



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. en la ciudad de Loja. Año 2016”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Aguirre Montaña, Karla Magaly

**DIRECTORA:** Ponce Espinosa Glenda Edith, Mgtr.

**LOJA – ECUADOR**

**2016**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2016

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniera.

Ponce Espinosa Glenda Edith

### **DOCENTE DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. en la ciudad de Loja. Año 2016” realizado por Aguirre Montaña Karla Magaly, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 6 de abril de 2016.

f).....

Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa

**DOCENTE DE TITULACIÓN**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Aguirre Montaña Karla Magaly declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. en la ciudad de Loja. Año 2015”, de la titulación de ingeniera en Administración de Empresas, siendo la Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autora: Aguirre Montaña Karla Magaly

Cédula: **1104218902**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, especialmente a Dios, que me ha permitido el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación académica, y que me ha llenado de fortaleza y sabiduría en los momentos de debilidad.

A mis padres que han sido mi mayor apoyo en todo momento para que pueda lograr mis sueños. A mis hermanos y mi pequeña sobrina que son los primeros en alegrarse de mis triunfos. A todos mis amigos que estuvieron a lo largo de este recorrido alentándome a seguir siempre adelante y como no a todos los docentes que formaron parte de mi formación a los que siempre les estaré agradecida.

Karla Magaly Aguirre Montaña

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a todos los que hicieron posibles la realización de mi trabajo de fin de Titulación, a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Titulación de Administración de Empresas, a la planta Docente y de manera especial a la Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa Directora de mi tesis por guiarme en cada paso de mi proyecto, aportándome sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su motivación y sugerencias, gracias por su asesoría, contribución y predisposición en el desarrollo de la presente investigación. También agradezco a Dios por guiarme y a mi familia por su apoyo absoluto a cada instante.

## TABLA DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
TABLA DE CONTENIDOS.....	VI
Índice de Tablas .....	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: MODELOS ORGANIZACIONALES.....	4
1. Modelos organizacionales.....	5
1.1. ¿Qué es un modelo organizacional? .....	5
1.2. Tipos de modelos organizacionales. ....	7
1.2.1. Modelo de las 7 S de McKinsey .....	7
1.2.2 Modelo de Estrella de Galbraith .....	9
1.2.3 Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord .....	12
1.2.4 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman .....	14
1.2.5 Modelo de Burke-Litwin.....	16
1.2.6. Modelos de Mintzberg.....	19
1.2.6.1 El modelo emprendedor o simple.....	19
1.2.6.2 Modelo de organización adhocrática o innovadora .....	20
1.2.7. Otros modelos organizacionales .....	20
1.3 Estructura organizacional.....	27
1.3.1. Modelos de estructura.....	28
1.3.2. Tipos de estructura .....	29
1.4. Comunicación interna.....	32
1.4.1 Tipos de relaciones.....	33
1.4.2 Características de la comunicación interna .....	34
1.5. Toma de decisiones .....	36

1.5.1 Etapas de la toma de decisiones .....	36
1.6 Estilo de dirección .....	37
1.7 Gestión de recursos humanos.....	39
1.7.1 Objetivos de la gestión de recursos humanos .....	40
<b>CAPITULO II: LA EMPRESA FINE-TUNED ENGLISH .....</b>	<b>42</b>
2.1 Antecedentes.....	43
2.2 Descripción de la empresa .....	44
2.2.1 Misión .....	44
2.2.2 Visión.....	45
2.3 Entorno de la organización.....	46
2.3.1 Entorno Externo .....	46
2.3.1.1 Sector Gubernamental.....	46
2.3.1.2 Sector socio cultural.....	47
2.3.1.3 Condiciones económicas generales.....	47
2.3.1.4 Sector tecnológico .....	48
2.3.1.5 Recursos financieros.....	48
2.3.2 El entorno interno.....	48
2.3.2.1 Sector .....	48
2.3.2.2 Sector del mercado.....	49
2.3.2.3 Recursos humanos .....	50
2.4 Diseño organizacional actual .....	50
<b>CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FINE-TUNED ENGLISH .....</b>	<b>43</b>
3.1 Metodología .....	53
3.2 Análisis FODA de la empresa Fine-Tuned English.....	62
3.2.1 Factores Internos.....	62
3.2.1.1 Estrategias.....	62
3.2.1.2 Filosofía empresarial.....	65
3.2.1.3 Estructura .....	68
3.2.1.4 Áreas claves .....	69
3.2.1.5 Talento gerencial .....	71
3.2.1.6 Clima laboral.....	72
3.2.1.7 Imagen de la institución .....	74
3.2.1.8 Servicio innovador .....	77



3.2.1.9 Tecnología .....	77
3.2.1.10 Instalaciones .....	78
3.2.1.11 Experiencia .....	79
3.2.1.12 Publicidad .....	80
3.2.1.13 Precios.....	81
3.2.1.14 Evaluación del desempeño del personal .....	82
3.2.2 Factores Externos.....	86
3.2.2.1 Línea de servicios .....	86
3.2.2.2 Clientes.....	86
3.2.2.3 Regulaciones del gobierno.....	88
3.2.2.4 Globalización .....	89
3.2.2.5 Competencia.....	90
3.2.3 Matriz FODA del Fine-Tuned English.....	90
3.3 Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter en la empresa Fine-Tuned English.....	92
3.3.1. Amenaza de nuevos competidores .....	92
3.3.2. Rivalidad entre competidores.....	93
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores .....	94
3.3.4. Poder de negociación de los compradores .....	94
3.3.5. Amenaza de sustitutos.....	95
3.4 Matriz de alto impacto .....	96
3.5 Resultados .....	101
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FINE-TUNED ENGLISH.....</b>	<b>53</b>
<b>4. Propuesta de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English .....</b>	<b>102</b>
4.1 Determinación de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English....	102
4.2 Propuesta de un modelo organizacional.....	105
4.2.1 Entorno.....	112
4.2.2 Misión y Estrategia .....	113
4.2.3 Estructura .....	115
4.2.4 Liderazgo.....	122
4.2.5 Clima laboral de la unidad de trabajo.....	127
4.2.6 Cultura Organizacional .....	132
4.2.7 Necesidades y valores individuales .....	133

4.2.8	La motivación .....	135
4.2.9	Sistemas.....	135
4.2.10	Prácticas de gestión .....	135
4.2.11	Desempeño individual y general.....	137
4.3	Indicadores de medición.....	138
CONCLUSIONES.....		142
RECOMENDACIONES.....		145
BIBLIOGRAFÍA.....		146
ANEXOS.....		151

## Índice de Tablas

Tabla 1. Esquema de los principales modelos organizacionales .....	26
Tabla 2. Población y muestra del Fine-Tuned English .....	56
Tabla 3. Factores internos .....	58
Tabla 4. Factores internos que intervienen en una organización. ....	59
Tabla 5. Matriz FODA del Fine-Tuned English .....	91
Tabla 6. Amenaza de nuevos competidores .....	92
Tabla 7. Rivalidad entre competidores. ....	93
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores.....	94
Tabla 9. Poder de negociación de los compradores.....	94
Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos .....	95
Tabla 11. Evaluación global.....	95
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	97
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	98
Tabla 14. Matriz de impacto.....	100
Tabla 15. Descripción del modelo organizacional de Burke-Litwin .....	102
Tabla 16. Esquema del modelo organizacional del Fine-Tuned English.....	107
Tabla 17. Características de la comunicación eficaz.....	128
Tabla 18. Propuesta de prácticas de gestión humana. ....	137

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de las 7 S McKinsey.....	8
Figura 2: Modelo de Estrella de Galbraith.....	10
Figura 3: Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord.....	13
Figura 4: Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord.....	16
Figura 5: Modelo de Burke-Litwin.....	18
Figura 6: Principales formas organizacionales.....	21
Figura 7: Organigrama del Fine-Tuned English.....	51
Figura 8: Factores determinantes de las Cinco Fuerzas de Porter.....	60
Figura 9: Percepciones acerca de las estrategias de las áreas funcionales.....	63
Figura 10: Percepciones del personal de si tienen definidas de forma clara las estrategias y programas de trabajo.....	63
Figura 11: Percepciones del personal acerca de la existencia de una dirección estratégica clara.....	64
Figura 12: Conocimiento por parte del personal de la misión y visión del Fine-Tuned English.....	65
Figura 13: Conocimiento por parte del personal de los objetivos de la institución.....	66
Figura 14: Conocimiento de los objetivos de la institución.....	67
Figura 15: Percepciones del personal acerca de si la estructura organizacional está bien diseñada.....	68
Figura 16: Percepciones del personal acerca de si tienen claro sus funciones y tareas a su cargo.....	69
Figura 17: Percepción sobre el servicio que brindan docentes, personal administrativo y de apoyo.....	70
Figura 18: Percepción del personal acerca de la metodologías administrativas.....	71
Figura 19: Valoración del clima laboral.....	72
Figura 20: Criterios evaluados para obtener información del clima laboral.....	73
Figura 21: Valoración de la imagen de la institución.....	75
Figura 22: Percepciones de los clientes acerca de la imagen de la institución.....	76
Figura 23: Servicio innovador.....	77
Figura 24: Valoración del uso de la tecnología.....	78
Figura 25: Evaluación de las instalaciones del Fine-Tuned English.....	79
Figura 26: ¿Qué determina su elección por los servicios del Fine-Tuned English?.....	80
Figura 27: Medios por donde los clientes se informaron de los servicio del Fine-Tuned English.....	81
Figura 28: Importancia de la relación calidad precio por los clientes.....	82
Figura 29: Percepciones del personal acerca de si su desempeño en su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio.....	83
Figura 30: Percepciones del personal acerca de si son efectivos los métodos y procedimientos para realizar el proceso de su actividad.....	84
Figura 31: Percepción del personal de si se le asigna otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo.....	84

Figura 32: Percepción del personal acerca de si la remuneración es de acuerdo a su trabajo ...	85
Figura 33: La institución debería ofrecer más servicios .....	86
Figura 34: La satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio ofrecido por parte del Fine-Tuned English .....	87
Figura 35: Esquema del modelo organizacional del Fine-Tuned English .....	104
Figura 36: Propuesta de organigrama para el FT E .....	117
Figura 37: Niveles de desarrollo del colaborador .....	124
Figura 38: Estilos de liderazgo .....	126

## RESUMEN

El presente proyecto de fin de titulación tiene como finalidad la propuesta de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English, en base al estudio de los diferentes modelos organizacionales existentes, así como el estudio de la actualidad de la empresa que permita proponer un modelo eficiente, completo, sostenible y adaptable con nuevas estrategias a realizar. El modelo organizacional permitirá cubrir todas las necesidades que la empresa y sus clientes tiene. Antes de realizar este nuevo modelo organizacional se ha hecho el respectivo diagnóstico sobre el funcionamiento organizacional actual, que facilite la identificación de deficiencias existentes y también factores que contribuyan a la eficiencia, para ser utilizados de manera eficiente para beneficio de la empresa.

Con el análisis y la descripción de los distintos modelos y según los resultados obtenidos del diagnóstico, se propone a la institución el modelo organizacional de Burke-Litwin considerándose el modelo más adecuado y completo para el Fine-Tuned English ya que sugiere que las interconexiones de factores internos y externos afectan al desempeño, siendo referencia sus doce dimensiones organizacionales claves para el éxito de una organización.

**PALABRAS CLAVE:** empresa, modelo organizacional, necesidades, eficiencia, factores.

## **ABSTRACT**

This end-of-degree project has as purpose the proposal for an organizational model for the company Fine-Tuned English, based on the study of the various existing organizational models, as well as the study of the actuality of the company enabling to propose a model for efficient, complete, sustainable and adaptable with new strategies to make. Organizational model will allow to cover all the needs that the company and its customers. Prior to this new organizational model has made the respective diagnosis about the current organizational performance, which facilitates the identification of deficiencies as well as factors that contribute to efficiency, to be used efficiently for the benefit of the company.

With the analysis and description of the different models and according to the results of the diagnosis, is proposed to the institution the organizational model of the Burke-Litwin is considered the most proper and full to the Fine-Tuned English model since it suggests that the interconnections of internal and external factors affecting the performance, still reference its twelve key organizational dimensions for the success of an organization.

**KEY WORDS:** business, organizational model, requirements, efficiency, factors.

## INTRODUCCIÓN

El éxito empresarial depende de diversos factores, debe basarse en valores y principios sólidos y especialmente cuando el cambio se ha acelerado exponencialmente por el impacto de las tecnologías y la globalización que exigen una capacidad de respuesta instantánea a las siempre cambiantes demandas de los consumidores y condiciones del mercado, por lo que el modelo de Burke-Litwin sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño tanto por factores internos como externos.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English, una propuesta que abarque todas las necesidades que requiere esta empresa así como las de todos sus clientes y que se pueda llevar a cabo en plenitud en esta empresa.

Para cumplir con dicho objetivo se ha examinado e investigado en bibliografía confiable relacionada con los modelos organizacionales, además se trabajó conjuntamente con los directivos, personal y clientes de la institución para la recopilación de información.

Esta investigación posee 4 capítulos:

- En el primer capítulo se recopila y se analiza los referentes teóricos, de libros, revistas, publicaciones, necesarios para poder conocer la definición exacta de que es un modelo organizacional, sus principales características, beneficios y limitaciones, para realizar un estudio sobre los modelos existentes.
- En el segundo capítulo se narra de manera puntual la situación actual de la empresa describiendo la actualidad que se lleva a cabo.
- En el tercer capítulo se diagnostica la situación de la institución, de forma que se identifican fortalezas y debilidades como también oportunidades y amenazas de la empresa, lo que ayudara para posteriormente poder proponer el modelo organizacional más acorde a las necesidades existentes. Entre algunos resultados obtenidos se presenta deficiencias en las estrategias, estructura, clima organizacional y cultura organizacional
- En el cuarto capítulo se propone un nuevo modelo organizacional, de acuerdo a la información consultada en el capítulo 1 para que pueda ser de la manera más correcta y más beneficiara para la empresa, también se tomó en cuenta el diagnóstico del capítulo 3 como referencias para el mejoramiento en las distintas dimensiones necesarios.



Para la ejecución de la investigación se utilizan los métodos deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y se utilizaron herramientas como entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, personal y clientes de la empresa Fine-Tuned English.

En conclusión la presente investigación permite proponer un modelo organizacional que contribuirá a mejorar el desempeño de la institución y será una referencia para que la empresa pueda efectuar los cambios que sean convenientes en la institución.

## **Problema**

En la actualidad la necesidad de una buena y actualizada estructura organizacional es fundamental para el buen desempeño de una organización ya que el mundo empresarial cada vez es más competitivo y cambiante, lo que se exige es que las empresas puedan desempeñarse con efectividad y eficiencia logrando la mayor calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.

La problemática de las organizaciones son diversas, complejas y difíciles de generalizar. El hecho de implantar un modelo organizacional que haga eficiente a una organización, respondiendo tanto al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal dificultad.

El presente proyecto, aborda la situación estructural y la descripción de la empresa Fine-Tuned English, que ha ganado credibilidad y confianza de la ciudadanía lojana, lo que compromete al establecimiento educativo, con incesante esfuerzo y entusiasmo, a seguir superándose y mejorar para contribuir al avance de la educación, la ciencia, la cultura y las artes de la tierra lojana y su zona de influencia.

Es importante señalar que el Instituto Fine-Tuned English Language requiere de una intervención en el tema de estructura de la organización, para mejorar el desarrollo de sus funciones, ya que al momento no se encuentran establecidas las bases y por lo tanto existen ciertas carencias. En base a esto se puede identificar como el problema central la falta de un modelo organizacional y es por esto que el deseo de sus directivos es lograr una mejora con una práctica estable que permita cambios en todos los departamentos, funciones y actividades, dando así continuidad y proyección en el tiempo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English de la ciudad de Loja.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar los modelos organizacionales existentes de forma permita identificar el modelo más eficiente para la empresa Fine-Tuned English
- Describir y diagnosticar la situación actual de la empresa Fine-Tuned English
- Proponer un modelo organizacional, que se ajuste a las características propias del Fine-Tuned English.

## **Resultados**

A partir de la investigación se espera obtener un modelo ajustado a las necesidades de la empresa Fine-Tuned English percibidas a partir del diagnóstico organizacional, de manera que contribuya a mejorar el desempeño de la empresa y sirva como referencia para que la empresa pueda efectuar cambios de una manera eficiente.

## **CAPITULO I: MODELOS ORGANIZACIONALES**

## **1. Modelos organizacionales.**

La organización en toda empresa tiene como objetivo primordial establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo, al mismo tiempo determina las funciones que los empleados deben realizar dentro de la empresa. También se puede decir que la organización es el mecanismo básico que usan los gerentes, para llevar a cabo los planes de acción, además crea y mantiene las relaciones entre todos los recursos de la empresa (Laudon, 2004).

La presencia de una organización formal aumenta la capacidad de desarrollo empresarial, siendo necesario sistematizar las actividades administrativas a realizar, la distribución correcta del puesto de trabajo, y la implementación de mecanismos de control para lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la organización (Munch, 2010).

Según Tamayo, Cortinab y García et al. (2014), indican que el modelo organizacional y el modelo de gestión organizacional son equivalentes, ambos presentan los diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como son desarrollo humano, el diseño organizacional, y los aspectos asociados a la dimensión productiva, que al tener todos estos sistemas vinculados de forma correcta se puede lograr un modelo competitivo para las organizaciones.

Por lo dicho anteriormente en las organizaciones se aprecia la importancia de un modelo organizacional, para llevar a cabo planes de acción, y crear relaciones entre los recursos disponibles, tomando en cuenta los distintos factores derivados de una serie de dimensiones, y así lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos de forma eficiente y alcanzar una ventaja competitiva.

### **1.1. ¿Qué es un modelo organizacional?**

El término modelo, es considerado por algunos autores como un ejemplar perfecto a seguir o imitar, otros afirman que es la reproducción ideal y concreta de un objetivo o fenómeno con fines de estudio y experimentación.

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Rodríguez, 2001).

El termino modelo organizacional, se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, y su determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa entre otros (Munch, 2010).

Para Jones y George (2006) el modelo organizacional “Es el sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta” (p.334).

Según Chagala et al. (2011) “los modelos buscan estructurar el estudio de la organización y tienen el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos” (p.27).

Modelo organizacional según Portillo, Villaro y Díaz et al. (2008) se define como: “Una herramienta administrativa que hace referencia a la estructura, los causes de la comunicación interna, toma de decisiones, estilo de dirección, y de gestión de recursos humanos” (p.24).

Para Galbraith el modelo organizacional, lo propone como una mezcla de la estructura, las prácticas de gerencia, la recompensa y las personas dentro de un paquete que a su vez enlaza con la estrategia, y así poder alcanzar una organización efectiva (Galbraith, 2001).

Relacionando los conceptos anteriores se define al modelo organizacional como los distintos tipos o sistemas organizacionales que se pueden implantar en una organización, haciendo referencia principalmente a la estructura, la comunicación, toma de decisiones, estilo de dirección y de gestión de recursos humanos y así determinar el uso correcto de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos de la organización. Es un aspecto fundamental de una empresa y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta.

## **1.2. Tipos de modelos organizacionales.**

Los modelos organizacionales permiten establecer niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes ostentan el poder estratégico dentro de una empresa o entidad (Munch, 2010).

En toda organización es necesario, un modelo que contribuya a racionalizar las actividades administrativas a realizar, a la distribución correcta de los puestos de trabajo, y a la implementación de mecanismos de control para lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la organización.

Se clasifica a las organizaciones atendiendo los distintos factores de contingencia que condicionan su diseño, y otras variables como: parte principal de la organización; mecanismo de coordinación dominante y grado de descentralización (Mintzberg, 1988).

Atendiendo a un amplio conjunto de variables, distintos autores distinguen los siguientes modelos o configuraciones organizativas.

### **1.2.1. Modelo de las 7 S de McKinsey.**

El modelo de las 7 S de McKinsey fue creado a inicio de los años 80s y perfeccionado por Tom Peters y Robert Waterman en 1982, dos consultores de la firma Mckinsey & Company, Inc. una consultora global que se centra en solventar problemas relativos a la administración estratégica y que presta sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.

Estos mismos autores manifiestan que es un modelo de gestión que se fundamenta en detallar los 7 factores necesarios para organizar de un modo eficaz una empresa. Se deben considerar estos 7 factores en su conjunto, y no descuidar ninguno de ellos para que su implementación sea exitosa.



Figura 1: Modelo de las 7 S McKinsey  
 Fuente: Peters & Waterman (1982)  
 Elaboración: Karla Aguirre

Todo el modelo se basa en siete factores interdependientes, que son interrelacionados entre sí, cuyo elemento básico y central son los valores compartidos:

- **Shared values** (Valores compartidos): Los valores compartidos son el centro de toda la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.
- **Skills** (Habilidades): Se refiere a las habilidades distintivas y capacidades requeridas por las personas que componen la empresa. También conocido como competencias centrales.
- **Staff** (Personal): Es el equipo de trabajo formado por todas las personas que forman parte del proceso productivo y es uno de los más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la consecución de las estrategias planteadas.
- **Strategy** (Estrategia): Es el conjunto de acciones planteadas y planificadas para organizar y enfocar los recursos, y así conseguir los objetivos, el fin o misión de la organización.



- **Structure** (Estructura): La forma en que se organizan, relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas, de gestión tanto centralizada o descentralizada. También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad, la fórmula de expansión, de organización jerárquica y de recursos humanos.
- **Style** (Estilo): Es el modelo de comportamiento, cultura y estilo de liderazgo establecido por la gerencia de la organización.
- **Systems** (Sistemas): Son los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información formal e informal. (Peters & Waterman, 1982)

Este modelo involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes (soft) y blandos (hard).

- Los elementos fuertes o habilidades racionales (hard skills) son los factores de estrategia, estructura y sistemas; son más fáciles de identificar y definir, y la gerencia puede influenciarlos de manera directa.
- Los elementos blandos o habilidades emocionales (soft skills) son: los valores compartidos, habilidades, estilo y personal; puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

La teoría de este modelo está basada en que para que una organización funcione bien, sus 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Este modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios como la reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo.

### **1.2.2 Modelo de Estrella de Galbraith.**

El modelo estrella fue propuesto por Jay Galbraith en 1973, establece un marco de referencia donde una compañía puede diseñar su estructura en razón a cinco variables o elementos controlables como lo son: estrategia, estructura, procesos, recompensa y personas que entre sí se encuentran totalmente relacionados, de modo tal que un balance correcto de cada uno, genera estabilidad dentro de una organización y promueve un alto rendimiento organizacional.

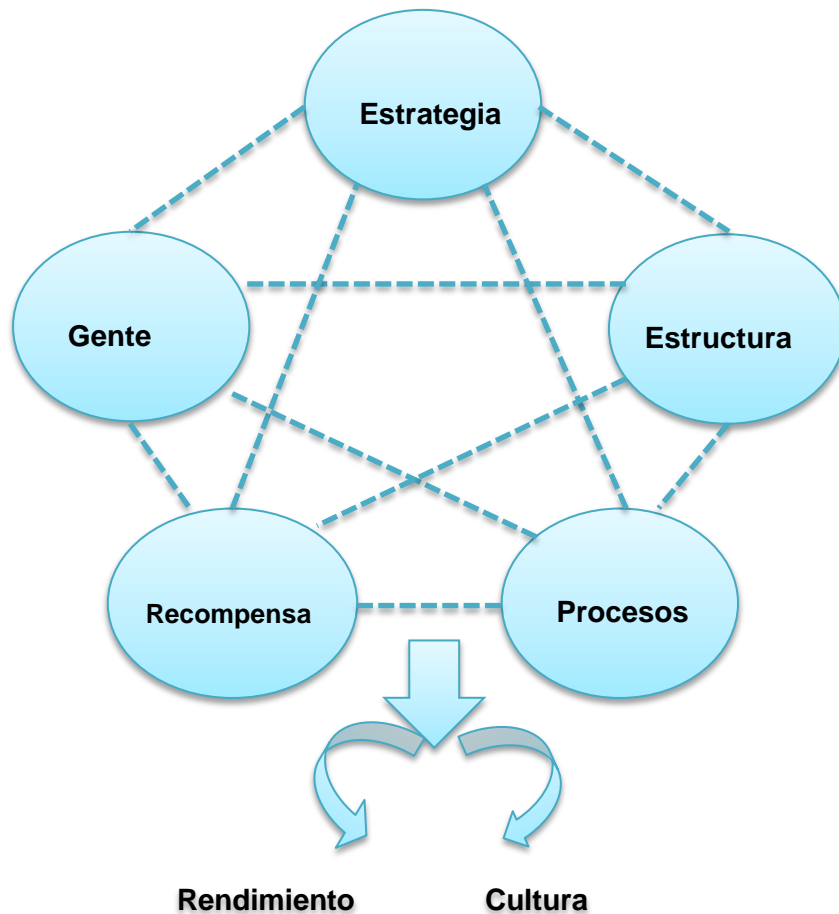


Figura 2: Modelo de Estrella de Galbraith.  
 Fuente: Galbraith (2001)  
 Elaboración: Karla Aguirre

A continuación se desarrollan los componentes según el modelo de Galbraith:

1. **Estrategia:** Es la clave del éxito para la organización ya que determina que actividades son más importantes para el negocio y así mismo su configuración. Las organizaciones se crean y desarrollan para ser capaces de alcanzar una serie de objetivos estratégicos, por este motivo, el diseño de una organización debe estar siempre alineado y ser coherente con la estrategia. Este elemento es el principal determinante de las capacidades empresariales y por lo tanto su desarrollo es una pieza clave para la evolución estratégica de cualquier empresa.
2. **Estructura:** La estructura de la organización determina el grado de poder y autoridad dentro de la organización. Se subdivide en dos categorías:
  - Especialización: Es el número de puestos especializados que son utilizados en desarrollar un mismo trabajo.

- Forma: Es el número de personas que constituyen los departamentos de una misma organización.
3. **Procesos:** Se puede decir que son los flujos de información dentro de la organización o considerados la anatomía de la organización, y pueden ser de en dos categorías:
- Procesos verticales: es la asignación de recursos, la planeación, el presupuesto y la supervisión de las operaciones, que están ligados a los procesos de planeación y de presupuesto.
  - Procesos horizontales: es la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa, están diseñados de forma transversal a toda la organización, como el flujo de trabajo que se tiene en cuenta para el desarrollo de un producto.
4. **Recompensas:** El sistema de incentivos o recompensas, tiene como propósito alinear las metas de la organización con las metas del empleado, que determina en gran medida el comportamiento y la motivación de todos los miembros de la organización. Las recompensas deben ser conformes con la estructura y la estrategia de la organización. Estas retribuciones pueden ser sobre el salario base, pequeños beneficios y factores motivacionales como promociones, sueldos y bonos.
5. **Recursos Humanos:** Las organizaciones están formadas por personas. Las políticas de reclutamiento, selección, rotación, entrenamiento y desarrollo son fundamentales para atraer y desarrollar el talento necesario para lograr los objetivos estratégicos. Al contar con el talento necesario dentro de la empresa, es importante hacer coincidir los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización.

Este mismo autor aporta un esquema que se caracteriza por lo siguiente:

- Identifica las principales variables de diseño a disposición de la dirección.
- Relaciona el diseño de la estructura y los procesos de la estrategia elegida con la integración de los individuos en la organización formal.
- Asume como elemento lógico la idea de ajuste entre la estrategia y la organización formal a través de la tarea.

En este modelo, la estrategia de la empresa determina en gran medida la diversidad y la incertidumbre de la tarea con las que debe enfrentarse la organización. Esto trae como consecuencia la vinculación de la organización y los miembros de la misma con la tarea, a través de la selección, el reclutamiento y las prácticas de entrenamiento y desarrollo. Además, la política de Recursos Humanos también debe ajustarse a la estructura (Galbraith, 2001).

Igualmente, la estructura elegida, se especifica mediante la división del trabajo, la estructura departamental, la forma adoptada (número de niveles y ámbito de control) y la distribución de poder (tanto horizontal como vertical).

Por otro lado, a través de la estructura los procesos se superponen para asignar recursos y coordinar las actividades no gestionadas por la estructura departamental.

En definitiva, todas estas elecciones deben crear un diseño internamente consistente que permita lograr los objetivos de la organización. Si una de las prácticas se cambia, todas las demás también deben ser alteradas, de forma que la empresa permanezca consistente con la estrategia elegida.

### **1.2.3 Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord.**

El Modelo de seis casilleros o también denominado seis cajas fue creado por de Marvin Weisbord en 1976, que se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad” (Burke, 1988). Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización.

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” (French & Bell, 1996).

Modelo de Weisbord mide seis variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; incluyendo una variable adicional llamada actitud hacia el cambio.

De acuerdo al modelo se deben formular preguntas claves para el diagnóstico de cada una de las seis casillas:

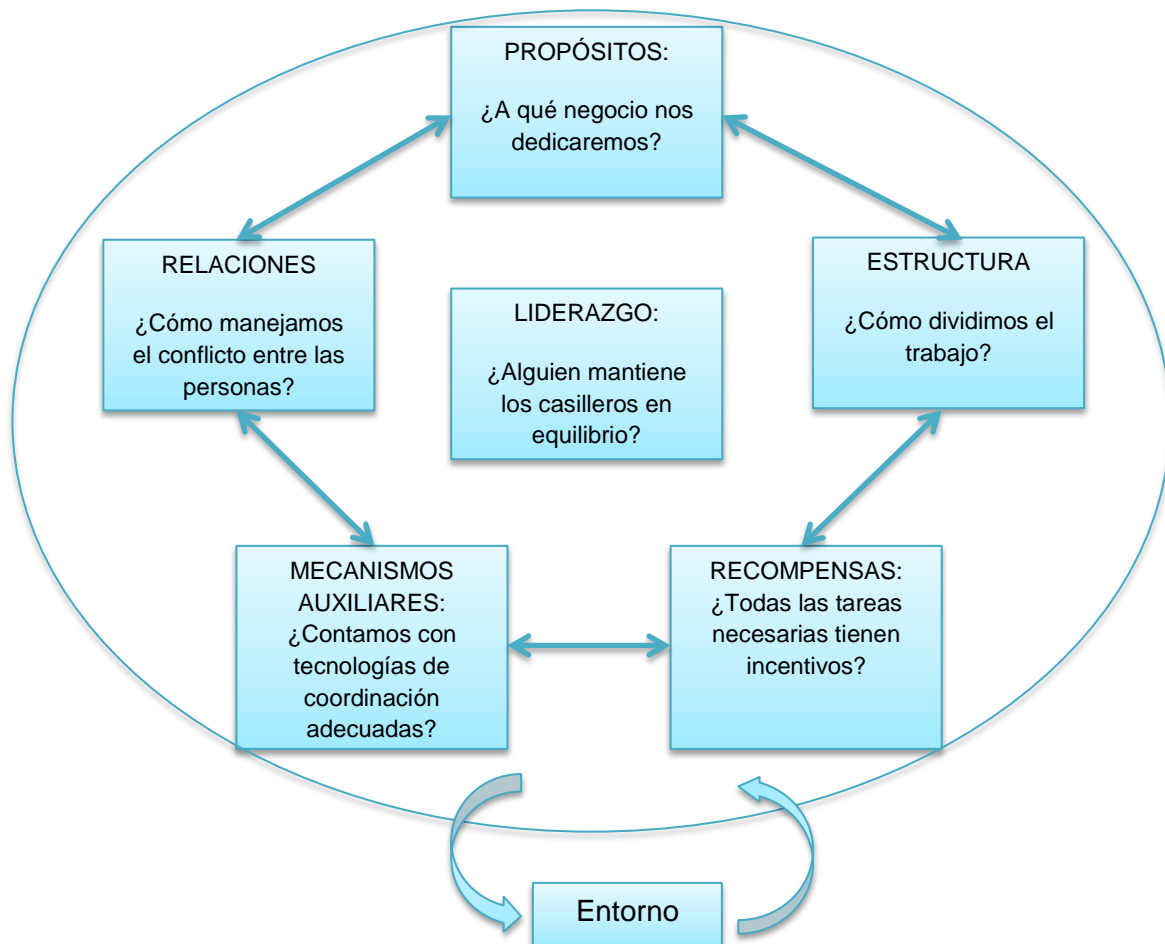


Figura 3: Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord  
Fuente: French & Bell (1996)

Elaboración: Karla Aguirre

A continuación se describen los puntos sobresalientes del modelo según Burke (1988).

- **Propósito:** los dos factores más importantes son claridad de la meta (grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de

esta) y acuerdo acerca de las metas (si las personas apoyan el propósito de la organización).

- **Estructura:** En el Modelo de Marvin Weisbord la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia de venta de una organización es buena o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. Además identifica si existe una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla.
- **Relaciones:** existen tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos.
- **Recompensas:** diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (paquete de remuneraciones, sistema de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.
- **Liderazgo:** Es la casilla que se encuentra en el centro, debido a que se cree que una de las labores primordiales del jefe o líder es observar si existe una relación entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas.
- **Mecanismos auxiliares:** son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales  
Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

El modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

#### **1.2.4 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.**

El modelo de congruencia o modelo de ajuste de Nadler y Tushman (1980) tiene sus raíces en la concepción de sistemas, ya que concibe a la organización como un conjunto

de elementos o componentes interrelacionados entre sí y con el entorno que la rodea. Según Nadler y Tushman, esta concepción sistémica permite centrar la atención no sólo en los elementos de la organización individual, sino en las interrelaciones entre los mismos y con el entorno.

El modelo se encuentra integrado por cuatro dimensiones: organización formal, individuos, tarea y organización informal; que tiene en cuenta los resultados de la organización en tres niveles: organizacional, grupal y personal. Para cada nivel, el modelo propuesto identifica factores de la organización informal asociados al desempeño innovador, desde la perspectiva del comportamiento organizacional.

El Modelo propone que la gestión la organización se hace mediante directrices corporativas y a través de las personas donde la organización se compone de cuatro dimensiones:

- **Individuos:** Para Nadler y Tushman, el aspecto clave es identificar las características importantes de los individuos responsables de la variedad de tareas que implica el trabajo primario. Eso significa considerar a la planta de personal en términos de aptitudes, habilidades requeridas, necesidades, preferencias, conocimientos, experiencia, expectativas, patrones de conducta, incentivos y demografía.
- **Tarea o trabajo:** Este componente debe definir la actividad básica e inherente a la que se dedica la organización y sus unidades para respaldar la estrategia de la compañía.
- **Organización Formal:** Agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas. Cumplimiento de normas técnicas y de gestión. Sistemas de comunicación, coordinación e integración. Ambiente físico. Sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación de personal. Esquemas de reconocimiento e incentivo.
- **Organización Informal:** Finalmente se debe propiciar lo que Nadler y Tushman llaman como cultura-organización y entorno operativo. Es decir, se debe procurar por establecer prácticas y relaciones políticas que exprese los valores, las creencias y normas de comportamiento que sean aceptables por los individuos que trabajan en la organización, como estilo de gerencia, prácticas de la

administración, cultura organizacional, relaciones interpersonales e interdepartamentales, roles y arreglos de trabajo informales y normas sociales.



Figura 4: Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord

Fuente: Nadler & Tushman (1999)

Elaboración: Karla Aguirre

En estas cuatro dimensiones de la organización se producen los procesos de transformación necesarios para generar salidas a partir de las entradas bajo la orientación de la estrategia. Las entradas incluyen el ambiente en el que se desempeña la empresa, los recursos y la historia. Las salidas se entienden como los resultados que pueden ser organizacionales, grupales e individuales.

### 1.2.5 Modelo de Burke-Litwin.

El modelo surgió durante los años 60, por George Litwin influenciado por otros autores como Atkinson y David McClelland, con una investigación sobre el clima organizacional; esta fue la base para el modelo causal de desempeño y cambio organizacional Burke-Litwin (BL Modelo), que más tarde junto Burke a finales de la década de 1980 lo perfeccionaron combinando teorías, aportando nuevas ideas para así describir en este modelo.

El mayor desarrollo del modelo no se genera hasta finales de 1970 y 1980 cuando Burke y Litwin comenzaron su trabajo de colaboración en el ámbito de la consultoría de cambio organizacional. En 1992, Burke y Litwin publican un artículo en el Journal of Management en el cual agregan algunos factores al modelo de las 7 S de McKinsey y combinan estas con una



teoría de alto nivel del proceso de cambio, en la cual se describen cómo ciertos elementos causan cambios en otros elementos.

El modelo establece que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización, producen un cambio fundamental en las organizaciones. Por otro lado, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio en el ambiente de la organización.

Modelo de Burke y Litwin o también conocido como el modelo causal de desempeño y cambio organizacional, sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño (Burke & Litwin, 1992).

El modelo de Burke-Litwin del desempeño individual y de la organización, identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y de segundo orden o “cambio transformacional”.

- Cambio de primer orden: cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, su naturaleza.
- Cambio de segundo orden: cambio revolucionario y que altera en forma significativas a la naturaleza de la organización.

Para el modelo es necesario distinguir entre:

- **Ambiente de la organización:** evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, si el lugar es bueno o malo para trabajar, si es amistoso, frío, despreocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos organizacionales. Estos cambian con los cambios en los procesos de la organización.
- **Cultura de la organización:** evaluación colectiva de la organización, basada en valores, normas e hipótesis más profundos, perdurables y a menudo inconsciente.

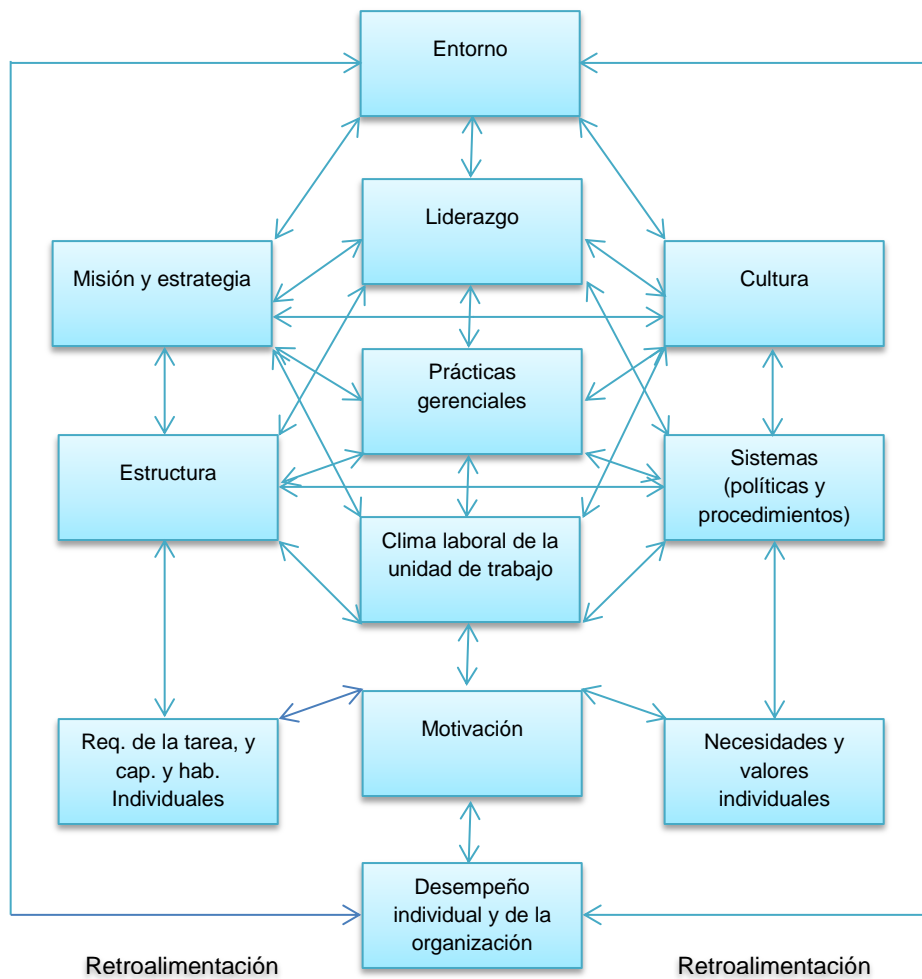


Figura 5: Modelo de Burke-Litwin

Fuente: A causal model of organizational. Performance and change (Burke & Litwin, 1992)

Elaboración: Karla Aguirre

El modelo enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. No solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización.

Respecto al modelo se distinguen las siguientes dimensiones:

1. Liderazgo: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de Liderazgo?
2. Misión y Estrategia: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de Estrategia o Misión?
3. Cultura Organizacional: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en la Cultura Organizacional?

4. Prácticas de Gestión: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en las Prácticas de Gestión?
5. Estructura: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en la Estructura?
6. Sistemas, Políticas y Procesos: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en los sistemas, procesos y políticas?
7. Clima: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de Clima?
8. Motivación: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de motivación?
9. Roles y Responsabilidades: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en los roles y responsabilidades?
10. Valores y Necesidades Individuales: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en los valores y necesidades individuales?

#### **1.2.6. Modelos de Mintzberg.**

También destaca la tipología y modelos establecidos de Mintzberg en 1998 es una de las más completas que resume ampliamente la diversidad y las formas organizativas que es posible encontrar en la realidad en función de los factores de contingencia a los que la organización debe dar respuesta.

##### **1.2.6.1 El modelo emprendedor o simple.**

Según señala Mintzberg este modelo organizativo es característico de empresas jóvenes y pequeñas. En este tipo de empresa pocos aspectos de su comportamiento están formalizados y normalizados. El grado de especialización de las actividades es reducido, de tal manera que las pocas personas que integran la organización hacen todo tipo de tareas. El núcleo de operaciones está compuesto por individuos que asumen una amplia diversidad de tareas, sin que haya departamentos u órganos diferenciado. De ahí que no pueda hablarse de la existencia de una estructura organizacional definida (Aranburu & Rivera, 2001).

La coordinación se logra a través de la adaptación mutua o comunicación informal entre las personas y sobre todo, mediante la supervisión directa ejercida por la alta dirección. En las pequeñas empresas de reciente creación, el ápice estratégico suele estar formado por una sola persona, o unas pocas personas que normalmente son los fundadores de la empresa. Estos

tienden a centralizar la autoridad por lo que gran parte de la coordinación de tareas se consigue a través del ejercicio de su autoridad jerárquica. Este tipo de organización tiene elevado grado de centralización.

En cuanto a factores de contingencia que caracterizan este tipo de modelo destacan los siguientes:

- Edad: se trata de organizaciones jóvenes, de escasa vida.
- Tamaño: pequeñas organizaciones.
- Tecnología: sistema técnico simple.
- Entorno: simple y dinámico.

#### **1.2.6.2 Modelo de organización adhocrática o innovadora.**

Es una organización sumamente orgánica, con una reducida formalización del comportamiento. De las configuraciones organizativas consideradas, la adhocracia es más difícil de describir debido a su complejidad y falta de formalización. Se trata de una organización muy fluida, donde el poder se desplaza constantemente, la coordinación y el control se realiza mediante la interacción y la comunicación informales entre expertos competentes. Para la realización del grueso del trabajo, la adhocracia al igual que la burocracia profesional, confía en expertos preparados y especializados. Pero en este caso los expertos deben trabajar junto a fin de crear cosas nuevas. Para lograr la coordinación la adhocracia debe fomentar la adaptación mutua.

Los expertos se encuentran dispersos por toda la organización por lo que el poder se distribuye de modo desigual. No se atribuye por criterios de autoridad o categoría, en función de la posición jerárquica que ocupa, sino que se asigna aquellos expertos que poseen los conocimientos requeridos en cada momento. El poder se ubica donde se sitúan los expertos capacitados para tomar una decisión.

#### **1.2.7. Otros modelos organizacionales.**

Otro autor, Bueno (2004) abordando los modelos simples y complejos clásicos, así como, algunos modelos nuevos de la organización, señaló que entre los modelos básicos organizacionales en primer lugar, se presentarán las llamadas formas simples, es decir, aquellas que se diseñan de acuerdo con la presencia básica de uno de los tres modos de estructuración.

- Modelo lineal- Principios básicos de diseño vertical: jerarquía.
- Modelo funcional- Principios básicos de diseño horizontal: especialización.
- Modelo adhocrático- Principios básicos de diseño del equilibrio: motivación.

En segundo lugar se comentarán las formas complejas clásicas, es decir, aquellas que combinan de una forma compleja los distintos principios que estructuran en uno u otro modo la organización.

Todas estas formas suelen ser diseños burocráticos. La burocracia representa una forma de estructurar jerárquicamente la organización, partiendo de la unidad de mando y de la importancia de la estandarización, formalización y centralización de los procesos o flujos de trabajo básicos de la empresa. Frente a la burocracia, como forma estructural externa, aparece la adhocracia como base de las estructuras orgánicas, es decir, apoyadas en procesos no estandarizados, más flexibles y orientadas a una adaptación interpersonal y a una comunicación elevada entre las personas, lo que generará un mayor número de relaciones informales.

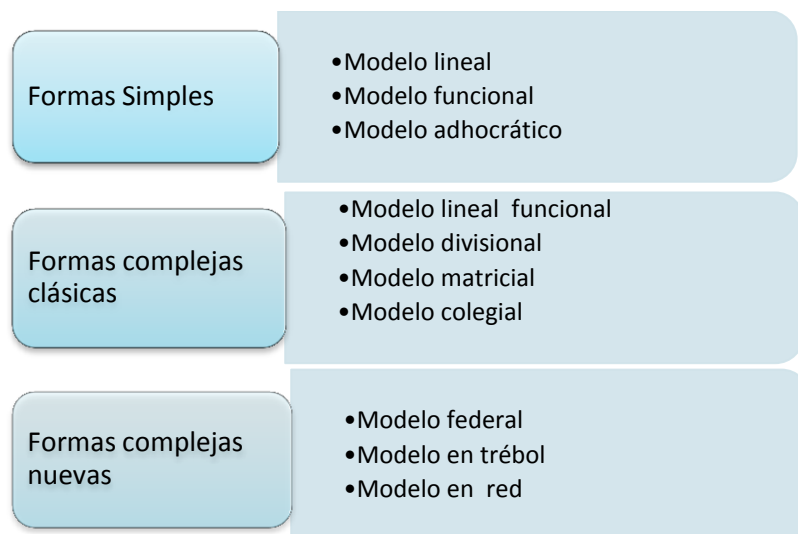


Figura 6: Principales formas organizacionales

Fuente: Bueno (2004)

Elaboración: Karla Aguirre

A continuación se describen los modelos organizacionales según Bueno (2014).

### **El modelo lineal**

Este modelo se basa en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando. Con ello se refuerza el principio de autoridad y la estructura se orienta burocráticamente hacia el proceso o al desarrollo piramidal (organización alta) de la misma, para el caso de empresas de cierto tamaño. Es una forma aconsejable para empresas pequeñas y medianas con explotaciones simples o con un sistema técnico poco sofisticado técnicamente, dada su eficacia en la supervisión de las tareas y el control de los resultados, aparte de ser una estructura de bajo coste de funcionamiento.

Los mayores inconvenientes radican en la excesiva concentración de autoridad, en la tendencia a la rigidez y en una cierta falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.

### **El modelo funcional**

Este modelo se apoya en la máxima utilización de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales. El objetivo es incrementar la productividad de la empresa gracias a la especialización, por lo que a los puestos jerárquicos se les despoja de cierta autoridad y responsabilidad en favor de dichos especialistas. Por lo tanto, la estructura se aplanan o se desarrolla en su base operativa.

Esta estructura fue propuesta por Taylor y se caracteriza por eliminar el principio de la unidad de mando, ya que el trabajador dependerá en la realización de sus tareas de cada uno de los especialistas en cada fase productiva o función empresarial.

El mayor inconveniente se produce, precisamente, por la ruptura de la unidad de mando, lo que suele ser fuente de conflictos de intereses y objetivos y genera dificultades de coordinación (Bueno, 1996).

### **El modelo adhocrático**

Este modelo organizativo no tiene una estructura definida, ya que su diseño puede adoptar diferentes formas, según cuales sean las necesidades de respuesta a las tareas y objetivos a desarrollar.

Este modelo es difícil de representar con un organigrama específico. Se basa en la aplicación de los principios del equilibrio interno, siendo además importante su gestión orientada a los objetivos y el énfasis en el trabajo en equipo, gracias a la motivación, participación y comunicación entre sus miembros.

Este tipo de organización es la consecuencia de unas actitudes positivas para el trabajo en grupo y unas aptitudes profesionales destacadas y muy cualificadas, lo cual hace que sea característica en empresas pequeñas y medianas con un sistema técnico muy sofisticado o intensivo en tecnologías avanzadas y con procesos productivos por pedido y flexibles. Este modelo es el usual en empresas de ingeniería o de consultoría, o en centros de estudio de I+D, descentralizados, de empresas de mayor dimensión.

### **El modelo lineo-funcional**

Este modelo es de naturaleza mixta, ya que combina los principios básicos del diseño vertical y horizontal, con el fin de aprovechar las ventajas de los dos primeros modelos: lineal y funcional. De otra parte, también pretende evitar los inconvenientes de estas formas organizativas.

La parte central de la estructura se apoya en el modelo jerárquico, basado en las relaciones lineales que lo configuran. Siendo estas las que ejecutan, supervisan y controlan los flujos de trabajo con que se lleva a cabo la actividad de la empresa.

Pero, con el fin de apoyar técnicamente a la línea, se diseña en torno a esta parte central una estructura de staffs directivos y de «asesoramiento», y así se logre la especialización y el apoyo logístico necesarios para mejorar la eficiencia de la empresa.

El mayor inconveniente de este modelo, característico en la gran empresa de las últimas décadas, es su excesiva burocratización y su elevada jerarquización, lo que unido a la multiplicidad de expertos funcionales y asesores lo convierte en un esquema lento de respuesta y caro por los elevados costes de administración.

### **El modelo divisional**

Con el fin de dar mayor rapidez a la toma de decisiones y autonomía a las actividades de las empresas de gran tamaño, superando los inconvenientes del modelo anterior, se diseña la forma divisional, que se basa en la utilización del principio de la divisionalización, sobre el que pivotan los restantes principios de uno u otro modo de estructurar la organización.

Es un modelo bastante complejo y propio de grandes empresas con un sistema técnico multiproducto y multimercado y en donde la dirección y el poder de sus miembros representan el aspecto dominante de su funcionamiento. También suele ser una estructura característica de las empresas multinacionales. En el epígrafe siguiente serán ampliadas algunas de sus características.

El problema fundamental reside en el establecimiento de un criterio para divisionalizar la empresa o para crear las unidades autónomas de actuación, como si fueran «cuasi-empresas». Los criterios más utilizados son los siguientes:

- Productos o líneas de producto.
- Mercados, bien por áreas geográficas o por tipos de clientes (segmentos).
- Funciones empresariales y procesos productivos diferenciados.

Lo normal es empezar a divisionalizar partiendo de un criterio y luego utilizar sucesivamente los otros para establecer nuevas subdivisiones o áreas orgánicas. Las empresas industriales suelen empezar por productos, las empresas de servicios por segmentos de mercados o tipos de clientes y las empresas multinacionales lo suelen hacer por áreas geográficas de su mercado internacional o global.

Estas divisiones suelen también recibir el nombre de «unidad estratégica de negocio» y se definen como centros de beneficios, dotadas con sus recursos específicos y la correspondiente fijación de objetivos, razón por la que lo normal es que se actúe con una dirección por objetivos.

### **El modelo matricial**

Hay autores que no consideran este modelo como una auténtica estructura organizativa, sino más bien como una forma más de coordinar las actividades y los objetivos de la organización.

Si la estructura funcional ofrece las ventajas de la especialización y si la divisional se concentra en la obtención de los resultados finales, se podría intentar alguna combinación de ambas para así lograr una mejora de la eficiencia de la organización, sin caer en los elevados costes de la segunda al estructurarse jerárquicamente en diferentes niveles divisionales y evitando el conflicto de objetivos de la primera. Esta es la pretensión del modelo matricial: crear dos o tres dimensiones, según los criterios aplicados, para estructurar la dirección intermedia, bien por productos o proyectos, bien por mercados o clientes o bien, en su caso, por funciones o procesos.



La estructura matricial establece dos o tres fuentes de mando sobre la «base de operaciones», con el fin de responsabilizar a los directivos de producto, proyecto, mercado o cliente de sus objetivos y coordinar adecuadamente los distintos aspectos del flujo de trabajo. Esto significa que, al menos, todo empleado tiene dos o tres jefes: el gerente funcional, de carácter jerárquico, y el gerente de producto o proyecto y, posiblemente, el gerente de mercado o cliente, según que se esté contemplando un modelo de dos o tres dimensiones.

El mayor inconveniente de esta estructura es la confusión que se puede producir si la dirección general no coordina y equilibra bien el peso y papel de cada una de las dimensiones directivas. También es un modelo propenso a la existencia de luchas de poder entre los directivos (Bueno, 1996).

### **El modelo colegial**

Esta es otra estructura aparente, como la anterior, ya que lo único que incorpora es el concepto de comité o de la adopción de decisiones y del trabajo basado en el grupo. Forma de actuación que facilita los problemas de coordinación de los modelos anteriores. La incorporación de los comités o grupos de trabajo puede ser tanto para funciones decisorias, como informativas y de apoyo a la estructura organizativa básica.

Suele ser una estructura complementaria a los modelos anteriores, especialmente generalizada en los clásicos modelos líneo-funcionales.

Los mayores inconvenientes de esta forma estructural son: la tendencia a transigir y negociar entre los partícipes, una cierta lentitud en la toma de decisiones en entornos dinámicos y una posible falta de iniciativa en el papel de los directivos.

A continuación se destaca de forma más esquemática los principales modelos organizacionales según distintos autores y considerando los distintos elementos, beneficios y limitaciones. De Naomi Stanford en su libro “Guide to Organization Design” (2007).

Tabla 1. Esquema de los principales modelos organizacionales

<b>Principales modelos organizacionales</b>			
<b>Autor</b>	<b>Elementos</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Modelo de las siete S de McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Peters y Waterman en 1982)</b>	Sistemas Estrategia Estructura Estilo Valores Personal Habilidades	Permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes.	Ausencia de: entrada de datos/rendimiento total/resultados. Ciclos de retroalimentación. Variables de resultado.
<b>Modelo de Estrella de Galbraith</b>	Estrategia Estructura Personal Recompensas Procesos	Permite realizar una descripción de elementos organizacionales importantes. Reconocimiento de la interacción existente.	No considera ciertas variables clave como la entrada de datos y resultados.
<b>Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord</b>	Liderazgo Propósito Estructura Recompensa Mecanismos auxiliares Relaciones	En cada casillero se incluyen preguntas de diagnóstico. Se establece el propósito.	La concentración solo en determinados elementos puede derivar en el descuido de otros.
<b>Modelo de congruencia de Nadler y Tushman</b>	Organización informal Organización formal Tareas Personal	Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización "informal" y "formal".	La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.
<b>Modelo de Burke-Litwin</b>	Entorno Misión / Estrategia Estructura Requisitos de tareas Liderazgo Prácticas de gestión Clima de trabajo Motivación Cultura organizacional Necesidad y valores individuales Sistemas Desempeño individual y general	Incluye ciclos de retroalimentación. Mayor presencia de elementos cualitativos (por ejemplo: Motivación)	Minucioso y difícil de comprender a simple vista.

Fuente: Stanford (2007)

Elaboración: Karla Aguirre

### **1.3 Estructura organizacional.**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requiere un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica.

La estructura se refiere a las relaciones designadas entre los recursos del sistema administrativo. Su propósito es facilitar la utilización de cada recurso, individual y colectivamente a medida que el sistema administrativo intenta alcanzar sus objetivos. La estructura de una organización se representa por una ilustración gráfica denominada organigrama (Certo, 2001).

Para Certo (2001) hay dos tipos básicos de estructura en los sistemas administrativos:

- Formales e informales. La estructura formal se define como la relación entre los recursos de la empresa, esbozados por la gerencia. Básicamente se representan en el organigrama.
- La estructura informal se define como los estándares de relación que se desarrollan por las actividades informales de los miembros de una empresa. Evolucionan naturalmente y tienden a ser moldeadas por normas individuales, valores y relaciones sociales. En esencia, una estructura organizativa informal es el sistema o red de relaciones interpersonales que existen en la compañía, pero no es idéntica a la estructura formal de la empresa.

La Estructura Organizacional se refiere a la forma de organización que tiene cada empresa o institución pues con la estructura tendrá definidos adecuadamente los niveles jerárquicos, organigramas entre otros que existen en la organización.

La estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia de venta de una organización es buena o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal (Burke, 1988). Estos grupos de trabajo se deben de coordinar de una manera eficaz, para alcanzar principalmente el objetivo general de la empresa. Asimismo Robbins (2000) define a la estructura organizacional como “la forma en que actúan divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”.

Las definiciones antes mencionadas tienen algo en común, afirman que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una empresa. A la representación gráfica de la estructura organizacional se conoce como Organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a la organización en términos concretos y accesibles. Una definición más detallada del organigrama “es la representación gráfica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos de la empresa” (Hellriegel, 2002).

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- **Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización
- **Unidades:** representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- **Niveles de la organización:** el organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- **Líneas de autoridad:** son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

### **1.3.1. Modelos de estructura.**

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; según Munch (2010) las más usuales son:

- **Funcional:** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.
- **Por productos:** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por territorios:** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el

tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas.

- **Geográfica o por territorios:** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.
- **Clientes:** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.
- **Por procesos o equipo:** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.
- **Secuencia:** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos. Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas.

### **1.3.2. Tipos de estructura.**

Los tipos de estructuras más comunes según Munch (2010) son:

#### **Lineal o militar**

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le

conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

### **Líneo-funcional**

La organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

### **Staff**

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

### **Comités**

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- Directivo. Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo. Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

### **Multidivisional**

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

### **Holding**

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los holdings. En su forma más amplia, una compañía holding es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

### **Matricial**

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

#### **1.4. Comunicación interna.**

Se define la comunicación interna como conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 1991).

Las necesidades y actitudes de los empleados van cambiando. Quieren estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización. Tienen una necesidad de información que debe ser atendida por la empresa. El personal de una organización es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política sobre su entidad y su trabajo en la misma, pero que también tiene que poder hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección. Igualmente, la dirección tiene una necesidad creciente de información. Trátese de una organización institucional, comercial, industrial, pública, privada, grande o pequeña, debe establecer canales de comunicación eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones sepan lo que está ocurriendo en todas las áreas de la organización y para asegurarse, también, de que quienes las ejecutan sepan lo que deben hacer y, sobre todo, por qué tendrán que hacerlo.

En los últimos años en las organizaciones se ha empezado a manifestar una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades del personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño e implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones. Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Así, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio. (La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública, 2005)

Para Stanton (1993) la comunicación interna se puede definir como “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de



una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.”

También se define a la comunicación interna como: herramienta a disposición de la gerencia, en sus distintos niveles, para mejorar el grado de comprensión, compromiso y movilización de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o departamentales (Gómez, 2007).

#### **1.4.1 Tipos de relaciones.**

Según señala Gómez (2007) las relaciones internas de la entidad adquieren protagonismo los empleados. Podemos establecer cuatro tipos de relaciones.

- Empleado con vida personal: conecta a los empleados con información general y productos residentes fuera de la organización.
- Empleado con la empresa o institución: conecta a los empleados con herramientas e información general de la compañía
- Empleado con empleado: conecta a los empleados con otros empleados, departamentos y grupos organizativos.
- Empleado con empleo: conecta a los empleados con herramientas orientas a su puesto de trabajo y funciones.

En correspondencia con estas relaciones que se establecen dentro de la empresa nos vamos a encontrar con diferentes tipos de información que requieren los empleados y que debe gestionar la comunicación interna:

- Información sobre la empresa o institución, saber cuál es el pasado, presente y futuro de la organización, así como sus objetivos y sus políticas.
- Información personal relacionada con su puesto de trabajo en la organización, como el salario, las normativas de la empresa y las condiciones laborales.
- Información sobre su puesto en concreto, para que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo, información específica y complementaria para desarrollar su trabajo de una forma eficiente, tales como normativas del sector, información del mercado, competencia, información bursátil, nuevos avances, informes o estudios, etc.

### **1.4.2 Características de la comunicación interna.**

La comunicación interna muestra las siguientes características:

- La comunicación interna puede realizarse en un plano verbal o no verbal. Nos referimos a los códigos no verbales compartidos por los miembros, que remiten a lo intuitivo y lo psicológico.
- Dentro del plano verbal la comunicación interna puede desarrollarse de una forma oral o escrita y de modo directo o mediado. La mejor forma es la comunicación escrita en sus distintos soportes, al igual que la comunicación audiovisual; aunque ha surgido cierto interés por la información intercambiada oralmente. También hay que señalar el crecimiento de la comunicación escrita a través de soportes informáticos (Intranet, e-mails, portal del empleado, revista digital).
- La comunicación interna puede ser interpersonal o de grupo.
- Está formada por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están establecidos y planificados por la organización, donde incluyen qué se dice, quién, cómo, y cuándo se dice. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que surge de la interacción social natural entre los miembros de la organización (Kreps, 1990 ).

Cada vez se ha prestado más atención a la comunicación interpersonal o de grupo que ocurre fuera de los canales formales y que tiende a fomentar la iniciativa de los miembros, esto ha sido debido al avance que la teoría de la organización ha desarrollado incluyéndose en su cuerpo doctrinal las nociones de cultura corporativa, excelencia o calidad total. Ambas vías de comunicación son interdependientes ya que en aquellos aspectos que los canales formales no recogen toda la información o no satisfacen las necesidades informativas se ponen en marcha los canales informales. De esta manera, cuanto más se usen los canales formales para proporcionar información interesante y útil, menor será el margen que se le dejará a los canales informales.

- La existencia de una voluntad y un compromiso real por parte de la empresa de comunicar.
- Una información completa, extensa y veraz.
- Debe existir una confianza mutua entre la empresa y el trabajador.

- En cualquier organización la comunicación se orienta en tres sentidos:
  - a) Sentido descendente, desde la dirección hasta los empleados (desde la cúspide de la pirámide hasta la base). Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente por toda la organización. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada. Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse. Por ello para mejorar sus comunicaciones descendentes la organización debe dotar a sus empleados de algún tipo de capacitación en las comunicaciones. También hay que señalar, que quizá la razón principal por la que la dirección no se comunica con tanta frecuencia como debiera es porque no está segura de lo que debe comunicar, de cuánto debe comunicar y de qué manera debe comunicarlo.
  - b) Sentido ascendente, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.
  - c) Comunicación horizontal, llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que

caracterizan la comunicación ascendente y descendente. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos. Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras. (Gómez, 2007).

### **1.5. Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

#### **1.5.1 Etapas de la toma de decisiones.**

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

##### **1.5.1.1 Definición y análisis del problema.**

De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- Aplicar técnicas para definir las causas.
- Definir parámetros, variables y restricciones.

Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, Delphos y las herramientas de Ishikawa. Una vez que se han detectado las causas del problema es posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.

#### **1.5.1.2 Determinación y selección de alternativas.**

Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

#### **1.5.1.3 Implantación.**

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción (Munch, 2010).

La toma de decisiones constituye el núcleo de la actividad gerencial. Podemos definir la "decisión" como la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles. Pero, para que la elección tenga lugar, es necesario que exista un "problema", en el sentido de brecha entre una situación actual o proyectada y el objetivo.

El concepto de problema abarca:

1. El problema negativo (la situación actual no satisface el objetivo).
2. El problema potencial (la situación proyectada puede no satisfacer el objetivo).
3. El problema de implementación (cómo se va a concretar el objetivo).
4. El aprovechamiento de oportunidades (generación de un nuevo objetivo).

#### **1.6 Estilo de dirección.**

El concepto de estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización se le ha asignado la función de dirección.

Se puede decir que el estilo de dirección es la forma o manera de actuar el dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva. La combinación de factores elementales como mano de obra, equipos y materiales la realiza la dirección empresarial, la cual, a su vez, se apoya (cuando los fenómenos a dirigir son complejos) en instrumentos básicos como: la planificación, la organización y el control (Gil, 2013).

Independiente del estilo de dirección que se desarrolle en la organización la dirección tiene una influencia significativa, ya que su situación incide en todos los procesos de la organización; en el comportamiento del personal, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros (Rosales, 1997).

Si las tareas fundamentales de la dirección es la coordinación y que cuando se ha hablado de organización esta podía llevarse a cabo a través de la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de habilidades, la normalización de proceso de trabajo, la normalización de los resultados y norma de las normas. Una vez, predefinido el personal que ha de ocupar un puesto, normalizado el proceso, las normas y los resultados o establecida una adaptación mutua de acuerdo con la actividad de la empresa, queda poco lugar para las órdenes, a no ser que al directivo le vaya la supervisión directa contante y, por consiguiente, esté siempre mandando.

Como ya se ha dicho la forma de comportarse predominante de los directivos entre ellos y sus subordinados a fin de llevar a cabo su actividad directiva, es lo que se conoce como estilo de dirección y éste contribuirá en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa.

Para Ball et al. (1989) “un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta.” (p.94). Es la definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.

El estilo de dirección va de la mano con la personalidad del directivo, el tipo de empresa a liderar, su entorno y madurez de los empleados que hacen que el estilo de dirección no sea igual en todas las organizaciones. Otro punto a destacar es que los estilos de dirección no son estáticos en el tiempo, el líder debe asumir la responsabilidad de cambiar el estilo en la medida que los objetivos de la empresa varíen o que el nivel de

madurez de los empleados cambie para adaptarse mejor a las necesidades de la organización.

Estilo de dirección y liderazgo son equivalentes porque se definen como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados (Sánchez, 2008).

Se distinguen algunos estilos como: liderazgo autocrático, democrático y laissez faire. En el liderazgo autocrático, casi todas las decisiones las toma el líder, en el segundo las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay mayor libertad de acción y las recompensas tienen más que ver con el grupo; y en el liderazgo de laissez faire, el grupo goza de una gran libertad, el líder prácticamente no participa, no facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados (Gil, 2013).

### **1.7 Gestión de recursos humanos.**

En la actualidad el mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de recursos humanos y la competitividad de la empresa, ya que hoy en día las organizaciones se encuentran en una única constante de: el cambio permanente (Rodríguez, 2004).

En la actualidad los profesionales del campo de Recursos Humanos deben responder al reto de poseer un papel cada vez más estratégico en las organizaciones; es por esto que en las últimas décadas se han experimentado importantes cambios e innovaciones para hacer del recurso humano no solo una ventaja competitiva para las organizaciones sino un socio principal de las mismas.

La gestión de recursos humanos engloba un conjunto de funciones y actividades que se desarrolla en la empresa con el objetivo de administrar y dirigir a los empleados, entre ellas, la planificación de los recursos humanos, el análisis de los puestos de trabajo, la cobertura de necesidades de recursos humanos, en la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados y su retribución (Dolan, Schuler, & Valle, 1999).

### 1.7.1 Objetivos de la gestión de recursos humanos.

Los objetivos que persigue la gestión de recursos humanos van encaminados a:

- a. **Integración:** En este objetivo se distinguen cuatro aspectos:
  - Estratégico: una eficaz utilización de las personas, que es el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, dará a la organización una importante ventaja, razón por la que debe considerarse dentro de la estrategia general.
  - Políticas de recursos humanos: deben ser coherentes no sólo entre ellas sino con las de las otras áreas.
  - Responsabilidad compartida: los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.
  - Identidad: en grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.
- b. **Compromiso:** este objetivo intenta que las personas, voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyas los objetivos de su organización.
- c. **Adaptabilidad:** este objetivo se refiere a la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de la estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.
- d. **Calidad:** se refiere a la calidad de la jefatura de recursos humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

Las personas son el elemento básico de la eficacia organizacional, constituyen el principal activo de la organización y es por esto que las organizaciones deben prestar más atención a los empleados. Y es por esto la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, que es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2008).

Cuando una empresa está orientada hacia las personas aumentan las fortalezas de la organización, pues el personal se siente motivado y dan lo mejor de sus capacidades.



Uno de los principales autores que hace referencia a la gestión de talento humano es Chiavenato, (2008) que señala que es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Se considera que al recurso humano como el elemento esencial del éxito empresarial, en la actualidad la verdadera ventaja competitiva entre las empresas es el capital humano, el cual con sus habilidades y conocimientos llevara al éxito o al fracaso a la organización.

La Gestión del Talento Humano adecuada influye en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Chiavenato, detalla los siguientes objetivos a través de los cuales contribuyen a la eficacia organizacional:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La importancia de la gestión de recursos humanos en una organización radica en la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado del recurso humano disponible.

## **CAPITULO II: LA EMPRESA FINE-TUNED ENGLISH**

## **2.1 Antecedentes.**

La empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. fue creada, legal y oficialmente en Loja el 4 de Noviembre de 1992, cuenta con aproximadamente 23 años en el mercado de la ciudad de Loja, esta institución pionera en ofrecer la enseñanza alternativa del inglés, desde su arduo período de fundación, paulatinamente, se ha constituido en la respuesta adecuada, oportuna y válida para solventar las deficiencias pedagógicas, del aprendizaje del idioma Inglés en la ciudad de Loja.

Sus fundadores y propulsores de esta utópica institución educativa son dos profesionales de la enseñanza del idioma Inglés: la Dra. Saula Aguilar de Ludeña y el Lic. Edgar Iván Abad Villavicencio.

Es la institución líder en la enseñanza del idioma inglés. La única que ofrece una propuesta académica adaptada a las distintas necesidades, para garantizar un aprendizaje sólido y eficaz. Se ha logrado desarrollar significativamente y establecerse en el mercado ubicándose hoy en día como una empresa mediana que aporta a la economía local con 90 puestos de trabajo. Desde sus inicios fue creada de una manera informal a lo largo de su ciclo económico ha sabido crear nuevas estrategias de desarrollo para salir adelante día a día.

Hoy en día es uno de los mejores institutos que da respuesta apropiada y eficaz al proceso enseñanza aprendizaje del idioma Inglés, en contexto comunicativo e intercultural, ofreciendo una amplia variedad de programas personalizados.

Fine-Tuned English en su ardua labor impulsa el aprendizaje del idioma inglés en la ciudad de Loja, y como parte de su proceso normal de crecimiento y evolución, amplía su campo de acción con cursos regulares para niños, jóvenes y adultos. En virtud de un trabajo serio y renovador se ha ganado credibilidad y confianza de la ciudadanía lojana, a tal punto de determinar un crecimiento exponencial de la población estudiantil, lo que compromete al establecimiento educativo, con incesante esfuerzo y entusiasmo, a seguir superándose para contribuir al avance de la educación, la ciencia, la cultura y las artes de la tierra lojana y su zona de influencia.

## **2.2 Descripción de la empresa.**

Fine-Tuned English se encuentra ubicado en la calle Macará entre Rocafuerte y Miguel Riofrío. La institución cuenta con una propia y moderna infraestructura, con 36 aulas virtuales equipadas con paneles ópticos interactivos, internet, wi-fi y otras herramientas tecnológicas que se encuentran distribuidas de forma eficaz favoreciendo al correcto proceso de enseñanza, y desarrollo de habilidades lingüísticas, en un ambiente adecuado y acorde a las más altas normas de calidad, que hacen que el aprendizaje del inglés sea eficiente.

El Ministerio de Educación y Cultura autoriza su funcionamiento mediante Res. Min. 034-SD-DINEPP del 7 de enero de 1993, la misma que ha sido renovada periódicamente por las autoridades, siendo la última resolución que se otorgó por parte del Ministerio de Educación, la No. 026 CZE.-Z7-2011.

Cuenta con personal de habla nativa, profesores capacitados y con vocación en la enseñanza, es decir que no solo hablan inglés si no que saben cómo enseñarlo, su metodología permite desarrollar las habilidades del lenguaje de una manera efectiva asegurando que sales hablando inglés. Además cuenta con convenios con las mejores editoriales permitiendo ofrecer materiales actualizados y de calidad. En esta línea de superación permanente, luego de múltiples gestiones y de cumplimiento estricto de requisitos, tales como capacitación, infraestructura, recursos didácticos y tecnológicos, se ha convertido en un centro certificado para la preparación de los rigurosos exámenes de la Universidad de Cambridge, ESOL.

El instituto mantiene convenios con entidades internacionales de la enseñanza del idioma inglés: North West Student Exchange y The Language Company, en los Estados Unidos; The Niagara Falls English School en Ontario, Canadá; y en Anglocontinental, en Inglaterra, con la finalidad de que los alumnos perfeccionen el dominio del inglés.

A continuación se detalla la misión y visión que ya se encuentran establecidas y publicadas en la página oficial del Instituto Fine-Tuned English.

### **2.2.1 Misión.**

La misión de Fine-Tuned English Language Institute es: “ofrecer a nuestros alumnos y alumnas un servicio eficiente y efectivo en la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, logrado mediante el mejoramiento continuo del proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico para optimizar el

desarrollo de competencias: destrezas y habilidades cognitivas, culturales y personales, a fin de potenciar la superación y realización humana, profesional y social.”

### **2.2.2 Visión.**

“Fine-Tuned English Language Institute, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la globalización, las revoluciones científico-tecnológicas del siglo XXI, los cambios culturales y valores emergentes, es un centro educativo de proyección provincial y nacional, con un liderazgo participativo y un nuevo concepto de organización, para atender las demandas sociales y educativas crecientes, en cuanto a la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, centrada en el alumno que aprende, en clave de intercambio, riqueza y vivencia intercultural con una reconocida eficacia y eficiencia.”

### **2.2.3 Servicios prestados.**

Esta empresa presta principalmente el servicio de enseñanza del idioma inglés y servicios afines como:

- Cursos de Inglés para comunicación internacional para niños, jóvenes y adultos.
- Inglés para el desarrollo auditivo, comunicativo y motriz (niños de 3 a 5 años).
- Programas de intercambio estudiantil con EEUU y Canadá.
- Cursos intensivos para viajeros y profesionales.
- Cursos para estudiantes y profesionales sólo sábados.
- Clases de español para extranjeros.
- Cursos de nivelación y vacacionales.
- Club de conversación.

También se concede:

- Becas para los mejores estudiantes.
- Becas al Ministerio de Educación.
- Certificados de proficiencia en el idioma inglés avalados por el Ministerio de Educación y Cultura.

Además la institución se encuentra calificada como centro de preparación para los exámenes internacionales Cambridge ESOL: KET, PET y FCE, aceptados por diferentes universidades y empresas a nivel mundial.

## **2.3 Entorno de la organización.**

El entorno organizacional en la actualidad es cambiante y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. La importancia radica en el patrón de las relaciones de una organización en su entorno.

### **2.3.1 Entorno Externo.**

El entorno externo abarca sectores que quizá no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta. El entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Fine-Tuned English es amplio y abarca todo lo que está fuera de la misma y a las cuales se tiene que responder para poder sobrevivir. El entorno organizacional se relaciona con todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el papel potencial para afectarla en todo o parte de sus aspectos (Daft, 2013).

#### **2.3.1.1 Sector Gubernamental.**

La organización se encuentra regulada por la Superintendencia de compañías que ejerce la vigilancia y control de los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables. Así como cumple con las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Ministerio del trabajo que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades. A demás cumple con las obligaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) encargado de brindar la seguridad social, y también con los permisos anuales de funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Loja.

El nuevo marco legal educativo se establece que la educación es condición necesaria para la igualdad de oportunidades y para alcanzar la sociedad del Buen Vivir. En tal sentido que la educación, ya no puede ser un privilegio de unos cuantos, sino “un derecho de las personas a lo largo de su vida” y por lo tanto “un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y “un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal” (Art. 26 de la Constitución). Por lo tanto se infiere que la educación debe responder “al interés público” y no debe estar “al servicio de intereses individuales y corporativos” (Art. 28 de la Constitución).

El Ministerio de Educación y Cultura autoriza y garantiza el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

#### **2.3.1.2 Sector socio cultural.**

El manejo del idioma inglés es una de las principales preocupaciones de la sociedad presente. Y es que en la nueva realidad social, económica y cultural, donde el fenómeno de la globalización invade todos los campos, demanda empresas y profesionales globales.

Se considera al inglés la herramienta que permite la comunicación dentro del mundo globalizado en que vivimos y es indiscutible que se ha convertido en el idioma global de comunicación por excelencia y el de mayor uso en el mundo.

#### **2.3.1.3 Condiciones económicas generales.**

En términos generales la situación económica del país en los últimos años se ha caracterizado de inestable, principalmente debido a la crisis de gobiernos anteriores, lo que ha conducido a malas condiciones de vida, y ha afectado a las actividades empresariales. Sin embargo en los últimos años algunos índices económicos muestran características positivas, así como el Producto Interno Bruto y los ingresos fiscales que tienden a incrementarse.

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015 y 2016, esto se debe principalmente a inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores, esta situación ha llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público ( Banco Mundial, 2015).

En lo específico el Fine Tuned English es la institución de mayor tamaño a nivel local en lo que se refiere a infraestructura y cantidad de alumnos y como se ha señalado por la gerencia existe un aumento significativo de estudiantes en los últimos semestres, representando esto un

incremento en los ingresos para la institución. Por lo que se puede decir que la institución cuenta con un nivel económico estable.

#### **2.3.1.4 Sector tecnológico.**

En la actualidad la tecnología beneficia a las organizaciones al generar nuevos productos y servicios y mejorar la producción de los ya existentes. En lo referente a la institución, la tecnología ha beneficiado al Fine –Tuned English con la implementación plataformas de enseñanza, plataformas de gestión del personal, internet wi-fi, proyectores interactivos y otras herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje, la gestión y el control del personal.

#### **2.3.1.5 Recursos financieros.**

El apoyo del sistema financiero es indispensable para toda organización. Se puede acceder a mercados bursátiles, bancos e inversionistas privados. En la ciudad de Loja existen diferentes entidades financieras que apoya con créditos y microcréditos a las organizaciones, destaca el Banco de Loja, que ofrece sus servicios al Fine-Tuned English.

#### **2.3.2 El entorno interno.**

El entorno externo abarca sectores en los cuales la organización interactúa en forma directa y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas.

El entorno contiene varios sectores o factores que pueden afectar a la institución, estos son:

##### **2.3.2.1 Sector.**

La institución Fine-Tuned English pertenece al sector servicios de enseñanza de idiomas y clases de conversación, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU). En la ciudad de Loja existe una amplia variedad de instituciones que ofrecen el servicio de enseñanza de idiomas, pero son 6 las compañías que al igual que el Fine-Tuned English están autorizadas a su funcionamiento según la Superintendencia de compañías:

- Brentwood Language Center Cia. Ltda.
- Centro-de Enseñanza de Idiomas Particular Ecuadorian English Center Cia. Ltda.
- Formar Centro de Capacitación Profesional Cia. Ltda.
- Royal International Language Academy Uk Cia. Ltda.
- The Canadian House Center CHC Cia. Ltda.



En la actualidad la demanda del servicio de enseñanza del idioma inglés ha incrementado, esto debido a la importancia que ha tomado su aprendizaje en la sociedad actual y a los déficits que presentan en centros educativos.

### **2.3.2.2 Sector del mercado.**

El servicio de enseñanza del Fine-Tuned English va dirigido a todo público, con distintos programas:

- **Tiny Kids:** Está dirigido para niños desde los 3 a los 7 años de edad. Este programa consta de 8 ciclos o niveles de 5 meses cada uno, donde los niños desarrollan la motricidad fina y la destreza lingüística con moderna metodología y nuestros docentes calificados.
- **Children:** Está dirigido para niños desde tercer año de Educación Básica está especialmente diseñado para niños de 8 a 11 años de edad, consta de 9 ciclos o niveles de 5 meses cada uno, donde los niños desarrollan la destreza lingüística.
- **Teens:** Está dirigido para jóvenes desde octavo año de Educación Básica, este programa consta de 8 ciclos o niveles, los jóvenes están inmersos en niveles básico hasta intermedio alto desarrollando las destrezas de speaking, listening, writing y reading. La edad requerida es de 12 a 13 años, los estudiantes de este nivel son organizados en aulas de 5 a 12 alumnos y de acuerdo con la edad son ubicados en el nivel correspondiente.
- **Youth normal:** Está organizado para jóvenes desde primero de bachillerato y adultos, este programa consta de 8 ciclos o niveles, donde los jóvenes están inmersos en niveles básicos hasta intermedio alto desarrollando las destrezas de speaking, listening, writing y reading. Son organizados en aulas de 5 a 20 alumnos y de acuerdo con la edad son ubicados en el nivel correspondiente.
- **Youth Intensive:** Está organizado para jóvenes desde primero de bachillerato y adultos. Este programa está dirigido a los estudiantes universitarios y profesionales que necesiten clases de inglés, consta de 8 ciclos, los jóvenes están inmersos en niveles básicos hasta el intermedio alto desarrollando las destrezas de speaking, listening, writing, y Reading. Y al igual que los demás niveles los estudiantes son organizados en aulas de 5 a 20 alumnos y de acuerdo con la edad son ubicados en el nivel correspondiente.

- **Seniors:** Está organizado para jóvenes y adultos con nivel avanzado. Seniors es la denominación del programa de nivel avanzado que ofrece el Fine-Tuned English Language Institute. Este programa consta de dos niveles: Seniors Intensive 1, y Seniors Intensive 2. Son niveles de horario intensivo, es decir, se imparten dos horas diarias de clases. Al término de este programa los alumnos egresan y obtienen el Certificado de Proficiencia en el Idioma Inglés

#### **2.3.2.3 Recursos humanos.**

Para el Fine-Tuned English lo más importante es el recurso humano ya que sin ello no habría razón de ser, la institución cuenta 90 personas trabajando, tanto personal administrativo como profesores capacitados y profesionales de habla nativa.

La empresa también cumple con las obligaciones y derechos laborales de los trabajadores estipulados por la ley, el IESS y el Ministerio de Trabajo.

#### **2.4 Diseño organizacional actual.**

La institución Fine-Tuned English no posee un diseño organizacional como tal, pero existen ciertas bases; posee un organigrama definido y como se puede apreciar en la figura 7, carece de orden jerárquico, de líneas de autoridad y responsabilidad, además de que no cuenta con un manual de funciones definido.

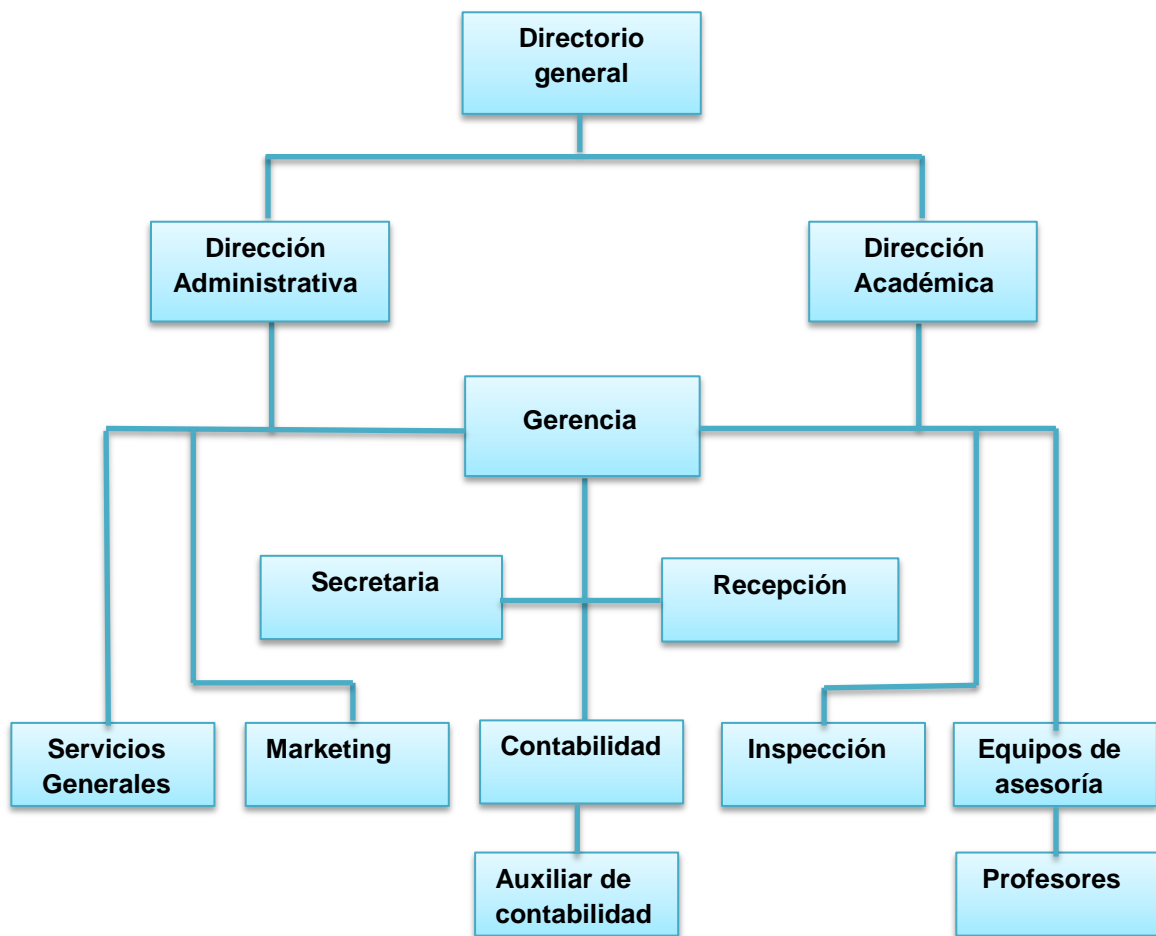


Figura 7: Organigrama del Fine-Tuned English  
 Fuente: Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

### **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FINE-TUNED ENGLISH**

### **3.1 Metodología.**

Se desarrollará un diagnóstico funcional que consiste en examinar principalmente las estructuras formales e informales, las prácticas de la comunicación, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Este diagnóstico tiene como objetivos principales:

- Evaluar la estructura interna formal e informal de la empresa.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

El diagnóstico organizacional permitirá conocer la realidad, la existencia de debilidades, fortalezas, y entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en el entorno del Fine-Tuned English, se definirá problemas y potencialidades para profundizar en los mismos y establecer órdenes de importancia o prioridades, como así también qué problemas son causa de otros y cuales consecuencia.

Para su realización se recopilará, se ordenará, e interpretará información con la que se obtendrá conclusiones y resultados. Se analizará la estructura organizacional actual para comprender su funcionamiento, de tal manera poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Jacques, 2011).

Se identificará alternativas acerca de las acciones a realizar y prever las posibles reacciones dentro de la organización, frente a la implementación de un posible modelo organizacional descrito en el primer capítulo.

Para la realización del diagnóstico al Fine-Tuned English primeramente se recabará información necesaria a través de distintas técnicas como:

- Entrevistas que permitirá recoger información que puede ser investigada en detalles, en una conversación personal con el Gerente, el Director Académico y Director Administrativo. Debido a que ellos pueden dar una visión global de la situación actual del Fine-Tuned English, siendo ellos, los que toman las decisiones.
- Encuestas que permitirá recoger mayor cantidad de información como fortalezas y debilidades a un gran número de personas existentes de una manera rápida y eficaz, que facilitará el análisis estadístico. Las encuestas se realizarán al personal que labora en el Fine-Tuned English, a los alumnos y a los padres de alumnos.
- Observación que permitirá observar hechos, preferencias, interpretaciones y realidades presentes, así como explorar el ambiente de la organización, describir relaciones y comprender e identificar problemas de las personas que rodean a la organización con respecto a los servicios ofrecidos.
- Análisis documental que se realizó en el primer capítulo, se analizaron las distintas fuentes de literatura más importantes con objeto de investigar los principales modelos organizacionales y aportaciones de distintos autores, y de esta forma, se combinará la visión teórica y práctica que será base para la elección de un modelo organizacional adecuado.

Para la realización de las encuestas se requerirá de la obtención de una muestra, que se obtendrá a partir de la población de 3034 estudiantes al 2015, con una muestra de 338, y una población del personal de 89 con una muestra de 72, conforme el cálculo siguiente:

$$n = \frac{NZ^2P.Q.}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Donde **N**, representa el total poblacional

**p**, variabilidad positiva

**q**, variabilidad negativa

**Z**, nivel de confianza

**E**, presión de error

**n**, tamaño de muestra

N=	3034
P=	0,5
Q=	0,5
Z=	1,95
E=	5%
n=	<b>338</b>

$$n = \frac{3034 \times (1.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (3034 - 1) + 1.95^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 338$$

N=	89
P=	0,5
Q=	0,5
Z=	1,95
E=	5%
n=	<b>72</b>

$$n = \frac{89 \times (1.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (89 - 1) + 1.95^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{84,605625}{0,22 + 0,950625}$$

$$n = 72$$

Se tomará en cuenta que el 6,6% de la población son alumnos del programa Tiny Kids, el 23,73% alumnos del programa Children, el 24,49% alumnos del programa Youth, el 41,13% del programa Teens y el 4,05% del programa seniors.

Para las encuestas que se realizaran a los padres, se tomará 30,33% del total de la muestra ya que representan a los alumnos más pequeños de Tiny kids y Children, siendo un total de 102 encuestas y el 69,67% restante con 236 encuestas, se aplicará a los demás alumnos equitativamente, como se muestra a continuación.

**Tabla 2. Población y muestra del Fine-Tuned English**

<b>Programas</b>	<b>Cantidad de alumnos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ponderación de la muestra</b>
Tiny Kids	200	6.6%	22
Children	720	23.7%	80
Teens	1248	41.1%	139
Youth	743	24.5%	83
Seniors	123	4.1%	14
<b>Total</b>	<b>3034</b>	<b>100%</b>	<b>338</b>

Fuente: Secretaría del Fine Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Posteriormente se organizará los datos y efectuará un análisis, para tal efecto se utilizará distintas herramientas que se detallarán a continuación:

➤ **Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

“Consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción” (Kotler, 2009).

Se analizará la situación, lo que implica la obtención de información necesaria para evaluar el entorno en el cual se desempeña la organización. Este entorno es tanto interno como externo permitiendo que se pueda identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Según el mismo autor el procedimiento consiste en determinar:

- **Fortalezas:** Son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo
- **Debilidades:** Conjunto de factores que están impidiendo o limitando o colocando barreras al desarrollo institucional
- **Oportunidades:** Son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución.



- **Amenazas:** Son barreras externas que pueden impedir el desarrollo.

El análisis se presentará en base a entrevistas y encuestas que serán aplicadas tanto a los directivos de la empresa, quienes al convivir en cotidianidad de la organización perciben e identifican claramente los aspectos negativos, positivos y potenciales de su negocio, como los docentes y clientes. Su objetivo es identificar información tanto interna como externa de la empresa Fine-Tuned English de manera que se pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades en el mercado.

Las entrevistas se realizarán al Ingeniero Dalton Cueva en calidad de Gerente General, la Dra. Saula Aguilar Jaramillo en calidad de Directora Académica, y al Lic. Iván Abad como Director Administrativo. Las encuestas serán realizadas al personal y clientes de la empresa.

Los aspectos que se considerarán para elaborar la matriz FODA serán los siguientes:

Tabla 3. Factores internos

<b>Factores internos</b>	<b>Proveedor de información</b>
Capacidades fundamentales en áreas claves.	Clientes/ Directivos
Imagen de la institución	Directivos/ Clientes
Posición de liderazgo	Clientes/ Directivos
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.	Personal/ Directivos
Acceso a economías de escala.	Directivos
Presión de la competencia	Directivos/ Clientes
Tecnología necesaria.	Directivos/ Clientes
Ventajas en costos.	Clientes/ Directivos
Campañas de publicidad.	Clientes/ Directivos
Servicio innovador.	Clientes/ Directivos
Dirección capaz.	Personal/ Directivos
Posición ventajosa en la curva de experiencia	Clientes/ Directivos
Capacidad de servicio	Clientes/ Directivos
Habilidades tecnológicas superiores.	Clientes/ Directivos
Existencia de una dirección estratégica clara.	Personal/ Directivos
Instalaciones	Personal/ Clientes
Rentabilidad	Directivos
Talento gerencial.	Personal
Abundancia de problemas operativos internos.	Directivos/Personal
Investigación y desarrollo.	Directivos/Personal
Línea de servicios	Clientes
Imagen en el mercado.	Directivos/ Clientes
Capacidad financiera	Directivos
Valores compartidos	Personal/ Directivos
División de trabajo	Personal
Clima laboral	Directivos/ Personal

Fuente: Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.  
 Elaboración: Karla Aguirre

**Tabla 4. Factores internos que intervienen en una organización.**

<b>Factores externos</b>	<b>Proveedor de información</b>
Atender a grupos adicionales de clientes.	Directivos
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	Directivos
Expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	Directivos/ Clientes
Diversificarse en servicios relacionados.	Directivos
Compañías rivales.	Directivos
Crecimiento en el mercado más rápido	Directivos
Entrada de nuevos competidores con costos menores.	Directivos
Incremento en las ventas.	Directivos
Nivel de crecimiento del mercado.	Directivos
Costos de requisitos reglamentarios.	Clientes
Regulaciones del gobierno y ciclo empresarial.	Directivos
Poder de negociación de clientes o proveedores.	Directivos
Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	Directivos/Clientes
Cambios demográficos adversos.	Directivos

Fuente: Elaboración de matriz FODA

Elaboración: Karla Aguirre

➤ **El análisis Porter de las cinco fuerzas.**

Es un modelo que permitirá realizar un análisis externo de la organización, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen, para lograr el mejoramiento de la empresa en el corto o largo plazo. La estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza (Fred, 2003). Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos

- Rivalidad entre competidores

Para su realización se tomará en cuenta los siguientes puntos importantes y la información se obtendrá de directivos, clientes, y a partir de observaciones en el entorno. Los factores determinantes a considerar serían:

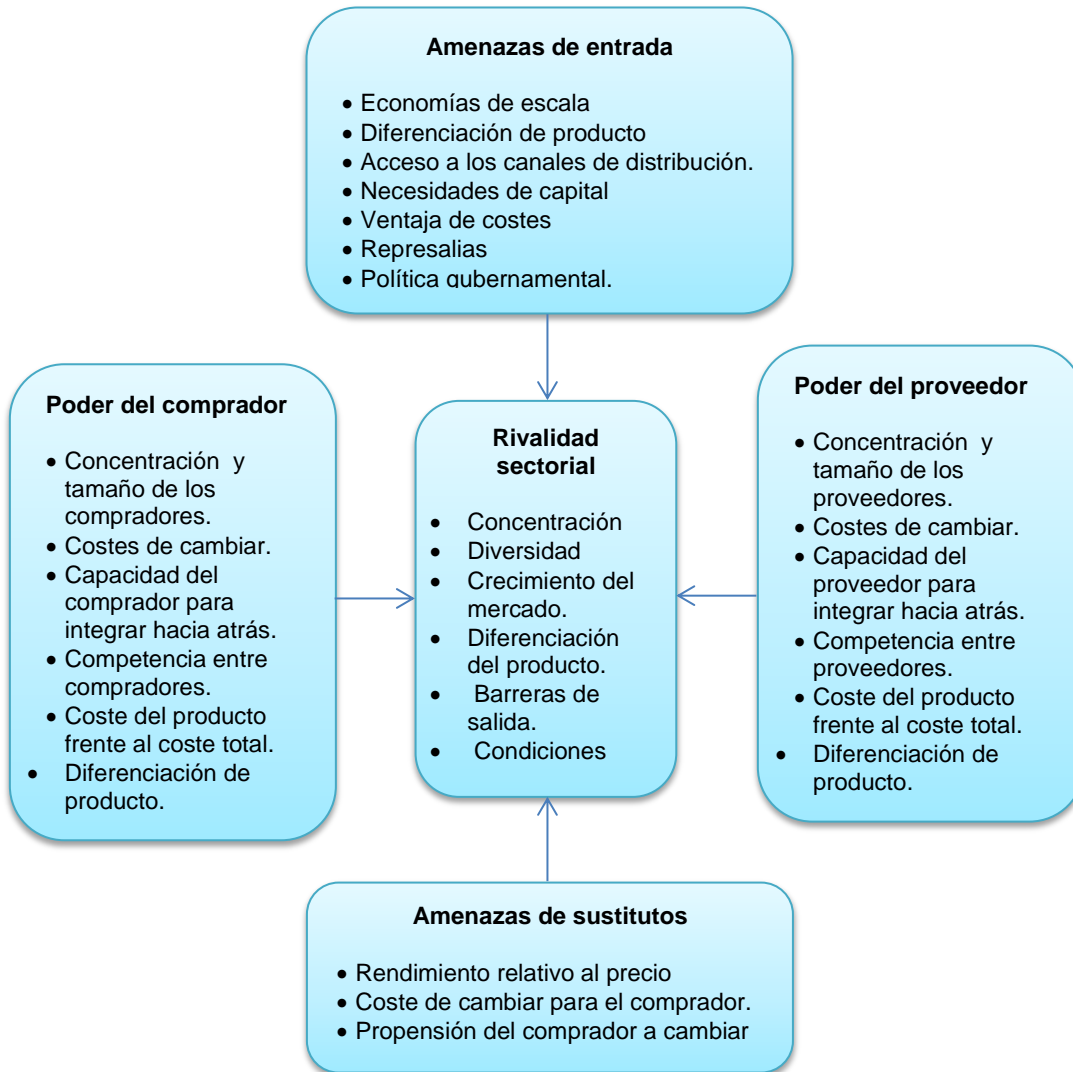


Figura 8: Factores determinantes de las Cinco Fuerzas de Porter  
 Fuente: Las cinco fuerzas como herramienta analítica  
 Elaboración: Karla Aguirre

➤ **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado, por lo contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro (Gomez & Balking, 1995).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008).

El método de evaluación del desempeño que se utilizara es el de investigación de campo, a través de observaciones y también se obtendrá información mediante las encuestas y entrevistas.

Una vez recopilada la información del FODA y de las cinco fuerzas de Porter, se procede a elaborar la matriz de alto impacto.

➤ **Matriz de alto Impacto**

La matriz de alto impacto o de impacto se constituyen en un instrumento mediante el cual “se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables” (Muñiz, 2008).

Una vez obtenidos los resultados de las matrices se procederá a realizar un análisis, de manera que se pueda establecer las oportunidades debilidades, amenazas y fortalezas

más importantes para de esta manera proceder a implementar estrategias que permitan fortalecer a la institución y en donde se evidencie el aporte del autor.

Finalmente tras profundizar en el análisis que debe conducir a decisiones explícitas sobre las medidas pertinentes a tomar, de acuerdo con las necesidades y a la situación de la organización, se formulará conclusiones y recomendaciones, que sirvan como base para la propuesta de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English.

### **3.2 Análisis FODA de la empresa Fine-Tuned English.**

En el presente análisis se presenta un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del Fine-Tuned English y el entorno en el que interactúa. Se evalúa los factores fuertes y débiles a fin de diagnosticar la situación interna de la organización identificando fortalezas y debilidades internas, también evalúa los factores externos es decir, las oportunidades y amenazas.

#### **3.2.1 Factores Internos.**

Los aspectos que se considerarán para evaluar la situación interna de la organización serán los siguientes:

##### **3.2.1.1 Estrategias.**

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades y consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012).

Las instituciones hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, y es por esto que es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Ante este panorama de constante cambio el desarrollo de estrategias orientadas a dar respuesta a presiones externas y a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado se convierte en una necesidad vital para las instituciones (Vértice, 2008). Y es por esto que el Fine-Tuned English tiene en ejecución un plan estratégico quinquenal de desarrollo institucional con objetivos a corto y a largo plazo y estrategias de mejora tanto en lo académico como en lo administrativo.

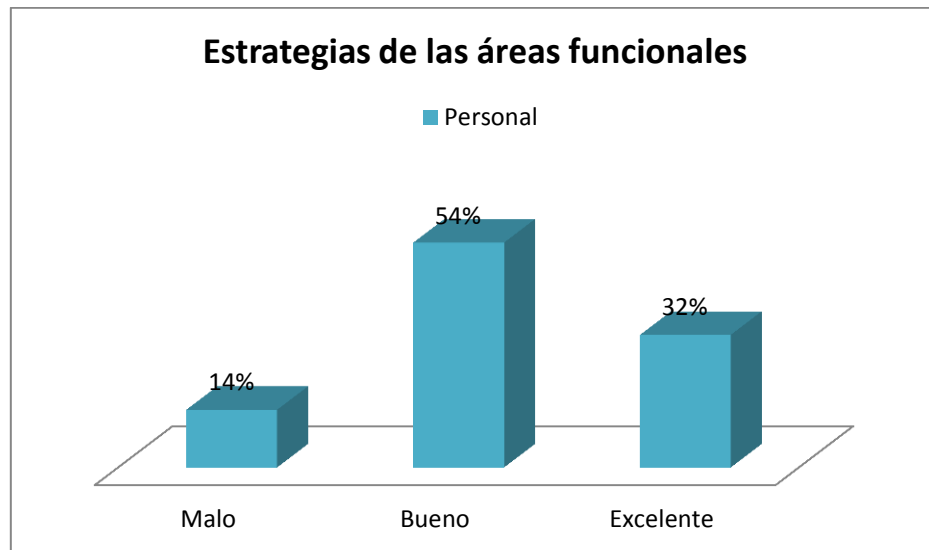


Figura 9: Percepciones acerca de las estrategias de las áreas funcionales  
 Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

Se evaluó al personal acerca de la percepción de las estrategias en áreas funcionales y como se observa en la gráfica anterior un 86% valoró las estrategias como excelentes y buenas, por lo que se puede apreciar las estrategias existentes en la organización son percibidas positivamente por gran parte del personal, de forma que se puede decir que las estrategias contribuyen a la realización correcta de las actividades y al buen desempeño de la institución, mientras que un 14% calificó las estrategias como malas, por lo que se podría decir que no se sienten identificados con ellas, porcentaje significativo a tomar en cuenta.

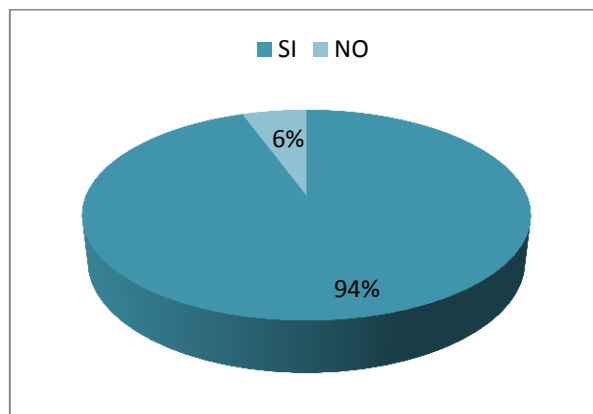


Figura 10: Percepciones del personal de si tienen definidas de forma clara las estrategias y programas de trabajo  
 Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

También se obtuvo información de si tienen definidas de forma clara las estrategias y programas de trabajo y como se aprecia en la figura 10, un 94% del personal señaló que sí, lo que refleja que un alto porcentaje del personal si perciben con claridad la existencia de estrategias y programas de trabajo que deben ejecutar, de manera que estas si han sido informadas eficientemente

En este punto también es importante la dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo (Muñiz, 2008).

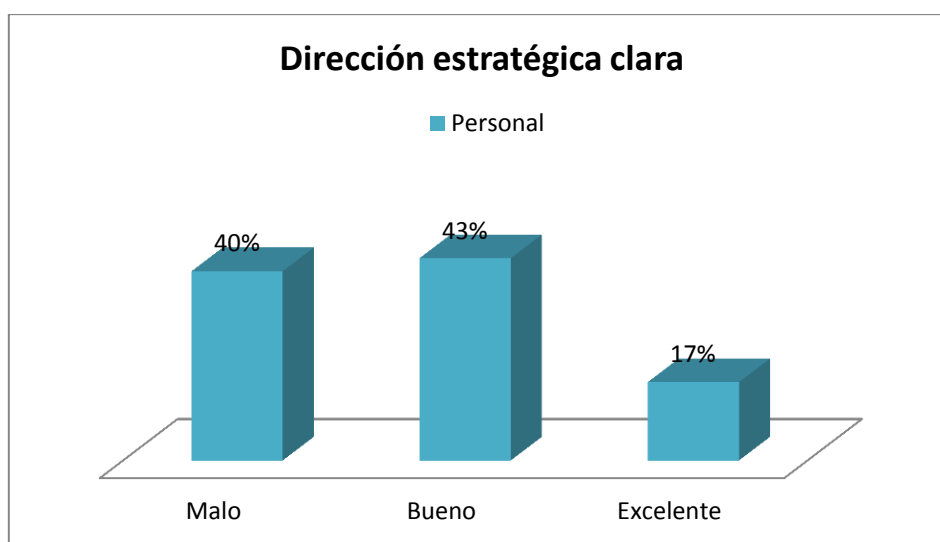


Figura 11: Percepciones del personal acerca de la existencia de una dirección estratégica clara  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Se evaluó al personal acerca de la existencia de una dirección estratégica clara y como se observa en la figura 11, un 60% valoró de forma positiva, mientras que un 40% del personal señaló como mala, lo que refleja que un alto porcentaje del personal no perciben con claridad la dirección estratégica, existiendo deficiencias en la ejecución de las estrategias y dando a notar carencias en la en la administración, ya que elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración estratégica y más si se toma en cuenta que nada afecta más al éxito o fracaso de una empresa que la pericia con la cual se planea el rumbo, efectúan movimientos estratégicos y se hace lo necesario internamente para producir una buena ejecución de la estrategia.



Como se aprecia en el Fine-Tuned English existen buenas estrategias y se encuentran definidas de forma clara, pero no se ejecutan de manera competente ya que no cuenta con una dirección clara, afectando al buen desempeño de la institución.

### 3.2.1.2 Filosofía empresarial.

La filosofía empresarial define los elementos constitutivos de la empresa real y determina su propio espacio ético, y es la que va a legitimar los comportamientos y generar criterios institucionales, a la vez que define el campo de interrelación entre el entorno de la empresa y el propio diseño y organización de la misma (García, 1994).

La filosofía empresarial es el conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. La filosofía empresarial está conformada por la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, de forma que se evaluó el conocimiento del personal acerca de estos aspectos de la filosofía.

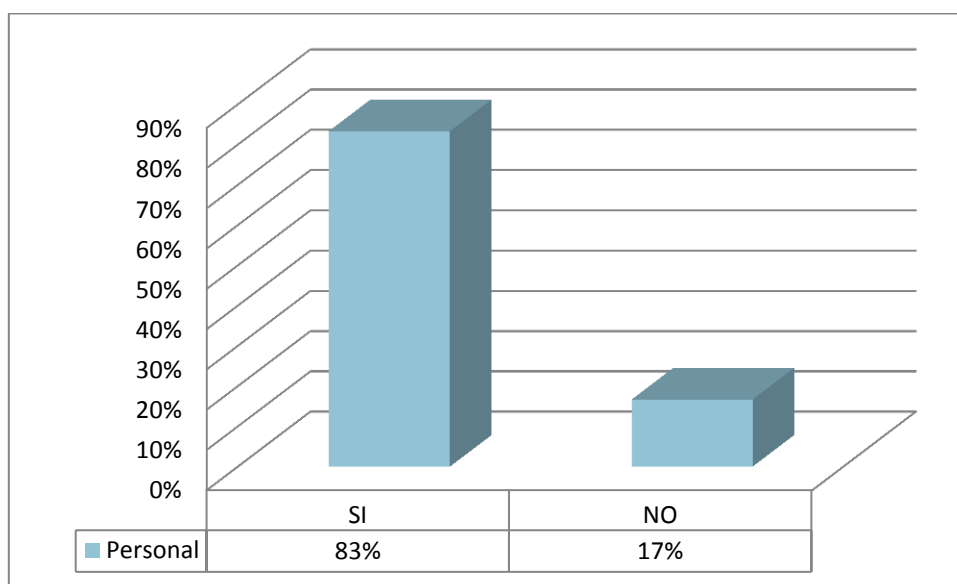


Figura 12: Conocimiento por parte del personal de la misión y visión del Fine-Tuned English  
Fuente: Encuestas al personal y clientes del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el que existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa y la visión es la forma como se desea que el público considere a la empresa o bien cómo desearía la empresa ser considerada en el futuro por el entorno al que pertenece, por esto es muy importante la misión y visión de la empresa y como se aprecia en la gráfica anterior un 83% del personal si conoce la misión y

visión de la empresa, mientras que un 17% no conoce, dato significativo a tomar en cuenta denotando la falta de conocimiento de una cantidad notable del personal, debido a la escasa información y comunicación desde la dirección hacia los empleados, y posiblemente a un desinterés de los empleados hacia la institución, este aspecto es importante, más si decimos que estas son la base de la institución y contribuyen a su éxito.

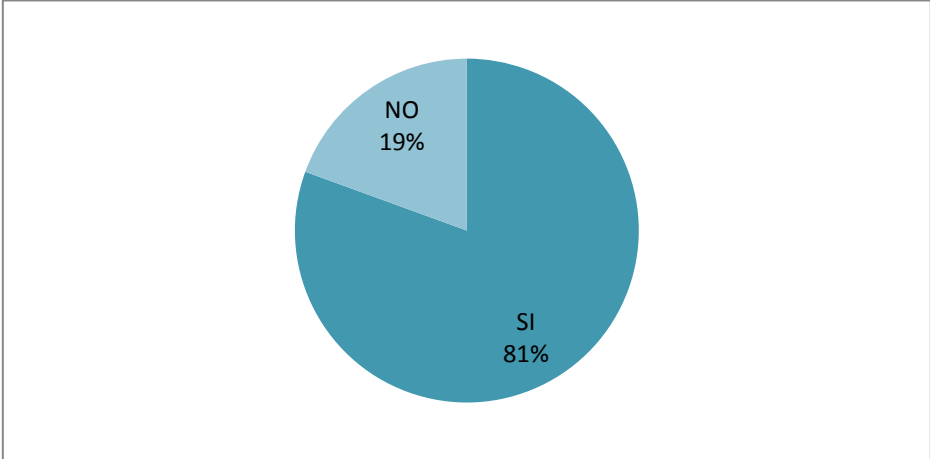


Figura 13: Conocimiento por parte del personal de los objetivos de la institución  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Los objetivos son un paso importante para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad, y estos se convierten en metas, y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Se ha evaluado el conocimiento de los objetivos de la empresa por parte del personal y como se puede apreciar un 19% no conoce los objetivos de la institución, razón por la cual se puede decir que existe falta de información oportuna desde la dirección, carencia importante a tomar en cuenta ya que el conocimiento y la claridad de los objetivos de la institución denotan una filosofía fuerte, por lo que se debería mejorar este aspecto.

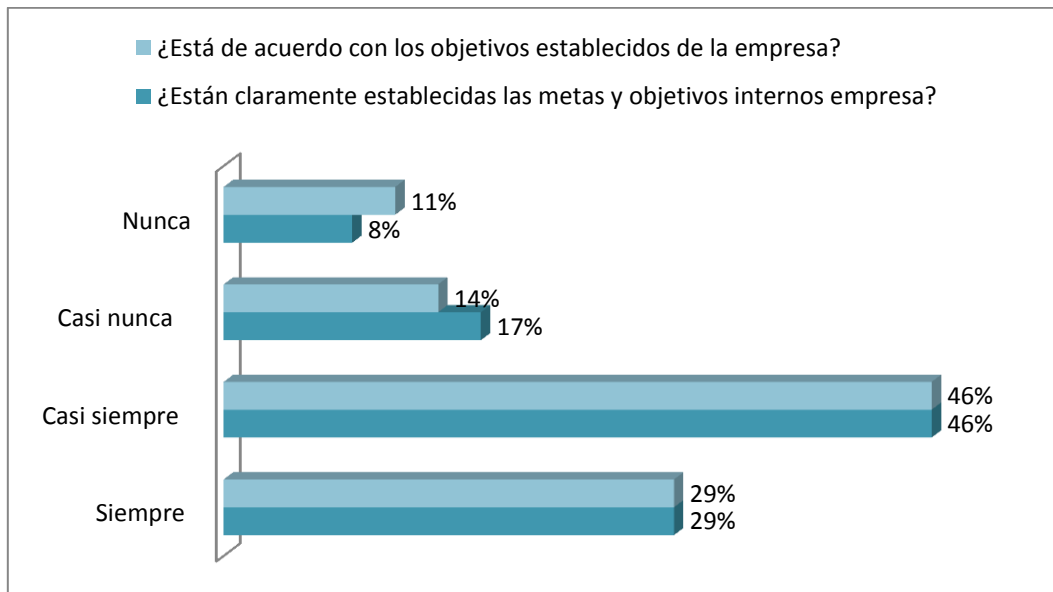


Figura 14: Conocimiento de los objetivos de la institución  
 Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

De igual manera se consultó al personal acerca de si está de acuerdo con los objetivos establecidos en la empresa y como se aprecia en la figura anterior, un 14% casi nunca y un 11% nunca están de acuerdo, por lo que se podría decir que estos no cumplen con las expectativas de los empleados, además de que indica que el personal no se encuentra satisfecho con los objetivos planteados por la institución y se sienten poco identificados con dichos objetivos.

También se consultó al personal acerca de si consideran que están claramente establecidas las metas y objetivos internos empresa y como se puede observar un 25% opino negativamente, por lo que se puede decir que existe un porcentaje notable de inconformidad con las metas y objetivos de la institución ya que consideran que no están establecidos de forma clara.

Otro punto importante en la filosofía de la empresa son los valores, toda empresa genera su propia personalidad, un reflejo de los valores y las convicciones de aquellos encargados de conducir el negocio hacia el éxito, de los valores depende el comportamiento de la empresa. Y como han señalado los directivos, la institución carece de valores definidos y establecidos, por lo que sería importante tomar en cuenta este aspecto negativo.

### 3.2.1.3 Estructura.

Toda empresa necesita una estructura organizativa con objeto de alcanzar los objetivos fijados. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional (Lusthaus, Adrien, Anderson, & Carden, 2002).

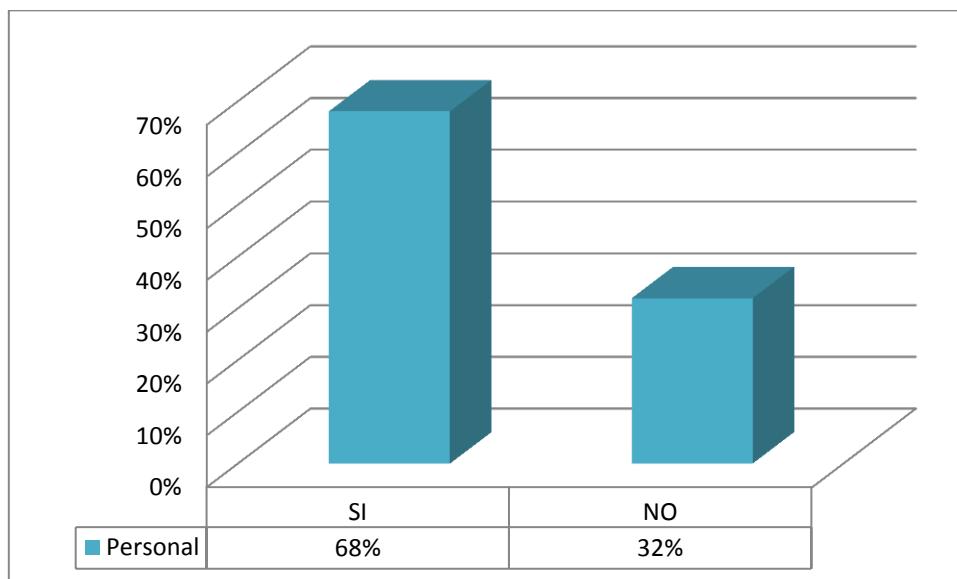


Figura 15: Percepciones del personal acerca de si la estructura organizacional está bien diseñada

Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Se analizó las percepciones del personal acerca de si la estructura organizacional está bien diseñada, y como se puede observar en la figura 15, un 32% del personal considera que no está bien diseñada, este porcentaje negativo refleja la existencia de deficiencias en la estructura de la organización, siendo que en la institución no existe una clara división de trabajo, las funciones y responsabilidades no son asignadas de forma correcta y la deficiente coordinación del trabajo y el personal.

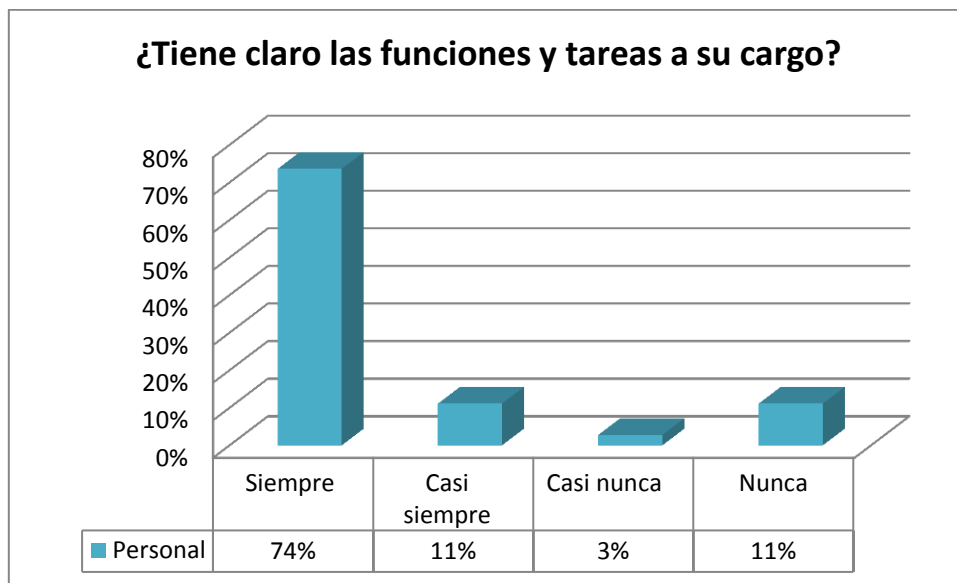


Figura 16: Percepciones del personal acerca de si tienen claro sus funciones y tareas a su cargo  
 Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

También se obtuvo información acerca de si el personal tiene claro sus funciones y tareas a su cargo, sobresale que un 74% del personal siempre tiene claro, por lo que se puede decir que se les ha informado eficientemente acerca de las actividades que realizan, mientras que un 14% respondió de forma negativa, cabe recalcar que este porcentaje bajo del personal que no tiene claro sus funciones, es un aspecto negativo importante, por lo que denota que las tareas y funciones asignadas a su cargo no han sido informadas y comunicadas eficientemente, existiendo faltas en cuanto a la coordinación y control organizativo dentro de la institución, así como carencias en la especialización y departamentalización. En este punto es importante resaltar que la institución no cuenta con un manual de funciones y procedimientos.

#### **3.2.1.4 Áreas claves**

En el Fine-Tuned English se identifica como áreas clave, al área administrativa, área académica y al área de servicios generales.

Área de administrativa es la encargada del óptimo control, administración de recursos económicos y financieros de la empresa, que incluye la obtención de recursos internos y externos, necesarios para lograr los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo vigilar que recursos externos requeridos por la empresa. Conformada por la gerencia, contabilidad y secretaria general. También aquí destaca el área de mercadotecnia que se

encarga de canalizar el servicio desde la institución hasta el usuario final. Entre las funciones del personal de Marketing se puede mencionar la publicidad y la promoción.

Área académica es la encargada de planear, desarrollar, evaluar, elaborar programas de estudio y conducir actividades de la docencia e investigación, de forma que contribuyen a la formación y desarrollo de los estudiantes en el idioma inglés. Cuenta con profesionales expertos y con experiencia en la enseñanza del idioma inglés, así como también con profesores de habla nativa, capacitados y con vocación en la enseñanza, es decir que no solo hablan inglés si no que saben cómo enseñarlo. También cuenta con un equipo de asesoras académicas e inspección

Área de servicios generales encargada del mantenimiento, control y limpieza de las instalaciones de la institución, contribuyendo a la apariencia, orden y buen estado de las mismas, está conformada por el conserje, personal de vigilancia y personal de mantenimiento y limpieza.

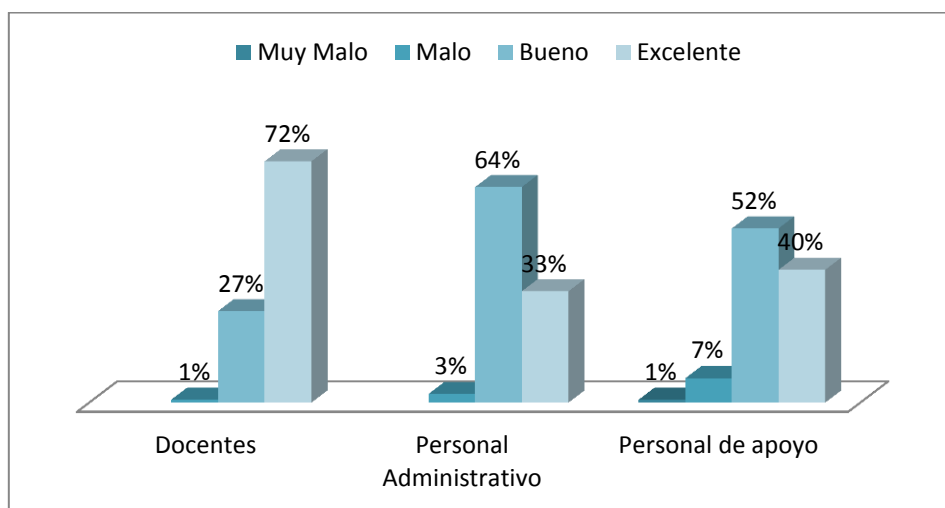


Figura 17: Percepción sobre el servicio que brindan docentes, personal administrativo y de apoyo  
Fuente: Encuestas a los clientes del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

En la figura 17 se puede observar la opinión de los usuarios en cuanto al servicio que brindan los docentes, personal administrativo y personal de apoyo, resalta que valoran como excelente un 72% al servicio que brindan los docentes, un 64% señaló como bueno al servicio que brindan personal administrativo y un 52% señaló como bueno al personal de apoyo, como se puede apreciar existe un alto porcentaje de usuarios que opina de forma positiva hacia los servicios

brindados por la institución lo que refleja la existencia de capacidades fundamentales en áreas clave, y también el buen desempeño del personal al realizar sus actividades, de forma que contribuyen al éxito de sus actividades diarias de una forma eficaz y eficiente.

### 3.2.1.5 Talento gerencial

Las funciones de los gerentes se han vuelto más exigentes a medida que la globalización y el rápido avance de la tecnología cambian. Hoy la compañías necesitan gerentes que puedan responder distintos retos, gente que asuma riesgo, emprendedores globales y gerentes que sepan de tecnología. (Michaels, Handfield, & Axelrod, 2003).

Desde sus comienzos la dirección del Fine-Tuned English ha sido llevada por sus dueños la Dra. Saula Aguilar Jaramillo y el Lic. Iván Abad quienes han tomado el mando desde su fundación, hace aproximadamente dos años cuenta con un gerente, el ingeniero Dalton Cueva.

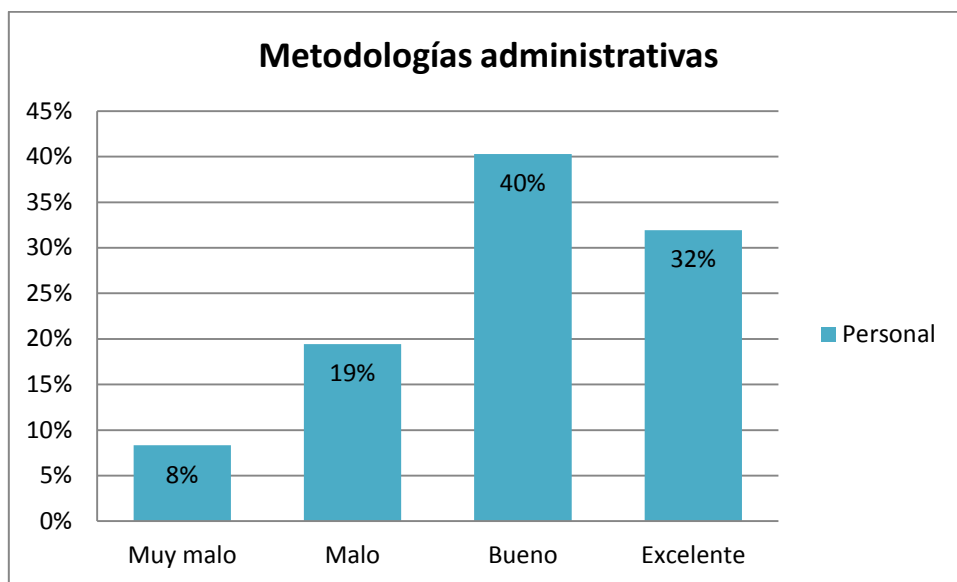


Figura 18: Percepción del personal acerca de la metodologías administrativas  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

En la figura 18 el personal ha señalado que las metodologías administrativas son buenas un 40% y un 32% como excelentes, pero también se evaluó de forma negativa un 27% señalando como malas y muy malas las metodologías administrativas, cifra significativa para evaluar la capacidad directiva, por lo que se podría decir que existen deficiencias provenientes por parte de la gerencia en cuanto a los métodos y procedimientos que se llevan a cabo.

### 3.2.1.6 Clima laboral

El clima laboral es un tema bastante extenso. Es considerado como la valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización. Son las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo y de lo que éste significa. (Gan & Berbel, 2007).

La percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima y afecta decisivamente a la comunicación, motivación, toma de decisiones y la solución de problemas. Integra aspectos como actitudes, creencias, estructuras, sistemas relacionales, comunicación y liderazgo entre otras.

A nivel general se obtuvo información de cómo se califica el clima laboral dentro de la institución, y como se puede apreciar en la figura 19, un 60% del personal lo califico como bueno, mientras que un 26% lo considera entre malo y muy malo, por lo que refleja insatisfacción del personal por aspectos como la falta de comunicación, integración y motivación, y un liderazgo autoritario.

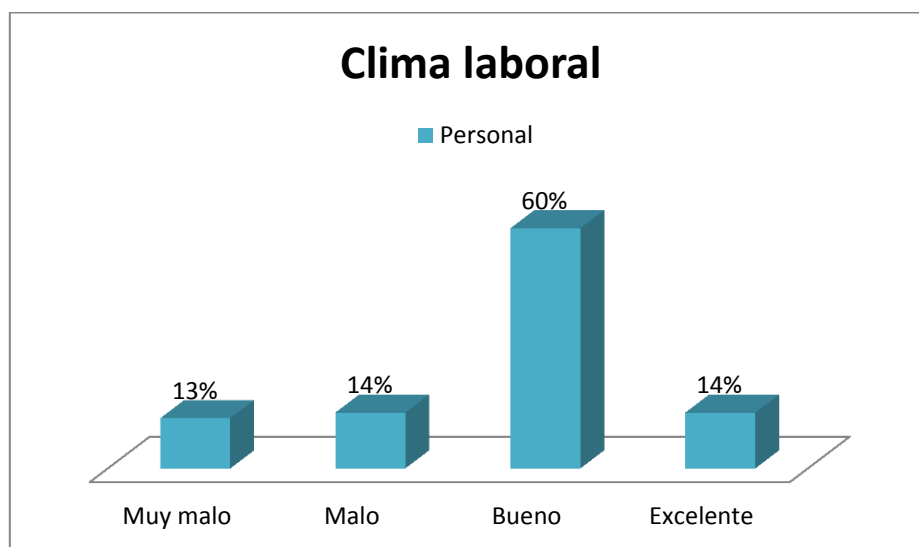


Figura 19: Valoración del clima laboral  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Para evaluar el clima laboral se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones.

- Actitudes hacia la compañía
- Actitudes hacia la dirección de la empresa
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe



- Actitudes hacia salario e incentivos
- Actitudes hacia condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo
- Aspectos de gestión interna como: higiene, remuneración, liderazgo, participación y comunicación
- Aspectos de perfiles personales como: actitudes empleadas en el desempeño del trabajo y motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

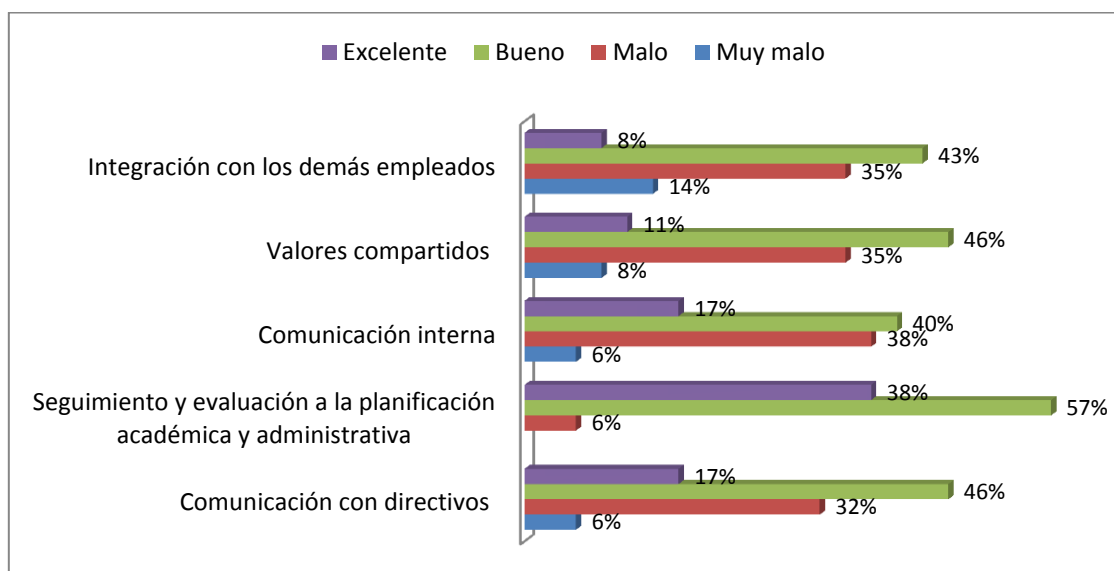


Figura 20: Criterios evaluados para obtener información del clima laboral  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

A partir de las dimensiones antes mencionadas se ha evaluado el clima laboral en el Fine – Tuned English con los siguientes aspectos: integración con los demás empleados, valores compartidos, comunicación interna, seguimiento y evaluación a la planificación académica y administrativa, y comunicación con directivos.

Como se puede apreciar en la figura 20, un 49% del personal ha valorado la integración con los demás empleados como mala y muy mala porcentaje significativo a la hora de evaluar la relación entre los empleados de la institución notándose que existen diferencias entre ellos, otro aspecto a evaluar son los valores compartidos valorado por un 35% como malo y un 8% como muy malo, valoración negativa y más si se toma en cuenta la importancia de los valores en la empresa siendo que definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, son los elementos de motivación de las acciones y del comportamiento humano, y crean un sentido de identidad del personal con la organización, por lo que los valores deben ser claros, iguales

compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos en la empresa.

Otro aspecto evaluado es la comunicación por su indudable la conexión con el clima laboral en las organizaciones, una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima. Como se observa en la gráfica anterior la comunicación es valorada negativamente por un 44% del personal, resultado importante para la institución y más si se toma en cuenta que es la es uno de los aspectos más significativos de las organizaciones modernas, valoración que refleja deficiencias en la interacción dentro de la institución y entre los miembros de la misma, existiendo falta de dialogo entre los distintos niveles de la institución.

La comunicación con directivos también fue evaluada y como se aprecia un 32% la consideran como mala y un 6% como muy mala lo que contribuye a apreciar la existencia de deficiencias en cuanto a comunicación interna en la institución, por lo que se podría decir que los directivos no hacen frente a una comunicación clara, de forma que no siempre confrontan al personal con la verdad, no comparten información, y no hablan de frente. Valoración importante siendo que los directivos son los principales actores de la comunicación interna y más si cabe recalcar que para ser eficiente ha de conseguir implicar en el procesos a todos los miembros de la institución, desde la alta dirección hasta el último colaborador de la institución.

A partir de la información obtenida del personal se puede apreciar que existen indiscutibles carencias en variables importantes a tener en cuenta en un buen clima laboral, que al ser estas negativas, afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta, y más si se toma en cuenta que el clima recibe y afecta el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

### **3.2.1.7 Imagen de la institución**

La imagen de la institución es uno de los más importantes elementos que tiene una institución para el logro de sus objetivos y más en el mercado tan competitivo y cambiante de la actualidad (Capriotti, 2013). La imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento que el Fine-Tuned English tiene.

Al identificar imagen institucional como la imagen que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social, es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización (Caldevilla, 2007). Se puede decir que abarcan desde un

logo, hasta el estilo de la infraestructura, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

Como se puede apreciar en la figura 21 a nivel general la imagen del Fine-Tuned English es valorada por todo el personal encuestado (100%) como buena y excelente y por otro lado, el (99%) de los clientes también la valora como buena y excelente, en general se podría calificar que la institución tiene una imagen sólida en el mercado, en relación a los servicios ofrecidos, sus actividades y su administración, como resultado del transcurso de toda la información que trasmite, este resultado es favorable para la institución al ser un importante aspecto tomado en cuenta por los clientes a la hora de elegir los servicios que brinda una institución.

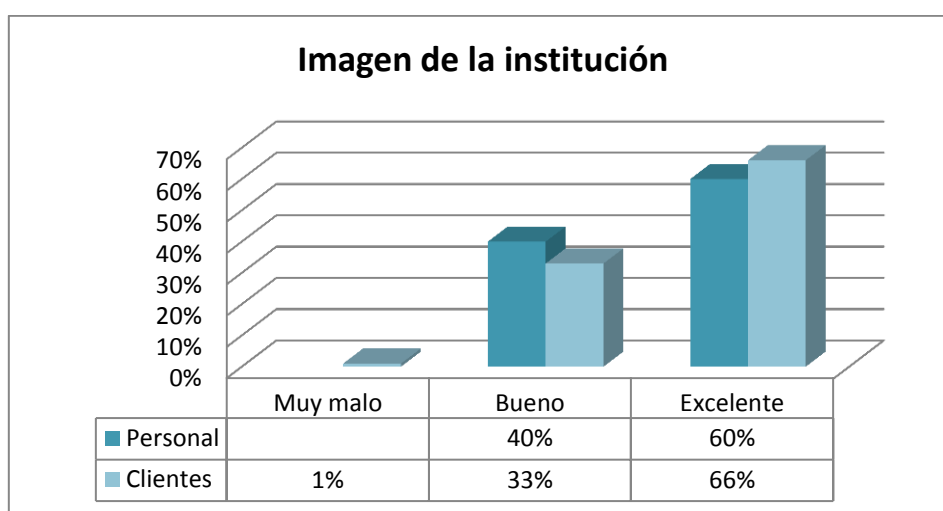


Figura 21: Valoración de la imagen de la institución  
 Fuente: Encuestas al personal y clientes del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

También es importante a la hora de evaluar la imagen de la institución considerar los siguientes atributos que fueron consultados a los usuarios de la institución.

1. Apariencia y el buen estado de las instalaciones
2. Medios materiales (equipamiento de aulas)
3. Referencias y reputación
4. Accesibilidad y ubicación
5. Metodologías adecuadas

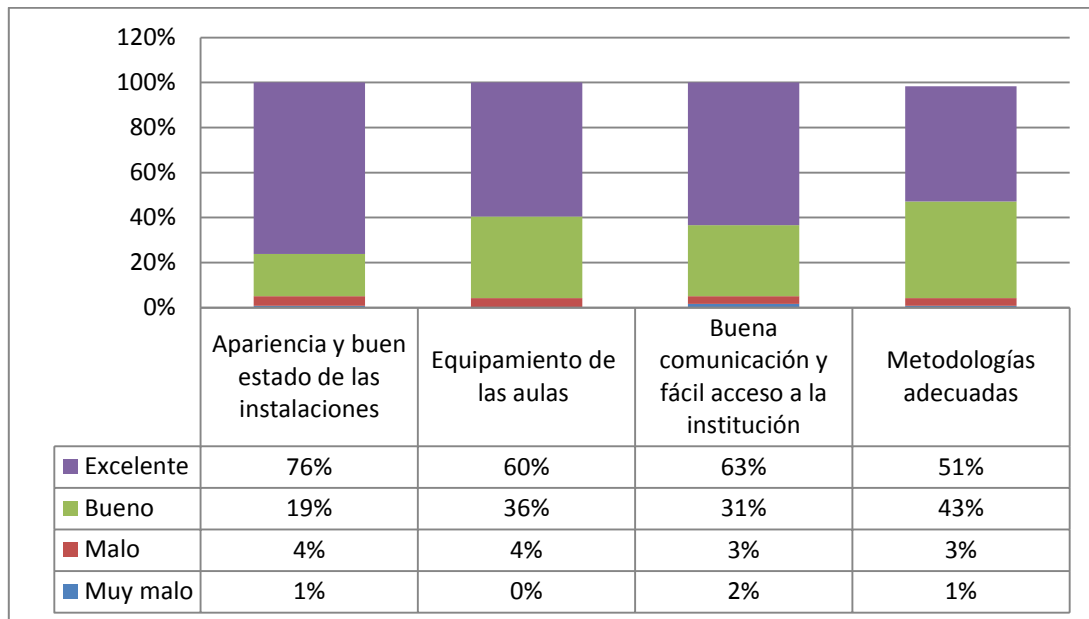


Figura 22: Percepciones de los clientes acerca de la imagen de la institución

Fuente: Encuestas a clientes del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Se puede observar en la figura 22 la percepción de los clientes hacia los atributos que aportan a la imagen del Fine-Tuned English, se valoró la apariencia y el buen estado de las instalaciones por un 95% como buenas y excelentes, siendo que la institución cuenta con una propia y moderna infraestructura, aulas e instalaciones que se distribuyen de una manera eficaz dando resultado un ambiente adecuado y acorde las necesidades de los clientes y del personal.

También se evaluó el equipamiento de las aulas que lo califican un 96% entre bueno y excelente, siendo que la institución cuenta con aulas virtuales equipadas con las mejores herramientas tecnológicas como paneles ópticos e internet wi-fi entre otras, que contribuyen eficazmente al correcto proceso de enseñanza.

Otro aspecto evaluado es la buena comunicación y fácil acceso a la institución y como se aprecia en la gráfica, un 94% de los clientes la valora positivamente, reflejo de que la institución se encuentra situada en una zona céntrica y de fácil acceso.

Y también se evaluó las metodologías si consideran que son adecuadas y un 94% de clientes valoró positivamente, reflejo de que estas si contribuyen al proceso de enseñanza y al desarrollo de habilidades lingüísticas.

Estos aspectos valorados positivamente por gran parte de los clientes contribuyen favorablemente a la existencia de una buena imagen del Fine-Tuned English.

### 3.2.1.8 Servicio innovador.

La innovación unida a estrategias concretas y claramente articuladas dirigidas al cliente es el fluido vital de cualquier empresa para alcanzar el éxito. (Shaw, 2001)

Si entendemos por innovación a la conversión de ideas y conocimiento en productos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de ciudadanos y empresas. Esta constituye en la actualidad una prioridad para las empresas que implica un proceso intensivo en conocimiento no solo de la tecnología sino también de organización interna, de recursos disponibles en la empresa y del mercado con las necesidades de clientes y competencia. (Corma, 2013)

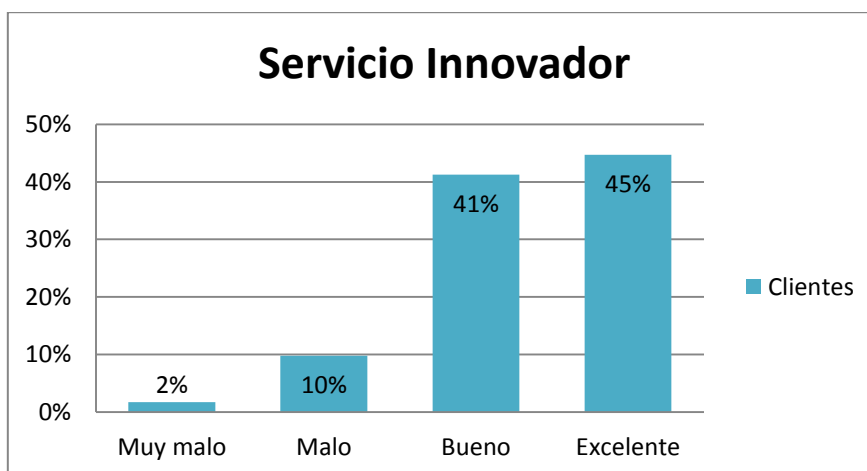


Figura 23: Servicio innovador  
Fuente: Encuestas a los clientes del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Al analizar el servicio ofrecido por el Fine-Tuned English como innovador se puede apreciar en la figura 23, que un 86% de los clientes lo valoran positivamente, lo que refleja el agrado que los clientes tienen por la institución considerando al servicio innovador, debido al uso de tecnología y al uso metodologías pedagógicas que contribuyen a un aprendizaje eficiente.

### 3.2.1.9 Tecnología.

Actualmente el uso de tecnología se ha transformado en una ventaja competitiva para una empresa siendo esta una variable determinante en sus estrategias. (Escorsa & Valls, 2003).

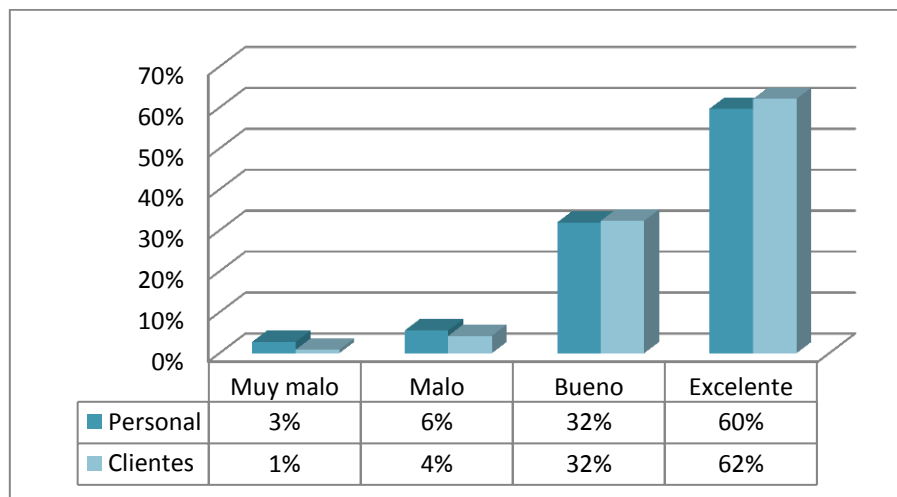


Figura 24: Valoración del uso de la tecnología  
 Fuente: Encuestas al personal y clientes del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

Como se observa en la gráfica anterior la utilización de tecnología en la institución, la valoran clientes y personal como excelente un 62% y 60% respectivamente, lo que refleja lo señalado por los directivos que la utilización de las TICs es un importante recurso tanto en el aspecto didáctico como de gestión académica, ofreciendo plataformas virtuales de forma que se facilita la interacción alumno-docente, paneles interactivos, matrículas online, calificaciones online y rendimiento del alumno, además de que las aulas se encuentran equipadas con proyectores e internet de fibra óptica, aspecto positivo que contribuye a mejorar las metodologías didácticas y a tener un mayor control, fortaleciendo a la institución al ofrecer un excelente servicio en lo que se refiere a lo académico y administrativo.

Para el Fine-Tuned English la tecnología es un recurso indispensable que aporta al buen desarrollo de la misma y contribuye a ofrecer un servicio atractivo para los alumnos.

### 3.2.1.10 Instalaciones.

Las instalaciones del Fine-Tuned English han sido diseñadas estratégicamente para la enseñanza, como se puede apreciar en la figura 25, las instalaciones del Fine-Tuned English son calificadas como excelentes por el 76% de clientes y un 60% del personal siendo esta una fortaleza con la que cuenta la institución, de apariencia y el buen estado de las instalaciones. Como han señalado sus directivos con el objetivo de consolidar su oferta académica de calidad, se construyó en el año 2011 un edificio propio de seis niveles, con 500 m2 de instalaciones ergonómicas.

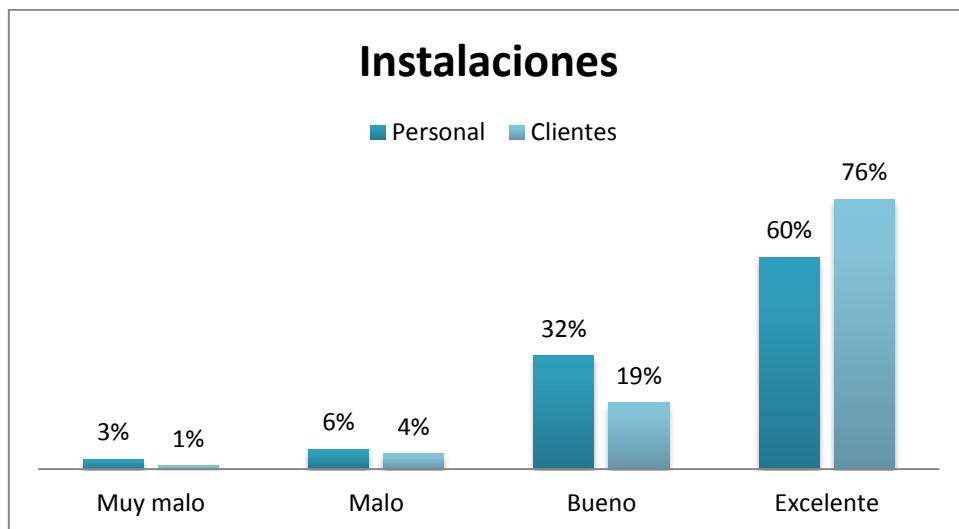


Figura 25: Evaluación de las instalaciones del Fine-Tuned English  
 Fuente: Encuestas a los clientes y personal del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

Las aulas han sido diseñadas para que los estudiantes se sientan a gusto, en el proceso de aprender, y así puedan desarrollar sus habilidades lingüísticas en un ambiente adecuado y acorde a las más altas normas de calidad.

Su constitución y distribución favorecen el correcto proceso de aprendizaje, optimizando los espacios y equipado con la tecnología necesaria para la enseñanza efectiva. El diseño es un aporte no sólo al ambiente de tranquilidad y cuidado de las clases, sino a la comodidad de alumnos y padres de familia, que según sus directivos se quiere que sea el primer punto de diferenciación respecto a otras instituciones.

### 3.2.1.11 Experiencia.

En la actualidad el conocimiento del mercado basado en la experiencia y el aprendizaje resultante de la actividad diaria es un ingrediente esencial en el proceso de toma de decisiones más ajustada a las características y necesidades de los clientes (Fernández, 2004).

La institución cuenta con 23 años de trayectoria en la ciudad de Loja, referente para tomar en cuenta como fortaleza, ya que es una ventaja que tiene el Fine-Tuned English en relación a otras instituciones.

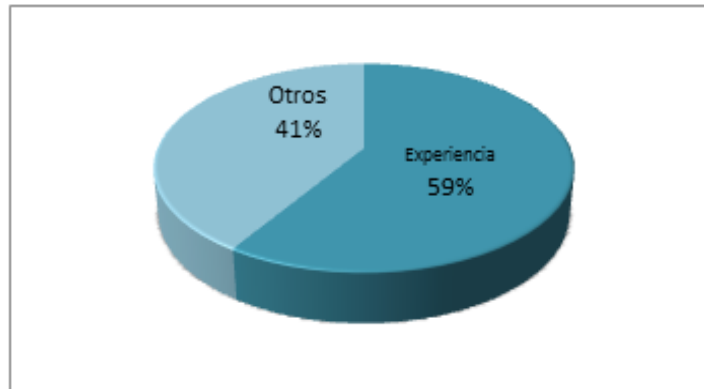


Figura 26: ¿Qué determina su elección por los servicios del Fine-Tuned English?  
 Fuente: Encuestas a clientes del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

En figura 26 se puede observar que un 59% de clientes elige la experiencia como un elemento que determina su elección por el servicio del Fine-Tuned English, referente positivo para la institución debido a que es la institución más antigua en la ciudad de Loja que brinda el servicio de enseñanza del idioma inglés. Según señalan sus directivos la experiencia de 23 años les avala en el mercado, cumpliendo con lo que ofrecen, garantizando una efectiva la enseñanza del idioma inglés.

El Fine-Tuned English posee una ventaja competitiva en cuanto a experiencia posicionándose como líder en relación a otras instituciones que ofrecen el mismo servicio.

### 3.2.1.12 Publicidad.

Según la ley general de la publicidad la define como toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada en el ejercicio de una actividad comercial, industrial o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes o servicios (Mirandes, 2000).

La publicidad comercial consiste en divulgar mensajes de carácter comercial con el objeto de atraer consumidores hacia un producto o usuarios hacia un servicio. (González & Prieto, 2009) Al considerar la publicidad como un medio para promocionar los negocios e informar a los consumidores de ofertas y novedades concretas, para el Fine-Tuned English la publicidad es un factor significativo ya que de esta forma atraen una gran cantidad de clientes, se publicita a través de radio, televisión, prensa, email y principalmente en redes sociales como Facebook y Twitter. Se lanzan dos campañas publicitarias al año una en enero y la otra en agosto, promocionando los cursos y especialmente las matrículas. Según señalan los directivos otra



forma de promocionar los servicios a los clientes es el boca a boca, considerándola la más importante al atraer gran cantidad de clientes.

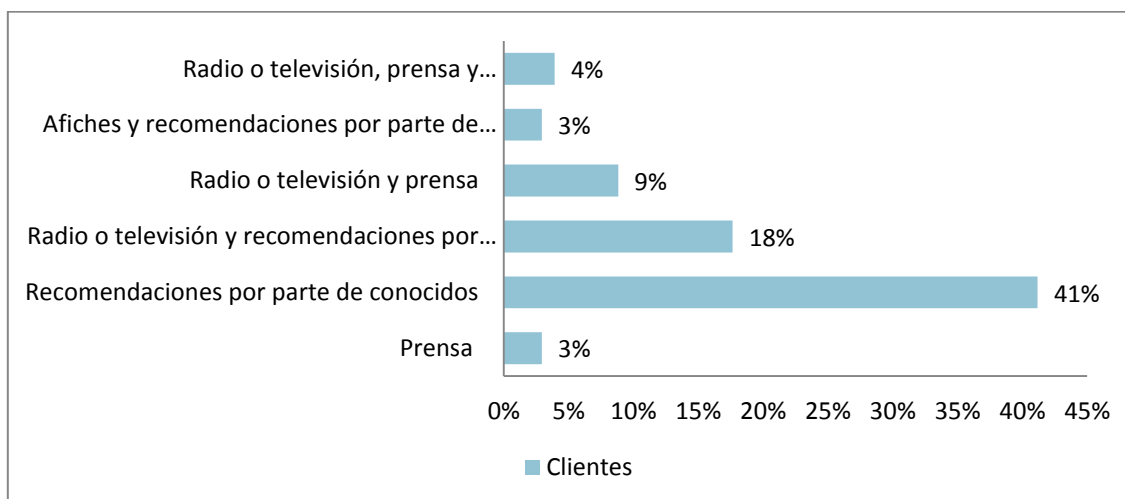


Figura 27: Medios por donde los clientes se informaron de los servicios del Fine-Tuned English.  
Fuente: Encuestas a los clientes del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

En la figura 27 se aprecia que la principal forma por donde los clientes se informaron de los servicios que brinda la institución es a través de recomendaciones por parte de conocidos con un 41%, un 18% se informaron a través de la radio o televisión y recomendaciones por parte de conocidos y un 9% por radio o televisión y prensa. Esto refleja que no solo la publicidad convencional es la eficiente a la hora de promocionar los servicios sino más bien las referencias y la reputación que se ha ido ganando durante su trayectoria.

### 3.2.1.13 Precios.

Es importante relacionar los precios con la calidad del servicio que brinda el Fine-Tuned English, aspecto relevante que consideran los clientes a la hora de elegir el servicio.

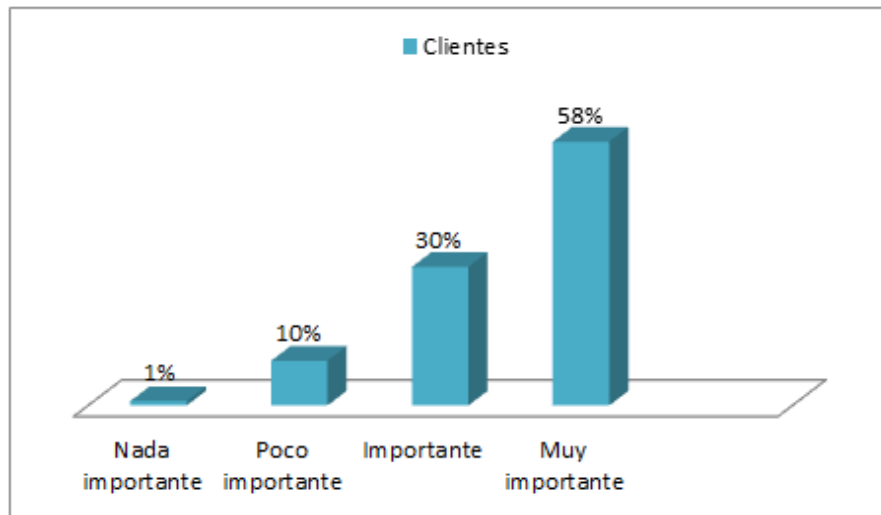


Figura 28: Importancia de la relación calidad precio por los clientes  
 Fuente: Encuestas a clientes del Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

En la figura 28 se puede apreciar que un 88% de los clientes considera como importante la relación calidad-precios, mientras que un 11% como poco o nada importante. Lo que refleja la importancia del precio en los clientes y más si está relacionada con la calidad de los servicios que presta la institución.

### 3.2.1.14 Evaluación del desempeño del personal.

Es el proceso de identificación para determinar qué tan bien desempeñan los empleados en sus puestos de trabajo y sus objetivos principales es medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad.

Las organizaciones siempre están ante la necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados, ya que estos son los que dan vida a la organización. En el Fine-Tuned English se evalúa el desempeño de sus empleados en base principalmente a observaciones, para una posterior retroalimentación, también se hace uso de la tecnología para evaluar el su desempeño tomando en cuenta el cumplimiento de sus funciones, en base a un sistema académico, que controla que se cumplan con los planes de clases, planes de unidad, reportes, evaluaciones, además que controlan la puntualidad y asistencia.

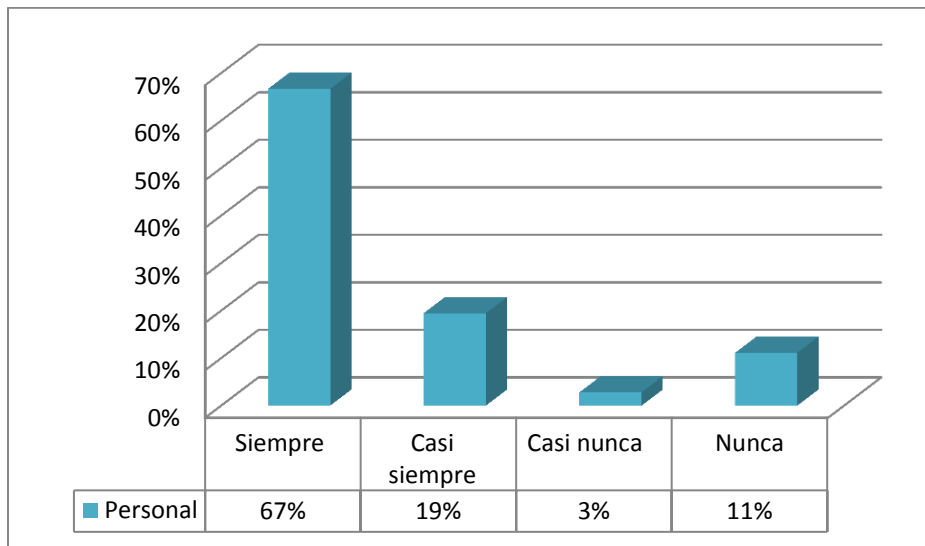


Figura 29: Percepciones del personal acerca de si su desempeño en su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio.

Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Se evaluó al personal de si consideran que su desempeño contribuye a la calidad del servicio y como se puede apreciar en la figura 29, el 67% del personal considera que siempre, un 19% casi siempre y cabe destacar que un 14% del personal ha respondido de forma negativa, considerando que su desempeño no contribuye a la calidad del servicio, se puede decir que la forma en que cada persona lo percibe, evalúa la medida que considera que vale la pena hacer determinados esfuerzos, ya que el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar, por lo que el 14% negativo indica que sus esfuerzos son menores y consideran que sus esfuerzos no balen la pena, por la condiciones en la que se encuentran.

Para evaluar el desempeño es importante tomar en cuenta de si el personal tiene claro las funciones y tareas a su cargo y como se mencionó anteriormente un 74% siempre tiene claro las funciones y tareas a su cargo, mientras que es importante mencionar que un 14% casi nunca y nunca tiene claro las funciones y tareas a su cargo, por lo que se podría considerar que contribuye a un desempeño deficiente, no pudiendo cumplir con lo que se le ha asignado.

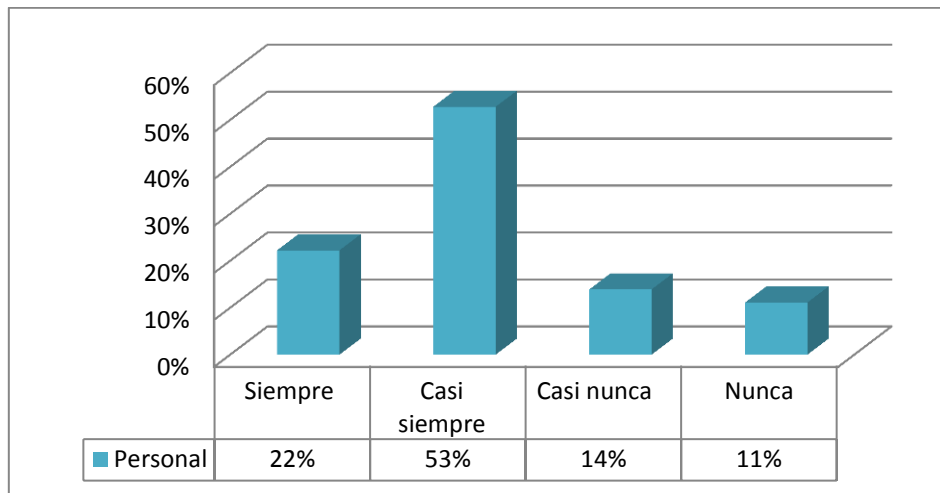


Figura 30: Percepciones del personal acerca de si son efectivos los métodos y procedimientos para realizar el proceso de su actividad

Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Es importante tomar en cuenta si son eficientes los métodos y procedimientos para realizar el proceso de las actividades en la institución, para lo que se evaluó al personal y un 75% indicó que siempre y casi siempre son efectivos los métodos y procedimientos para realizar sus actividades, de forma que estas sí contribuyen de una manera eficiente a la realización de las distintas actividades, mientras que un 25% opinó negativamente, por lo que se puede apreciar existe desacuerdo en cuanto a los métodos y procedimientos existentes en la institución, de forma que consideran que estos no contribuyan a la realización de sus actividades.

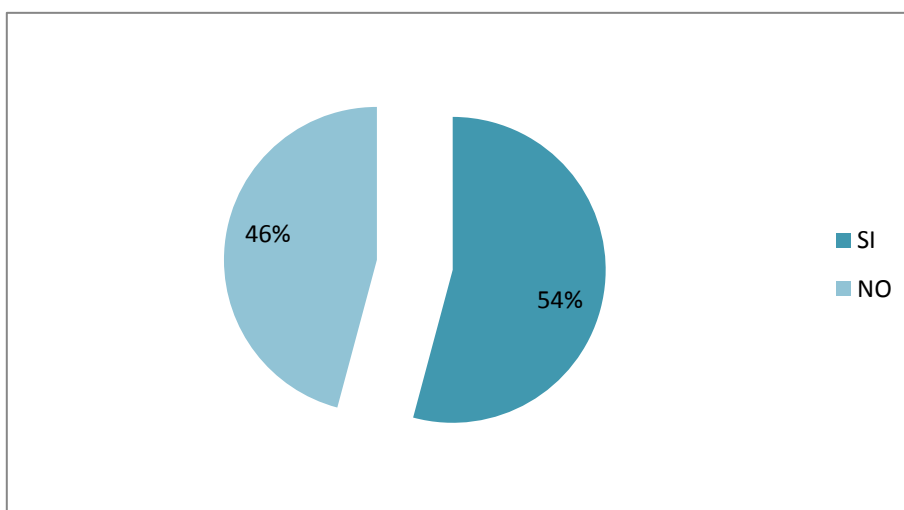


Figura 31: Percepción del personal de si se le asigna otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo

Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Si se dice que el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona es importante mencionar, si al personal se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo de manera que contribuya a disminuir su desempeño y como se aprecia en la figura 31, a un 54% del personal si se le asignan otras actividades que no le corresponden, porcentaje significativo que denota un mal manejo del personal y una mala distribución de actividades de forma que contribuye a un desempeño deficiente de hora de realizar sus actividades.

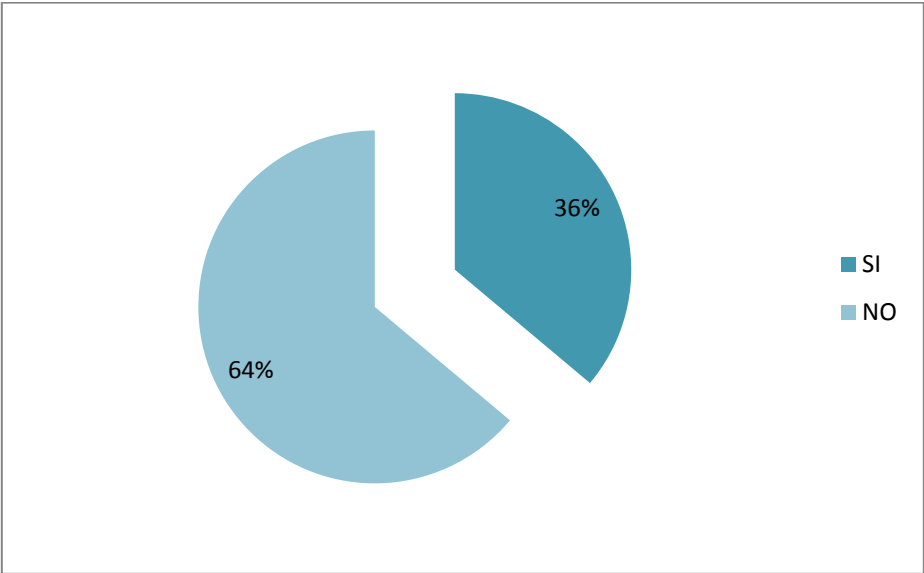


Figura 32: Percepción del personal acerca de si la remuneración es de acuerdo a su trabajo  
Fuente: Encuestas al personal del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

También es importante mencionar la remuneración como un factor más que contribuye al esfuerzo individual y como se puede apreciar en la gráfica anterior un 64% del personal no está de acuerdo con la remuneración que recibe, lo que refleja un alto grado de personal descontento, que se encuentra insatisfecho por la remuneración que recibe, porcentaje importante a tomar en cuenta siendo este un factor que contribuye a la satisfacción laboral y repercute al desempeño. Por lo que se aprecia en la institución existen factores negativos que no contribuyen a que exista un buen desempeño por parte del personal, afectando a su motivación.

### 3.2.2 Factores Externos.

Los aspectos que se considerarán para evaluar la situación externa de institución son los siguientes.

#### 3.2.2.1 Línea de servicios.

Al analizar la línea de servicios que ofrece el Fine-Tuned English se podría considerar como limitada ya que un 44% de clientes han sabido expresar que la institución si debería ofrecer más servicios para satisfacer una mayor gama de necesidades, mientras que el 56% restante considera que no sería necesario. Han señalado que se debería ofrecer la enseñanza de otros idiomas como el francés, alemán o italiano, también cursos preparatorios para exámenes y certificaciones internacionales.

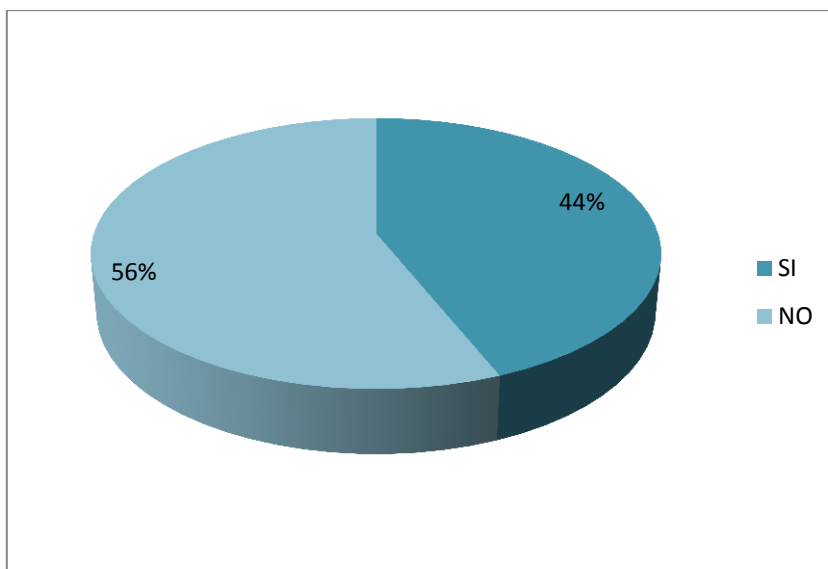


Figura 33: La institución debería ofrecer más servicios  
Fuente: Encuestas a los clientes I del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Como se pudo observar existe un porcentaje significativo de clientes que consideran que si es necesario ofrecer más servicios, por lo que se podría aprovechar y diversificar en servicios relacionados, expandir la línea de servicios o ingresar en nuevos mercados o segmentos.

#### 3.2.2.2 Clientes.

Como resultado de la competencia en aumento, expectativas del cliente al alza, globalización, innovación tecnológica y consolidación de la industria, las organizaciones se enfrentan a un número creciente de desafíos en cuanto a su capacidad de adquirir y retener clientes. Los

clientes leales siempre han sido importantes para el éxito a largo plazo de la empresa, pero debido a la gran competencia del entorno actual, la lealtad de los clientes es más importante y se ve más amenazada que nunca (Siebel, 2001).

Es importante tomar en cuenta la satisfacción del cliente y este depende del desempeño que se percibe en el servicio que concuerda con sus expectativas. Si los clientes están satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el servicio (Kotler & Armstrong, 2003).

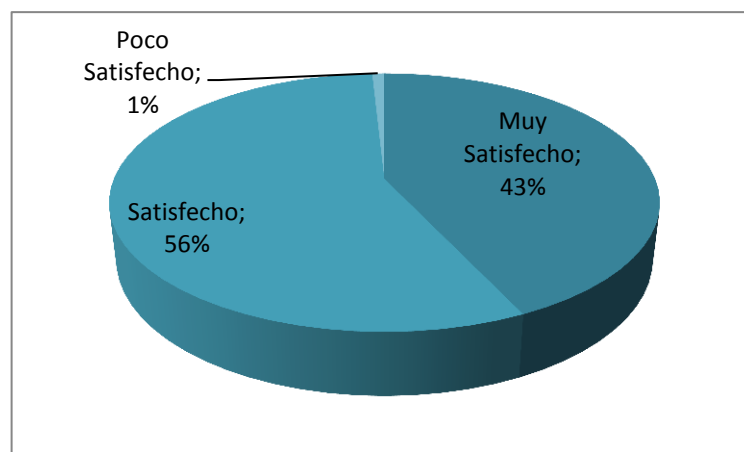


Figura 34: La satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio ofrecido por parte del Fine-Tuned English

Fuente: Encuestas a los clientes del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Se ha evaluado la satisfacción que tienen los clientes del Fine-Tuned English respecto al servicio ofrecido y como se aprecia en la figura 34, un 56% se encuentra satisfecho por lo que se puede decir que el desempeño coincide con las expectativas del consumidor y un 43% se encuentra muy satisfecho rebasando las expectativas del consumidor encontrándose los usuarios encantados con el servicio que brinda la institución. Este resultado es importante para la institución ya que indica que si se está cumpliendo con las expectativas de los clientes ofreciendo un servicio de calidad y consiguiendo fidelidad de los clientes, y según han expresado los directivos de la institución ha existido un aumento significativo de clientes en el último año.

### **3.2.2.3 Regulaciones del gobierno.**

La gestión del conocimiento, visto como un bien público, común y abierto, expresa un principio según el mandato constitucional y es económicamente más eficiente que los modelos cerrados. La posibilidad de alcanzar una estructura productiva basada en el conocimiento tecnológico depende, en gran parte, de la inversión en investigación, desarrollo e innovación. Este proceso contribuye al incremento de la productividad general de la industria y se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y el fomento de las capacidades de la población.

La visión de largo plazo define hacia dónde y cómo deben darse los siguientes pasos para la ampliación del nuevo modo de acumulación, distribución y redistribución, al año dos mil treinta. La acumulación de riqueza y su redistribución se realizan mediante procesos sistémicos afirmados en los principios y derechos del Buen Vivir. Para esto se plantea la redefinición de la actual formación socioeconómica y sus condicionamientos institucionales a fin de lograr la transición de una estructura económica primario productora, a una economía generadora de alto valor agregado, mediante la constante creación del conocimiento y la innovación social y tecnológica (SENPLADES, 2009).

El objetivo de la estrategia es pasar de una economía basada en recursos naturales finitos hacia una economía sustentada en recursos infinitos, mediante una apropiación científica, económica e industrial, del conocimiento que permita fortalecer las capacidades de la población ecuatoriana.

También se diseñan estrategias diferenciadas de actuación intersectorial, se fomenta el aprendizaje interactivo y se apoya la emergencia de nuevas formas solidarias de producción y de nuevos modos de producir los bienes existentes, para mejorar la productividad con sustentabilidad ambiental e inclusión social. En este sentido, la estrategia de acumulación, distribución y redistribución considera cuatro ejes, interactuantes y complementarios entre sí en el largo plazo: cierre de brechas de inequidad; tecnología, innovación y conocimiento; sustentabilidad ambiental; y matriz productiva y sectores estratégicos.

El nuevo marco legal educativo se establece que la educación es condición necesaria para la igualdad de oportunidades y para alcanzar la sociedad del Buen Vivir. En tal sentido que la educación, ya no puede ser un privilegio de unos cuantos, sino “un derecho de las personas a lo largo de su vida” y por lo tanto “un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y “un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal” (Art. 26 de la Constitución). Por lo tanto



se infiere que la educación debe responder “al interés público” y no debe estar “al servicio de intereses individuales y corporativos” (Art. 28 de la Constitución).

En este punto también es importante mencionar que la institución se encuentra regulada por la Superintendencia de compañías que ejerce la vigilancia y control de los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables. Y también cumple, con las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Ministerio del trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de educación y se rige bajo la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Por lo que estas regulaciones e iniciativas del gobierno contribuyen a la mejorar y a incentivar la educación en distintos aspectos, favoreciendo a las instituciones que brindan este servicio como es el caso del Fine-Tuned English.

#### **3.2.2.4 Globalización.**

En las últimas décadas el fenómeno de la globalización ha originado una transformación importante en el mundo contemporáneo y ha promovido de manera trascendental el avance de la investigación para impulsar la ciencia y desarrollar nuevas tecnologías, lo cual ha tenido un alto impacto en la vida del ser humano reconfigurando su perspectiva hacia horizontes futuros.

El fenómeno de la globalización ha contribuido en gran manera a convertir al inglés en el idioma más importante y necesario de la actualidad, siendo que es entendido como el idioma de los países dominantes a nivel mundial, sobre todo, Estados Unidos e Inglaterra.

El idioma inglés es considerado un idioma universal, se ha convertido en segunda lengua de la mayoría de la población mundial. Es el segundo idioma del mundo en número de hablantes que lo tienen como lengua materna y como segunda lengua con 942 millones de personas que lo hablan, es hablado en 106 países, es el idioma principal en Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Singapur, el Reino Unido, los Estados Unidos, entre otros. Este idioma se encuentra por detrás del mandarín (Ethnologue, 2015).

Hoy en día es fundamental capacitarse en el idioma inglés, en cuestiones académicas y laborales, contar con un buen nivel de inglés, es sin duda alguna una buena puerta de comunicarse, para poder acceder a mayor conocimiento e información, para estar actualizado. Factor importante a tomar en cuenta por el Fine-Tuned English, que contribuye a la institución forma positiva.

La necesidad de dominar el inglés en la actualidad es un hecho indiscutible, en un mundo donde las relaciones internacionales comerciales, financieras y turísticas adquieren cada vez mayor importancia y donde la lengua de comunicación, por excelencia, es la inglesa. Incluso hoy en día el inglés es un factor importante para acceder al mercado laboral, para el profesional constituye una herramienta básica en cualquiera de los campos donde se desarrolle.

### **3.2.2.5 Competencia.**

Hoy en día la enseñanza del idioma inglés se ha convertido en una necesidad, y es por esta razón que en la ciudad de Loja actualmente existe una demanda significativa de instituciones dedicadas a su enseñanza, siendo necesario e importante en diversa áreas, como las económicas, sociales y científicas.

En la actualidad en la ciudad e Loja existen varias instituciones que brindan el servicio de enseñanza del idioma ingles destacan las siguientes compañías rivales:

- New York English Learning Center
- Washington English Institute
- Brentwood Language Center
- The Canadian House Center
- Speak up Center
- Ecuadorian English Center
- Centro de capacitación CADIL

Se puede apreciar que existe un número significativo de instituciones que ofrecen el servicio de enseñanza del idioma inglés, por lo que se puede decir que existe presión en cuanto a competencia.

### **3.2.3 Matriz FODA del Fine-Tuned English.**

Tras definir y analizar los factores internos y externos de la institución que determinan y definen la situación actual del Fine-Tuned English, se procederá a plantear las estrategias a seguir con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la empresa en la ciudad de Loja.

Una vez analizado estos factores, se los ha clasificado, según lo que representa para la institución, a través de la siguiente matriz.

Tabla 5. Matriz FODA del Fine-Tuned English

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas</li> <li>• Capacidades fundamentales en áreas claves</li> <li>• Excelente el uso de la tecnología en la enseñanza</li> <li>• Excelente imagen de la institución</li> <li>• Servicio innovador, capacidad de innovación</li> <li>• Posición ventajosa en cuanto a experiencia</li> <li>• Enseñanza de calidad con metodologías adecuadas</li> <li>• Servicio diferenciado al de las instituciones rivales.</li> <li>• Apariencia y buen estado de las instalaciones</li> <li>• Habilidades tecnológicas superiores.</li> <li>• Buena comunicación y fácil accesos a la institución</li> <li>• Oferta educativa amplia</li> <li>• Satisfacción estudiantil</li> <li>• Capital intelectual superior con personal y docentes de calidad</li> <li>• Planificación académica muy buena</li> <li>• Impulsa la movilidad estudiantil a través de convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales</li> <li>• Actitud positiva hacia las campañas de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencias de una dirección estratégica clara</li> <li>• Personal poco identificado con los objetivos de la institución</li> <li>• La estructura no se encuentra definida de forma clara</li> <li>• La institución no cuenta con un manual de funciones y procedimientos</li> <li>• Filosofía empresarial débil</li> <li>• Deficiencias en comunicación interna de la institución</li> <li>• Clima laboral débil</li> <li>• Carencias en cuanto a valores compartidos</li> <li>• Falta de comunicación con directivos</li> <li>• Autoritarismo por parte de los directivos</li> <li>• Faltan docentes de habla nativa</li> <li>• Disconformidad del personal con sus salarios</li> <li>• Desorden y falta de limpieza en los servicios higiénicos</li> <li>• Línea de servicios limitada</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>• Atender a grupos o segmentos adicionales de clientes</li> <li>• Satisfacer una variedad amplia de necesidades de los clientes, expandiendo la línea de servicios</li> <li>• Diversificarse en servicios relacionados</li> <li>• Aumento de la demanda de usuarios</li> <li>• Globalización</li> <li>• Crecimiento en el mercado más rápido</li> <li>• Potencial docente, con profesionales extranjeros</li> <li>• Organismos internacionales que impulsan la enseñanza del idioma inglés</li> <li>• Expansión geográfica, necesidad de nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañías rivales</li> <li>• Entrada de nuevos competidores con costos menores</li> <li>• Presión de la competencia</li> <li>• Limitaciones en cuanto a la ubicación</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> <li>• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial</li> </ul>

Fuente: Análisis de factores internos y externos del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Al concluir con el análisis FODA se determina que las fortalezas con las que cuenta el Fine-Tuned English son elementos positivos que contribuyen al éxito y buen desempeño de la institución, así mismo se concluye como relevantes las debilidades existentes en la institución, lo que demuestra los problemas por los que se está atravesando la institución y la importancia de desarrollar estrategias para poder eliminarlos.

En cuanto a las oportunidades se menciona que son un punto clave para la institución permitiéndole obtener ventajas competitivas que deben ser aprovechadas, así como la oportunidad de que usuarios elijan estudiar inglés en el Fine-Tuned English debido que se ha convertido en una necesidad en la actualidad globalizada que se vive y por último se concluye que la amenaza más fuerte que presenta la institución es que los clientes opten por elegir estudiar en otra institución de la ciudad.

### **3.3 Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter en la empresa Fine-Tuned English.**

La matriz de Porter permitirá obtener una visión más clara y amplia del sector al que pertenece la institución.

Para el Fine-Tuned English se han considerado las cinco fuerzas las cuales han sido calificadas según la intensidad que ejercen en la institución, información obtenida a partir de entrevistas a directivos, encuestas del personal y clientes y a partir de observaciones de su entorno.

#### **3.3.1. Amenaza de nuevos competidores.**

Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>				
N°	Presiones	Fortaleza		
		Fuerte	Normal	Débil
1	Diferenciación de servicios	X		
2	Posicionamiento de la marca	X		
3	Economías de escala		X	
4	Necesidad de capital	X		
5	Curva de aprendizaje	X		
6	Acceso a tecnología	X		
7	Acceso a personal capacitado		X	
8	Políticas gubernamentales		X	

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Las barreras de entrada en el sector de servicios de enseñanza son altas por tanto la competencia es baja, debido a las regulaciones, al uso de tecnología, capital necesario y habilidades que representa ingresar al sector la amenaza es menor.

También cabe destacar que el Fine-Tuned English cuenta con diferenciación en el servicio y beneficios ofrecidos, la diferencia se observa en el posicionamiento de su imagen, el uso de la tecnología y la experiencia, proporcionando una ventaja competitiva para la institución, determinante para captar clientes.

### 3.3.2. Rivalidad entre competidores.

Tabla 7. Rivalidad entre competidores.

Rivalidad entre competidores.				
N°	Presiones	Fortaleza		
		Fuerte	Normal	Débil
1	Crecimiento del sector	X		
2	Diferenciación de servicios	X		
3	Número de competidores		X	
4	Barreras de salida			X
5	Posicionamiento de marca	X		
6	Innovación del producto	X		
7	Tamaño de competidores			X

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

En cuanto a la rivalidad entre competidores en el segmento de instituciones de enseñanza del idioma inglés es evidente la existencia de una clara competencia a nivel local. Pero a diferencia de estas el Fine-Tuned English se caracteriza por ser pionera y la única en el mercado en cuanto a su trayectoria, instalaciones, innovación en el servicio y metodologías utilizadas logrando posicionarse en el mercado lojano, de tal modo se puede decir que la rivalidad existente es fuerte, pero el Fine-Tuned English cuenta con ventajas competitivas fuertes.

### 3.3.3. Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores				
N°	Presiones	Fortaleza		
		Fuerte	Normal	Débil
1	Concentración de proveedores		X	
2	Diferenciación de servicios	X		
3	Costos de cambiar de proveedor		X	
4	Impacto del insumo en el costo			X
5	Impacto del insumo en la calidad del servicio	X		
6	Existencia de sustitutos		X	
7	Amenaza de integración hacia adelante		X	

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

El Fine-Tuned English tiene algunos proveedores que ayudan a que la institución brinde un buen servicio a sus clientes, entre ellos están proveedores de material bibliográfico, material de oficina e impresión y mantenimiento de infraestructura, proveedor de internet y de servicios generales. Se puede decir que los insumos empleados para la prestación del servicio en la institución son de fácil acceso por lo que su poder de negociación es fuerte, ya que existe una variedad de proveedores que ofrecen los mismos insumos en la ciudad de Loja a excepción de los servicios básicos y cabe destacar los proveedores de materia bibliográfico que su único proveedor es Santillana por lo que se puede decir que tiene un poder de negociación débil.

### 3.3.4. Poder de negociación de los compradores.

Tabla 9. Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores				
N°	Presiones	Fortaleza		
		Fuerte	Normal	Débil
1	Concentración de proveedores		X	
2	Demanda de servicios	X		
3	Costos de cambiar de proveedor		X	
4	Amenaza de integración hacia atrás		X	
5	Diferenciación de productos	X		
6	Existencia de servicios sustitutos			X

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Existe una alta concentración de clientes por lo tanto el poder de negociación es alto. La creciente demanda de instituciones de enseñanza de idiomas que existe en la actualidad ha provocado una creciente concentración de proveedores del servicio.

El Fine-Tuned English ha sabido aprovechar la creciente demanda y al ser una institución reconocida con alto nivel y experiencia ha sabido posicionarse en el mercado de la ciudad de Loja.

### 3.3.5. Amenaza de sustitutos.

Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos

<b>Amenaza de servicios sustitutos.</b>				
N°	Presiones	Fortaleza		
		Fuerte	Normal	Débil
1	Disponibilidad de sustitutos			X
2	Costos de sustitutos		X	
3	Calidad de sustitutos		X	
4	Costos del cliente al cambiar un sustituto			X

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

La amenaza de posibles servicios sustitutos es débil en cuanto a la enseñanza del idioma inglés, siendo este considerado el idioma más importante y necesario de la actualidad a nivel internacional, por lo que no se podría encontrar fácilmente un sustituto, sin embargo se podría considerar como sustitutos a la enseñanza principalmente de francés y otros idiomas como el alemán, italiano, y chino mandarín entre otros que se imparten en la ciudad de Loja.

Tabla 11. Evaluación global

<b>Evaluación global del sector</b>			
	Favorable	Moderado	Desfavorable
Amenaza de nuevos competidores	X		
Rivalidad entre competidores	X		
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de negociación de los compradores		X	
Amenaza de sustitutos	X		

Fuente: Entorno del Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

En general en relación a la industria la institución tiene una posición favorable considerando la curva de la experiencia y la eficiencia en los servicios ofrecidos como factores que contribuyen a la institución de forma positiva.

### **3.4 Matriz de alto impacto.**

Para completar el análisis de factores internos y externos del Fine-Tuned English es necesario definir el nivel impacto de cada uno de los componentes del FODA, estimando el grado de importancia que estos tienen. Para el análisis se relaciona cada uno de los componentes del FODA con el grado de incidencia, ya sea este alto, mediano o bajo.

Los factores con alto impacto tienen una mayor importancia y un mayor nivel de que ocurran, desacuerdo a los criterios obtenidos después de un proceso de observación en la institución.

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), que es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en una empresa (David, 2003). A continuación se realiza la matriz de acuerdo al peso y calificación del gerente de la institución.

<b>Asignación de Peso</b>	
0.0	No importante
1.0	Absolutamente importante

<b>Calificación</b>	
1	Debilidad menor
2	Debilidad mayor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor



Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas	0.04	4	0.16
Capacidades fundamentales en áreas claves	0.04	4	0.16
Excelente el uso de la tecnología en la enseñanza	0.03	4	0.12
Excelente imagen de la institución	0.04	4	0.16
Servicio innovador, capacidad de innovación	0.04	3	0.12
Posición ventajosa en cuanto a experiencia	0.03	3	0.09
Enseñanza de calidad con metodologías adecuadas	0.03	4	0.12
Servicio diferenciado al de las instituciones rivales	0.03	3	0.09
Apariencia y buen estado de las instalaciones	0.04	4	0.16
Habilidades tecnológicas superiores.	0.03	3	0.09
Buena comunicación y fácil accesos a la institución	0.02	3	0.06
Oferta educativa amplia	0.03	4	0.12
Satisfacción estudiantil	0.05	4	0.2
Personal y docentes de calidad.	0.03	3	0.09
Planificación académica muy buena	0.03	3	0.09
Impulsa la movilidad estudiantil a través de convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales.	0.02	3	0.06
Actitud positiva hacia las campañas de publicidad.	0.03	4	0.12
<b>Debilidades</b>			
Ausencias de una dirección estratégica clara	0.04	2	0.08
Personal poco identificado con los objetivos de la institución	0.03	2	0.06
La estructura no se encuentra definida de forma clara	0.03	2	0.06
La institución no cuenta con un manual de funciones y procedimientos	0.05	2	0.1
Filosofía empresarial débil	0.04	2	0.08
Deficiencias en comunicación interna de la institución	0.04	2	0.08
Clima laboral débil	0.04	2	0.08
Carencias en cuanto a valores compartidos	0.03	2	0.06
Falta de comunicación con directivos	0.03	2	0.06
Autoritarismo por parte de los directivos	0.03	2	0.06
Faltan docentes de habla nativa	0.02	1	0.02
Disconformidad del personal con sus salarios	0.02	2	0.04
Desorden y falta de limpieza en los servicios higiénicos	0.02	1	0.02
Línea de servicios limitada.	0.02	1	0.02
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

Fuente: FODA Fine-Tuned English

Elaboración: Karla Aguirre

Como se observa en el anterior cuadro la sumatoria de los valores ponderados de la evaluación interna de fortalezas y debilidades del Fine-Tuned English nos da como resultado 2.83 lo cual significa que está por encima del promedio aceptable de los factores internos, por lo tanto se concluye que las fortalezas tienen un peso predominante dentro del negocio, lo que facilita el desarrollo sustentable del negocio.

Una vez elaboradas las matrices FODA y EFI, se procede a realizar la matriz que evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>Oportunidades</b>	
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	
Atender a grupos o segmentos adicionales de clientes	
Expandir la línea de servicios para satisfacer una variedad más amplia de necesidades de los clientes	
Diversificarse en servicios relacionados	
Aumento de la demanda de usuarios	
Oferta educativa amplia	
Globalización	
Crecimiento en el mercado más rápido	
Potencial docente, con profesionales extranjeros	
Impulsar la movilidad estudiantil a través de convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales	
Convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales	
Expansión geográfica, necesidad de nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad	
<b>Amenazas</b>	
Entrada de nuevos competidores con costos menores	
Presión de la competencia	
Limitaciones en cuanto a la ubicación	
Compañías rivales	
Requisitos reglamentarios costosos	
Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	
Cambios demográficos adversos	
Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial	
<b>Total</b>	

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	0.05	3	0.15
Atender a grupos o segmentos adicionales de clientes	0.06	3	0.18
Satisfacer una variedad amplia de necesidades de los clientes, expandiendo la línea de servicios.	0.05	3	0.15
Diversificarse en servicios relacionados	0.04	1	0.04
Aumento de la demanda de usuarios	0.07	4	0.28
Globalización	0.07	4	0.28
Crecimiento en el mercado más rápido	0.07	4	0.28
Potencial docente, con profesionales extranjeros	0.06	3	0.18
Organismos internacionales que impulsan la enseñanza del idioma inglés	0.07	4	0.28
Expansión geográfica, necesidad de nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
Compañías rivales	0.04	3	0.12
Entrada de nuevos competidores con costos menores	0.06	4	0.24
Presión de la competencia	0.04	3	0.12
Limitaciones en cuanto a la ubicación	0.05	4	0.2
Requisitos reglamentarios costosos	0.03	1	0.03
Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	0.03	2	0.06
Cambios demográficos adversos	0.02	2	0.04
Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial	0.03	1	0.03
<b>Total</b>	<b>0.89</b>		<b>2.81</b>

Fuente: FODA Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

Los resultados totales obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos del Fine-Tuned English son de 2.81 situándose por encima del promedio aceptable, lo que revela que las oportunidades predominan dentro de la misma, lo cual podría favorecer al progreso de la institución, existiendo grandes oportunidades.

Tabla 14. Matriz de impacto

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas</li> <li>2. Capacidades fundamentales en áreas claves</li> <li>3. Excelente el uso de la tecnología en la enseñanza</li> <li>4. Excelente imagen de la institución</li> <li>5. Servicio innovador, capacidad de innovación</li> <li>6. Posición ventajosa en cuanto a experiencia</li> <li>7. Enseñanza de calidad con metodologías adecuadas</li> <li>8. Servicio diferenciado al de las instituciones rivales.</li> <li>9. Apariencia y buen estado de las instalaciones</li> <li>10. Habilidades tecnológicas superiores.</li> <li>11. Buena comunicación y fácil accesos</li> <li>12. Oferta educativa amplia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencias de una dirección estratégica clara</li> <li>2. Personal poco identificado con los objetivos de la institución</li> <li>3. La estructura no se encuentra definida de forma clara</li> <li>4. La institución no cuenta con un manual de funciones y procedimientos</li> <li>5. Filosofía empresarial débil</li> <li>6. Deficiencias en comunicación interna de la institución</li> <li>7. Clima laboral débil</li> <li>8. Carencias en cuanto a valores compartidos</li> <li>9. Falta de comunicación con directivos</li> <li>10. Autoritarismo por parte de los directivos</li> <li>11. Faltan docentes de habla nativa</li> <li>12. Disconformidad del personal con sus salarios</li> <li>13. Desorden y falta de limpieza en los</li> </ol>
<b>Análisis Externo</b>		

	13. Satisfacción estudiantil 14. Capital intelectual superior con personal y docentes de calidad 15. Planificación académica muy buena 16. Impulsa la movilidad estudiantil a través de convenios internacionales 17. Actitud positiva hacia las campañas de publicidad.	servicios higiénicos 14. Línea de servicios limitada
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. 2. Atender a grupos o segmentos adicionales de clientes 3. Satisfacer una variedad amplia de necesidades de los clientes, expandiendo la línea de servicios 4. Diversificarse en servicios relacionados 5. Aumento de la demanda de usuarios 6. Globalización 7. Crecimiento en el mercado más rápido 8. Potencial docente, con profesionales extranjeros 9. Organismos internacionales que impulsan la enseñanza del idioma inglés 10. Necesidad de nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad.	1. Realizar un estudio de mercado para aprovechar la buena imagen e ingresar en nuevos mercados. 2. Realizar campañas de publicidad haciendo énfasis en la experiencia y resultados obtenidos. 3. Desarrollar nuevos servicios acorde a la enseñanza. 4. Ampliar la cobertura a nivel local 5. Contratar más personal nativo. 6. Mantener y mejorar continuamente los controles existentes en lo relacionado con la enseñanza del idioma inglés	1. Socializar la filosofía de la empresa 2. Fomentar los valores y buenas prácticas laborales 3. Evaluar un cambio estructural 4. Realización de un manual de funciones y procedimientos 5. Implementar estrategias que fortalezcan el clima organizacional y la cultura organizacional 6. Implementar la gestión del talento humano. 7. Mejorar las remuneraciones 8. Mejora continua de metodologías de enseñanza
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. Compañías rivales 2. Entrada de nuevos competidores con costos menores 3. Presión de la competencia 4. Limitaciones en cuanto a la ubicación 5. Requisitos reglamentarios costosos 6. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores 7. Cambios demográficos adversos 8. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial	1. Fortalecer los servicios ofrecidos. 2. Aprovechar al máximo la tecnología diferenciándola de otras instituciones	1. Mejorar el servicio ofreciendo más alternativas para los clientes haciendo atractivo y eficiente el servicio ofrecido y diferenciándolo de otras instituciones. 2. Desarrollar estrategia para hacer frente a la competencia.

Fuente: Fine-Tuned English  
Elaboración: Karla Aguirre

### 3.5 Resultados.

- En la actualidad la importancia de aprender el idioma inglés, es una de las principales oportunidades del Fine-Tuned English debido a que la globalización ha contribuido a que esta se convierta en una necesidad.
- La imagen de la institución es percibida como excelente en sus distintos aspectos tanto por los clientes como por el personal, lo que contribuye a la fidelidad de sus clientes y la identificación del personal con la institución.
- Se aprecia la existencia falencias internas en la institución como la falta de comunicación entre directivos y empleados, no hay una interacción fluida entre estos, también se aprecia falta de valores lo que contribuye a un clima organizacional regular.
- Existen carencias en cuanto a la estructura no se encuentra definida de forma clara, al igual que la institución no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos.

- Se aprecia una cultura organizacional débil.
- Se percibe un alto grado de personal insatisfecho.
- La innovación continua que ha llevado a la institución permanecer en el mercado durante 23 años.
- La trayectoria de la institución es una excelente oportunidad a ser aprovechada en relación a otras instituciones.
- El uso eficaz de la tecnología contribuye a ofrecer un mejor servicio.
- La publicidad ha contribuido a incrementar estudiantes.

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
FINE-TUNED ENGLISH**

#### 4. Propuesta de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English.

En el presente capítulo se presenta la propuesta de un modelo organizacional a partir de los principales aportes de modelos existentes estudiados en el capítulo uno que recogen los elementos fundamentales en una organización a considerar para alcanzar que esta sea efectiva, los cuales se tomarán como base para fundamentar la propuesta.

##### 4.1 Determinación de un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English.

A partir de la información obtenida de encuestas y entrevistas a personal, clientes y directivos, se tiene un panorama actual de la situación que se está desarrollando y de los resultados con los que cuenta el Fine-Tuned English, con esta información obtenida a partir del diagnóstico se puede desarrollar la siguiente propuesta de modelo organizacional que sirva como instrumento a la organización de la institución, y de esta manera ofrecer una solución a carencias percibidas.

De acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico se propone el modelo organizacional de Burke-Litwin, considerado el más completo y acorde a las necesidades de la institución y como muestra el siguiente cuadro el modelo se caracteriza por:

Tabla 15. Descripción del modelo organizacional de Burke-Litwin

Modelo organizacional de Burke-Litwin		
Elementos	Beneficios	Limitaciones
Entorno Misión / Estrategia Estructura Requisitos de tareas Liderazgo Prácticas de gestión Clima de trabajo Motivación Cultura organizacional Necesidad y valores individuales Sistemas Desempeño individual y de la organización	Incluye ciclos de retroalimentación. Mayor presencia de elementos cualitativos. Muestra a jerarquía y causalidad entre los elementos. El modelo distingue un conjunto de variables que influyen y son influenciadas por el clima organizacional (del día a día, a nivel transaccional) y otras variables que a su vez son influenciados por la cultura organizacional (fundamental, a nivel transformacional).	Minucioso y difícil de comprender a simple vista. El modelo es un poco complejo (aunque a la vez es una sobre simplificación de la realidad). Algunos cambios organizacionales se pueden iniciar con liderazgo o por factores internos en lugar de propiciarse desde el ambiente externo.

Fuente: Burke & Litwin (1992)  
Elaboración: Karla Aguirre



El modelo establece que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización, producen un cambio fundamental en las organizaciones. Por otro lado, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio en el ambiente de la organización.

Por lo tanto se considera el modelo más adecuado para el Fine-Tuned English ya que sugiere que las interconexiones de factores internos y externos afectan al desempeño, siendo referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para el éxito de una organización.

A continuación se puede observar el esquema del modelo organizacional de Burke-Litwin para el Fine-Tuned English:

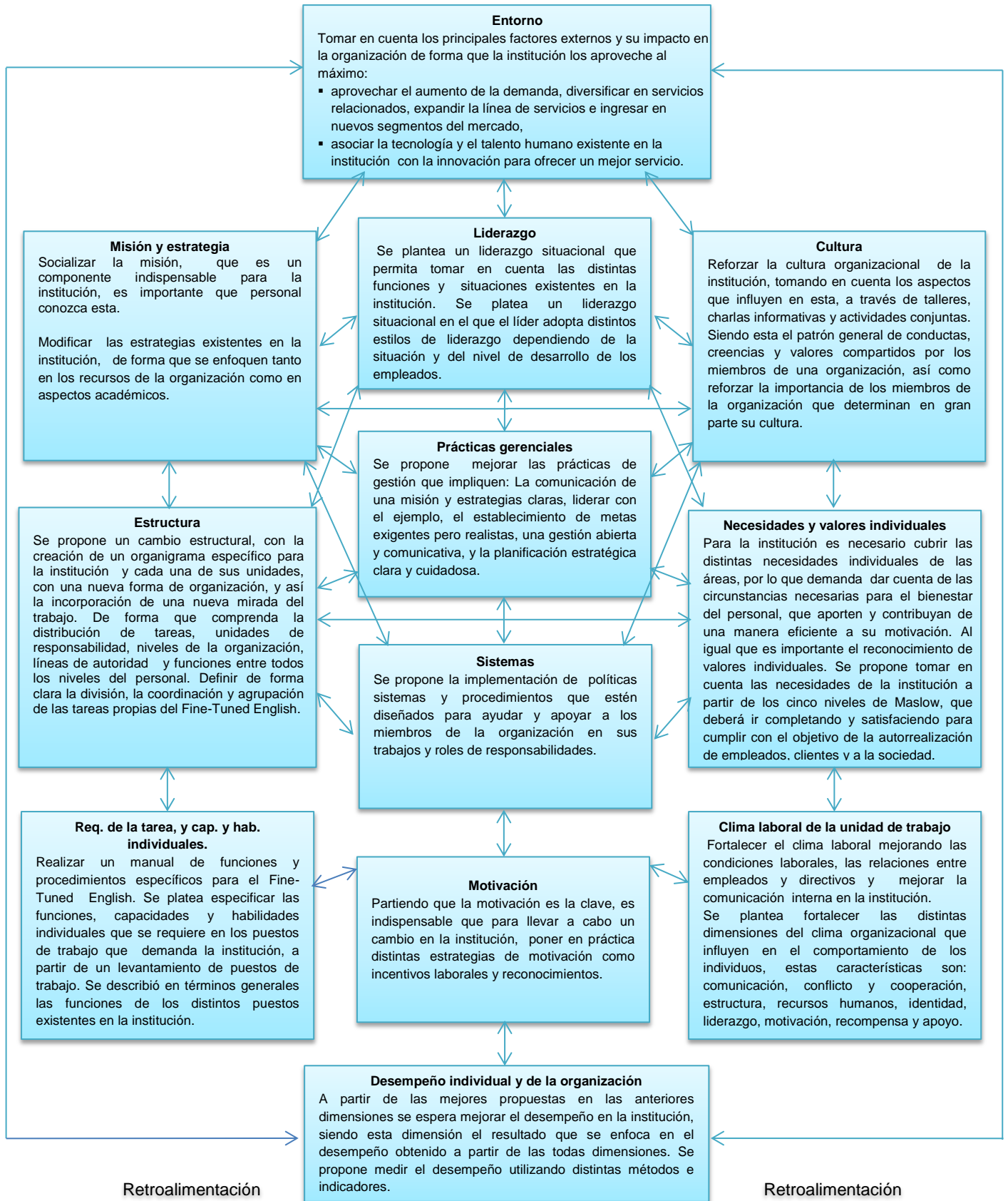


Figura 35: Esquema del modelo organizacional del Fine-Tuned English  
Fuente: Burke & Litwin (1992)  
Elaboración: Karla Aguirre

El éxito empresarial depende de diversos factores pero para que perdure, debe basarse en valores y principios sólidos y especialmente cuando el cambio se ha acelerado exponencialmente por el impacto de las tecnologías de la información y la globalización (Servitje, 2003). La velocidad de las transformaciones en todos los ámbitos y la disponibilidad de información, exigen una capacidad de respuesta instantánea a las siempre cambiantes demandas de los consumidores y condiciones del mercado, por lo que el modelo de Burke-Litwin sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para el éxito de una organización y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un mejor desempeño.

Para el modelo es necesario distinguir entre:

- Ambiente de la organización: evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, si el lugar es bueno o malo para trabajar, si es amistoso, frío, despreocupado, etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos organizacionales. Estos varían con los cambios en los procesos de la organización.
- Cultura de la organización: evaluación colectiva de la organización, basada en valores, normas e hipótesis más profundos, perdurables y a menudo inconsciente.

El modelo enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. No solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización.

En el modelo de Burke-Litwin se menciona el entorno como el insumo del rendimiento organizacional, el entorno en el que se desenvuelve el Fine-Tuned English puede ser analizado a partir de las oportunidades y amenazas externas identificadas en los resultados, las que se constituyen el contexto en el cual se desarrolla este proceso.

#### **4.2 Propuesta de un modelo organizacional.**

A continuación se propone un modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English, siendo una herramienta de apoyo que beneficie a la institución para mejorar las operaciones administrativas, obtener mayor eficiencia y adaptarse a los cambios del entorno.

El modelo parte de la información del diagnóstico de la institución obtenida a través de las encuestas realizadas al personal y clientes y entrevista a directivos, y el aporte teórico del modelo de Burke- Litwin, siendo la base para formular el presente modelo.

Todos los factores que componen el modelo se integran y se interrelacionan, por lo tanto, un cambio en uno solo factor afectará eventualmente a todos los demás factores.

Es importante resaltar que el modelo intenta especificar las interrelaciones de las variables organizacionales y distinguir las dinámicas transformacionales y transaccionales en el comportamiento y el cambio organizacional.

- Las dinámicas transformacionales se refieren a las áreas en las cuales la alteración es probablemente causada por la interacción con fuerzas ambientales y que requiere nuevos tipos de comportamientos por parte de los miembros de la organización. Aquí se encuentran el ambiente externo, la misión y la estrategia, el liderazgo y la cultura organizacional.
- Las dinámicas transaccionales son aquellas donde la alteración ocurre en principio mediante la reciprocidad de corto plazo entre la gente y los grupos. Aquí se pueden hallar la estructura, las prácticas gerenciales, los sistemas, el clima organizacional, la confrontación entre la tarea a desempeñar y las habilidades del individuo, las necesidades y valores individuales, la motivación y el desempeño individual y de la organización.

A continuación tomando en cuenta las distintas dimensiones del modelo organizacional de Burke y Litwin se propone un cambio organizacional para el Fine-Tuned English, se ha tomado en cuenta principalmente los resultados obtenidos del diagnóstico a la institución.

Tabla 16. Esquema del modelo organizacional del Fine-Tuned English

Elementos	Modelo de Burke-Litwin	Hallazgos en el diagnóstico al Fine-Tuned English	Propuesta
<b>Entorno</b>	<p>Incluye factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados</li> <li>- La legislación</li> <li>- La competencia</li> <li>- La economía.</li> </ul> <p>Todos estos factores tienen consecuencias para las organizaciones, y, por esto es vital escanear continuamente el entorno para las cuestiones que afectan a la situación de la institución.</p>	<p>Aumento de la demanda</p> <p>Impacto positivo de la globalización y la tecnología en la institución</p> <p>Cumple con la legislación actual de las empresas y la ley orgánica de la educación intercultural, al igual que con las obligaciones con el SRI, con la Superintendencia de Compañías, el IESS, el Ministerio de relaciones laborales y otros servicios que están obligados las instituciones y que tienen un impacto directo en la organización.</p> <p>Existencia de una clara competencia a nivel local</p> <p>Cambios en la matriz productiva del país, que impactan de forma positiva en la educación.</p>	<p>Tomar en cuenta los principales factores externos y su impacto directo e indirecto en la organización.</p> <p>Aprovechar el aumento de la demanda, ofrecer más servicios, diversificar en servicios relacionados, expandir la línea de servicios e ingresar en nuevos segmentos del mercado.</p> <p>Asociar la tecnología y el talento humano existente en la institución con la innovación, para ofrecer un mejor servicio.</p> <p>Dar rápida respuesta y mantenerse al día con las obligaciones legales de la institución.</p>
<b>Misión y Estrategia</b>	<p>La misión de una organización articula su razón de ser. Es la base sobre la que toda la actividad se debe construir.</p> <p>La estrategia establece, en términos generales, cómo la organización va lograr su misión. Muy a menudo, se desarrollará la estrategia a la luz del entorno, y tendrá un impacto significativo en el trabajo que hace.</p> <p>La misión y la estrategia de la organización deben ser examinadas en cuanto a los puntos de vista de los empleados.</p>	<p>La institución si cuenta con una misión definida, pero existe un alto porcentaje del personal que no conoce la misión.</p> <p>El Fine-Tuned English tiene en ejecución un plan estratégico quinquenal de desarrollo institucional con objetivos a corto y a largo plazo.</p> <p>Se perciben las estrategias en áreas funcionales como buenas, pero existe un porcentaje notable que opina negativamente sobre las estrategias. Existe conocimiento de las estrategias de trabajo de forma clara por parte del personal.</p> <p>Carencias en cuanto a la claridad de la dirección estratégica.</p>	<p>Se propone socializar la misión, ya que al ser un componente indispensable para la institución, es importante que personal conozca esta.</p> <p>Se propone que se realicen modificaciones en las estrategias existentes en la institución, ya que estas se enfocan principalmente a aspectos académicos y no toma en cuenta los demás recursos de la organización como el personal.</p>

Elementos	Modelo de Burke-Litwin	Hallazgos en el diagnóstico al Fine-Tuned English	Propuesta
<b>Estructura</b>	<p>Los cambios en la estrategia pueden conducir a cambios en la forma en que la organización está estructurada. Esto puede tener un impacto en las relaciones, responsabilidades y formas de trabajo.</p> <p>Es importante tomar en cuenta que el estudio de la estructura no debe limitarse a la estructura jerárquica; sino que debe ser una estructura basada en la función se centra en la estructura de responsabilidad, autoridad, comunicación, toma de decisiones y el control que existe entre las personas de la organización.</p>	<p>Como se pudo apreciar en el Fine-Tuned English existen carencias en cuanto a la estructura no se encuentra definida de forma clara, al igual que la institución no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos.</p> <p>Un porcentaje menor del personal no tiene clara las tareas y funciones asignadas a su cargo.</p> <p>Se percibe falta de coordinación y control organizativo dentro de la institución.</p>	<p>Se propone evaluar el impacto de un cambio estructural.</p> <p>La creación de un organigrama específico para la institución y cada una de sus unidades, con una nueva forma de organización, y así la incorporación de una nueva mirada del trabajo. De forma que comprenda la distribución de tareas, unidades de responsabilidad, niveles de la organización, líneas de autoridad y funciones entre todos los niveles del personal.</p> <p>Definir de forma clara la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias del Fine-Tuned English.</p>
<b>Requisitos tarea, capacidades y habilidades individuales</b>	<p>El cambio a un nivel superior en la organización a menudo requiere cambios en el trabajo llevado a cabo y las habilidades disponibles en el equipo.</p> <p>Se trata de la comprensión de lo que un puesto de trabajo demanda específicamente y el tipo de habilidades y conocimientos que un empleado debe tener a fin de cumplir con las responsabilidades de trabajo de ese puesto de trabajo. Es importante ver lo bien que se han emparejado puestos de trabajo y empleados.</p>	<p>Los puestos de trabajo son cubiertos, de acuerdo a las especificaciones requeridas, pero no existe un manual de funciones ni de requerimientos en el que se especifique las dísticas capacidades y habilidades de los puestos de trabajo requeridos en la institución.</p>	<p>Se propone la realización de un manual de funciones y procedimientos específicos para el Fine-Tuned English.</p> <p>Se plantea especificar las funciones, capacidades y habilidades individuales que se requiere en los puestos de trabajo que demanda la institución, a partir de un levantamiento de puestos de trabajo.</p> <p>Se describió en términos generales las funciones de los distintos puestos existentes en la institución.</p>

Elementos	Modelo de Burke-Litwin	Hallazgos en el diagnóstico al Fine-Tuned English	Propuesta
<b>Liderazgo</b>	<p>Considera las actitudes y comportamiento de los miembros de alto nivel y cómo estos comportamientos son percibidos por la organización en su conjunto. La forma en que se implementa el cambio y aceptan a través de la organización será influenciada en gran parte por los superiores.</p> <p>Es importante un estudio de la estructura de dirección de la organización que se lleva a cabo, identificando claramente los liderazgos del papel principal en la organización.</p>	<p>Existencia de problemas relacionados con la alta dirección, como la falta de comunicación entre directivos y personal, desacuerdos en cuanto a metodologías, mala relación entre directivos y personal, no se permite participar ni opinar al personal, además el bajo interés que muestran los directivos hacia los empleados, por lo que se puede apreciar la existencia de autoritarismo por parte de los líderes de la organización.</p>	<p>Debido a la importancia y la influencia del líder con el personal, se propone un liderazgo situacional que permita tomar en cuenta las distintas funciones y situaciones existentes en la institución.</p> <p>Se plantea un liderazgo situacional en el que el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.</p> <p>Y es importante que el líder dirija y encamine a la toma de decisiones con compromiso, seriedad, responsabilidad, comunicación y motivación.</p>
<b>Clima laboral</b>	<p>Este considera la percepción de sus compañeros inmediatos y el entorno laboral de los empleados. El entorno de trabajo inmediato es a menudo lo que da forma a la visión de la organización en su conjunto, e influye en la medida en que se siente satisfecho el personal en sus puestos de trabajo. Los cambios en el entorno inmediato de trabajo deben ser gestionados de manera sensible, ya que es probable que provoque un rango de respuestas emocionales y políticas de personal.</p> <p>En este punto es trascendental un estudio colectivo de los empleados cómo piensan, sienten y sobre lo que esperan. El tipo de relaciones que los empleados comparten con sus miembros del equipo y los miembros de otros equipos es también un aspecto importante del clima laboral de la unidad de trabajo.</p>	<p>Como se pudo apreciar en la institución existen serias deficiencias en cuanto al clima laboral que en general es apreciado por un porcentaje notable del personal como malo.</p> <p>En la institución se aprecia la existencia de carencias en aspectos del clima organizacional como la falta de integración con los demás empleados, carecen de valores compartidos, fallas en la comunicación interna, y comunicación con directivos.</p> <p>Además de que se aprecia actitudes negativas del personal hacia la dirección de la institución, perciben un bajo interés institucional hacia los empleados, consideran que los incentivos laborales son malos existe falta de reconocimiento por parte de los directivos, un porcentaje alto del personal no está de acuerdo con salario recibido, existe falta de apoyo recibido por los directivos no son tolerantes cuando cometen errores.</p>	<p>Se propone fortalecer el clima laboral mejorando las condiciones laborales, las relaciones entre empleados y directivos y mejorar la comunicación interna en la institución.</p> <p>Tomar en cuenta los distintos aspectos del clima organizacional para la implementación de estrategias que contribuyan a fortalecer el clima laboral. Se plantea fortalecer las distintas dimensiones del clima organizacional que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, estas características son: comunicación, conflicto y cooperación, estructura, recursos humanos, identidad, liderazgo, motivación, recompensa y apoyo.</p>

Elementos	Modelo de Burke-Litwin	Hallazgos en el diagnóstico al Fine-Tuned English	Propuesta
<b>Cultura organizacional</b>	<p>La cultura organizacional puede ser descrita como "la forma en que hacemos las cosas aquí". Se considera que las creencias, comportamientos, valores y convenciones prevalecen en una organización. El cambio de mentalidad no sucede durante la noche. Se evoluciona con el tiempo como resultado de muchos otros cambios en la organización. Un estudio de la cultura organizacional debe buscar información sobre lo explícito, así como los implícitos, normas, reglamentos, costumbres, principios y valores que influyen en el comportamiento de la organización.</p>	<p>Es importante tener en cuenta el estado deseado para la organización, en términos de cómo espera que la gente se comporte y que valores son importantes para la organización.</p> <p>Tomando en cuenta los distintos componentes de la cultura organizacional el Fine-Tuned English refleja una cultura organizacional débil, que resalta su falta de valores, creencias y hábitos.</p>	<p>Se propone reforzar la cultura organizacional de la institución, tomando en cuenta los distintos aspectos que influyen en esta, a través de talleres, charlas informativas y actividades conjuntas. Siendo que esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.</p> <p>Reforzar la importancia de los miembros de la organización que determinan en gran parte su cultura y las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Se plantea la realización de talleres que contribuyan a identificar la cultura organizacional existente, para lo que es importante tomar en cuenta sus distintos elementos.</p>
<b>Necesidades y valores individuales</b>	<p>Los cambios a equipo de miembros puede significar un cambio en la dinámica del equipo. En un mundo perfecto, que sería capaz de reclutar el ajuste exacto para los equipos, en términos de estilo personal, las habilidades y la combinación de capacidades.</p> <p>Esta dimensión tiene como objetivo explorar la opinión de los empleados sobre su trabajo con el fin de identificar los factores de calidad que redunden en el enriquecimiento del trabajo y aporte una mejor satisfacción en el trabajo.</p>	<p>Como se pudo apreciar en la institución existe un porcentaje significativo de personal insatisfecho en distintos aspectos, al igual que se percibe una falta de motivación.</p>	<p>Para la institución es necesario cubrir las distintas necesidades individuales de las áreas, por lo que demanda dar cuenta de las circunstancias necesarias para el bienestar psicológico del personal, que aporten y contribuyan de una manera eficiente a su motivación. Al igual que es importante el reconocimiento de valores individuales por parte de la institución hacia los empleados.</p> <p>Se propone tomar en cuenta las necesidades de la institución a partir de los cinco niveles de Maslow, que deberá ir completando y satisfaciendo para cumplir</p>



			con el objetivo de la autorrealización que beneficie a empleados, dueños, clientes y a la sociedad.
<b>Elementos</b>	<b>Modelo de Burke-Litwin</b>	<b>Hallazgos en el diagnóstico al Fine-Tuned English</b>	<b>Propuesta</b>
<b>La motivación</b>	Considera la importancia de los objetivos individuales y organizacionales. La motivación es clave para un cambio efectivo.	Como se pudo apreciar en la institución, existe un alto porcentaje de personal insatisfecho, no se identifican con la institución, están en desacuerdo con la remuneración que reciben, no existe reconocimiento individual ni colectivo, por lo que se percibe un bajo grado de motivación por parte de los directivos.	Partiendo que la motivación es la clave, es indispensable que para llevar a cabo un cambio en la institución, poner en práctica distintas estrategias de motivación como incentivos laborales y reconocimientos.
<b>Sistemas</b>	Sistemas incluye todos los tipos de políticas y procedimientos con respecto a la gente y las operaciones de la organización. En este punto son importantes las políticas normalizadas y los mecanismos que faciliten el trabajo. Incluye los sistemas de recompensa y sistemas de control por ejemplo, planificación y presupuesto para el desarrollo y la asignación de recursos humanos, los procesos de negocio y sistemas de información. (Burke & Litwin, 1992)	La institución cuenta con políticas internas y reglamentos internos, también cuenta con un sistema de control del personal, pero carece de un sistema de recompensa y evaluación de la actuación, sistema de gestión y recursos humanos.	Se propone la implementación de políticas sistemas y procedimientos que están diseñados para ayudar y apoyar a los miembros de la organización en sus trabajos y roles de responsabilidades.
<b>Prácticas de gestión</b>	Esto implicaría un estudio de lo bien que los gerentes se ajustan a la estrategia de la organización, cuando se trata de los empleados y los recursos. Lo que hacen los gerentes en el curso normal de los acontecimientos de utilizar los recursos humanos y materiales disponibles para lograr la estrategia de la organización (Burke & Litwin, 1992). Tomando en cuenta los comportamientos específicos,	Como se pudo apreciar en el diagnóstico, existen disconformidades en cuanto a la relación entre empleados y gerente, así como el autoritarismo que se da desde la alta dirección, existe un desacuerdo en cuanto las metodologías administrativas ya que son consideradas como malas por un porcentaje notable del personal, al igual que consideran que los directivos no son tolerantes cuando cometen	Se propone mejorar las prácticas de gestión de forma que impliquen:  La comunicación de una misión clara y estrategias.  Liderar con el ejemplo.  El establecimiento de metas exigentes pero realistas.  Una gestión abierta y comunicativa.

	la forma en que tomar y ejecutar decisiones y la forma en que tratan a las personas.	un error, no se permite opinar y participar al personal en las decisiones que se toman dentro del área, también se perciben un bajo interés por parte de los directivos hacia los empleados, no se da reconocimiento individual ni colectivo por parte de los directivos a los trabajadores que se destaquen, se asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo y la mala comunicación de los empleados con el gerente; por lo que se aprecia se podría decir que las prácticas de gestión no son buenas y necesitan de mejoras.	Planificación estratégica clara y cuidadosa.
--	--	---	--

Fuente: Burke & Litwin (1992)

Elaboración: Karla Aguirre

El modelo de Burke-Litwin (1994) del desempeño individual y de la organización identifica las variables que intervienen en la organización, descritas a continuación:

#### 4.2.1 Entorno.

El entorno incluye factores tales como mercados, la legislación, la competencia y la economía. Todos estos factores tienen consecuencias para las organizaciones, y, por esto es vital escanear continuamente el entorno para las cuestiones que afectan a la situación de la institución (Burke & Litwin, 1992). Como señalan los autores en el entorno es importante tomar en cuenta los principales factores externos que tienen un impacto en la organización, se deben identificar el impacto directo e indirecto en la organización.

Es importante tomar en cuenta los distintos factores externos que influyen en el entorno del Fine-Tuned English e identificar su impacto:

- Clientes y la línea servicios, como se aprecia existe un aumento de la demanda y existe una línea de servicios limitada, de manera que el aumento de la demanda impacta positivamente a la institución y se propone aprovechar estos dos aspectos y ofrecer más servicios, diversificar en servicios relacionados, expandir la línea de servicios e ingresar en nuevos segmentos del mercado, al igual que se propone ampliar la capacidad instalada.

- La globalización y la tecnología impactan de manera positiva a la institución, por lo que se propone asociar la tecnología y el talento humano existente en la institución con la innovación, para ofrecer un mejor servicio acorde con las necesidades actuales.
- La competencia impacta de manera negativa en la institución, existe una clara competencia en la ciudad de Loja.
- La legislación y las regulaciones actuales contribuyen de forma positiva a la institución por lo que es importante dar rápida respuesta y mantenerse al día con las obligaciones legales de la institución, así como aprovechar los cambios en la matriz productiva del país, que contribuyen al desarrollo de la educación.

#### **4.2.2 Misión y Estrategia.**

La misión de una organización articula su razón de ser. Es la base sobre la que toda la actividad se debe construir. La estrategia establece, en términos generales, cómo la organización va lograr su misión. Muy a menudo, se desarrollará la estrategia a la luz del entorno, y tendrá un impacto significativo en el trabajo que hace. (Burke & Litwin, A Causal Model of Organisation Performance and Change, 1992)

Como se pudo apreciar la institución si cuenta con una misión definida, pero existe un alto porcentaje del personal que no conoce la misión y como se aprecia a continuación su misión es:

“Ofrecer a nuestros alumnos y alumnas un servicio eficiente y efectivo en la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés, logrado mediante el mejoramiento continuo del proceso lingüístico, pedagógico y tecnológico para optimizar el desarrollo de competencias: destrezas y habilidades cognitivas, culturales y personales, a fin de potenciar la superación y realización humana, profesional y social.”

Se propone la socialización organizacional, que se refiere al aprendizaje de contenidos para adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo en concreto y las normas y cultura propias de la organización. Esta deberá ser general y específica. La general debe familiarizar al colaborador con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que presta, la misión, visión, objetivos, valores, normas y patrones de comportamiento. La específica debe hacer alusión a todas aquellas formas y funciones de su área y cargo específico.

Por lo que se propone la socialización con el propósito de comunicar la misión, filosofía y demás características de la empresa para crear condiciones en las cuales el personal y la institución se integran para un mutuo beneficio a través de publicaciones y presentaciones en las que se resalte la misión institucional en documentos oficiales, actos de la institución y demás ocasiones en las que participe el personal. Procurando que la misión guie las acciones administrativas y académicas de la institución de tal modo que la planificación y demás herramientas administrativas la tomen como base.

En cuanto a las estrategias el Fine-Tuned English tiene en ejecución un plan estratégico quinquenal de desarrollo institucional. De acuerdo al diagnóstico se perciben las estrategias como buenas por gran parte del personal y existe conocimiento de forma clara acerca de las estrategias de trabajo. Pero un porcentaje notable opina negativamente acerca de las estrategias, al igual que se aprecia como mala la dirección estratégica.

Se propone que se realicen una revisión y reenfoque de las estrategias existentes en la institución, ya que estas se enfocan principalmente a aspectos académicos y no toma en cuenta los demás recursos de la organización como es el personal y cuestiones administrativas.

A continuación se especifican las estrategias institucionales, existentes:

- Mantener sesiones con docentes de cada programa y nivel, para la planificación de la gestión académica.
- Diseñar proyecto de capacitación, que responda a las necesidades académicas de los docentes.
- Contratar docentes nativos de habla inglesa.
- Mantener actualizados los programas interactivos del laboratorio.
- Celebrar convenios interinstitucionales.
- Esquematizar las actividades de acompañamiento y supervisión académica.
- Realizar sesiones para planificar las actividades del Plan Operativo Anual.
- Formar grupos de trabajo en función de la actividad académicas planificadas.
- Determinar políticas de ahorro financiero.
- Desarrollar reuniones bimestrales con los padres de familia; y,
- Organizar eventos demostrativos de la aplicación de conocimientos y destrezas adquiridas.

Por lo que se propone la implementación de nuevas estrategias organizacionales que fortalezcan las deficiencias existentes en la institución, por lo que se propone considerar los siguientes temas para la formulación de estrategias:

- Fomentar los valores y buenas prácticas laborales, y establecer un plan de socialización organizacional.
- Implementar la gestión del talento humano.
- Mejora continua de metodologías de enseñanza.
- Implementar estrategias que fortalezcan el clima organizacional
- Realizar un estudio de mercado para aprovechar la buena imagen e ingresar en nuevos mercados.
- Realizar campañas de publicidad haciendo énfasis en la experiencia y resultados obtenidos.
- Desarrollar nuevos servicios acordes a la enseñanza. Incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos servicios relacionados con los servicios de educación.
- Ampliar la cobertura a nivel local, incursionar en nuevos mercados geográficos
- Contratar más personal nativo.
- Mantener y mejorar continuamente los controles existentes en lo relacionado con la enseñanza del idioma inglés
- Mejorar el servicio ofreciendo más alternativas para los clientes haciendo atractivo y eficiente el servicio ofrecido y diferenciándolo de otras instituciones.
- Desarrollar estrategia para hacer frente a la competencia en base a la diferenciación ofreciendo un servicio considerado único y novedoso.

#### **4.2.3 Estructura.**

Muy a menudo, los cambios en la estrategia pueden conducir a cambios en la forma en que la organización está estructurada. Esto puede tener un impacto en las relaciones, responsabilidades y formas de trabajo (Burke & Litwin, A Causal Model of Organisation Performance and Change, 1992). Según los autores es importante tomar en cuenta que el estudio de la estructura no debe limitarse a la estructura jerárquica; sino que debe ser una estructura basada en la función se centra en la estructura de responsabilidad, autoridad, comunicación, toma de decisiones y el control que existe entre las personas de la organización.

Como se pudo apreciar en el Fine-Tuned English existen carencias en cuanto a la estructura no se encuentra definida de forma clara, al igual que la institución no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos. También un porcentaje menor del personal no tiene clara las tareas y funciones asignadas a su cargo, se percibe falta de coordinación y control organizativo dentro de la institución.

La plantea creación de un nuevo organigrama específico para la institución y cada una de sus unidades, con una nueva forma de organización, y así la incorporación de una nueva mirada del trabajo. De forma que comprenda la distribución de tareas, unidades de responsabilidad, niveles de la organización, líneas de autoridad y funciones entre todos los niveles del personal. Por lo que se propone el organigrama, especificado a continuación en la figura 36.

También se propone evaluar el impacto de un cambio estructural, la incorporación de una nueva área, la de gestión de recursos humanos y la realización de un manual de funciones y procedimientos, de manera que se defina de forma clara la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias del Fine-Tuned English.

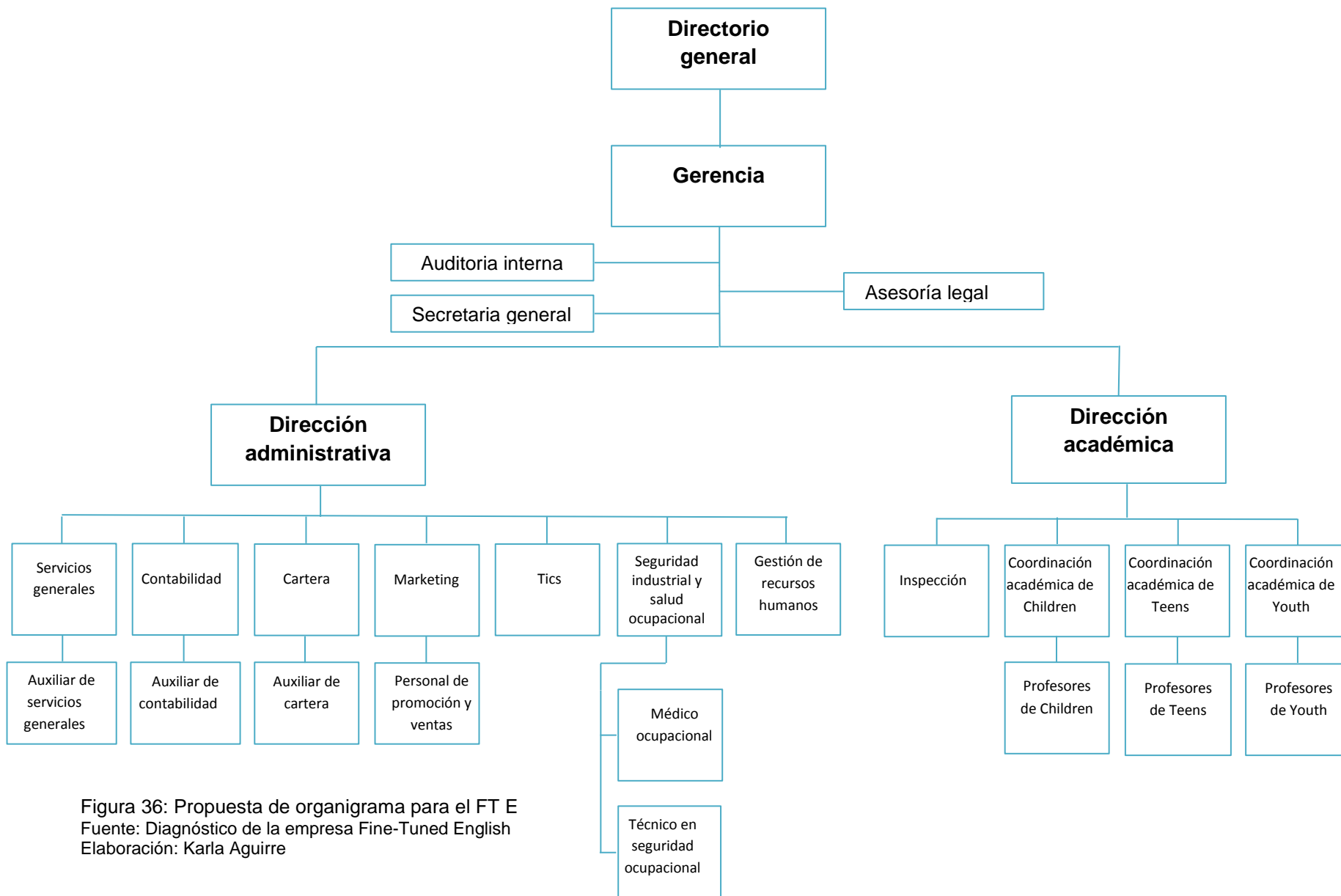


Figura 36: Propuesta de organigrama para el FT E  
 Fuente: Diagnóstico de la empresa Fine-Tuned English  
 Elaboración: Karla Aguirre

### **4.2.3 Requisitos tarea, capacidades y habilidades individuales.**

El cambio a un nivel superior en la organización a menudo requiere cambios en el trabajo llevado a cabo y las habilidades disponibles en el equipo (Burke & Litwin, 1992). Según el modelo es necesario determinar si todos los conocimientos adecuados estén en su lugar; si pueden ser desarrollados; o, si es necesario traerlos de fuera del equipo. Se trata de la comprensión de lo que un puesto de trabajo demanda específicamente y el tipo de habilidades y conocimientos que un empleado debe tener a fin de cumplir con las responsabilidades de trabajo de ese puesto de trabajo. Es importante ver lo bien que se han emparejado puestos de trabajo y empleados.

Según lo observado en el Fine-Tuned English los puestos de trabajo son cubiertos, de acuerdo a las especificaciones requeridas, pero como ya se mencionó anteriormente no existe un manual de funciones ni de requerimientos en el que se especifique las distintas capacidades y habilidades de los puestos de trabajo requeridos en la institución.

Se propone la realización de un manual de funciones y procedimientos específicos para el Fine-Tuned English. En el que se plantea especificar las funciones, capacidades y habilidades individuales que se requiere en los puestos de trabajo que demanda la institución, a partir de un levantamiento de puestos de trabajo.

A continuación se describe en términos generales las funciones de los distintos puestos existentes en la institución, información que se obtuvo de los responsables de las distintas actividades y a través de la observación:

#### **Gerente**

- Representante legal a la empresa y administra su patrimonio.
- Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de la empresa.
- Toma de decisiones relacionadas con la actividad empresarial.
- Manejar los asuntos y operaciones de la empresa, tanto externos como internos, así como procedimientos técnicos, financieros y contables.
- Gestionar, celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa
- Delegar funciones en asuntos específicos
- Velar porque se lleve correctamente la contabilidad, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración del directorio general.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la institución.



- Establecer las líneas estratégicas de la organización.
- Coordinar con la dirección administrativa y la dirección académica las contrataciones, cambios, incentivos y sanciones.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales en todas las actuaciones.

### **Director académico**

- Le corresponde supervisar y coordinar los programas de enseñanza y servicios estudiantiles.
- Orientar el trabajo de los docentes.
- Organizar encuentros de formación capacitación y actualización de los docentes y demás estamentos de la Institución.
- Establecer la coordinación de horarios de los docentes y turnos de trabajo del personal.
- Formular, coordinar, ejecutar y evaluar la planificación académica, con la colaboración de la coordinación académica.
- Organizar y supervisar el programa la planificación académica.
- Autorizar matrículas y aplicación de las pruebas de ubicación.
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento académico.

### **Director administrativo**

- Organizar y controlar al personal administrativo.
- Supervisa, coordina y controla directamente a empleados que ejecutan actividades.
- Propone, supervisa y vigila por la correcta aplicación de normas, política, leyes y reglamentos específicos del área.
- Autoriza salida de documentos y control del cumplimiento de regulaciones y obligaciones propias de la institución.

### **Coordinadoras académicas**

- Participar en la elaboración de la planificación académica y evaluación académica.
- Colabora con la dirección académica en la planeación, programación y evaluación académica de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.
- Organiza a los profesores de acuerdo a las normas vigentes y coordina sus acciones para el logro de los objetivos institucionales.

- Distribuye la asignación académica de los docentes, elabora el horario general y por cursos.
- Vela por la cualificación del proceso educativo a través del acompañamiento permanente a los Docentes, a Estudiantes y a los Padres de Familia.
- Realiza un seguimiento permanente de los casos especiales con dificultades académicas remitidos por los Docentes.
- Atiende los casos de permisos académicos que soliciten los docentes.
- Asesora a los docentes en su desempeño pedagógico y en el desarrollo de un plan de clases.
- Lleva los registros y controles necesarios del proceso evaluativo.
- Asesora y controla las actividades pedagógicas complementarias.

### **Profesores**

- Encargados de la enseñanza del idioma inglés, construir los conocimientos propios del área de su responsabilidad con ética profesional.
- Colaborar y comprometerse en las diferentes actividades de la academia
- Dialogar oportunamente con las estudiantes y sus padres enfocando hacia la educación integral.
- Participar en las actividades extra-escolares: reuniones, talleres que programe la academia.
- Considerar la puntualidad en todos los aspectos: llegada a la academia, inicio de las clases, entrega de planillas de seguimiento del proceso del área de cada una de las estudiantes, programaciones, asistencia a reuniones y cualquier otro informe solicitado por la dirección académica o dirección administrativa.
- Citar y atender cordialmente a los padres de familia que lo soliciten y mantenerlos informados acerca del comportamiento y rendimiento académico de sus hijos, según el horario establecido, a lo largo del año.

### **Contador**

- Llevar la contabilidad de la Institución y registros contables.
- Declaración de impuestos mensuales al SRI.
- Preparación y presentación de balances.
- Conciliaciones bancarias.
- Cuadros y revisiones de caja.

- Formulación de Estados financieros.
- Revisión y cumplimiento tributario.
- Realizar análisis financieros.
- Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas.
- Elaborar rol de pagos para el personal de la Institución.
- Elaborar planillas de retenciones realizadas en roles de pagos.
- Realiza los pagos legales contraídos por la institución.

### **Secretaria**

- Preparar y redactar la documentación oficial.
- Organizar el proceso de matrículas.
- Atender las llamadas telefónicas, recibir la información y transmitirla en forma personal al interesado.
- Mantener actualizado el archivo de los documentos de secretaría.
- Mantener en reserva, orden y bajo extrema seguridad la documentación confidencial y oficial del personal jerárquico, docente y administrativo.
- Ser ejemplo de puntualidad, pulcritud, modestia y sinceridad, brindando un trato cordial y afable con la desidia, empatía al usuario.
- Coordina la elaboración, impresión de los documentos referentes al proceso de matrícula y finalización del año escolar.

### **Inspector**

- Establecer lineamientos educativo-formativos al interior de los diferentes niveles.
- Coordinar y ejecutar el proceso de admisión de alumnos. .
- Coordinar aspectos disciplinarios de la labor docente
- Administrar la disciplina y asistencia del alumnado.
- Planificar y coordinar las actividades de su área

### **Personal de cartera**

- Recaudar, manejar, custodiar, remisión y liquidación de los fondos que ingresan en concepto de aranceles y otros pagos, que se perciban legalmente en la academia
- Recaba, expende y registra las especies valoradas debidamente numeradas de recursos propios de su administración.
- Remitir mensual y trimestralmente el informe de recaudación.

- Llevar debidamente archivados los talonarios de recibos y otros documentos de ingresos.

### **Personal de marketing**

- Encargado del posicionamiento, publicidad y ventas.
- Formular, evaluar y seleccionar las estrategias de marketing.
- Implementación, control y evaluación de las estrategias para atraer clientes.
- Analizar a los consumidores, sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres y actitudes.
- Analizar a la competencia, su ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.

### **Personal servicios generales**

- Cumplir con todas las actividades de aseo y limpieza de todo el edificio de la academia
- Colaborar cuando sea requerido por algún funcionario de la academia.
- Colaborar cuando haya eventos sociales en academia, en todo lo referente a arreglo varios.
- Velar y vigilar por el buen mantenimiento y aseo de los muebles, enseres y dependencias de la Institución, al que tienen acceso.
- Informar oportunamente a los directivos, los casos especiales de deterioro o extravío de materiales, responsabilizándose de los daños causados.
- Colaborar en tareas de oficina como archivos, empacar y transportar muebles y materiales
- Cuidar los materiales, plantas y otros insumos.
- Y otras funciones inherentes al cargo que le sean encomendadas por su inmediato superior.

#### **4.2.4 Liderazgo.**

Según el modelo se considera las actitudes y comportamiento de los miembros de alto nivel y cómo estos comportamientos son percibidos por la organización en su conjunto. La forma en que se implementa el cambio y aceptan a través de la organización será influenciada en gran parte por los superiores (Burke & Litwin, 1992).

Es importante un estudio de la estructura de dirección de la organización que se lleva a cabo, identificando claramente los liderazgos del papel principal en la organización.

Como se pudo apreciar en los resultados del diagnóstico en la institución existen problemas relacionados con la alta dirección, como la falta de comunicación entre directivos y personal, desacuerdos en cuanto a metodologías, mala relación entre directivos y personal, no se permite participar ni opinar al personal, además el bajo interés que muestran los directivos hacia los empleados, por lo que se puede apreciar la existencia de autoritarismo por parte de los líderes de la organización.

Debido a la importancia y la influencia del líder con el personal, se propone una combinación de liderazgos que permita tomar en cuenta las distintas funciones y situaciones existentes en la institución. Y es importante que el líder dirija y encamine a la toma de decisiones con compromiso, seriedad, responsabilidad, comunicación y motivación. Se plantea un liderazgo situacional que se basa en el modelo de liderazgo situacional de Ken Blanchard y Paul Hersey, en el que señala que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación así poder llevar a cabo una tarea exitosamente. Por lo que el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. Es un enfoque eficaz para el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen. (Blanchard, 2007)

El liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Los tipos de comportamiento de un líder son dos:

- Comportamiento directivo: centrado en el desarrollo de la tarea. El líder define las funciones y tareas; señala qué, cuándo y cómo realizarlas y controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo: centrado en el desarrollo del grupo. El líder fomenta la participación y da cohesión; apoya y motiva a los miembros del grupo.

El líder puede emplear ambos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

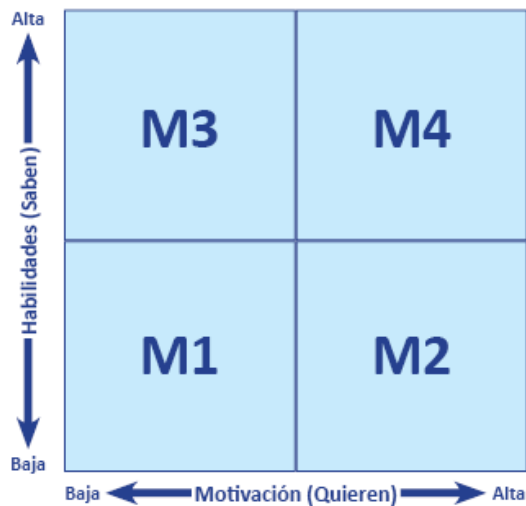


Figura 37: Niveles de desarrollo del colaborador  
 Fuente: Modelo de Liderazgo Situacional  
 Elaboración: Karla Aguirre

El modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

### **E1: el líder Ordena**

- Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
- Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
- Da órdenes precisas.
- Supervisa de cerca.
- Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

En este estilo de liderazgo el líder toma las decisiones.

### **E2: el líder Persuade**

- Dirige y apoya al mismo tiempo.
- Explica sus decisiones.
- Permite aclaraciones.
- Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
- Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

En este estilo de liderazgo el líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos.

### **E3: el líder Participa**

- No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
- La comunicación es muy activa.
- Les alienta y motiva.
- Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
- Si puede, les genera 'deudas' personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

En este estilo de liderazgo el líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder.

### **E4: el líder Delega**

- Dirige y apoya en la distancia.
- Observa y supervisa.
- Fomenta el funcionamiento autónomo.
- Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
- Les muestra su confianza.

En este estilo de liderazgo el colaborador toma las decisiones.

El líder de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja) como muestra la figura 4.

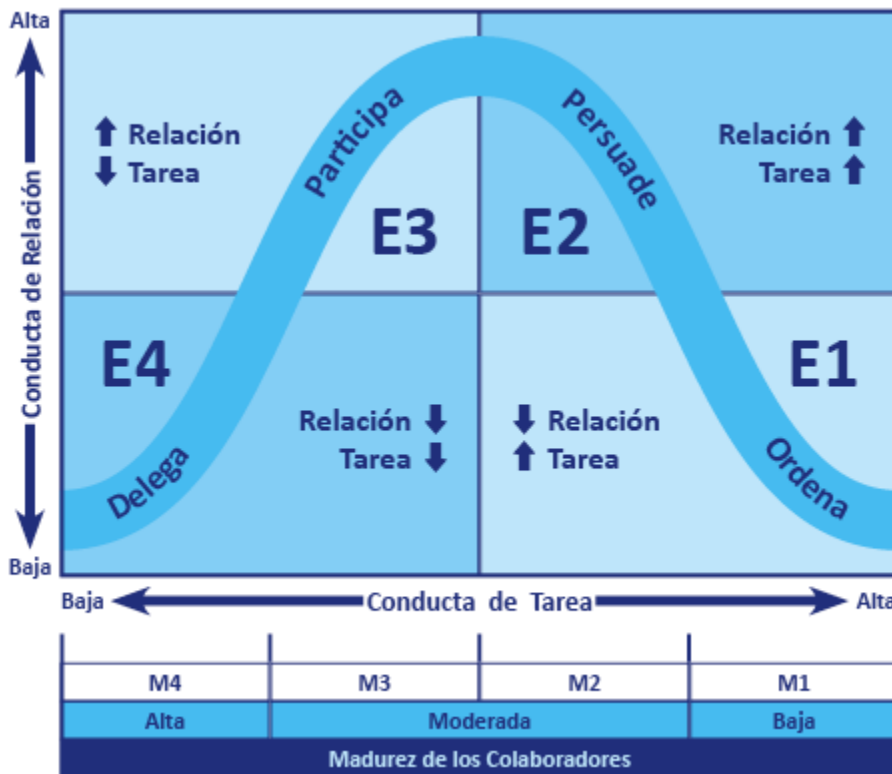


Figura 38: Estilos de liderazgo  
 Fuente: Modelo de Liderazgo Situacional  
 Elaboración: Modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

Como se puede apreciar en la figura 38, se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a tareas desempeñadas y nivel de relación con cada subordinado. Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1
- M2 = Estilo de Liderazgo E2
- M3 = Estilo de Liderazgo E3
- M4 = Estilo de Liderazgo E4

Por lo que se determinó que el liderazgo situacional es el idónea para la institución, la filosofía de este liderazgo es que el líder debe 'liderar', esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo, siendo un líder flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de



motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.

#### **4.2.5 Clima laboral de la unidad de trabajo.**

Este considera la percepción de sus compañeros inmediatos y el entorno laboral de los empleados. El entorno de trabajo inmediato es a menudo lo que da forma a la visión de la organización en su conjunto, e influye en la medida en que se siente satisfecho el personal en sus puestos de trabajo. Los cambios en el entorno inmediato de trabajo deben ser gestionados de manera sensible, ya que es probable que provoque un rango de respuestas emocionales y políticas de personal (Burke & Litwin, A Causal Model of Organisation Performance and Change, 1992).

En este punto es trascendental un estudio colectivo de los empleados cómo piensan, sienten y sobre lo que esperan. El tipo de relaciones que los empleados comparten con sus miembros del equipo y los miembros de otros equipos es también un aspecto importante del clima laboral de la unidad de trabajo.

Como se pudo apreciar en la institución existen serias deficiencias en cuanto al clima laboral que en general es apreciado por un porcentaje notable del personal como malo.

En la institución se aprecia la existencia de carencias en aspectos del clima organizacional como la falta de integración con los demás empleados, carecen de valores compartidos, fallas en la comunicación interna, y comunicación con directivos. Además de que se aprecia actitudes negativas del personal hacia la dirección de la institución, perciben un bajo interés institucional hacia los empleados, consideran que los incentivos laborales son malos, existe falta de reconocimiento por parte de los directivos, un porcentaje alto del personal no está de acuerdo con salario recibido y existe falta de apoyo recibido por los directivos no son tolerantes cuando cometen errores.

Por lo que se propone fortalecer el clima laboral mejorando las condiciones laborales, las relaciones entre empleados y directivos y mejorar la comunicación interna en la institución. Para lo que es importante tomar en cuenta los distintos aspectos del clima organizacional para la implementación de estrategias que contribuyan a fortalecer el clima laboral.

Se plantea fortalecer las distintas dimensiones del clima organizacional que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Se plantea la comunicación multidireccional en la que todo el personal y todas las áreas pueden y deben ser escuchados, tienen la posibilidad de plantear propuestas, las reciben y se sienten participes de pertenecer al colectivo, esta comunicación debe garantizar unas condiciones laborales idóneas para desempeñar el trabajo, con participación y con identificación de los empleados (Sabés & Verón, 2008). La comunicación multidireccional permite la capacidad de ser emisores a la vez que receptores o viceversa.

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, se plantea tomar en cuenta las siguientes características:

Tabla 17. Características de la comunicación eficaz

<b>Relevante</b>	La organización debe decidir en cada momento que información del entorno quiere suministrar y para quien es relevante.
<b>Calidad</b>	Se refiere a la precisión de información
<b>Temporalidad</b>	La rapidez será un factor a tener en cuenta a la hora de suministrar la información. Las nuevas tecnologías han contribuido a la velocidad de trasmisión de la información.
<b>Accesibilidad</b>	La información debe expresarse de forma comprensible y sencilla.
<b>Abierta</b>	Tiene por objeto comunicarse con el exterior.
<b>Evolutiva</b>	Hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una empresa u organización.
<b>Flexible</b>	Permite una comunicación oportuna entre lo formal y lo informal.
<b>Multidireccional</b>	La comunicación puede ir desde arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, lateralmente, puede ser interna o externa.
<b>Instrumentada</b>	Utiliza herramientas, soportes, dispositivos para que las informaciones que circulan dentro de la organización lleguen en el momento adecuado.

Fuente: Rasgos de la comunicacion eficaz (García M. , 2011)

Elaboración: Karla Aguirre

2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Se plantea las organizaciones deben apostar por la legitimidad y sostenibilidad a través de relaciones laborales que

promuevan un diálogo permanente, además es fundamental mantener una actitud abierta de diálogo y de conciliación, a fin de obtener un feedback constante sobre las percepciones de los trabajadores respecto a su vida laboral y personal.

3. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Como se ha mencionado anteriormente se propone una mejora de la estructura existente en la actualidad como se puede apreciar en la figura 2, de forma que se defina de forma clara la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de la institución.
4. **Recursos Humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. Se plantea la realización de esfuerzos por parte de la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable, que se de confort para la institución. Es esencial que se preste atención a cómo es el trato entre el personal, incluso de directivos hacia los demás empleados, de aquí parte la disposición del trabajador por hacer bien su trabajo, por lo que es importante tomar en cuenta:
  - **Grado de compromiso.** Esto se genera por el grado de compromiso que tenga principalmente la empresa con el colaborador, si ésta les hace sentir que está comprometida con ellos, ellos también devolverán con la misma actitud.
  - **Definir puestos y funciones específicas.** Todo buen trabajo en equipo tiene como raíz una buena estructura de funciones, ya que se evita duplicar tareas y se brinda una información más clara al trabajador acerca de para qué y cuál es su aporte en la organización, lo que da valor al trabajo realizado.
  - **Reconocimiento.** Es importante no desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado, para lo que es importante la implementación de un plan de reconocimiento.
  - **Igualdad.** Es importante, tratar por igual a todos los colaboradores para no quebrar las relaciones laborales. Los favoritismos, lo único que generan es envidia y desunión en el equipo de trabajo.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Para lo que es necesario reforzar la identidad del personal mediante la socialización organizacional que debe iniciar desde el

proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general y clara de la institución respecto a la cultura organizacional, las actividades que se desarrollan, las recompensas y el estilo de dirección entre otras. Esta debe continuar aun después de vinculado a la institución para proveerle al nuevo miembro un ambiente favorable y acogedor, de forma que se podrá obtener un resultado positivo en el clima organizacional, que genere un comienzo hacia el sentido de pertenencia y colaboración con la entidad. Igualmente se deben hacer procesos permanentes de retroalimentación por los constantes cambios en los procesos administrativos que puede tener el Fine-Tuned English.

6. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. Va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es circunstancial, por lo que se mencionó anteriormente se propone un liderazgo situacional.
7. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Por lo que se propone mejorar la motivación laboral tomando en cuenta las siguientes técnicas:
  - **La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo.** Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.
  - **Integración y acogida de nuevos empleados.** Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.
  - **Buena valoración salarial o económica.** Es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del

mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la institución.

- **Marcarnos metas y objetivos.** Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.
  - **Incentivos y premios.** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
  - **Mejora de las condiciones de trabajo.** No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera, por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, entre otras. Oficinas y aulas bien acondicionadas y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.
  - **Formación y desarrollo profesional.** Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.
8. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo. Por lo que se plantea la mejora del actual sistema de recompensas.
9. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Por lo que es

importante tomar en cuenta los sentimientos de apoyo, de amistad y de estímulo que experimentan los empleados en el trabajo.

#### **4.2.6 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional puede ser descrita como "la forma en que hacemos las cosas aquí". Se considera que las creencias, comportamientos, valores y convenciones prevalecen en una organización. El cambio de mentalidad no sucede durante la noche. Se evoluciona con el tiempo como resultado de muchos otros cambios en la organización. (Burke & Litwin, 1992) Es importante tener en cuenta el estado deseado para la organización, en términos de cómo espera que la gente se comporte y que valores son importantes para la organización. Un estudio de la cultura organizacional debe buscar información sobre lo explícito, así como los implícitos, normas, reglamentos, costumbres, principios y valores que influyen en el comportamiento de la organización.

Tomando en cuenta los distintos componentes de la cultura organizacional el Fine-Tuned English refleja una cultura organizacional débil, que resalta su falta de valores, creencias y hábitos.

Por lo que se propone reforzar la cultura organizacional de la institución a través de talleres y actividades conjuntas, tomando en cuenta que esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Se plantea la realización de talleres que contribuyan a identificar la cultura organizacional existente, para lo que es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. **Experiencias, ideas y testimonios:** Son esenciales para que los nuevos empleados aprendan cómo se trabaja en la empresa y reciban retroalimentación no sólo de la compañía sino también de los clientes.
2. **Normas y objetivos:** Dar a conocer los propósitos de largo y corto plazo, los objetivos de los diversos departamentos y los planes individuales, entre otros, ayuda a focalizar todas las áreas del negocio.

3. **Símbolos, valores y rituales:** Son indicadores y señales que exteriorizan información a las personas sobre la organización. Desde el color de las oficinas, sus áreas de recreación o la papelería, hasta cómo se llevan a cabo las reuniones o los reconocimientos y retribuciones hacia los empleados, los procesos que se emplean para satisfacer al cliente, entre otros. También se plantea la creación de valores basadas en las ciencias de la conducta y orientadas a la organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Se propone a tener en cuenta los siguientes valores:

- Respeto por las personas: Ellas son vistas como responsables, meticulosas, dignas de respeto y dignidad
- Confianza y apoyo: Caracteriza a una organización saludable en la que está presente la autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- Confrontación: No se esconden los problemas, se los enfrenta abiertamente.
- Participación: A mayor involucramiento de las personas afectadas en las decisiones de cambio, mayor será el compromiso con la implantación de esas decisiones.

#### **4.2.7 Necesidades y valores individuales.**

Los cambios a equipo de miembros puede significar un cambio en la dinámica del equipo. En un mundo perfecto, que sería capaz de reclutar el ajuste exacto para los equipos, en términos de estilo personal, las habilidades y la combinación de capacidades. (Burke & Litwin, 1992) Esta dimensión tiene como objetivo explorar la opinión de los empleados sobre su trabajo con el fin de identificar los factores de calidad que redunden en el enriquecimiento del trabajo y aporte una mejor satisfacción en el trabajo.

Para la institución es necesario cubrir las distintas necesidades individuales de las áreas, por lo que demanda dar cuenta de las circunstancias necesarias para el bienestar psicológico del personal, que aporten y contribuyan de una manera eficiente a su motivación. Al igual que es importante el reconocimiento de valores individuales por parte de la institución hacia los empleados.

Se propone tomar en cuenta las necesidades de la institución a partir de los cinco niveles de Maslow, que deberá ir completando y satisfaciendo para cumplir con el objetivo de la autorrealización que beneficie a empleados, dueños, clientes y a la sociedad.

A continuación se especifican los cinco niveles de la jerarquía de las necesidades:

- El primer nivel de la jerarquía son las necesidades fisiológicas. En la institución, esto se puede satisfacer teniendo buenos espacios de oficina y un buen equipo para realizar los trabajos. La mejor idea de negocio no ira a ningún lado si no se suministran los recursos que se requieren para que sea una realidad. Se tomara en cuenta beneficios extra más allá del seguro médico, las vacaciones pagadas o las garantías. En este nivel se engloban iniciativas como guarderías, o cafeterías. También puede optar por horarios y empleos flexibles que permitan trabajar desde casa y cuidar de los niños o permitir a los empleados dedicar tiempo a proyectos personales que puedan transformarse en ideas beneficiosas para las compañías.
- La seguridad se interpreta como la presencia de la previsibilidad y la protección ante el daño. Las mismas necesidades que están presentes en una institución. Una vez establecida la planta física se tiene que estar seguro de que no va a ser asaltado, quemado o de cualquier otra forma de daño de forma que la institución cubra las necesidades básicas en materia de seguridad.
- La pertenencia en las empresas es menos personal y emocional, pero es igual de importante. Un negocio no requiere contacto físico para desarrollar esta necesidad pero necesita mantener buenas relaciones con sus proveedores y clientes. Este tipo de pertenencia económica es fundamental para que una empresa prospere. El desarrollo de relaciones comerciales sanas y mutuamente beneficiosas y sostenibles es un paso crítico en un negocio exitoso.
- La estima de Maslow se puede interpretar como la reputación comercial, fidelización de clientes y la publicidad boca-a-boca. Por lo que es importante tomar cuenta ofrecer un buen servicio a un precio razonable, tratar bien a los clientes y, en general comportarse de una forma responsable, va a ganar la institución el apoyo, la admiración y confianza de la comunidad.
- Superando todos los niveles previos, se podría llegar a la autorrealización, lo que implica la investigación y desarrollo de productos nuevos e innovadores, o la expansión a otras áreas geográficas. En la etapa final la institución exitosa puede centrarse menos en sí mismo y más en dar una mirada al mundo circundante.



#### **4.2.8 La motivación.**

Considera la importancia de los objetivos individuales y organizacionales. La motivación es clave para la efectividad de una organización (Burke & Litwin, 1992). En este punto es relevante identificar el nivel de motivación de los empleados, será más fácil para determinar la forma de buen grado que ponen en sus esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales. Esto también implicaría la identificación de factores desencadenantes de motivación.

Como se pudo apreciar en la institución, existe un alto porcentaje de personal insatisfecho, no se identifican con la institución, están en desacuerdo con la remuneración que reciben, no existe reconocimiento individual ni colectivo, por lo que se percibe un bajo grado de motivación por parte de los directivos.

Partiendo que la motivación es la clave, es indispensable que para llevar a cabo un cambio en la institución, se plantea poner en práctica distintas estrategias de motivación como incentivos laborales y reconocimientos, aplicando distintas técnicas de motivación, como se mencionó anteriormente.

#### **4.2.9 Sistemas.**

Sistemas incluye todos los tipos de políticas y procedimientos con respecto a la gente y las operaciones de la organización. En este punto son importantes las políticas normalizadas y los mecanismos que faciliten el trabajo. Incluye los sistemas de recompensa y sistemas de control por ejemplo, planificación y presupuesto para el desarrollo y la asignación de recursos humanos, los procesos de negocio y sistemas de información. (Burke & Litwin, 1992)

La institución cuenta con políticas internas y reglamentos internos, también cuenta con un sistema de control del personal, pero carece de un sistema de recompensa y evaluación de la actuación, sistema de gestión y recursos humanos.

Se propone la implementación de políticas sistemas y procedimientos que están diseñados para ayudar y apoyar a los miembros de la organización en sus trabajos y roles de responsabilidades.

#### **4.2.10 Prácticas de gestión.**

Esto implicaría un estudio de lo bien que los gerentes se ajustan a la estrategia de la organización, cuando se trata de los empleados y los recursos. Lo que hacen los gerentes en el

curso normal de los acontecimientos de utilizar los recursos humanos y materiales disponibles para lograr la estrategia de la organización (Burke & Litwin, 1992).

- Los comportamientos específicos
- La forma en que tomar y ejecutar decisiones
- La forma en que tratan a las personas

Como se pudo apreciar en el diagnóstico, existen disconformidades en cuanto a la relación entre empleados y gerente, así como el autoritarismo que se da desde la alta dirección, existe un desacuerdo en cuanto las metodologías administrativas ya que son consideradas como malas por un porcentaje notable del personal, al igual que consideran que los directivos no son tolerantes cuando cometen un error, no se permite opinar y participar al personal en las decisiones que se toman dentro del área, también se perciben un bajo interés por parte de los directivos hacia los empleados, no se da reconocimiento individual ni colectivo por parte de los directivos a los trabajadores que se destaquen, se asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo y la mala comunicación de los empleados con el gerente; por lo que se aprecia se podría decir que las prácticas de gestión no son buenas y necesitan de mejoras.

Se propone mejorar las prácticas de gestión de forma que impliquen:

- La comunicación de una misión clara y estrategias.
- Liderar con el ejemplo.
- El establecimiento de metas exigentes pero realistas.
- Una gestión abierta y comunicativa.
- Planificación estratégica clara y cuidadosa.

Utilizar distintas herramientas de negocio que se pueden emplear en estas buenas prácticas, como:

- Previsión
- Planificación estratégica
- Planificación financiera
- Evaluación del desempeño o supervisión del rendimiento
- Evaluación comparativa

Se plantea las siguientes prácticas de gestión dadas en grades empresas que ayudaran a mejorar la gestión en el Fine-Tuned English:

Tabla 18. Propuesta de prácticas de gestión humana.

<b>Prácticas de gestión humana</b>
Reconocimiento del recurso humano como fuente de ventaja competitiva.
Implementar una unidad especializada en la gestión de recursos humanos.
Importancia del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño.
En general, todas las prácticas de gestión humana están formalizadas y documentadas.
Las prácticas de gestión humana tienen propósitos de desarrollo. Prácticas de gestión humana basadas en conocimiento técnico.
Estrategias de recursos humanos que estén alineados con la estrategia corporativa.
Implementar un sistema de gestión humana formal que les permiten reclutar y mantener trabajadores altamente calificados.
Descripción y análisis de cargos realizada técnicamente y documentada.
Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.
Procesos documentados.
En reclutamiento a través de medios formales como bolsas de empleo, periódicos, revistas, universidades, etc.
La selección de personal se realiza con criterios técnicos.
Formación continua y es percibida como una inversión, que debe generar retornos. La formación es planificada, formal, según los requerimientos futuros.
En cuanto a plan de carrera, presentar opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores.
Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente.
Existen beneficios monetarios y no monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.
La evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la efectividad de la empresa.

Fuente: Rodríguez (2012)  
Elaboración: Karla Aguirre

#### **4.2.11 Desempeño individual y general.**

Esta dimensión es importantes ya que se enfoca en los resultados, tiene en cuenta el esfuerzo y los logros como el nivel de rendimiento, a nivel individual y de organización, en áreas clave como la productividad, la calidad, la eficiencia, el presupuesto, la satisfacción del cliente o del personal, la utilidad, la calidad del servicio, etc. También es relevante la identificación de factores críticos para la motivación y por lo tanto el desempeño. (Burke & Litwin, 1992)

A partir de las mejores propuestas en las anteriores dimensiones se espera mejorar el desempeño en la institución, siendo esta dimensión el resultado que se enfoca en el desempeño obtenido a partir de las anteriores dimensiones. Como se puede apreciar la institución necesita mejorar y reforzar distintos aspectos, que llevaran a obtener un mejor

desempeño. Para lo que se propone medir el desempeño utilizando distintas métodos e indicadores.

### **4.3 Indicadores de medición**

Para la institución se propone indicadores establecidos en el catálogo de indicadores para el sistema de gestión de las escuelas oficiales de idiomas, este sistema está disponible para cualquier institución, lo que permitirá analizar la institución, evaluar y obtener información clara y precisa del Fine-Tuned English, con la finalidad de que pueda ser un instrumento orientador para la toma de decisiones sobre su presente y futuro y mejorar el desempeño de la institución.

A continuación se detallan los indicadores de rendimiento para el Fine-Tuned English.

#### **4.4.1 Indicadores de rendimiento**

Son medidas internas y directas sobre los procesos de la institución, que permiten compararlas con los objetivos fijados en la planificación del centro, y mejorar sus rendimientos, a la vez que realizar predicciones directas sobre las percepciones de los diferentes grupos de interés. De forma que los indicadores permitan evaluar el grado de eficacia y eficiencia de su sistema de gestión. (Jabaloyes & Carot, 2009)

Los indicadores cubren los aspectos más significativos de la gestión, especialmente los referidos a los objetivos de la organización. La medición de estos indicadores está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta la institución. En definitiva, la medición dará como resultado un perfil de lo que la institución es y hace.

A continuación se especifican los indicadores de rendimiento del personal de la institución.

- Indicadores de rendimiento del personal con respecto a la dirección y estructura organizativa de la institución: miden el resultado de la satisfacción del personal con la gestión que del mismo realiza la dirección de la institución.
  - Número y porcentaje de personal que conoce el organigrama funcional del centro.
  - Número y porcentaje de personal que conoce a las personas que desempeñan cargos directivos.
  - Número y porcentaje de personal que cree que el trato de la dirección hacia ellos es justo y equitativo.

- Número y porcentaje de personal que cree que el trato del profesorado hacia ellos es justo y equitativo.
  - Número y porcentaje de personal que ha recibido algún reconocimiento desde la dirección por el trabajo realizado.
  - Número y porcentaje de personal que conoce a sus representantes en el dirección académica.
  - Número y porcentaje de personal que cree que sus representantes en la dirección académica les informan adecuadamente sobre los temas tratados.
  - Número y porcentaje de personal que conoce las decisiones adoptadas por la dirección académica.
- Medidas de rendimiento del personal con respecto al funcionamiento y organización de la institución.
- Número y porcentaje de personal que conoce los proyectos institucionales de la institución.
  - Número y porcentaje de personal que conoce las funciones y obligaciones del personal del centro.
  - Número y porcentaje de personal que conoce las funciones y obligaciones que le son propias.
  - Número de quejas o reclamaciones del personal, debido a la organización, funcionamiento y gestión administrativa de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a la información recibida sobre la organización y el funcionamiento de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a los horarios de los servicios de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a los servicios auxiliares, que proporciona la institución.
  - Número y porcentaje de quejas/reclamaciones del personal resueltas respecto de total presentadas.
  - Número y porcentaje de personal que conoce el reglamento interno de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto al funcionamiento administrativo del centro.
- Indicadores sobre la satisfacción del personal con la Gestión de Recursos y Alianzas establecidas por la institución.

- Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a la disponibilidad y uso de los espacios comunes de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a los espacios de que dispone para realizar su trabajo.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto al mobiliario, los equipos y la tecnología de que dispone para realizar su trabajo.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto al estado de conservación, limpieza y orden de los espacios comunes de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a las instalaciones de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a las medidas de seguridad de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto a las medidas de higiene de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal causadas por las instalaciones del centro.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal respecto al programa de gestión administrativa de la institución.
- Indicadores del personal respecto a las relaciones internas, entre el personal de la institución tanto administrativo como académico.
- Número de incidencias disciplinarias causadas por el comportamiento del personal con sus compañeros.
  - Número de incidencias disciplinarias causadas por el comportamiento del alumnado con el personal.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal debidas a las relaciones con el personal de la institución.
  - Número de quejas/reclamaciones del personal debidas a las relaciones con el personal de servicios generales.
- Indicadores del personal respecto a la imagen de la institución.
- Número y porcentaje de personal que conoce los símbolos externos de la imagen de la institución.
  - Número y porcentaje del personal que conoce la publicidad institucional de la institución.

- Número y porcentaje de personal que conoce la información de la institución que transmite al exterior.
- Número y porcentaje de personal que recomendaría a otras personas la entrada a la institución.
- Número y porcentaje de personal que cree pertenecer a una institución de prestigio.
- Indicadores de motivación del personal.
  - Número de reuniones realizadas por el personal para mejorar la organización y el desempeño de su trabajo.
  - Número de propuestas de mejora para desempeñar su trabajo presentadas por el personal a la dirección de la institución.

## CONCLUSIONES

- El entorno actual exige de las organizaciones una constante capacidad de mejora, la necesidad de una buena y actualizada estructura organizacional que es fundamental para el buen desempeño de una organización, para lo que se ha realizado estudio de los modelos organizacionales más destacados como el modelo de las 7 S de McKinsey, el modelo de Estrella de Galbraith, el modelo de los seis Casilleros de Weisbord, el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, el modelo de Burke-Litwin, y el modelo de Mintzberg. Tomados como base para proponer un modelo de organizacional, eficiente, completo y sostenible para el Fine Tuned English
- En las organizaciones se precisa de un modelo organizacional, que contribuya a determinar el uso correcto de los recursos disponibles de forma que se tome en cuenta los distintos factores derivados de una serie de dimensiones, y así desempeñarse con efectividad y eficiencia para lograr el cumplimiento de metas y objetivos y alcanzar una ventaja competitiva.
- Fine-Tuned English es una de las instituciones más destacadas en la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Loja, que ofrece una propuesta académica adaptada a las distintas necesidades, para garantizar un aprendizaje sólido y eficaz. Se ha logrado desarrollar significativamente y establecerse en el mercado ubicándose hoy en día como una empresa mediana que aporta a la economía local con un número significativo de puestos de trabajo.
- A partir del diagnóstico se pudo determinar que el Fine-Tuned English requiere de intervención en distintos aspectos internos. Se pudo apreciar deficiencias relacionadas con la estructura organizacional no se encuentra definida de forma clara, falta de comunicación, falta de valores compartidos, un clima organizacional regular, una cultura organizacional débil y se percibe un alto grado de personal insatisfecho.
- Se aprecia deficiencias en la comunicación interna de la institución valorado por el 44% personal como mala valoración que refleja falta de interacción dentro de la institución y entre los miembros de la misma, así como falta de dialogo entre los distintos niveles de la institución.
- En cuanto a la estructura en la institución no se encuentra definida de forma clara, un 14% del personal no tiene claro sus funciones y tareas a su cargo, aspecto negativo importante, por lo que denota que las tareas y funciones asignadas, no han sido informadas y comunicadas eficientemente, existiendo una falta de coordinación y



control organizativo dentro de la institución, así como carencias en la especialización y departamentalización.

- Se identificó dificultades relacionados con la alta dirección, como la falta de comunicación entre directivos y personal, desacuerdos en cuanto a metodologías, mala relación entre directivos y personal, no se permite participar ni opinar al personal, además el bajo interés que muestran los directivos hacia los empleados, por lo que se puede apreciar la existencia de autoritarismo por parte de los líderes de la organización.
- Se determinó que algunos factores contribuyen de forma positiva a la institución como la imagen de la institución, su trayectoria, la globalización, el uso eficaz de la tecnología, la innovación y la publicidad.
- En base al diagnóstico se pudo identificar al modelo organizacional de Burke-Litwin, como el modelo más adecuado y completo para el Fine-Tuned English ya que sugiere que las interconexiones de factores internos y externos afectan al desempeño, y ofrece un marco de referencia para alcanzar el éxito de la organización y lograr una mejora con una práctica estable que permita cambios en la estructura, funciones y actividades, dando así a la institución continuidad y proyección en el tiempo.
- El modelo de Burke-Litwin ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales claves para el éxito de una organización comprende doce dimensiones: el entorno, la misión y la estrategia, la estructura, requisitos de tareas, liderazgo, prácticas de gestión, clima organizacional, motivación, cultura organizacional, necesidad y valores individuales, sistemas y desempeño individual y general. Además que sugiere que estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un mejor desempeño.
- Tomando como base al modelo se identificó las áreas que se deben mejorar en la institución y con las que se podrá obtener un mejor desempeño a través de mejorar las estrategias existentes en la institución tomando en cuenta todos los recursos que dispone, cambiar en la estructura organizacional de manera que se defina de forma clara la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias del Fine-Tuned English, dar mayor importancia al entorno significando este una oportunidades para la institución.
- Tomando en cuenta la importancia del clima organizacional y cultura organizacional se propuso fortalecer estas dimensiones mejorando las condiciones laborales, las relaciones entre empleados y directivos, mejorar la comunicación interna, liderazgo y motivación.

- La implementación del modelo organizacional contribuirá a mejorar la institución de una forma eficiente, completa, sostenible y adaptable; que situé a la empresa en un nivel de formalidad de gestión, direccionamiento y toma de decisiones que abarque las diferentes etapas organizacionales de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se promueve un cambio en la organización a través del uso de un modelo organizacional, siendo esta una herramienta administrativa que hace referencia a la estructura, estrategias, los causas de la comunicación interna, estilo de liderazgo, y de gestión de recursos humanos, de forma que contribuya al desempeño y al manejo eficiente de recursos disponibles.
- El Fine-Tuned English debe apoyarse en el modelo organizacional de Burke-Litwin y adaptarlo según sus necesidades, aplicando cambios necesarios para mejorar sus actividades, con el fin de aportar soluciones y de ésta manera la institución sea más eficiente.
- Siendo la comunicación uno de los aspectos más débiles de la institución se recomienda una comunicación multidireccional en la que todo el personal y todas las áreas pueden ser escuchados, garantizando unas condiciones laborales idóneas para desempeñar el trabajo, con participación y con identificación de los empleados.
- Se propone un cambio en la estructura de la institución en el que debe considerarse la distribución de tareas, unidades de responsabilidad, niveles de la organización y funciones entre todos los niveles del personal.
- En base a los problemas relacionados con el liderazgo se recomienda un liderazgo situacional que permita tomar en cuenta las distintas funciones y situaciones, en el que el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.
- Es importante para la institución reforzar las dimensiones del clima y la cultura organizacional a través de talleres, charlas informativas y actividades conjuntas, de manera que mejore las condiciones y el ambiente laboral provocando un mejor desempeño.
- Aprovechar los aspectos positivos de la institución con su entorno como su imagen, el uso de la tecnología como oportunidades para aumentar la demanda del servicio que presta la institución.
- Se promueve la utilización de la propuesta de modelo organizacional de Burke-Litwin que contribuirá de una forma eficaz al funcionamiento de la institución y ayudara a alcanzar los objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2015). Ecuador: panorama general. *Grupo Banco Mundial*.
- Andrade, H. (1991).
- Aranburu, N. G., & Rivera, O. (2001). *Organización de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona: Hacia una teoría de la organización escolar.
- Barbiero, C. (2013). *Gestión de la Información y los Modelos Organizacionales de la Gestión de la Información*. Formación crítica.
- Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos* (primera ed.). Barcelona, España: UOC.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Norma.
- Blau, P., & Schoenherr, P. (1971). *The Structure of Organizations*,. Nueva York: Basic Books.
- Brenes, L. (2001). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. EUNED.
- Bueno, C. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*. México: Addison Wesley Iberoamericana SITESA.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). *A Causal Model of Organisation Performance and Change* (Vol. XVIII). Journal of Management.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational. Performance and change. En *Organization Change. A Comprehensive Reader*.
- Caldevilla, D. (2007). *Manual de relaciones públicas*. Madrid: Vision net.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (Cuarta ed.). Malaga, España: IIRP.
- Catort, e. a. (03 de 2012). *INFOACES*. (U. P. Valencia, Ed.) Recuperado el 24 de junio de 2015, de Sistemas de Indicadores de Evaluación de la Educación Superior: <http://www.infoaces.org/descargas/Sistema%20Basico%20de%20Indicadores%20para%20la%20Educacion%20Superior%20de%20America%20Latina%20-%20Marzo%202012%20-%20Version%20completa.pdf>
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8ª ed.). Colombia: Printice Hal.
- Chagala, Y. (2011). Diagnóstico del Clima Organizacional en un Área de la Administración Local de Auditoría Fiscal. Tesis de Licenciatura en Administración, Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. .

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: The McGraw-Hill.
- Child, J., & Mansfield, R. (1972). Technology, Size and Organizational Structure. *Sociology*(6), 369-393.
- Corma, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid: Diaz de Santos.
- Daft, R. (2013).
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe: Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (novena ed.). México: Pearson.
- De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle, R. (1999). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donaldson, L., & Warner, M. (1974). Bureacratic and Electoral Control in Occupational Insterest Associations. *Sociology*, 8, 47-59.
- Dopico, B. (1996).
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Materials 202.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Politext.
- Ethnologue. (2015). *Ethnologue Languages of the world*. Obtenido de Summary by language size: <http://www.ethnologue.com/statistics/size>
- Fayol, H. (1987). *Principios de la administración* . Argentina: El Ateo .
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid : ESIC.
- Ferre, J. (14 de 06 de 2009). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Fine Tuned English Cia, L. (2015). *Fine-Tuned English Language Institute*. Obtenido de <http://www.finetunedenglish.edu.ec/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- French, W. L., & Bell, C. H. ( 1996). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* ( 1ra ed.). México: Prentice Hall.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*.
- Galbraith, J. R. (2001). *Designing Dynamics organizations*. New York: Amacom.

- Gan, F., & Berbel, G. (2007). Manual de recursos humanos.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García, M. (2011). Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor. *UF0037: Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor*. Málaga, España: Innovación y cualificación.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid : Días de Santos S.A.
- Gil, E. M. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Gómez, A. M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. *Facultad de Ciencias de la Comunicación*. Málaga .
- Gomez, L. M., & Balking, D. y. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- González, M., & Prieto, M. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid: ESIC.
- Green, B. K. (1998). *La organización adaptable*. México: Trillas.
- Gutiérrez, F. M. (s.f.). Cambio planificado de las organizaciones con el aporte de las ciencias de la conducta (realidad o mito).
- Hellriegel, D. (2002). *Management Competency Based Application*. Cengage South-Western.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Indik, B. (1964). The Relationship between Organization, Size and Supervision Ration. *Administrative Science Quarterly*, 301-312.
- INFOACES. (03 de 2012). Obtenido de Sistema Basico de Indicadores para la Educación de America Latina:  
file:///C:/Users/pc1/Downloads/Sistema%20Basico%20de%20Indicadores%20para%20la%20Educacion%20Superior%20de%20America%20Latina%20-%20Marzo%202012%20-%20Version%20completa%20(4).pdf
- INFOACES. (2012). *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*. Universitat Politècnica de València.
- Jabaloyes, J., & Carot, J. (2009). *Catálogo de indicadores de calidad para el sistema de gestión de las escuelas oficiales de idiomas*. La Conselleria de educación . Valencia: Generalitat Valenciana.
- Jacques, F. L. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.

- Kotler, P. L. (2009). *Dirección De Marketing*. . México DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.
- Kreps, G. (1990 ). *Organizational Communication: theory and practice*. London: Longman.
- (2005). *La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública*. Madrid: Inforpress .
- Laudon, K. C. (2004). . *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Pearson Educación.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia : Convenio Andrés Bello.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., & Carden, F. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Centro internacional de investigaciones para el Desarrollo.
- Marhuenda, F., Cros, M., & Gimenez, E. (2001). *Didáctica de la formación en centros de trabajo*. València: Universidad de València.
- Melinkoff, R. (1990). *La estructura de la organización: Los organigramas*. . Caracas: Panapo.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Marco Legal Educativo*. Quito.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones* .
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. . Buenos Aires.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid.: Prentice Hall.
- Mirandes, N. (2000). *Calidad en publicidad: un método para mejorar la imagen de una empresa*. Madrid: Días de Santos.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso*. México: Prentice Hall.
- Muñiz, R. ( 2008). *Marketing XXI*. México DF, México: Pearson Education.
- Muñiz, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI* (Quinta ed.). Madrid: CEF.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980.). *A Model for Diagnosing Organizational Behavior. Organizational Dynamics*. (Vol. 9 ).
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Pinillos, A. (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard : Deusto, S.A.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsca.
- Rasiel, E. (1999). *The McKinsey Way*. (First ed.). USA: Mc Graw-Hill.
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-227.
- Rodríguez, M. D. (2001). *Diagóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, S. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Rosales, O. R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Ciencias Sociales*, 141-154.
- Sabés, F., & Verón, J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla, España: Comunicación Social.
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo, Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle*.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del buen vivir*. Quito.
- Servitje, R. (2003). *Estrategias de éxito empresarial*. México: Pearson .
- Shaw, J. (2001). *Gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Siebel, T. (2001). *Principios del E-Business*. Barcelona: Granica.
- Stanford, N. (2007). *Guide to organization Design* (Second ed.). London: The economist.
- Stanton, N. (1993). *Las técnicas de comunicación en la empresa*. . Bilbao: Deusto.
- Stinchcombe, A. (1965). Organizations and Social Structur, Capitulo 4. *Handbook of Organizations*, Rand McNally.
- Tamayo, S. Y., Cortinab, A. D., & García, R. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios, Volume 5*, 70–77.
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Vértice. (2008). *Dirección Estratégica*. Málaga: Vértice S.L.



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta aplicada a los alumnos del Fine Tuned English



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**Titulación de Administración de Empresas  
Encuesta para alumnos del Fine Tuned English**

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para un diagnóstico organizacional en la empresa Fine Tuned English, con fines académicos. Su opinión es muy importante, sírvase responder las siguientes preguntas.

Nivel de inglés que cursa actualmente

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa Fine-Tuned English?

SI

NO

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa Fine-Tuned English?

SI

NO

3. Evalúe los siguientes criterios con una X de acuerdo a la siguiente escala de percepciones.

1. Muy Malo 2. Malo 3. Bueno 4. Excelente

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Imagen de la institución				
Equipamiento de las aulas				
Equipos informáticos, e instrumentos de enseñanza				
Utilización de materiales didácticos				
Costo de materiales didácticos				
Utilización de tecnología				
Laboratorios equipados				
Servicio innovador				
Información de los contenidos académicos.				
Cumple la planificación académica				
Metodologías adecuadas				
Docentes profesionales y con experiencia				
Compromiso de la institución con el servicio ofrecido				
Ambiente de confianza y seguridad				
Horario de clases				
Atención administrativa				
Atención académica				
Precio del servicio				
Publicidad del instituto				
Apariencia y buen estado de las instalaciones				
Orden y limpieza				
Buena comunicación y fácil acceso a la institución				
Trato amable y considerable				

**4. ¿Qué determina su elección por el Instituto Fine-Tuned English?**

Calidad

Horarios

Precios

Publicidad

Ubicación

Experiencia

Ofertas y promociones

Profesionalismo

Otros, especifique \_\_\_\_\_

**5. Señale su opinión acerca del servicio que brindan:**

	Muy malo	Malo	Bueno	Excelente
Docentes				
Personal Administrativo				
Personal de apoyo (mantenimiento y limpieza)				

**6. ¿El servicio ofrecido por la institución se adaptan a sus intereses y necesidades?**

SI

NO

**7. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto al servicio ofrecido por parte la institución?**

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

**8. ¿Considera usted que la institución debería ofrecer más servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades?**

SI

NO

En caso de ser afirmativa especifique cuales:

\_\_\_\_\_

**9. ¿Recomendaría a un amigo o familiar estudiar en el Fine Tuned English?**

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

***¡Gracias por su participación!***

## Anexo 2. Encuesta aplicada al personal docente y administrativo del Fine Tuned English



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Titulación de Administración de Empresas.

### Encuesta para el personal docente y administrativo del Fine Tuned English

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para un diagnóstico organizacional, en la empresa Fine Tuned English.

Su opinión es muy importante, sírvase responder las siguientes preguntas. La información obtenida es confidencial y de carácter académico.

Personal docente  Personal administrativo

1. ¿Conoce usted los objetivos de la institución Fine-Tuned English?

SI  NO

2. ¿Conoce usted, la misión y visión de la institución Fine-Tuned English?

SI  NO

3. Evalúe los siguientes criterios con una X de acuerdo a la siguiente escala.

1. Muy malo 2. Malo 3. Bueno 4. Excelente

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Imagen de la institución				
Instalaciones y laboratorios modernos				
Utilización de tecnología en actividades diarias				
Comunicación con directivos				
Metodologías administrativas adecuadas				
Seguimiento y evaluación a la planificación académica y administrativa				
Estrategias de las áreas funcionales				
Existencia de una dirección estratégica clara				
Interés institucional hacia los empleados				
Comunicación interna				
Clima laboral de confianza y compromiso				
Valores compartidos				
Integración con los demás empleados				
Número de empleados adecuado				
Incentivos laborales				
Flexibilidad en los horarios				
Cumplimiento de la planificación curricular				
Atención a los docentes				
Capacitación docente				
Investigación y desarrollo				

**4. Responder todas las preguntas con una X de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.**

1. Siempre    2. Casi siempre    3. Casi nunca    4. Nunca

Preguntas	Valoración			
	1	2	3	4
¿Están claramente establecidas las metas y objetivos internos empresa?				
¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos de la empresa?				
¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?				
¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?				
¿Su relación con el gerente y directores es armoniosa?				
¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?				
¿Dentro de la empresa existe comunicación abierta y directa?				
¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?				
¿Su jefe inmediato le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del área?				
¿Considera usted que los directivos tienen un alto interés hacia los empleados?				
¿Sus superiores son tolerantes cuando comete algún error?				
¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes en el actual reglamento interno?				
¿Considera que son efectivos los métodos y procedimientos para realizar el proceso de su actividad?				
¿Recibe la capacitación adecuada para su trabajo?				
¿Existe reconocimiento individual o colectivo por parte de los directivos a los trabajadores que se destaquen?				

**5. ¿Tiene definidas de forma clara las estrategias y programas de trabajo que realiza?**

SI     NO

**6. ¿Considera usted que está bien diseñada la estructura de su unidad de trabajo?**

SI     NO

**7. ¿Considera usted que el proceso que sigue en la organización para reclutar al personal, es coherente y adecuado?**

SI     NO

**8. ¿Cada qué tiempo tiene reuniones con los directivos?**

Semanalmente     Una vez al mes

Una vez cada tres meses     Cada periodo

**9. ¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo?**

SI     NO

**10. ¿Considera que la remuneración es de acuerdo a su trabajo?**

SI     NO

***¡Gracias por su participación!***

### Anexo 3. Encuesta aplicada a padres de alumnos del Fine Tuned English



#### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

#### Titulación de Administración de Empresas Estudio de Mercado para Diagnostico Organizacional

#### Encuesta para padres de alumnos del Fine Tuned English

El siguiente cuestionario es de carácter académico y tiene como finalidad de obtener información para un diagnóstico organizacional, en la empresa Fine Tuned English. Su opinión es muy importante, sírvase responder las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa Fine-Tuned English?

SI  NO

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa Fine-Tuned English?

SI  NO

3. Por favor indique el nivel de importancia que tienen los siguientes criterios para usted, al evaluar los servicios ofrecidos por el Fine-Tuned English. a. (siendo 1 el más bajo y 4 el más alto grado de importancia):

Criterios de Evaluación	1	2	3	4
1. Relación calidad/precio				
2. Docentes profesionales y con experiencia				
3. Tecnología y capacidades				
4. Flexibilidad en los horarios				
5. Metodologías de enseñanza adecuadas				
6. Referencias y reputación				
7. Mobiliario y equipo adecuado				
8. Accesibilidad y ubicación				
9. Cumplimiento oportuno				
10. Ambiente limpio y luminoso				
11. Servicio al cliente por parte del personal administrativo				

4. ¿Qué determina su elección por los servicios del Fine-Tuned English?

Calidad

Horarios

Precios

Publicidad

Ubicación

Experiencia

Ofertas y promociones

Profesionalismo

Otros, especifique\_\_\_\_\_

**5. Señale su opinión acerca del servicio que brindan:**

	Muy Malo	Malo	Bueno	Excelente
Docentes				
Personal Administrativo				
Directivos				

**6. ¿Cómo se informó acerca de la existencia de la empresa Fine-Tuned English?**

Radio o Televisión  Prensa   
Afiches  Recomendaciones por parte de conocidos   
Internet  Otros, especifique \_\_\_\_\_

**7. ¿El servicio ofrecido por la institución se adapta a sus intereses y necesidades?**

SI  NO

**8. ¿Considera usted que la institución debería mejorar sus servicios en algún aspecto?**

SI  NO

En caso de ser afirmativa especifique:

\_\_\_\_\_

**9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto al servicio ofrecido por parte del Fine-Tuned English?**

Muy satisfecho  Satisfecho   
Poco satisfecho  Nada satisfecho

**10. ¿Ud. Recomendaría a un amigo o familiar estudiar en el Fine Tuned English?**

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

***¡Gracias por su participación!***

#### **Anexo 4. Entrevista aplicada a directivos del Fine Tuned English**

**Objetivo:** Obtener información clave, de los directivos sobre perspectiva que tienen de la situación actual de la organización, para la realización de un diagnóstico organizacional.

1. ¿Cuál es la percepción sobre la situación actual de la enseñanza del idioma inglés en Ecuador?
2. ¿Considera usted que afecta o beneficia a la institución las regulaciones del Gobierno en cuanto a la educación?
3. ¿Cuáles son sus metas como organización?
4. ¿Es importante la tecnología en su institución? ¿Cuál es la aplicación de la misma en el servicio de enseñanza que poseen?
5. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado que ofrece el Fine-Tuned English a diferencia de otras instituciones existentes en Loja?
6. ¿A qué mercado va dirigido el servicio que ofrece el Fine-Tuned English? ¿Cuál considera su mercado potencial?
7. ¿Qué estrategias aplica para lograr que el servicio que ofrecen sea coherente con las necesidades de los clientes?
8. ¿Qué factores son importantes para tener éxito en su actividad diaria?
9. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
10. ¿Considera que la experiencia del Fine-Tuned English es una ventaja en relación a otras instituciones que ofrecen el mismo servicio?
11. ¿Cómo califica el servicio de enseñanza del idioma inglés que ofrecen?
12. ¿Tiene definidas estrategias o programas de trabajo? ¿De qué forma los comunica a los empleados?
13. ¿Cómo es el proceso que se sigue en la organización para reclutar al personal, toma en cuenta capacidades fundamentales en áreas claves?
14. ¿Capacita a su personal? ¿Posee un plan anual de capacitación? ¿Cómo lo determinó?
15. ¿En base a qué parámetros evalúa el desempeño de sus empleados?
16. ¿Cómo califica el clima laboral existente? ¿La institución cuenta con valores compartidos?
17. ¿Existen incentivos laborales para sus empleados en la organización?
18. ¿Existen actualmente campañas de publicidad para promocionar la institución?
19. ¿El Fine-Tuned English realiza actividades de Vinculación con la Colectividad?
20. ¿Mantiene convenios con otras instituciones?



21. ¿El Fine-Tuned English tiene actividades o proyectos de Investigación?

### **Anexo 5. Entrevista aplicada al gerente del Fine Tuned English**

**Objetivos:** Obtener la información necesaria para realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa desde el punto de vista del gerente.

1. ¿Cuenta con una estructura organizacional definida?
2. ¿Tiene definidas estrategias o programas operativos de trabajo?
3. ¿Tiene definida las metas de la organización?, ¿a qué plazos?
4. ¿Cuenta con un manual de operaciones o procedimientos?
5. ¿A qué problemas se enfrenta en materia de administración, cómo los resuelve, se apoya en alguien?
6. ¿Existen problemas operativos internos? Descríbalos
7. ¿Cómo considera que encontró a la empresa cuando tomó el cargo y cuales han sido los cambios efectuados?
8. ¿Cómo usted toma las decisiones que se van a aplicar en la organización, y con quién lo hace?
9. ¿Cómo comunica a los accionistas el funcionamiento de la institución?
10. ¿Qué estilo de liderazgo considera que se lleva a cabo en la organización?
11. ¿Cuenta con la tecnología necesaria para hacer frente a sus actividades diarias?
12. ¿Cuáles han sido las mejoras que se han realizado recientemente en cuanto al servicio ofrecido?
13. ¿Qué nivel de posicionamiento considera usted que tiene la empresa en la ciudad de Loja?
14. ¿Tiene definida la competencia directa e indirecta de la empresa?
15. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?
16. ¿Existe fidelidad de los clientes hacia a la empresa? ¿Considera que existe ventaja en cuanto a costos en relación a otras instituciones?
17. ¿En cuanto a la demanda de estudiantes ha existido un incremento o decremento de alumnos en los últimos periodos?
18. ¿Cómo define la situación financiera actual del Fine-Tuned English?
19. ¿Dispone la Institución de un Plan de Gestión financiera? ¿Se ha realizado un análisis exhaustivo de los estados financieros de la Institución?
20. ¿Cuál es el procedimiento de reclutamiento del personal?
21. ¿Posee la organización descripción de los puestos existentes?

22. ¿Bajo qué parámetros evalúa el desempeño de los empleados? ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseen?

23. ¿Cuál es su proyección a futuro en relación a la institución?

### **Anexo 6. Tabulación de encuestas aplicadas al personal docente y administrativo de la institución**

**1. ¿Conoce usted los objetivos de la institución Fine-Tuned English?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	58	14	72
Porcentaje	81%	19%	100%

**2. ¿Conoce usted, la misión y visión de la institución Fine-Tuned English?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	60	12	72
Porcentaje	83%	17%	100%

**3. Evalúe los siguientes criterios con una X de acuerdo a la siguiente escala de percepciones.**

1. Muy Malo 2. Malo 3. Bueno 4. Excelente

Criterios	Frecuencia				Porcentaje				Total
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Imagen de la institución			29	43			40%	60%	100%
Instalaciones y laboratorios modernos	2	4	23	43	3%	6%	32%	60%	100%
Utilización de tecnología en actividades diarias	2	4	23	43	3%	6%	32%	60%	100%
Comunicación con directivos	4	23	33	12	6%	32%	46%	17%	100%
Metodologías administrativas adecuadas	6	14	29	23	8%	19%	40%	32%	100%
Seguimiento y evaluación a la planificación académica y administrativa		4	41	27	0%	6%	57%	38%	100%
Estrategias de las áreas funcionales		10	39	23	0%	14%	54%	32%	100%
Existencia de una dirección estratégica clara		29	31	12	0%	40%	43%	17%	100%
Interés institucional hacia los empleados	10	19	31	12	14%	26%	43%	17%	100%
Comunicación interna	4	27	29	12	6%	38%	40%	17%	100%
Clima laboral de confianza y compromiso	9	10	43	10	13%	14%	60%	14%	100%
Valores compartidos	6	25	33	8	8%	35%	46%	11%	100%
Integración con los demás empleados	10	25	31	6	14%	35%	43%	8%	100%
Número de empleados adecuado	4	16	29	23	6%	22%	40%	32%	100%
Incentivos laborales	12	29	20	11	17%	40%	28%	15%	100%
Flexibilidad en los horarios	2	4	43	23	3%	6%	60%	32%	100%
Cumplimiento de la planificación curricular		2	37	33	0%	3%	51%	46%	100%
Atención a los docentes	8	21	33	10	11%	29%	46%	14%	100%
Capacitación docente	2	14	33	23	3%	19%	46%	32%	100%
Investigación y desarrollo	6	19	31	16	8%	26%	43%	22%	100%

**4. Responder todas las preguntas con una X de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.**

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Casi nunca 4. Nunca

Preguntas	Valoración				Porcentaje				Total
	1	2	3	4	1	2	3	4	
¿Están claramente establecidas las metas y objetivos internos empresa?	21	33	12	6	29%	46%	17%	8%	100%
¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos de la empresa?	21	33	10	8	29%	46%	14%	11%	100%
¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?	48	14	2	8	67%	19%	3%	11%	100%
¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?	53	8	2	8	74%	11%	3%	11%	99%
¿Su relación con el gerente y directores es armoniosa?	21	37	8	6	29%	51%	11%	8%	100%
¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?	25	33	10	4	35%	46%	14%	6%	100%
¿Dentro de la empresa existe comunicación abierta y directa?	4	39	25	4	6%	54%	35%	6%	100%
¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?	19	19	28	6	26%	26%	39%	8%	100%
¿Su jefe inmediato le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del área?	23	14	19	16	32%	19%	26%	22%	100%
¿Considera usted que los directivos tienen un alto interés hacia los empleados?	8	19	33	12	11%	26%	46%	17%	100%
¿Sus superiores son tolerantes cuando comete algún error?	14	27	21	10	19%	38%	29%	14%	100%
¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes en el actual reglamento interno?	33	21	10	8	46%	29%	14%	11%	100%
¿Considera que son efectivos los métodos y 100% procedimientos para realizar el proceso de su actividad?	16	38	10	8	22%	53%	14%	11%	100%
¿Recibe la capacitación adecuada para su trabajo?	23	31	4	14	32%	43%	6%	19%	100%
¿Existe reconocimiento individual o colectivo por parte de los directivos a los trabajadores que se destaquen?	14	21	29	8	19%	29%	40%	11%	100%

**5. ¿Tiene definidas de forma clara las estrategias y programas de trabajo que realiza?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	68	4	72
Porcentaje	94%	6%	100%

**6. ¿Considera usted que está bien diseñada la estructura de su unidad de trabajo?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	49	23	72
Porcentaje	68%	32%	100%

**7. ¿Considera usted que el proceso que sigue en la organización para reclutar al personal, es coherente y adecuado?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	45	27	72
Porcentaje	63%	38%	100%

**8. ¿Cada qué tiempo tiene reuniones con los directivos?**

	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	10	14%
Una vez al mes	44	61%
Una vez cada tres meses	2	3%
Cada periodo	16	22%
Total	72	100%

**9. ¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	39	33	72
Porcentaje	54%	46%	100%

**10. ¿Considera que la remuneración es de acuerdo a su trabajo?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	26	46	72
Porcentaje	36%	64%	100%

**Anexo 7. Tabulación de encuestas aplicadas a los estudiantes de la institución.**

**1. ¿Conoce usted la misión de la empresa Fine-Tuned English?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	117	118	235
Porcentaje	50%	50%	100%

**2. Conoce usted la visión de la empresa Fine-Tuned English?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	78	157	235
Porcentaje	33%	67%	100%

**3. Evalúe los siguientes criterios con una X de acuerdo a la siguiente escala de percepciones.**

1. Muy Malo 2. Malo 3. Bueno 4. Excelente

Criterios	Frecuencia				SR	Porcentaje				
	1	2	3	4		1	2	3	4	Total
Imagen de la institución	2		78	155		1%	0%	33%	66%	100%
Equipamiento de las aulas		10	85	140		0%	4%	36%	60%	100%
Equipos informáticos, e instrumentos de enseñanza	2	8	70	155		1%	3%	30%	66%	100%
Utilización de materiales didácticos		16	111	108		0%	7%	47%	46%	100%
Costo de materiales didácticos	4	52	138	41		2%	22%	59%	17%	100%
Utilización de tecnología	2	10	76	146	1	1%	4%	32%	62%	100%
Laboratorios equipados	19	43	76	97		8%	18%	32%	41%	100%
Servicio innovador	4	23	97	105	6	2%	10%	41%	45%	97%
Información de los contenidos académicos.	2	12	101	120		1%	5%	43%	51%	100%
Cumple la planificación académica	2	2	93	136	2	1%	1%	40%	58%	99%
Metodologías adecuadas	2	8	101	120	4	1%	3%	43%	51%	98%
Docentes profesionales y con experiencia	4	10	33	184	4	2%	4%	14%	78%	98%
Compromiso de la institución con el servicio ofrecido	2	13	70	150	0	1%	6%	30%	64%	100%
Ambiente de confianza y seguridad	4	8	79	144		2%	3%	34%	61%	
Horario de clases	2	2	68	159		1%	1%	29%	68%	98%
Atención administrativa	2	22	120	89	2	1%	9%	51%	38%	99%
Atención académica		12	114	109		0%	5%	49%	46%	100%
Precio del servicio	2	33	126	74		1%	14%	54%	31%	100%
Publicidad del instituto	4	16	93	120	2	2%	7%	40%	51%	99%
Apariencia y buen estado de las instalaciones	2	10	44	179		1%	4%	19%	76%	100%
Orden y limpieza	8	23	86	118		3%	10%	37%	50%	100%
Buena comunicación y fácil acceso a la institución	4	8	74	149		2%	3%	31%	63%	100%
Trato amable y considerable	2	22	74	137		1%	9%	31%	58%	100%

**4. ¿Qué determina su elección por los servicios del Fine-Tuned English?**

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	155	66%
Precios	27	11%
Ubicación	49	21%
Ofertas y promociones	23	10%
Horarios	115	49%
Publicidad	54	23%
Experiencia	138	59%
Profesionalismo	148	63%
Otros	19	8%

**5. Señale su opinión acerca del servicio que brindan:**

Preguntas	Valoración				Porcentaje				
	Muy Malo	Malo	Bueno	Excelente	Muy Malo	Malo	Bueno	Excelente	Total
Docentes		2	64	169		1%	27%	72%	100%
Personal Administrativo		6	151	78		3%	64%	33%	100%
Personal de apoyo	2	17	122	93	1%	7%	52%	40%	100%

**5. ¿El servicio ofrecido por la institución se adaptan a sus intereses y necesidades?**

	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	227	8	235
Porcentaje	97%	3%	100%

**7. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con respecto al servicio ofrecido por parte del Fine-Tuned English?**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	101	43%
Satisfecho	132	56%
Poco Satisfecho	2	1%
Nada satisfecho	0	
Total	235	100%



**8. ¿Considera usted que la institución debería ofrecer más servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	103	132	235
Porcentaje	44%	56%	100%

**9. ¿Recomendaría a un amigo o familiar estudiar en el Fine Tuned English?**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Frecuencia	229	6	235
Porcentaje	97%	3%	100%