niveles de la organización.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Publicidad Ingresos - Egresos Clases Departamento de compras Comunicación con proveedores Secretaria de educación, inscripción, acreditación y certificación. Impartir clases (de ser necesario)	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Director (a) Coordinador (a) Docentes Secretario (a)	Reportar las actividades realizadas al director. Informar cambios importantes o actividades a los subordinados ( Coordinador, docentes y secretario)
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Cambridge SEP Proveedores de publicidad (materiales, libros, discos) Contador Publicidad (volantes, folletos, recibos para pagos, lonas) Diseñador Grafico Proveedor de pupitres	Actualización de información Actualización de información Actualizar información Actualizar información Actualizar información Comprar nuevos pupitres
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático, Competente, Amigable, Líder, Paciente	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.4 Descripción de puestos Coordinador LEARN IT

<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador
<b>Escolaridad:</b>	Bachillerato, deseable licenciatura
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Docentes
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirección
<b>Habilidades requeridas</b>	
Inglés Proactivos Facilidad de palabra Responsabilidad	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Creatividad Puntualidad	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Coordinar a los docentes, impartir clases, tener el salón presentable, decorar con material didáctico en el salón, actividades extras en clase.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Coordinar las actividades de los docentes Impartir clases Realizar planeaciones Realizar actividades de integración Puntualidad Informar calificaciones	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Docentes Subdirector	Reportar las actividades a realizadas según corresponda Informar de las actividades realizadas al subdirector
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Creativo Dinámico	

*Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.*

*Tabla 4.5 Descripción de puestos Docente LEARN IT*

<b>Nombre del puesto:</b>	Docente	
<b>Escolaridad:</b>	Bachillerato, deseable licenciatura	
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Coordinador (a)	
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	No aplica	
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Coordinador (a) y/o Subdirección	
<b>Habilidades requeridas</b>		
Inglés Proactivos Facilidad de palabra Responsabilidad		

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Creatividad Puntualidad	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Impartir clases, tener el salón presentable, material didáctico en el salón, actividades extras en clase.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Impartir clases Realizar planeaciones Realizar actividades de integración Puntualidad Informar calificaciones	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Coordinador Subdirector	Reportar las actividades realizadas al coordinador y subdirector
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Creativo Dinámico	

*Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.*

*Tabla 4.6 Descripción de puestos Secretario LEARN IT*

<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria(o)
<b>Escolaridad:</b>	Secundaria, preferencia Bachillerato, (estudiante)
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Ninguna
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector
<b>Habilidades requeridas</b>	
Office Excel básico Word básico Power point Correo electrónico Administración básica	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Actualizar la página de facebook	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Brindar información requerida a clientes que lo soliciten, mantener la escuela ordenada, así como comunicar información importante a sus supervisores.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Administración de documentos Puntualidad Atención a clientes Información general Recibir pagos Generar recibos Limpieza de oficinas Copias	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Coordinador Subdirector Director	Reportar las actividades realizadas a quien corresponda.
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Sentido de urgencia Competente Amigable Facilidad de palabra Dinámico	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.7 Descripción de puestos Contador LEARN IT

<b>Nombre del puesto:</b>	Contador	
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura	
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Director y Subdirector	
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Nadie	
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector	
<b>Habilidades requeridas</b>		
Conocimientos de contabilidad, Conocimiento de facturación Trámites necesarios para hacienda, Facilidad de palabra		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Mantener la contabilidad de la institución en orden		
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>		
Facturas, Requisitos de pago hacienda Responsabilidad y Puntualidad		
<b>Principales relaciones de trabajo</b>		

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<b>Puesto</b>	<b>Puesto</b>
Subdirector	Hacienda
<b>Motivo</b>	<b>Motivo</b>
Reportar las facturas Reportar las actualizaciones de hacienda	Pago de impuestos
<b>Perfil psicológico</b>	
Honesto, Competente, Comprometido, Integro	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.8 Descripción de puestos Publicista LEARN IT

<b>Nombre del puesto:</b>	Publicista	
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura	
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector	
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Nadie	
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector	
<b>Habilidades requeridas</b>		
Conocimientos en Diseño Grafico Conocimiento en mercadotecnia y publicidad		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Generar publicidad nueva y llamativa		
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>		
Generar nuevos carteles para inicio de cursos y eventos		
<b>Principales relaciones de trabajo</b>		
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Puesto</b>	
Subdirector		
<b>Motivo</b>	<b>Motivo</b>	
Reportar publicidad generada		
<b>Perfil psicológico</b>		
Honesto, Competente, Comprometido, Creativo		

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

La institución **The Home Teachers Institute**, debe de tomar en cuenta lo siguiente:

Principalmente, eliminar la resistencia al cambio, y optar por una actitud de querer crecer como institución para no quedarse estancados, posteriormente, sería bueno que siguieran las siguientes recomendaciones:

Para mejorar el grado de profesionalización según cada apartado

Para la sección de **Políticas de Recursos Humanos** se recomienda que se trabaje en la creación de documentos donde describan las políticas de selección del personal, políticas de remuneración e incentivos, políticas de ascenso (Ej. requisitos de acceso a los puestos

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

de dirección, coordinación, así como rotar el puesto de coordinación para motivar a los demás docentes) y el reglamento escolar.

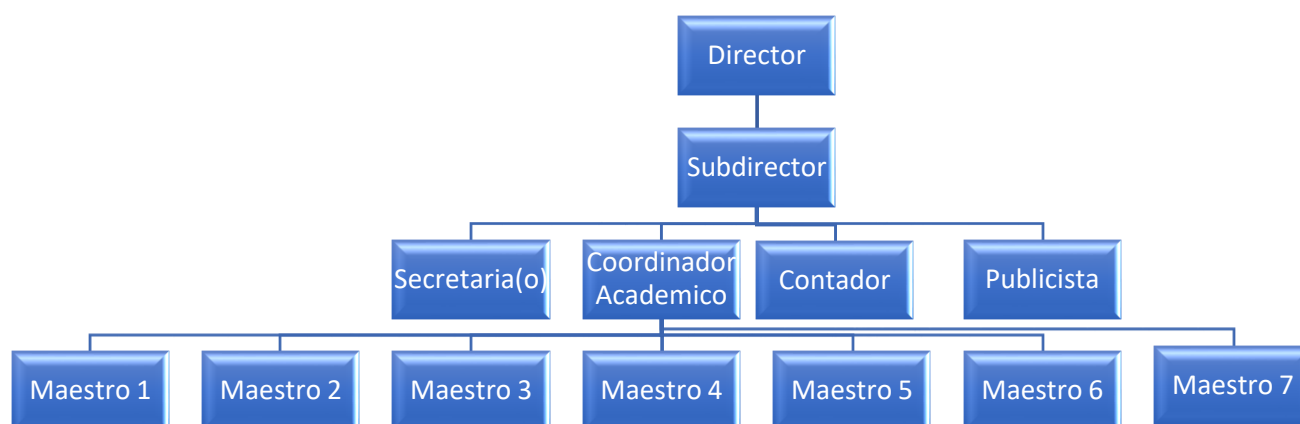
Así mismo, dentro del mismo apartado, en las políticas de capacitación y/o profesionalización es pertinente impartir o motivar al personal a realizar actividades para **incrementar las competencias vinculadas al negocio**, es decir que sigan preparándose e impartirles cursos de administración básica y actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona.

Para las políticas de remuneración e incentivos se recomienda que la remuneración estuviera vinculada a resultados cuantificables. Que estuviera vinculada al comportamiento y que se realizara con base en criterios profesionales.

Para el apartado de Diseño y aplicación de figuras y herramientas organizacionales es recomendable que se cuente con manuales de descripción de cargos y manuales de descripción de funciones

Así mismo, se recomienda que utilicen el siguiente organigrama:

*Figura 4.2 Organigrama estructural The Home Teachers Institute*



*Fuente: Elaboración propia.*

### Descripción de puestos The Home Teachers Institute

*Tabla 4.9 Descripción de puestos Director The Home Teachers Institute*

<b>Nombre del puesto:</b>	Director
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura En Administración o afín
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Propietario de la institución
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Subdirector
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Propietario y Subdirector
<b>Habilidades requeridas</b>	
Conocimiento en Administración de Empresas Paciencia Liderazgo Excel intermedio / Avanzado	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Office intermedio / Avanzado Inglés (Deseable) Resolución de conflictos	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Generar rentabilidad y mantener a la empresa en orden	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Mantener comunicación con todos los empleados Mantenerse informado de las necesidades de los alumnos Contribuir en ofrecer un servicio de calidad a los docentes y alumnos	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Subdirector Coordinado Docentes Secretario	Comunicación Motivación
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Encargado de publicidad Contador	Generar nueva publicidad Información de los pagos de hacienda y facturas.
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Responsable Entusiasta Constante Persistente	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

*Tabla 4.10 Descripción de puestos Subdirector The Home Teachers Institute*

Nombre del puesto:	Subdirector(a)	
Escolaridad:	Licenciatura	
Supervisión recibida: (Depende de)	Director	
Supervisión ejercida: (Subordinados)	Coordinación y Docentes	
Puesto a quien reporta:	Director	
<b>Habilidades requeridas</b>		
Proactivo, Facilidad de palabra Responsabilidad Resolución de conflictos, Sentido de urgencia Conocimiento en Administración de Empresas Liderazgo Excel intermedio / Avanzado Office intermedio / Avanzado Inglés (Deseable)		
<b>Objetivo del puesto</b>		

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Coordinar la institución y mantener comunicación con todos los niveles de la organización.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Publicidad Ingresos - Egresos Clases Departamento de compras Comunicación con proveedores Secretaria de educación, inscripción, acreditación y certificación. Impartir clases (de ser necesario)	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Director (a) Coordinador (a) Docentes Secretario (a)	Reportar las actividades realizadas al director. Informar cambios importantes o actividades a los subordinados ( Coordinador, docentes y secretario)
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Cambridge SEP Proveedores de publicidad (materiales, libros, discos) Contador Publicidad (volantes, folletos, recibos para pagos, lonas) Diseñador Grafico Proveedor de pupitres	Actualización de información Actualización de información Actualizar información Actualizar información Actualizar información Comprar nuevos pupitres
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático, Competente, Amigable, Líder, Paciente	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.11 Descripción de puestos Coordinador The Home Teachers Institute

<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador
<b>Escolaridad:</b>	Bachillerato, deseable licenciatura
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Docentes
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirección
<b>Habilidades requeridas</b>	
Inglés Proactivos Facilidad de palabra Responsabilidad Creatividad Puntualidad	



## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

<b>Objetivo del puesto</b>	
Coordinar a los docentes, impartir clases, tener el salón presentable, decorar con material didáctico en el salón, actividades extras en clase.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Coordinar las actividades de los docentes Impartir clases Realizar planeaciones Realizar actividades de integración Puntualidad Informar calificaciones	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Docentes Subdirector	Reportar las actividades a realizadas según corresponda Informar de las actividades realizadas al subdirector
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Creativo Dinámico	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.12 Descripción de puestos Docente The Home Teachers Institute

<b>Nombre del puesto:</b>	Docente
<b>Escolaridad:</b>	Bachillerato, deseable licenciatura
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Coordinador (a)
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	No aplica
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Coordinador (a) y/o Subdirección
<b>Habilidades requeridas</b>	
Inglés Proactivos Facilidad de palabra Responsabilidad Creatividad Puntualidad	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Impartir clases, tener el salón presentable, material didáctico en el salón, actividades extras en clase.	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Impartir clases Realizar planeaciones Realizar actividades de integración Puntualidad Informar calificaciones	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
Puesto	Motivo
Coordinador Subdirector	Reportar las actividades realizadas al coordinador y subdirector
<b>Externas</b>	
Puesto	Motivo
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Empático Competente Amigable Líder Creativo Dinámico	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.13 Descripción de puestos Secretario The Home Teachers Institute

<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria(o)
<b>Escolaridad:</b>	Secundaria, preferencia Bachillerato, (estudiante)
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Ninguna
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector
<b>Habilidades requeridas</b>	
Office Excel básico Word básico Power point Correo electrónico Administración básica Actualizar la página de facebook	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Brindar información requerida a clientes que lo soliciten, mantener la escuela ordenada, así como comunicar información importante a sus supervisores.	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Administración de documentos Puntualidad Atención a clientes Información general Recibir pagos Generar recibos	

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Limpieza de oficinas Copias	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Coordinador Subdirector Director	Reportar las actividades realizadas a quien corresponda.
<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>
Ninguna	
<b>Perfil psicológico</b>	
Sentido de urgencia Competente Amigable Facilidad de palabra Dinámico	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

Tabla 4.14 Descripción de puestos Contador The Home Teachers Institute

<b>Nombre del puesto:</b>	Contador	
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura	
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Director y Subdirector	
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Nadie	
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector	
<b>Habilidades requeridas</b>		
Conocimientos de contabilidad Conocimiento de facturación Trámites necesarios para hacienda Facilidad de palabra		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Mantener la contabilidad de la institución en orden		
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>		
Facturas Requisitos de pago hacienda Responsabilidad Puntualidad		
<b>Principales relaciones de trabajo</b>		
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Puesto</b>	
Subdirector	Hacienda	
<b>Motivo</b>	<b>Motivo</b>	
Reportar las facturas Reportar las actualizaciones de hacienda	Pago de impuestos	
<b>Perfil psicológico</b>		

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

Honesto Competente Comprometido Integro
--

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018

Tabla 4.15 Descripción de puestos Publicista The Home Teachers Institute

<b>Nombre del puesto:</b>	Publicista
<b>Escolaridad:</b>	Licenciatura
<b>Supervisión recibida: (Depende de)</b>	Subdirector
<b>Supervisión ejercida: (Subordinados)</b>	Nadie
<b>Puesto a quien reporta:</b>	Subdirector
<b>Habilidades requeridas</b>	
Conocimientos en Diseño Grafico Conocimiento en mercadotecnia y publicidad	
<b>Objetivo del puesto</b>	
Generar publicidad nueva y llamativa	
<b>Deberes y responsabilidades primordiales</b>	
Generar nuevos carteles para inicio de cursos y eventos	
<b>Principales relaciones de trabajo</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<b>Puesto</b>	<b>Puesto</b>
Subdirector	
<b>Motivo</b>	<b>Motivo</b>
Reportar publicidad generada	
<b>Perfil psicológico</b>	
Honesto, Competente, Comprometido, Creativo	

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar, 2018.

En el caso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)

Sería de mayor beneficio para la página Web si se utilizara para:

- Aprovisionamiento y relación con los proveedores
- Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo

Tipos de actividades para la cual es empleado el mail.

- El uso del e-mail mejoraría si se utilizara entre el personal de la empresa y que todos los empleados contaran con una cuenta oficial de e-mail.

Políticas y planes de gobierno corporativo

Contar con consejeros externos (conocedores del tema)

Planes y políticas deseables a existir dentro de la organización:

- Plan estratégico

## Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

-plan de desarrollo gerencial

-plan de sucesión

Aspectos del plan de sucesión recomendados:

Se especifique la forma de elección del sucesor o grupo de sucesores, lo cual se lograría agregando lo siguiente al plan de sucesión:

-Se comunique el plan a los empleados que potencialmente son candidatos

-Se establecen los mecanismos de entrada y entrenamiento del sucesor o futuros sucesores

-Se definen los puestos y la situación de los candidatos que no han logrado el puesto del líder sucedido

-Está garantizado el gobierno futuro de la compañía cuando el fundador no esté

-Se recogen imprevistos y alternativas de acción de todo tipo

Por otro lado, la matriz DAFO contribuyó en la recomendación de los puntos en los que se debe prestar mayor atención, como lo son los apartamos de las debilidades y amenazas, y las oportunidades y fortalezas son otros dos factores que no deben quedar olvidados y sacar el mayor provecho que se pueda de estas.

Tabla 4.16 FODA The Home Teachers Institute

<b>Fortalezas</b> Competencias Habilidad competitiva Diseño Organizacional Desarrollo del producto	<b>Debilidades</b> Estrategia Competencias clave Operaciones internas Imagen del mercado
<b>Oportunidades</b> Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	<b>Amenazas</b> Competencia extranjera Productos sustitutos Ciclo de negocio/Clima Barrera de Entrada

Fuente: Elaboración propia.

# **5. BIBLIOGRAFÍA**

- Abanades, E. F. (Febrero de 2015). *Coaching project para emprendedores* . Obtenido de <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>
- Aguilar, V. A. (2018). *ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: CASO DE ESTUDIO SAN TELMO S.A. DE C.V.* Celaya, Guanajuato, México.
- Albe, G. (05 de Mayo de 2017). Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de Grupo Albe Consultoría: <http://www.grupoalbe.com/planeacion-estrategica-2/>
- Alonso, G. M. (26 de Agosto de 2009). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/Objetivos%20y%20beneficios%20del%20desarrollo%20organizacional%20en%20Las%20Tunas.htm>
- Altair. (2015). *Cómo elaborar el plan estratégico* . España: Altair.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para la administración y economía, 10a. ed.* México: Cenega Learning Editores.
- Arnoff, C., & Ward, J. (1999). *Juntas de trabajo exitosas en la empresa familiar*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*. Sao Pablo: Edgard Blücher. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm>
- Betancourt, G. G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Norma.
- Borja, G. S. (Mayo de 2013). *Plan estratégico para el colegio técnico internacional*. Santo Domingo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Issuu: [https://issuu.com/pucesd/docs/tesis\\_gabriela\\_borja](https://issuu.com/pucesd/docs/tesis_gabriela_borja)

- Briceño Mendoza , M., & Galvez Cieza, G. R. (03 de Julio de 2017). Diseño organizacional en base al modelo Daft para la empresa JACB ingeniería y construcción SAC Chiclayo 2016. Chiclayo.
- Castejón, P. J., & López, B. A. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *Faculty of Economics and Business, University of Murcia, Murcia, Spain*, 21-31.
- Castro, J. (02 de Mayo de 2013). *AXELERATUM*. Obtenido de <http://axeleratum.com/2013/importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*, 80-98.
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *De gerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/achapman:>  
[http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* . México: Mc Graw Hill.
- Coutiño, Y. M. (03 de Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-con-un-enfoque-algoritmico/>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima ed.). México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: concepts and cases* (Décima ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Elizondo, F. P. (2016). *Administración estratégica para competir exitosamente en la globalización*. Monterrey: Universidad Ciudadana de Nuevo León.
- Ensaria, M., & Karabayb, M. E. (2014). What helps to make SMEs successful in global Markets? *Elsevier*, 192-201.
- Escobar, S. (19 de Mayo de 2014). *Slidershare*. Obtenido de Slidershare: <https://es.slideshare.net/nenitajeff/matriz-de-evaluacion-mision-y-vision>



- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Forbes, S. (31 de Agosto de 2015). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/cuales-son-los-errores-mas-comunes-de-las-pymes/>
- Fuentes, S. T. (21 de Enero de 2011). *Los recursos humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar*. Barcelona: Praxis.
- García, B. H. (2011). Analisis Estructural de las MyPEs y Pymes. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 69-89.
- García, E. (28 de Octubre de 2016). *INDAI*. Obtenido de <http://anamorfosisbyindai.es/blog/blog/8-problemas-de-la-falta-de-planificacion/>
- Giraldo, C. (2001). La importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13*.
- González, R. D. (Abril de 2005). Guía para elaborar organigramas. Sonora, Sonora, México.
- Grima, P. (2011). *La certeza absoluta y otras ficciones*. España: RBA coleccionables.
- Guerra, T. G. (1996). *La investigación social cuantitativa*. Montemorelos: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Guerrero, M. L. (2013). <https://www.mariolopezguerrero.com/>. Obtenido de Mario López Guerrero: <https://www.mariolopezguerrero.com/>
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Basptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

- Hill, B. (2018). *La voz de Houston*. Obtenido de La voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-64.
- Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: PEARSON.
- Jiménez, D. (11 de Abril de 2012). *Pymes y Calidad 2.0*. Obtenido de Pymes y Calidad 2.0: <https://www.pymesycalidad20.com/la-politica-de-calidad-hacerla-es-mas-facil-que-pelar-un-coco.html>
- Learn it, s. (15 de Febrero de 2018). Departamento de Recursos Humanos. Linares, Nuevo León, México: Información de la Planta Laboral.
- Marín-Idárraga, D. A., & Losada Campos, L. Á. (2014). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 88-99.
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed., Vol. 4). México: Mc Graw Gill. Recuperado el 15 de Marzo de 2018
- Moreno, I. B. (17 de 02 de 2013). *Ismaelbaldillomoreno*. Obtenido de Ismaelbaldillomoreno : <http://ismaelbadillomoreno.blogspot.com/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html>
- Navarro, D. H. (2008). *Rediseño Estratégico y Desarrollo Organizacional*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Nuñez, Y. A., & Reyes Zayas, R. (02 de Junio de 2017). *Ecured*. Obtenido de Ecured: [https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o\\_organizacional](https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o_organizacional)
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagomez Páucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (4a ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

- Ñaupas Páitan, H., Novoa Ramírez, E., Villagomez Páucar, A., & Mejía Mejía, E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- O.A.R.G.T. (07 de Agosto de 2014). O.A.R.G.T. Obtenido de O.A.R.G.T.: <https://www.oargt.es/sede/>
- Patlán Pérez, J., & Martínez Torres, E. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 105-122.
- Paz, G. B. (2015). *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en america latina*. México: Metadata.
- Pedro Juan Martín Castejón\*, B. A. (s.f.).
- Pérez, J. D. (15 de Febrero de 2018). Licenciado en Relaciones Internacionales. (E. A. Torres, Entrevistador)
- Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2012). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON.
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *psicothema*, 29-39.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Rojas, S. A. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Root, G. N. (2018). *La voz de houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-desarrollo-organizacional-5131.html>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Basptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Sosa Becerra, R., Sashida Key, F., & Brehm Brechú, M. (1995). *Los Nuevos senderos de la dirección de personal*. México: Universidad Panamericana.
- Soto, A. S. (Abril de 2005). Guía para la elaboración de organigramas. Hermosillo, Sonora, México.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Torres, S. (2004). *Extracto del documento Desarrollo Organizacional*. México.

Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad E.A.F.I.T*  
No. 129.

Worley, C. G., & Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: THOMSON.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Análisis FODA y CAME

### Apartado 1. Learn it

#### FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Habilidad competitiva Recursos Financieros Reputación Economía de escala	Estrategia Administración Competencias clave Implementación de la estrategia
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	Productos sustitutos Ciclo de negocios / clima Barrera de Entrada Gastos generales por regulación

#### CAME

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Usar los recursos financieros disponibles para mejorar la infraestructura e instalaciones de la institución.	Realizar un plan de negocio con las estrategias adecuadas que provoquen el crecimiento de la empresa
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Identificar el segundo idioma con mayor demanda en la región sur y citrícola de nuevo león, para ofrecerlo a los clientes Expandir el negocio a otros municipios	Realizar benchmarking para identificar a los competidores y sus fortalezas.

### Apartado 2. The Home Teachers Institute

#### FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Competencias Habilidad competitiva Diseño Organizacional Desarrollo del producto	Estrategia Competencias clave Operaciones internas Imagen del mercado
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mercados Mejora de producto/servicio Línea de productos de expansión Crecimiento del Mercado	Competencia extranjera Productos sustitutos Ciclo de negocio/Clima Barrera de Entrada

## CAME

<b>Fortalezas</b> <i>Mantener</i> Impulsar a los empleados a continuar con certificaciones y mantenerse actualizados para ser competentes ante las exigencias del cliente	<b>Debilidades</b> <i>Corregir</i> Eliminar la resistencia al cambio Seguir las indicaciones de los puestos de trabajo Aumentar la publicidad
<b>Oportunidades</b> <i>Explotar</i> Expandir la sucursal a un municipio aledaño.	<b>Amenazas</b> <i>Afrontar</i> Aumentar el compromiso del personal para brindar confianza a los clientes y lograr mantener su lealtad.

## Anexo 2. Análisis de la visión y misión

### Análisis de la misión y visión

Matriz de la visión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Esta formulada por los líderes/ gerentes/ dueños?			
¿Está definida en el tiempo?			
¿Es integradora?			
¿Es amplia y detallada?			
¿Es posible e inspiradora?			
¿Es realista y positiva?			
¿Es consistente?			
¿Esta difundida interna y externamente?			
Matriz de la misión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Asegura consistencia y claridad?			
¿Define el punto de referencia central?			
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?			
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?			
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?			
¿Es realista y posible?			
¿Es consistente?			
¿Esta difundida interna y externamente?			

Fuente: (Escobar, 2014).

### Elementos de la misión y visión

Elementos de la misión		
¿Qué?	¿Cuál es la razón u objetivo social de la empresa?	
¿Cómo?	¿Cuál es la estrategia de la institución que le brinda ventaja competitiva?	
¿Con quién?	¿Cuál es el recurso humano que dispone la empresa?	
¿Para qué?	¿A quién satisface los servicios que ofrece?	
¿Porqué?	¿Cuáles son los factores que justifica existencia de la empresa?	
¿Dónde?	¿Cuál es el ámbito de influencia?	

Fuente: Elaboración propia con base en (Borja, 2013).



<b>Elementos de la visión</b>		
¿Cuándo?	¿Para cuantos años en adelante?	
¿Qué?	¿Cuál sería la actividad principal?	
¿Cómo?	¿Cuál será la estrategia que servirá de guía?	
¿Con quién?	¿Qué disponibilidad de recurso humano es necesario para cumplir con ese futuro soñado?	
¿Para quién?	¿Cuál es la filosofía de servicio?	
¿Dónde?	¿Cuál es el área geográfica de influencia de la empresa?	

Fuente: *Elaboración propia con base en (Borja, 2013).*

### Anexo 3. Cuestionario de Profesionalización

• **Información sobre la persona encuestada**

1. Datos generales:

a. Nombres: \_\_\_\_\_ b. Apellidos: \_\_\_\_\_

c. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

d. Nivel educativo que posee:

a. Primaria	
b. Bachiller	
c. Técnico Superior Universitario (TSU)	
d. Profesional (Indique especialidad)	
e. Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado)	
f. Otro (especifique)	

e. Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_ f. Fax: \_\_\_\_\_

g. Dirección: \_\_\_\_\_

h. Correo electrónico: \_\_\_\_\_

• **Características de la empresa familiar**

2. Razón social (nombre) de la empresa: \_\_\_\_\_

3. Año de fundación: \_\_\_\_\_

4. Número de empleados que posee la empresa:

a. Hasta 10 empleados		c. 51 a 100 empleados	
b. 11 a 50 empleados		d. Más de 100 empleados	

5. Ventas anuales de la empresa: \_\_\_\_\_

6. Indique en porcentajes la composición del capital de la empresa según sea familiar o no familiar (debe entenderse capital familiar como aquel formado por todas las acciones y/o participaciones de las personas de una misma familia o rama familiar):

Capital familia 1: \_\_\_\_\_ %

Capital familia 2: \_\_\_\_\_ %

Capital familia 3: \_\_\_\_\_ %

Capital familia 4: \_\_\_\_\_ %

Capital no familiar: \_\_\_\_\_ %

Total: 100 %

7. Indique la generación familiar que dirige la empresa, teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía (v.g. presidente, director o gerente):

a. 1era. generación (propietario – controlador)	
b. 2da. Generación (sociedad de hermanos)	
c. 3era. Generación (consorcio de primos)	
d. El cargo es ocupado por un miembro no familiar	

• **Políticas de recursos humanos**

8. Mencione el número miembros de la(s) familia(s) propietaria(s) que laboran en la empresa por cada una de las áreas que a continuación se mencionan:

a. Área directiva	
b. Área gerencial	
c. Área comercial	
d. Área de recursos humanos	
e. Área de comercio internacional	
f. Área de finanzas	
g. Otra (especifique)	

9. Cuál(es) de las políticas e instrumentos de recursos humanos que a continuación se mencionan se encuentran enunciados explícitamente (expresadas por escrito) en la organización:

a. Políticas de selección de personal	
b. Manuales de descripción de cargos y tareas	
c. Políticas de remuneración e incentivos	
d. Políticas de formación y/o capacitación	
e. Políticas de ascenso (ej. requisitos de acceso a los puestos de dirección)	
f. Otra (especifique)	

10. Cuál(es) de las políticas e instrumentos de recursos humanos que a continuación se mencionan se están aplicando en la gestión diaria de la organización:

a. Políticas de selección de personal	
b. Manuales de descripción de cargos y tareas	
c. Políticas de remuneración e incentivos	
d. Políticas de formación y/o capacitación	
e. Políticas de ascenso (ej. requisitos de acceso a los puestos de dirección)	
f. Otra (especifique)	

11. Indique el nivel educativo (titulación) de la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía (v.g. presidente, director o gerente):

a. Primaria	
b. Bachiller	
c. Técnico Superior Universitario (TSU)	
d. Profesional (Indique especialidad)	
e. Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado)	
f. Otro (especifique)	

12. Señale el nivel educativo de los empleados discriminando entre empleados con relación de parentesco y sin relación de parentesco con los propietarios de la empresa.

Emplee para ello porcentajes (v.g. Primaria: 10%).

Nivel Educativo	Empleados con relación de parentesco	Empleados sin relación de parentesco
<b>Primaria</b>		
<b>Bachiller</b>		
<b>Técnico Superior Universitario (TSU)</b>		
<b>Profesional</b>		
<b>Estudios de cuarto nivel (magíster o doctorado)</b>		
<b>Otro (especifique)</b>		
<b>Total, empleados</b>	100%	100%

13. Señale el uso en la empresa de las siguientes prácticas de recursos humanos, discriminando entre empleados con relación de parentesco y sin relación de parentesco con los propietarios de la organización:

	Empleados con relación de parentesco		Empleados sin relación de parentesco	
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Prácticas de recursos humanos</b>				
a. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona.				
b. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo.				

c. Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio.				
e. La selección e ingreso del personal a la empresa se hace con base en sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades).				
f. El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes a mediano plazo y de acuerdo con una estrategia a largo plazo.				
g. Los criterios de promoción están en función de las competencias (conocimiento, experiencia y habilidades).				
h. Las promociones se realizan teniendo en cuenta la lealtad de los miembros.				
i. Las promociones se realizan en función de la antigüedad.				
j. La promoción o ascenso hacia los niveles jerárquicos superiores es posible para este colectivo.				
k. La remuneración está vinculada a resultados cuantificables.				
l. La remuneración está vinculada al comportamiento.				
m. La remuneración se realiza con base en criterios profesionales.				
n. La remuneración es asignada de acuerdo con los valores del mercado.				
ñ. La remuneración percibida es discriminada de acuerdo con el tipo de participación en la empresa: propietarios (dividendos), empleados/directivos (sueldos y salarios) y miembros de los consejos (honorarios y dietas).				
o. Los individuos reciben bonos (incentivos) en función de los resultados de la empresa.				

• **Estructuras o figuras organizacionales**

14. Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajusta a su empresa (señalar sólo una opción).

a. Estructura simple (estructura sencilla que permite al director o gerente mantener un fuerte control sobre la empresa).	
b. Estructura jerárquica tradicional (estructura con fuerte jerarquía superior-subordinado y organizada en torno a las funciones básicas).	
c. Estructura profesional (mínima jerarquía y formada mayoritariamente por profesionales).	
d. Estructura divisional por área geográfica.	
e. Estructura divisional por productos.	
f. Estructura matricial (estructura según producto/proceso y funciones).	
g. Estructura innovadora (estructura flexible en la que existe una fuerte integración de las distintas funciones y es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios del entorno).	

15. Cuál(es) de las figuras o herramientas organizacionales que a continuación se mencionan se encuentran enunciadas explícitamente (expresadas por escrito) en la organización:

a. Organigramas estructurales	
b. Manual de descripción de cargos	
c. Manual de descripción de funciones	
d. Manual de normas y procedimientos	
e. Ninguna de las anteriores	
f. Otra (especifique)	

16. Cuál(es) de las figuras o herramientas organizacionales que a continuación se mencionan se están instrumentado en la gestión diaria de la organización:

a. Organigramas estructurales	
b. Manual de descripción de cargos	
c. Manual de descripción de funciones	
d. Manual de normas y procedimientos	
e. Ninguna de las anteriores	
f. Otra (especifique)	

17. Señale el grado en que se encuentran en su organización las características de los diseños organizacionales que a continuación se mencionan:

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>Nulo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Medio 3</b>	<b>Alto 4</b>
FORMALIZACIÓN (grado de estandarización de tareas, funciones y actividades mediante el uso de pautas, normas y/o procedimientos preestablecidos para homogeneizar los comportamientos, v.g. descripciones de puestos de trabajo, regulaciones, manuales de políticas).				
ESPECIALIZACIÓN (grado en que las áreas o departamentos de una organización están delimitados por la especialización de los conocimientos de sus miembros, v.g. división de las funciones y tareas).				
CENTRALIZACIÓN (grado en que las decisiones dentro de la organización se adoptan en los niveles más altos de la jerarquía).				
COORDINACIÓN (nivel de interconexión entre personas y entre departamentos).				

• **Órganos y estructuras de gobierno corporativo**

18. Indique si existen en su empresa las siguientes estructuras de gobierno corporativo:

<b>Estructuras de gobierno</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Asamblea de familia		
Consejo de familia		
Junta de accionistas		
Consejo de administración		
Consejeros externos		

19. Indique si existen en su empresa las siguientes políticas y planes:

<b>Planes y políticas</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Plan estratégico		
Plan de desarrollo gerencial		
Plan de familia		
Plan de sucesión (de ser negativa la respuesta omita las preguntas 20, 21 y 22).		
Protocolo de familia (de ser negativa la respuesta omita la pregunta 23).		
Testamento		
Políticas de funcionamiento del C. de familia.		
Políticas de funcionamiento del C. de administración.		

20. Indique qué aspectos se consideran en el plan de sucesión de la empresa:

a. Se especifica la forma de elección del sucesor o grupo de sucesores	
b. Se establecen los requisitos que deben cumplir los potenciales sucesores	
c. Los planes sucesorios son consensuados por la familia	
d. Existe un líder reconocido en la siguiente generación	
e. Se comunica el plan a los empleados que potencialmente son candidatos	
f. Se establecen los mecanismos de entrada y entrenamiento del sucesor o futuros sucesores	
g. Se definen los puestos y la situación de los candidatos que no han logrado el puesto del líder sucedido	
h. Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el tránsito generacional	
i. Está garantizado el gobierno futuro de la compañía cuando el fundador no esté	
j. Se recogen imprevistos y alternativas de acción de todo tipo	

21. Marque con una X los atributos más importantes que se le exigen al sucesor o al grupo de sucesores:

<b>ATRIBUTOS</b>	
Nivel de educación	
Experiencia en los negocios familiares	
Experiencia externa en puestos directivos	
Trayectoria y desempeño pasado	
Experiencia y habilidades financieras	
Experiencia y habilidades en marketing y ventas	
Emprendedor	
Integridad	
Inteligencia	
Creatividad	
Capacidad para asumir riesgo	
Compromiso con el negocio	
Competencia para la dirección estratégica	
Habilidades para las relaciones personales	
Independencia	
Confianza en sí mismo	
Respeto por parte de los empleados	
Afinidad con los objetivos y personalidad del líder	
Habilidad para la resolución de conflictos	



Respeto de los familiares empleados	
Respeto de los familiares no empleados	
Confianza de los familiares	
Género	
Porcentaje de participación en el capital	
Orden de nacimiento	
Relación de consanguinidad	
Edad del sucesor	

22. Marque con una X el tipo de sucesión del liderazgo que su empresa espera realizar en el próximo cambio generacional:

Un director o gerente miembro de la familia	
Un director o gerente externo a la familia	
Un grupo de miembros familiares	
Un grupo de miembros familiares y no familiares	

23. Marque con una X los aspectos contemplados en el protocolo familiar:

La misión y los valores de la familia	
Objetivos y valores de la empresa	
Objetivos del protocolo	
Órganos de gobierno en la familia y la empresa y sus normas de funcionamiento	
Criterios para la incorporación de los accionistas en los órganos de gobierno	
El acceso a la condición de accionista	
Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares: incorporación, continuidad, permanencia y salida	
Las condiciones para la jubilación y la salida de la empresa de los gestores	
Derechos de información contable de los miembros familiares	
Política de retribución de los miembros familiares en el consejo de familia y en el consejo de administración	
Aspectos fiscales entre la familia y la empresa	
La política de dividendos	
Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y liquidez	
Política de endeudamiento	
Ampliaciones de capital	

Plan para compartir los beneficios	
Los planes de sucesión y de contingencias	
Las capitulaciones matrimoniales y la política testamentaria	
Los sistemas para la resolución de conflictos: sistemas de arbitrajes	
La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares	
Otros pactos parasociales	
La vigencia y las normas para la actualización del protocolo	
Las excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo	
Referencia a las cláusulas penales	

• **Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia**

24. Existe en su empresa una unidad o departamento encargado de coordinar la gestión de las tecnologías de información y su implantación dentro de la organización:

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es NO pase a la pregunta 26)

25. Quién dirige este departamento o unidad:

a. Presidente o Gerente: \_\_\_\_\_

b. Gerente financiero: \_\_\_\_\_

c. Gerente de informática: \_\_\_\_\_

d. Otro (especifique): \_\_\_\_\_

26. Indique el tipo de equipos disponibles en su empresa:

a. Computadores de mesa: \_\_\_\_\_

b. Portátiles (Laptop): \_\_\_\_\_

c. Impresoras: \_\_\_\_\_

d. Servidores: \_\_\_\_\_

e. Escáner: \_\_\_\_\_

f. Otros (especifique): \_\_\_\_\_

27. Señale sí dispone en su empresa de software específicos para realizar las siguientes funciones, y en caso afirmativo indicar si su antigüedad es menor o mayor a tres años:

Software	SI	NO	Menos de 3 años	Mayor de 3 años
Aprovisionamiento				
Gestión de inventarios (Stock)				
Logística y distribución				
Atención al cliente (CRM)				
Contabilidad				
Nómina y recursos humanos				
Software ofimático				
Workflow				
ERP				
Bases de datos				
Otros (especifique):				

28. La empresa dispone de página Web:

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 30)

29. Señale si la página Web es empleada para las siguientes actividades:

Actividades	Sí	No
Aprovisionamiento y relación con los proveedores		
Ventas en línea		
Atención al cliente		
Publicidad de la empresa y sus productos		
Recolección de información del exterior		
Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo		
Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfonos móviles, etc.		

30. La empresa dispone de intranet:

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 32)

31. Señale si la intranet es empleada para las siguientes actividades:

Actividades	Sí	No
Distribuir y comunicar información en la organización		
Dar formación al personal de la empresa		

Oferta de ocio para el personal de la empresa		
Herramienta de teletrabajo		
Acceso a la intranet por parte de todo el personal de la empresa		
Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA, teléfonos móviles, etc.		

32. La empresa dispone de dominio de correo electrónico propio (v.g. XXX@nombre de la empresa):

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 32)

33. Señale los usos del dominio de correo electrónico propio:

<b>Afirmaciones</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Todos los empleados disponen de una cuenta de correo electrónico de la empresa		
El uso del <i>e-mail</i> es principalmente de comunicación con el exterior (clientes, proveedores)		
El uso del <i>e-mail</i> es principalmente de comunicación entre el personal de la empresa		

34. Señale con una X los conceptos en los que su organización ha invertido en materia de tecnologías de información, y de ser factible, indique aproximadamente el monto de la inversión efectuada para cada año:

<b>CONCEPTOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Inversiones en aplicaciones informáticas (software)			
Inversiones en equipamiento informático (hardware)			
Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la Web			
Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet			
Gastos del personal de informática			
Otros gastos relacionados con la explotación de las TI			

Observaciones o comentarios: \_\_\_\_\_

*Muchas gracias...*

*Fuente:* (Hernández Fernández & Portillo Medina, 2016).

## Anexo 4. Cuestionario adaptado de O.A.R.G.T

<b>Accesibilidad/ Tangibilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Es difícil llegar a las instalaciones de LEARN IT desde mi domicilio					
Las instalaciones son cómodas, limpias y con climatización adecuada					
El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio					
Pienso que la relación calidad de servicio y precio es adecuada					
El contenido de la página de FB se actualiza regularmente					
<b>Fiabilidad/ Credibilidad</b>					
Se aprovecha en su totalidad los materiales de estudio					
<b>Capacidad de respuesta</b>					
En LEARN IT hacen todo lo posible para resolver sus dudas o necesidades					
Me dan información precisa sobre mi nivel actual de inglés					
<b>Profesionalidad</b>					
El personal no me transmite confianza					
Las dudas que planteo son resueltas de forma clara y concisa					
Se puede esperar un trato de respeto por parte de los miembros de Learn it					
El maestro(a) que le atiende es competente y está calificado para las tareas					
<b>Cortesía/ Comprensión/ Empatía</b>					
Ha recibido un trato amable por parte del personal de Learn it					
Se le ha prestado un servicio individualizado y adecuado a sus necesidades					
<b>Desempeño del maestro</b>					
El maestro tiene suficientes conocimientos sobre los temas que imparte					
El maestro se compromete a que sus alumnos aprendan					
Se cubren la totalidad del curso en el tiempo planeado					
El profesor acude puntualmente a sus clases					
El maestro hace interesante la clase					

Fuente: (O.A.R.G.T., 2014).

## Anexo 5. Valores institucionales

														Total
1	Trabajo duro y sistemático.													
2	Trato respetuoso entre todos.													
3	Corrección y eficiencia en las tareas.													
4	Lealtad a la organización.													
5	Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.													
6	Análisis objetivo de los problemas y dificultades.													
7	Reconocimiento de la dignidad de cada persona.													
8	Comunicación fácil y fluida entre todos los niveles.													
9	Cumplimiento estricto de las normas establecidas.													
10	Creatividad e iniciativa.													
11	Superación y desarrollo de los empleados.													
12	Retribución equitativa al personal.													
13	Beneficio de los trabajadores.													
14	Trabajo en equipo.													
15	Protección y seguridad al trabajador.													
16	Honradez y valentía personal.													
17	Rapidez en la ejecución de las tareas.													
18	Amistad y solidaridad.													
19	Introducción de tecnologías y experiencias de avanzada.													
20	Estímulos materiales al trabajo.													
21	Trato amable a los clientes.													
22	Respeto al criterio personal de cada cual.													
23	Calidad en todo lo que hace.													
24	Atención a las condiciones de trabajo.													

Fuente: Navarro (2008).