

00661
5



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

Propuestas administrativas y tecnológicas para el mejor desempeño del área de recursos humanos en una franquicia especializada en la enseñanza del idioma inglés

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(organizaciones)

Presenta: Miriam Liliana Barajas Ruiz

Tutor: Mtra. Ma. Amalia Belén Negrete Vargas

México, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Deseo expresar un profundo agradecimiento a Dios, por permitirme culminar esta etapa profesional, que me ha hecho crecer aprendiendo y errando en ocasiones.

A mi esposo Israel Arturo Chávez Estévez; así como a mis padres Ana María Ruiz Amaro y José Bernardo Barajas Sánchez por el apoyo que me brindaron.

A la fortuna de realizar mis estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México; que me apoyó con la continuación de mis estudios profesionales a través de una beca, además de que nos ofrece una educación y formación profesional excelente, albergando excelsos profesores cuyos conocimientos y experiencia han sido un gran valuarte en mi vida personal.

Muy especial agradecimiento a mi asesora: Mtra. Belén Negrete Vargas y a mis Sinodales que con sus conocimientos, experiencia y comprensión, me brindaron su más sincera ayuda, siendo realmente personas dignas de admiración y respeto.

En cada uno de nosotros como mexicanos y universitarios, reside el anhelo de alcanzar la verdad y el conocimiento; nuestras alas presenten el vuelo de la ciencia, el amor y el deber; somos la principal responsabilidad de la Universidad y el mayor activo de la misma.

"A todos ustedes mi más profundo agradecimiento, con todo mi amor y respeto".



I.	INDICE	
II.	INTRODUCCIÓN	5
	CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	
1.1- a	La administración de recursos humanos	7
1.1- b	La selección	7
1.1- c	Principios de la selección de personal	10
	c.1) colocación	
	c.2) orientación	
	c.3) ética profesional	
	c.4) vacante	
1.1- d	Conceptos de análisis de puestos	12
1.1- e	Aclaraciones terminológicas y concepto de puesto de trabajo	15
1.1- f	Condiciones de trabajo	16
1.1- g	El diseño de puestos de trabajo	16
1.1- h	Importancia del análisis de puestos de trabajo	19
	h.1) contribución con el responsable de recursos humanos	
	h.2) facilita el proceso de reclutamiento y selección.	
	h.3) propicia la transparencia en el proceso de contratación	
	h.4) orienta el proceso de formación de personal	
	h.5) posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos	
	h.6) soporte fundamental en el proceso de puestos.	
	h.7) elemento de ayuda para la evaluación del desempeño	
	h.8) rediseñar el trabajo	
	h.9) localización de potenciales profesionales	
1.2	El proceso de analizar los puestos de trabajo	20
1.2- a	Información a recopilar	21
1.2- b	Fuentes de información	22
1.2- c	Procedimientos de información	23
1.2- d	Fuentes de reclutamiento	24
	d.1 Solicitud de empleo	25
	d.2 Entrevista preliminar	25
	d.3 Definición de entrevista	26
	d.4 Entrevista de selección	26
	d.5 Fases de la entrevista	28
	d.6 Pruebas psicológicas y de trabajo	29
	d.6.1 pruebas de trabajo	29
	d.6.2 examen médico	30
	d.6.3 estudio socioeconómico	31
	d.6.4 decisión final	31



1.3	El comportamiento del individuo en la organización.....	32
	1.3-a El marco de comportamiento del individuo en la organización.....	32
1.4	La motivación.....	33
	1.4-a clasificación de las teorías de motivación	34
	a.1 teoría de Maslow	35
	a.2 modelo de ERC de Alderfer	36
	a.3 teoría de Herzberg	37
	a.4 teoría de Skinner	38
1.5	Evaluación del desempeño	40
1.6	La remuneración como incentivo	41
1.7	Liderazgo.....	42
	1.7-a modelo de orientación por objetivos	42
1.8	Personalidad.....	42
	1.8-a teoría de rasgos.....	43
	a.1 teoría psicodinámica	43
	1.8-b la personalidad del mexicano.....	44
1.9	Satisfacción en el trabajo.....	45
	1.9-a concepto de satisfacción en el trabajo	45
	1.9-b rotación de personal	47
	b.1 grado de movilidad de los empleados.....	47
	b.2 cálculo y comparación de índices de rotación.....	47
	b.3 Formas de reducir la rotación de personal	47
	b.4 Responsabilidades del gerente	48
1.10	Cultura organizacional	49
	1.10-a definiciones y características	50
	1.10-b ¿Qué es cultura organizacional?	52
	b.1 Importancia de la cultura.....	52
	b.2 Cuadro comparativo de cultura organizacional	53

CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL

2.1	Introducción al sistema de Franquicias	55
	2.1-a El gran boom	56
	2.1-b Rumbo a la globalización	56
	2.1-c Definición del término franquicia	57
	2.1-d Diferencia entre franquicia y licencia de concesión.....	57
	2.1-e Quienes integran una franquicia	58
	e.1 elementos que integran la franquicia	58
	e.2 tipos de franquicias	60
	2.1-f pagos que debe realizar el franquiciatario	61
	2.1-g clasificación de las franquicias.....	61



2.1-h ventajas y desventajas del sistema de franquicias.....	62
h.1 ventajas para los franquiciantes.....	62
h.2 desventajas para los franquiciantes.....	62
h.3 ventajas para los franquiciatarios.....	63
h.4 desventajas para los franquiciatarios.....	63
2.1-i El número de franquicias con éxito a la alza.....	64
2.1-j Diversidad de mercados.....	65
j.1 para exportar.....	67
2.1-k El marco legal de las franquicias.....	69
k.1 qué debo esperar de mi franquiciante?.....	69
k.2 algunos consejos.....	69
k.3 El contrato de franquicia.....	70
2.1-l Aspectos legales de las marcas en México.....	70
2.1-m Ley de propiedad industrial.....	71
m.1 Circular de oferta de franquicias.....	71
m.2 Exclusividad de territorio.....	73
2.1-n Estadísticas relativas al sistema de franquicias.....	73
2.2 La franquicia Harmony Hall.....	74
2.2-a Antecedentes históricos de la franquicia Harmony Hall.....	74
a.1 Características de la organización.....	75
a.2 Que ofrece la franquicia a sus clientes.....	75
a.3 Misión.....	77
a.4 Estructura organizacional.....	77
a.4.1 Estructura del negocio en cuanto a su operación.....	83
a.5 Funciones.....	84
a.6 Sitio ideal para la franquicia.....	84
a.6.1 Localización.....	84
a.6.2 Marca.....	85
a.6.3 El logro.....	85
a.6.4 El servicio.....	84
a.6.5 Diseño interior.....	84
a.6.6 Giro.....	86
a.7 Políticas de imagen corporativa.....	87
a.7.1 Políticas de instalación.....	97
2.2-b Cláusulas de Harmony Hall en el contrato de franquicia.....	98
b.1 Aspectos fiscales y contables de Harmony hall.....	100
b.2 Manuales de Harmony hall.....	100



CAPITULO 3 METODOLOGÍA

3.1 Presentación y descripción del caso	102
3.2 Objetivos del caso	102
3.2-a Objetivo general.....	102
a.1 Objetivos específicos.....	102
3.2-b Hipótesis.....	102
3.2-c Identificación del problema y la pregunta a solucionar	104
c.1 Planteamiento del problema.....	105
c.2 Principales causas que originan el problema	105
c.3 Preguntas de investigación	106
3.2-d Fuentes de información	106
d.1 Fuentes primarias	107
d.2 Fuentes secundarias.....	107
d.3 Fuentes terciarias	107
3.2-e Cuestionario piloto	111
e.3 sondeo.....	111
e.4 diseño de la muestra.....	112
e.5 distribución de la población.....	114
e.6 sucursales	116
e.7 franquicias	117
e.8 sucursales y franquicias en el interior de la República mexicana.....	117
e.9 perfil de la muestra	119
e.9.1 perfil del estudiante.....	120
e.9.2 calidad	120
e.10 Diseño del cuestionario definitivo.....	125
3.3 Parte tecnológica	125
3.3-a Tecnología.....	125
a.1 Objetivo	125
a.2 Enfoque	126
a.2.1 actividades de soporte	126
a.2.2 actividades principales.....	126
a.2.3 en cuanto a tecnología.....	126
a.2.4 tecnología contable de la franquicia.....	128
a.3 Auditoria tecnológica.....	128
a.3.1 metodología a seguir	147

F



CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a profesores	157
4.2 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos	162
4.3 Análisis de resultados	164
4.3 Análisis de resultados de la auditoría tecnológica	168

CAPÍTULO 5 PROPUESTA

5.1 Estrategias	169
5.1-a visión	170
a.1 misión	170
a.2 valores	170
5.1-b ¿cómo crear una organización en continuo aprendizaje?	172
5.1-c Estímulos de trabajo	172
c.1 Estrategias para desarrollar pensamientos positivos	173
c.2 Reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes	173
c.3 Modelos de pensamiento constructivo	175
c.4 Imitación de modelos	175
5.1-d Proceso de selección de profesores	175
d.1 Aspectos necesarios para dar clases en Harmony hall	176
d.2 funciones de los profesores	176
d.3 tarea	177
d.4 Establecimiento de objetivos y modelos de pensamiento productivo	177
d.5 Administración de recompensas y reprimendas	178
5.1-e Cómo lograr el cambio	178
e.1 Aspectos estratégicos prioritarios	178
e.2 Estrategias de personal	179
e.3 Cambio en la cultura organizacional	179
e.4 Diseño socio-técnico y equipos de autogestión	180
e.5 Estrategias mercadológicas	181
e.6 Estrategia de publicidad	181
5.2 Propuesta tecnológica	
5.2-a Propuestas	182
a.1 Ideas básicas	182
a.1.2 Investigación y desarrollo	183
a.1.3 Educación tecnológica	186
a.1.4 Necesidades	188
a.1.5 Sistema educativo	190
a.1.6 Factores de difusión	192
a.1.7 ¿Por qué educación tecnológica en Harmony hall	193
a.1.8 Objetivos e instrumentos principales	193



CONCLUSIONES

6.1-a	Análisis de las opciones y elección de la más adecuada	196
6.1-b	Situación actual de Harmony hall.....	196
b.1	Cómo es la cultura organizacional en las sucursales	198
b.2	Comunicación	199
6.1-c	Situación deseada	199
c.1	Políticas y procedimientos en el área de recursos humanos	200
c.2	En cuanto a la administración	201
c.3	En cuanto a la evaluación del desempeño.....	202
6.2-a	Conclusiones y líneas de investigación a seguir	202
a.1	En cuanto a manejo de información	202
a.2	En cuanto a selección de tecnología.....	202
a.3	En cuanto a capacidad tecnológica.....	202
a.4	En cuanto a integración de tecnología	204
a.5	En cuanto al aprendizaje tecnológico e innovación	205
a.6	Fallas encontradas.....	206
a.7	Ventajas encontradas	206
a.8	Comentario general	206
a.9	Recomendaciones y sugerencias	207
a.9.1	Sugerencias.....	208
6.2-b	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	209

BIBLIOGRAFÍA

7.1	Fuentes bibliográficas.....	212
-----	-----------------------------	-----

ANEXOS

8.1	Anexo 1	216
8.2	Anexo 2	217



II. Introducción.

Debido a que nos ha tocado vivir la era de la competitividad y de la globalización, las organizaciones se ven obligadas a apostar por las innovaciones tecnológicas. En un ambiente socio-económico, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, la solución a la viabilidad de las organizaciones pasa por lograr ventajas competitivas¹ sostenibles difícilmente imitables para otras organizaciones. Es en este apartado donde el factor humano consolida su carácter de recurso estratégico, contribuyendo sustancialmente al establecimiento de estas ventajas.

Es por ello que las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y tratar de evitar conflictos dentro de la organización.

Sin embargo; los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio del comportamiento organizacional; así como de la administración de recursos humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización.

¹ Ventaja competitiva son los elemento adquiridos o con los cuales contamos para hacer nuestros productos mejores y con calidad.



La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales.

La Administración de Recursos Humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

Por lo mencionado anteriormente cabe destacar la aportación del Dr. Gutemberg, autor que abrió las puertas al tratamiento científico de esta disciplina, al clasificar los elementos de la organización en dos grupos bien diferenciados: materiales y dispositivos; según fueran los entes sobre los que recaía la labor de dirección o los responsables de llevar a cabo esta tarea, respectivamente. Es posible constatar, además, que el factor humano está presente en ambos: las personas con responsabilidades directivas dentro de los factores dispositivos y los trabajadores o colaboradores dentro del grupo de factores materiales.

Otro avance importante para esta disciplina supuso el reconocimiento no sólo de la compatibilidad sino también de la complementariedad existente entre objetivos sociales y objetivos económicos. Para argumentar esta afirmación se suele recurrir a la figura de la satisfacción como resultado del objetivo social, por un lado, y, a la vez, motor del objetivo económico; si bien es asumida la existencia de un umbral en el continuo de los objetivos sociales a partir del cual desaparece esta complementariedad.

Entender el comportamiento de un grupo humano en relación con su medio ambiente es tarea difícil por tal motivo es importante considerar factores como:

Personalidad, cultura, educación, valores; tanto éticos como morales y su nivel de preparación, tratando de analizar y conociendo si estas personas son las adecuadas para formar parte de la organización Harmony Hall; bajo la cual se desenvuelve el ser humano como parte integrante de un grupo, por lo tanto los profesores necesitarán tener grandes cualidades para poder tratar con personas de todas edades.

El tener un amplio conocimiento de lo que implica una adecuada selección, permitirá comprender fundamentalmente por qué suceden ciertos hechos, como él por qué algunas organizaciones tienen más éxito que otras, o él por qué se pueda aprender con más facilidad el idioma en una franquicia que en otra y qué tan efectiva puede ser su actuación en el entorno.



Tomando en cuenta que cada organización da forma a su propia cultura, en la cual el ser humano se desenvuelve e interactúa continuamente, es necesario que se manejen estrategias administrativas que logren mayor productividad, que existan más valores y que realmente su conducta sea llevada con la mejor ética posible, para que disminuya el alto índice de rotación de personal.

Al hablar de una organización dedicada a la enseñanza del idioma inglés, planteo este análisis desde el punto de vista: **Profesores que labora en la institución**, ya que el enorme potencial del factor humano con que cuentan las organizaciones dedicadas a la enseñanza de idiomas debe ser aprovechado al máximo. Para que esto sea posible, se debe reunir toda la información necesaria para mejorar su productividad; una de las formas para lograrlo es conociendo y manejando todo un proceso selecto de profesores, a través de un correcto reclutamiento, y técnicas adecuadas de capacitación.

Al ser los profesores más competitivos ayudará a que la organización se posicione más rápido en la mente de las personas, que cuente con calidad tanto humana como en conocimientos, logrando así mayor preferencia en los alumnos.

Justificación del estudio.

El aprendizaje del idioma inglés se inserta en el ámbito de la necesidad que se requiere en nuestros tiempos para ser más competitivos en las organizaciones, además el hecho de que nuestro país se encuentre ubicado junto a uno de los países más poderosos del mundo "Estados Unidos", y que cada día contemos con más empresas extranjeras, esto obliga a que estemos preparados en su totalidad en el dominio del inglés.

Generalmente al hablar de una organización dedicada a la enseñanza del idioma inglés, se enuncian todas las características y cualidades para dar a conocer lo "atractivo" que resultará ser miembro de una organización de este tipo, no obstante; pocas veces se preocupan por el factor humano; por lo que este estudio pretende dejar de manifiesto la importancia que tiene el profesorado en la organización Harmony Hall.

Una posibilidad para que esta organización sea más atractiva para sus profesores, será realizando una propuesta en la cual los directores y coordinadores reconozcan el trabajo, la eficiencia y el desarrollo de cada uno de ellos; por lo cual, se estima conveniente estudiar su comportamiento en la organización.



El estudio principal de este caso se enfocará principalmente a la operación y manejo de la sucursal las rosas y el ángel; las cuales son especializadas en la enseñanza del idioma inglés, para conocer cuáles son los factores que influyen en el personal, y al mismo tiempo, fortalecer y dar solución a la problemática de las sucursales, a través de adecuadas estrategias administrativas.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental, realizar una propuesta, en la cual se presenten estrategias administrativas y tecnológicas en las sucursales señaladas anteriormente, y realizar un comparativo con la franquicia balderas; la cual también forma parte de la organización Harmony Hall, con la finalidad de que oficinas generales tenga conocimiento del problema interno que existe, además de que en estas dos sucursales los buenos profesores cuenten con el mismo reconocimiento que tienen las demás sucursales y franquicias de la organización; además de que exista una correcta administración por parte del director de las dos sucursales y que lleven a cabo las políticas establecidas por las oficinas generales en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de los profesores, tomando en cuenta que deben estar calificados en cuanto a sus conocimientos en el idioma y prepararlos con técnicas educativas; de manera que pueda enfrentar con éxito los retos y la competencias del siglo XXI.

Este estudio de caso será estudiado en los siguientes capítulos, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por la UAP – **Dirección general de estudios de Posgrado** - en su programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, para el examen de grado y la manera en que los sinodales lo evaluarán:

Capítulo 1 - Marco Teórico y conceptual; en el cual se hace una revisión de la literatura existente de diversos autores, de acuerdo a los posibles factores que estén relacionados con la problemática de la organización actual, y la solución deseada; tomando en cuenta conceptos del área de recursos humanos.

Capítulo 2 - Marco Referencial y Contextual; en este capítulo se proporciona una descripción de la situación imperante en el entorno de la organización, por lo tanto se incluyen datos económicos, culturales, legales y del ramo de actividad, los cuales son pertinentes para caracterizar el ambiente en el cual opera la organización Harmony Hall.



Capítulo 3 – Metodología; en este capítulo se presentan los pasos a seguir para el estudio de caso de las sucursales las rosas y el ángel; como son los objetivos, la hipótesis, el planteamiento del problema, las fuentes de información, la muestra objeto de estudio, el diseño del cuestionario, tomando en cuenta aspectos de la organización como lo son el factor humano, la calidad, la cultura organizacional, el mercado, la producción y la tecnología.

Capítulo 4 – Análisis de resultados; en el cual se muestra el resultado de los cuestionarios aplicados a los profesores y alumnos de las sucursales y la franquicia objeto de estudio

Capítulo 5 - Propuesta; En este capítulo se plantean estrategias administrativas y tecnológicas para dar solución al caso de estudio; contemplando diversas disciplinas, ya que un problema no es sólo económico, legal, político, humano, financiero o social, sino que presenta facetas de todas estas disciplinas, y otras más; se presentará un diagnóstico de la situación de la sucursal el ángel y la franquicia las rosas, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones, una síntesis de las ideas principales del caso de estudio



Capítulo 1

Marco Teórico y Conceptual.

1.1 - a La Administración de Recursos Humanos

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.²

La administración se efectúa a través del proceso administrativo:³

- **Planear:** Selección de los objetivos y las acciones para alcanzarlos.
- **Organizar:** Establecer una estructura de trabajo para cada una de las personas de la organización.
- **Integración del personal:** Implica mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional; incluye reclutar, ubicar, evaluar, remunerar y capacitar al personal.
- **Dirección:** Influir sobre el personal para que colaboren con los objetivos de la organización y del grupo; incluye comunicación, motivación y liderazgo.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y del grupo con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

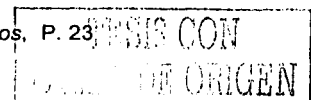
En el caso de la administración de recursos humanos, esta se define como el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización; en beneficio del individuo, la organización y el país en general. ⁴

Las funciones del administrador de recursos humanos consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para crear una estructura administrativa eficiente cuyos empleados tengan acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo, con el fin de alcanzar objetivos personales, de la organización y la sociedad.

² Fernández Arena, Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, P. 23

³ Koontz Harold, *Administración, una perspectiva global*. P. 21

⁴ Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*,. p. 27





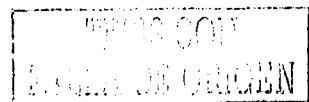
A continuación se describen brevemente algunas de las actividades del administrador de recursos humanos:⁵

- **Reclutamiento:** Buscar a las personas capaces para cubrir las vacantes de la organización.
- **Selección:** Analizar las características de los solicitantes con el propósito de elegir a quien tenga el mayor potencial para cubrir el puesto vacante.
- **Asignaciones y promociones:** Asignar a cada persona el puesto donde pueda utilizar sus capacidades, y estar pendiente de los movimientos que le permitan una mejor posición y desarrollo.
- **Administración de salarios:** Tratar de que todos los trabajadores reciban una remuneración de acuerdo a su esfuerzo, responsabilidad, eficiencia y condiciones de trabajo.
- **Asignación de funciones:** Definir claramente las actividades, responsabilidades, habilidades y condiciones de trabajo de cada puesto.
- **Valuación de puestos:** Valorar monetariamente los puestos de trabajo, utilizando como referencia otros puestos similares dentro y fuera de la organización.
- **Calificación de méritos:** Evaluar objetivamente el desempeño de cada trabajador con base en las obligaciones de su puesto.
- **Motivación de personal:** Brindar oportunidades para que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades y desarrollar todo su potencial.
- **Entrenamiento:** Consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos y habilidades que su puesto requiere.

1.1 – b La selección

Tradicionalmente en la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

⁵ Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*. p. 27





Pero, que significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado **que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.**

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización

- * Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)
- *Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- *Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- * Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- * Cuáles son las posibilidades de suelo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- * Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- * Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- * Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con una entrenamiento y supervisión



adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

1.1. c Principios de la selección de personal⁶

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

c.1 Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

c.2 Orientación

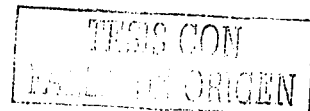
Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

c.3 Ética Profesional⁷

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar a la vida futura del candidato*.

⁶ www.altavista.com/selección de puestos

⁷ *Idem*





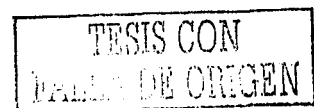
Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

c.4 Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

1.1 – d Conceptos de Análisis de Puestos de Trabajo.

El análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman lo que en nuestro programa hemos dado en denominar procesos básicos de la gestión de los recursos humanos. Se caracterizan éstos por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos, tal como puede observarse en el gráfico 1 – Análisis de Puestos.



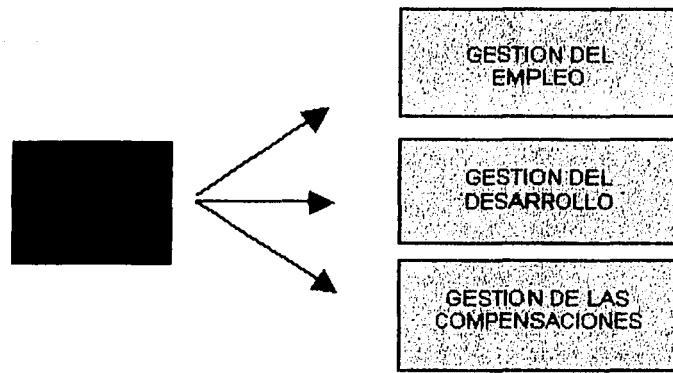
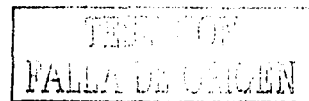


Gráfico 1.⁸

Esta dependencia del proceso de análisis de puestos de trabajo es asumida unánimemente en el seno de la comunidad académica centrada en el estudio de la gestión del factor humano en el ámbito de las organizaciones. También en el mundo empresarial comienza a ser reconocida esta relación. La siguiente declaración efectuada por un director de recursos humanos de una gran empresa americana: "Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos."⁹



⁸ Elaboración Propia – *Análisis de Puestos*

⁹ Besseyre Des Horts. *La administración de recursos humanos*. p. 39



Para un correcto análisis de puestos de trabajo se presentan los siguientes pasos a seguir:¹⁰

- reclutamiento,
- selección y orientación,
- formación,
- promociones y transferencias,
- evaluación del personal,
- valoración de puestos de trabajo,

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El talante agresivo en la figura del agente comercial y el carácter extrovertido del responsable de relaciones públicas constituyen ejemplos muy ilustrativos.

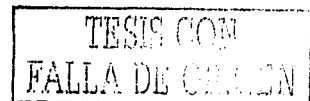
El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

1.1 – e Aclaraciones Terminológicas y concepto de puesto de trabajo.

Algunos términos a tener en consideración en el análisis de puestos y que deben ser conceptualizados son (NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT, 1994: 1998):

- **Tarea:** una de las más pequeñas unidades en las que puede ser descompuesto las actividades del trabajo de una persona. Utilizando un símil extraído de la física: es algo así como la molécula a la materia.
- **Obligación:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

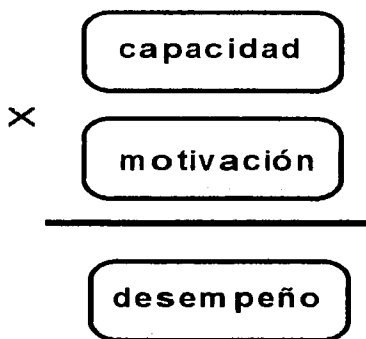
¹⁰ *ibidem.* .p.54





- **Posición:** se le denomina así a las diversas obligaciones que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (CHRUDEN y SHERMAN, 1963: 79).
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.
- **Carrera:** secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral. Cuando abordemos en el próximo capítulo la planificación de carreras tendremos ocasión de depurar este concepto.

De lo que no cabe ninguna duda es de la necesidad de justificar la existencia de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en una organización a partir de su contribución para con ésta. Para ello es preciso que los titulares de los mismos se apliquen con aceptables estándares de desempeño en su quehacer diario. Recordemos que el desempeño es una función multiplicativa que expresamos en el gráfico 2 ¹¹:



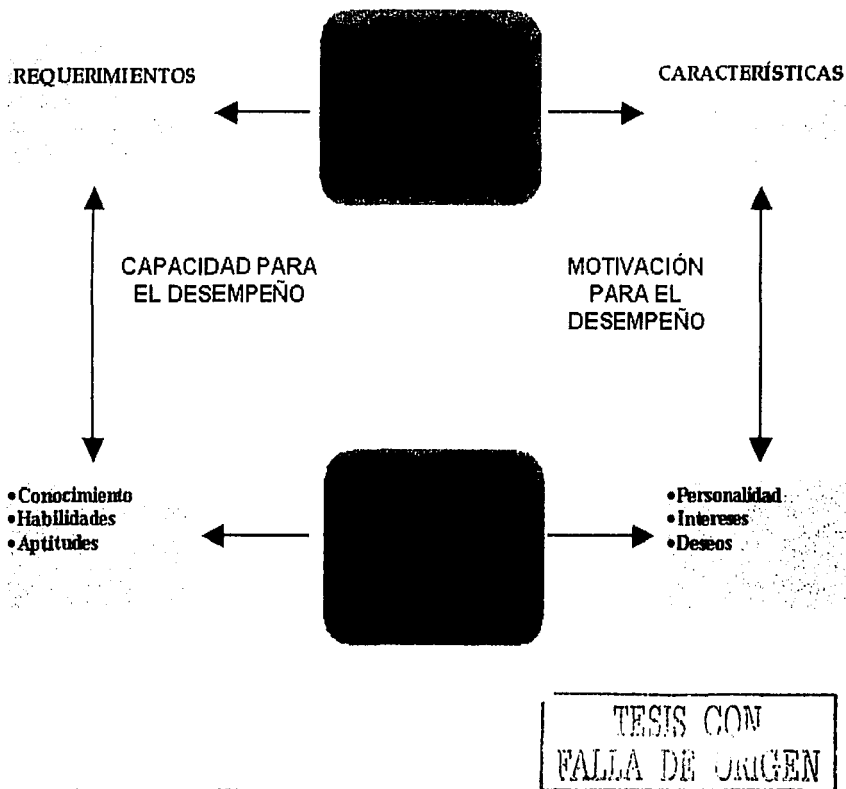
TESIS CON
FALLA DE COPIEN

¹¹ Adaptación propia



La interpretación de esta función supone aceptar, en primer lugar, que existe una relación directa entre desempeño, por un lado, y la capacidad y motivación, por otro; pero además, es preciso entender que si uno de estos dos factores toma valor nulo (ausencia total de capacidad o de motivación) el desempeño también será nulo, o sea, despreciable. Finalmente, también de su análisis se puede llegar a la conclusión de que la maximización del factor presente en menor medida dará lugar a un incremento mayor del desempeño que la maximización del factor presente en mayor medida.

Si lleváramos esta función al ámbito de **los puestos de trabajo** tal y como hicieron HENEMAN, SCHWAB, FOSSUM y DYER (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, 1995: comprenderíamos que la motivación y la capacidad dependen del acoplamiento existente entre la persona y el puesto de trabajo. Todo ello se explica en el gráfico 3¹²:



¹² Idem



En consecuencia, podemos afirmar que cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y, además, sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del mismo, las expectativas de desempeño son óptimas. RUL-LAN (1992) nos ilustra magníficamente sobre este aspecto cuando señala que...

"El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo".

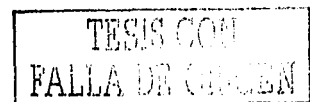
1.1 – f Condiciones de trabajo.

Por último, es aconsejable presentar una relación de las principales características del ambiente físico en el que se ha de desenvolver el titular en el desempeño de su puesto de trabajo. Nos estamos refiriendo a las condiciones de luz, humedad, ruido, temperatura, ventilación, contaminación, carácter cerrado/abierto, etc.

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes.¹³

- La habilidad se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea.
- El conocimiento se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.
- La aptitud está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

¹³ Noe Noe, Hellenbeck, Llenbeck, Gerhart y Wright.





Una primera aproximación a esta figura de **la especificación de los puestos** de trabajo es la siguiente:

Gráfico 4¹⁴

CARACTERISTICAS FISICAS			X
EXPERIENCIA	X		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		X	
MOTIVACION	X		
RASGOS DE PERSONALIDAD		X	

1.1 – g El Diseño de Puestos de Trabajo.

La descripción de puestos de trabajo permite establecer definiciones de los mismos, permitiendo precisar a cada persona cuales son sus actividades y rol dentro de la empresa. No obstante, estas descripciones no son invariables en el tiempo. Por el contrario, suelen sufrir alteraciones motivadas por una extensa lista de factores entre los que podemos incluir innovaciones tecnológicas, cambios en los procedimientos, desajustes coyunturales de plantilla, etc. En estas circunstancias se recurre al diseño del puesto de trabajo como solución que permite redefinir el contenido y las responsabilidades del puesto.

- **Diseño del trabajo basado en equipos.** Esta aproximación cambia radicalmente el elemento de referencia en la labor de dividir el trabajo, al sustituir el puesto de trabajo desempeñado individualmente por el flujo de trabajo que ha de realizar un equipo. Este equipo será el que se responsabilice de distribuir las tareas entre sus miembros.

1.1 - h Importancia del Análisis de Puestos de Trabajo.

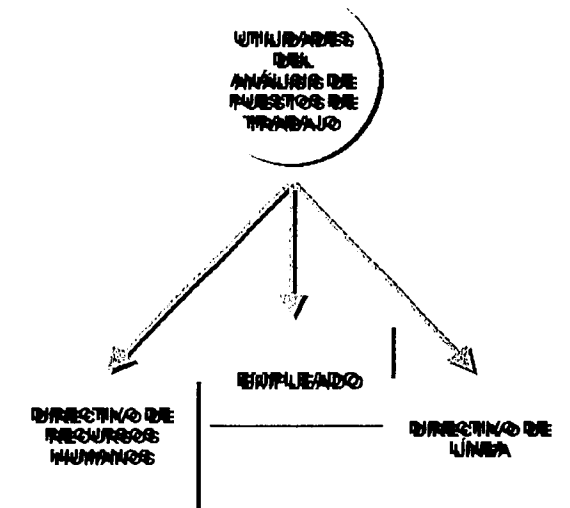
En este apartado se intenta razonar por qué es necesario que las organizaciones analicen sus puestos de trabajo. Frecuentemente se alude a la conveniencia de que el departamento de recursos humanos posea un amplio bagaje de información relativa a los diferentes puestos de trabajo que les permita la ejecución de los procesos típicos de la función. Pero es importante que este bagaje, a partir de su análisis y posterior uso, permita incrementar la efectividad de las decisiones referentes a los procesos de gestión

¹⁴ Adaptación propia. *Puestos de trabajo.*

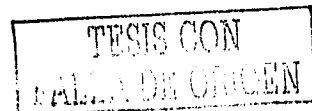


de recursos humanos, con miras naturalmente al incremento de la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos ¹⁵(WERTHER y DAVIS, 1990).

Sin embargo, esta utilidad no sólo está orientada al responsable de recursos humanos, sino que también beneficia a los responsables de las unidades de línea y a los propios empleados, como tendremos ocasión de comprobar unas líneas más abajo y de visionar en el gráfico 5.¹⁶



¹⁵ Werther y Davis. 1990
¹⁶ Idem





h.1 Contribución para con el responsable de Recursos Humanos.

Cuando se termina el proceso de análisis de puestos de trabajo deberá tomarse conciencia de la contribución al desarrollo de otros procesos típicos de gestión de recursos humanos.

h.2. Facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal. El análisis de puestos y en concreto la especificación del mismo permite elaborar su perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño, orientando sobre el lugar al que deberá acudir para su reclutamiento así como establecer hipótesis sobre cuales deben ser las calificaciones poseídas por los futuros titulares de los puestos y seleccionar los métodos adecuados para su selección.

h.3 Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Entendido éste como un proceso de elección bilateral entre la organización y el individuo, resulta importante poder suministrar a las personas información no sólo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño. Puede ser por tanto una información relevante para la decisión de los candidatos en cuanto a su pertenencia o no a la organización.

h.4 Orienta el proceso de formación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan. Particular importancia reviste la formación de acogida, o sea, la ofrecida en los primeros momentos de la relación laboral, la cual va encaminada a conseguir que el individuo actúe de forma eficaz y eficiente en el desempeño del puesto adjudicado, así como prepararle para las transformaciones que ésta vaya a sufrir en un futuro próximo.¹⁷

h.5 Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos: promociones y demás movimientos de personal. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea. Las promociones y los desplazamientos constituyen, en ocasiones, fuentes potenciales de conflicto como consecuencia de haber asignado individuos a puestos sin tener en consideración las características de ambos. El análisis de puestos contribuye a que se realice una correcta afectación de los recursos humanos, impidiendo que se cumpla el tan temido principio de Peters: "la persona asciende hasta que llega al nivel máximo de su incompetencia".

¹⁷ Puchol. *Administración de recursos humanos* p. 67



h.6. También es considerado un soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos y la armonización salarial.

Las respectivas exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones permiten establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.

h.7 Igualmente, constituye un instrumento de inestimable ayuda para la evaluación del desempeño.

Mediante el análisis de puestos de trabajo la organización puede identificar los comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no lo consiguen. Téngase en cuenta que la evaluación del desempeño no es más que valorar la eficiencia y eficacia con la que se desempeñan los puestos de trabajo.

h.8 Rediseñar el trabajo. Como hemos visto anteriormente, el proceso de análisis de puesto de trabajo y el de diseño de los mismos está íntimamente relacionado. En ocasiones habrá que proceder al rediseño para eliminar las disfuncionalidades que se hayan detectado en la descripción de éstos.

h.9 Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales.

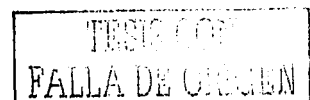
El conocimiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo y el "cómo" se ejecuta ponen de relieve aspectos que son susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales, con las consiguientes repercusiones para la organización.

h.10 El análisis de puestos de trabajo incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos cuales son, entre otros y principalmente, motivación y satisfacción.

1.1 – i Contribución para con el empleado.

CHRUDEN y SHERMAN (1963: 99) señalan las siguientes ventajas que para los empleados de una organización ofrece el análisis de puestos de trabajo:

1. Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

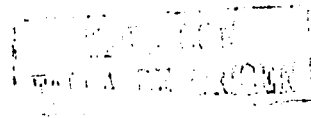
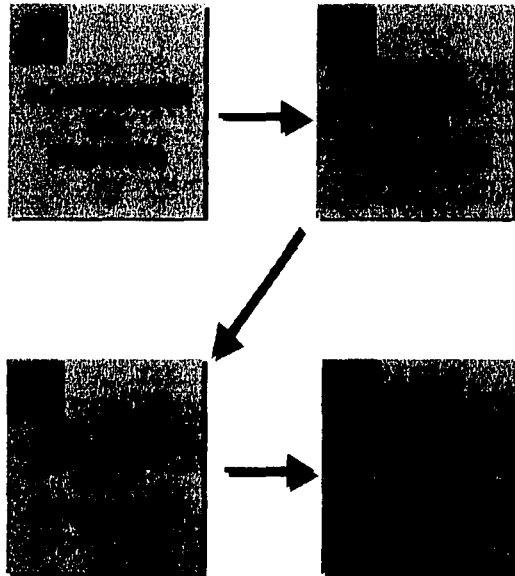




2. Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
3. La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo.

1.2 El Proceso de Analizar los Puestos de Trabajo.

Gráficamente, el proceso que nos ocupa puede ser representado como aparece en el gráfico 6¹⁸.



¹⁸ Adaptación propia. *El proceso de analizar los puestos de trabajo.*



En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas. En la fase primera (6.1.) además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa. En la segunda etapa (6.2.) se decidirá qué métodos se utilizarán: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información. La tercera etapa (6.3.) se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida. En la cuarta y última fase (6.4.), el analista realiza una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

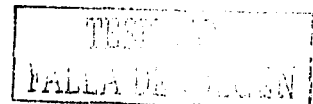
1.2 - a Información a recopilar.

Según McCORMICK (DESSLER, 1994: 106), el tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas.

En primer lugar, la información normalmente está referida a las actividades propias del puesto de trabajo; esto es, a las tareas, obligaciones y ocupaciones que lo conforman.

Con relación a la descripción de los comportamientos, dos son las posibles alternativas: primera, la descripción de comportamientos orientados hacia las actividades que se desarrollan en el puesto y los logros que deben obtenerse en esas actividades (pintar, soldar, etc.); segunda, la descripción de actividades orientadas hacia el trabajador, por ejemplo comportamientos humanos a desarrollar (movimientos manuales), procesos mentales (cálculos, decisiones, etc.) o demandas al individuo (esfuerzo físico). La primera alternativa está orientada hacia lo que se obtiene en el puesto de trabajo, la segunda hacia los procesos que son utilizados para obtener los resultados.

Respecto a los estándares de desempeño resulta interesante comentar que la evaluación de los outputs del puesto de trabajo ha de contemplar aspectos como la productividad, la calidad y el tiempo invertido para cada una de las tareas y obligaciones ejecutadas. Las causas de un deficiente desempeño pueden obedecer a dos razones: al titular del puesto o a los demás inputs que condicionan el puesto de trabajo.





Junto a estos aspectos del contenido de un puesto de trabajo, también puede recabarse información del entorno en el que se realiza, por ejemplo, de día o de noche, factores climáticos, ruido, en el interior o exterior de la organización, etc.

En último lugar, la información a obtener puede estar orientada hacia las habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. Entre los atributos que se requieren en un puesto de trabajo se encuentran por ejemplo: capacidades físicas (fuerza o destreza manual), capacidades cognoscitivas (inteligencia, capacidad verbal) y factores ambientales (trabajo bajo presión, puesto aislado, etc.). Uno de los cuestionarios más utilizados para medir atributos humanos requeridos en un puesto es el elaborado por McCormick.

1.2.b Fuentes de información:

La fuente más importante de información en el análisis de puestos son los propios puestos; sin embargo también existen otras fuentes disponibles, tanto humanas como no, a las que es conveniente prestar atención y recurrir a ellas. Por ejemplo recurrir a análisis de puestos precedentes, pero debiendo adoptar precaución sobre los procedimientos que fueron utilizados (pudieron ser inadecuados) y sobre las descripciones existentes ya que pueden no corresponderse con las características actuales del puesto. También es posible recurrir a personas que directa o indirectamente están relacionadas con los puestos que se desean analizar.

Como normas de carácter general, el analista de puestos deberá:

1. Recurrir a la fuente de información más reciente;
2. Usar, si es posible, distintas fuentes;
3. En el caso de recurrir a personas, tener la seguridad de que éstas son conocedoras de los puestos a analizar;
4. Recurrir a personas que sean representativas de aquellas que lo ocupan, por ejemplo entrevistando tanto a hombres como a mujeres.

Existen dos aproximaciones básicas para seleccionar a las personas que, en el proceso, van a desempeñar un rol de suministradores de información. Un método estaría basado en obtener información acerca de la formación de las personas, niveles de rendimiento, ocupación y con base en ello realizar la selección.

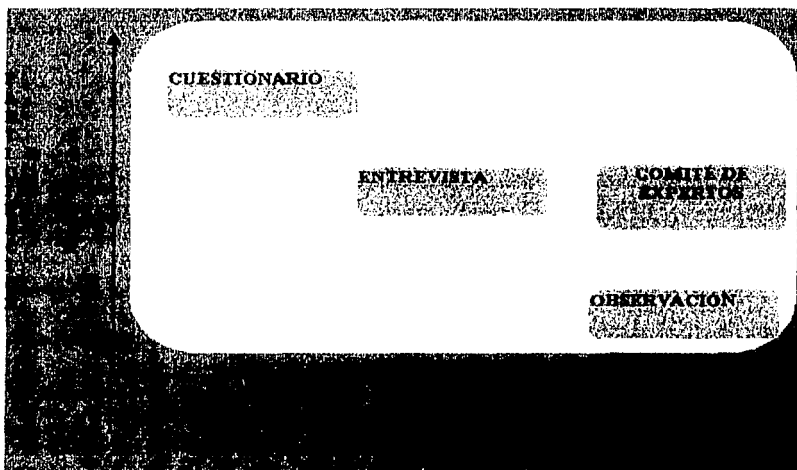


Una segunda alternativa consistiría en acudir sólo a aquellos que han ocupado puestos de los que se va analizar, seleccionando la información que parece más fiable. Un método utilizado para filtrar la información descansa en la comparación de las respuestas, desestimándose aquellas que presentan una alta desviación respecto a la media.

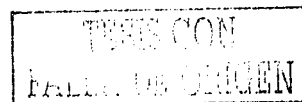
1.2.- c Procedimientos de información

Los analistas deben de hacer frente a distintos problemas relacionados con la recogida y análisis de la información. Es necesario tener en consideración que si la recogida o el análisis de la información es incompleta o incorrecta, el proyecto de análisis de puestos fracasará. Cuatro son los métodos fundamentales para recoger la información: entrevistas, contratación de un comité de evaluadores, observación directa y cumplimentado de cuestionarios.

Estos distintos métodos de recopilar la información difieren entre sí en numerosas cuestiones. Una de ellas es el grado de participación que requieren del analista, por una parte, y del propio titular del puesto, por otra. Este reparto, llamémoslo así, de la participación entre ambos actores se aprecia en el gráfico ⁷¹⁹:



¹⁹ Idem





□ **Inventario de recursos humanos**²⁰

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

1.2 - d Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades.

²⁰ Maggie Cárdenas Juan Carlos, *estudios de ingeniería industrial*. E-mail: jcmaggi@hotmail.com



Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

d.1 Solicitud de Empleo

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinaba el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: **nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.** Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un curriculum Vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

d.2 Entrevista preliminar

Es entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen



los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente la entrevista.

d.3 Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

d.4 Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aún que es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

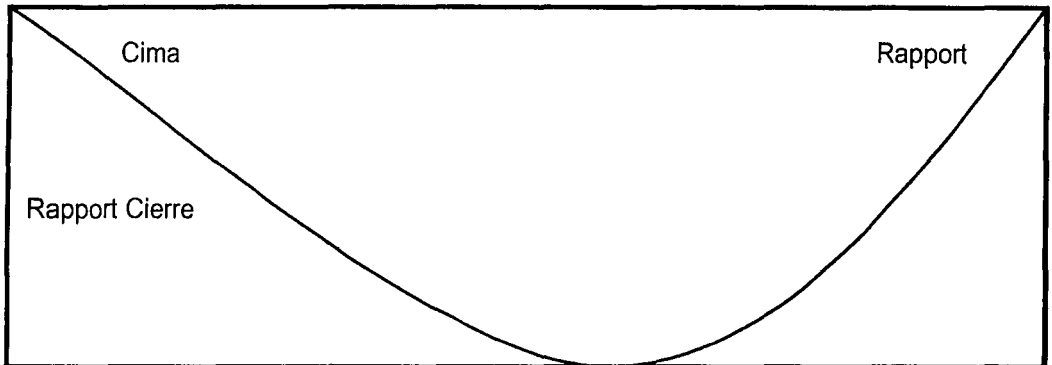
Plateria del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.



d.5 Fases la entrevista

Podemos representar las gráficamente en la siguiente figura.

- Cima
- Rapport Cierre
- Rapport



Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa del entrevista que tiene como propósito de el solicitante y aunque en sentido estricto el rapport deber reinar durante todo esta, un trato cordial ayuda a establecer lo, preguntas que no pongan intención al candidato, interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta al sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

- Cima

Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente ya través de ella van explorar ese las áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.



□ **Cierre**

5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor y obtenga un beneficio personal; que siempre que "la entrevista vale la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

□ **Informe de la entrevista**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalado los puntos que de contener de información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.-pude establecer el rapport?
- 3.- Alcance el objetivo?
- 4.- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5.- Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6.- Conseguí el acercamiento requerido?
- 7.- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8.- Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- 9.- El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



d.6 Pruebas Psicológicas y de Trabajo

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.¹³ herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Las características que debe reunir un test y los diversos criterios utilizados en su clasificación; por tanto y para no romper la hilación, el lector deberá consultarlo posteriormente; debemos agregar aquí únicamente tiene la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

d.6.1 Pruebas de trabajo

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puede legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.



d.6.2 Examen médico de admisión

Los enunciados legales encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria del trabajo y dicen:

Art.15 "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"

Art.17 "en cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- d) Protegerá la aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

d.6.3 Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.



De manera general de las áreas que se exploran son:

*Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

*Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.

*Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

*Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

d.6.4 Decisión Final

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

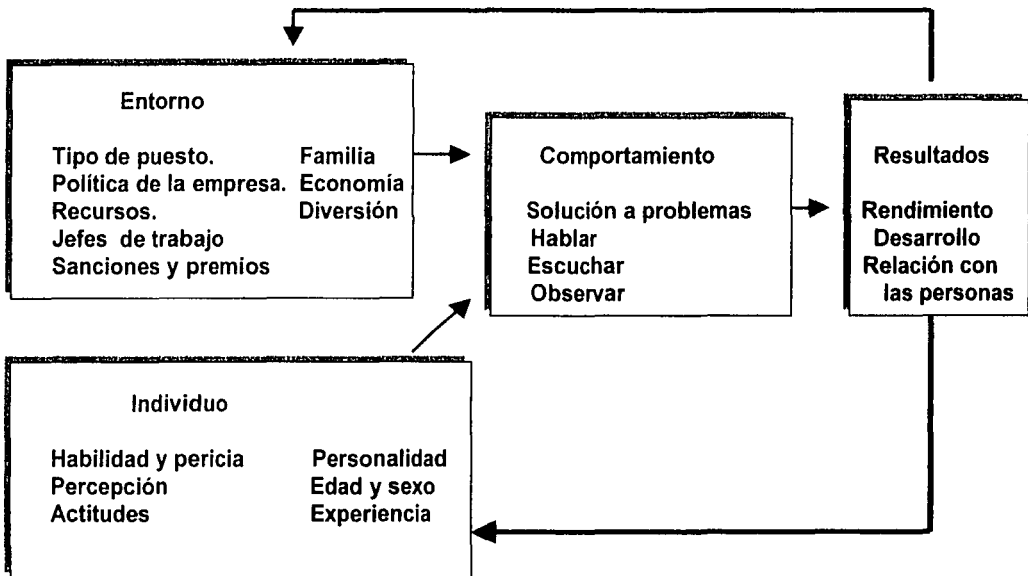
Una vez que se ha dado el proceso de selección, se procede a capacitar al personal; el tiempo de las capacitaciones dependerá de la organización y de las condiciones del puesto, para posteriormente formar parte de esta y comenzar con el compromiso establecido, y el individuo comenzará a tener un cierto comportamiento en su lugar de trabajo, dependiendo de las condiciones de la organización.



1.3 El Comportamiento del Individuo en la Organización.

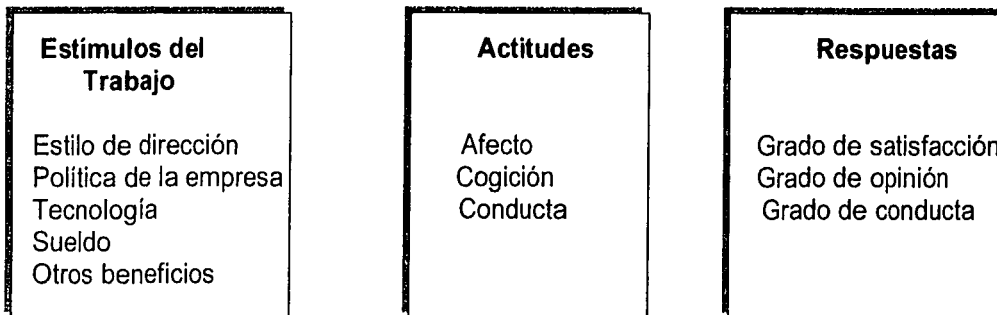
El comportamiento de una persona se observa en su forma de actuar, ya sea al comer, estudiar o trabajar; por lo tanto, afecta significativamente su rendimiento en el trabajo, los resultados obtenidos y su relación con los demás. De acuerdo con Kurt Lewin,²¹ el comportamiento es una función de las variables del individuo y su entorno.

1.3 –a En la figura siguiente se muestra el marco del comportamiento del individuo.



Al mismo tiempo, el cambio de actitudes está relacionado con algunos elementos del proceso de comunicación, como son: la confianza en el emisor, la claridad del mensaje y el significado del propio mensaje. De manera que si una persona no tiene confianza en el emisor, no entiende el mensaje o no está convencido de lo que se le ofrece, jamás cambiará su actitud.

²¹ Lewin, cit. Pos. Gibson & Ivancevich, *Las organizaciones*, p115

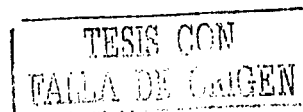
**Tres componentes de las actitudes²².**

De acuerdo con Arias Galicia,²³ una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa que se expresa a través de las opiniones, es decir, una actitud es un marco de referencia que predispone a opinar favorablemente o desfavorablemente frente a un hecho. De manera que la opinión siempre estará influida por los hechos y por las actitudes.

1.4 La Motivación.

Es la fuerza que actúa sobre la persona para iniciar y orientar su conducta. El punto de partida del ciclo de la motivación son las necesidades, las cuales obligan al individuo a analizar su entorno para buscar oportunidades y establecer metas. Una vez que las metas son establecidas; la persona realiza esfuerzos, desarrolla habilidades y modifica su comportamiento con el propósito de alcanzarlas. Finalmente, cuando la meta es cubierta pueden surgir nuevas necesidades.

Las teorías de la motivación se dividen en 2 categorías: Las teorías conductuales que se enfocan en los factores que orientan y mantienen la conducta, es decir, tratan de determinar las necesidades que motivan a la gente; y las teorías de proceso que estudian la forma para dirigir, mantener y detener la conducta. A continuación se muestra una clasificación de estas teorías.

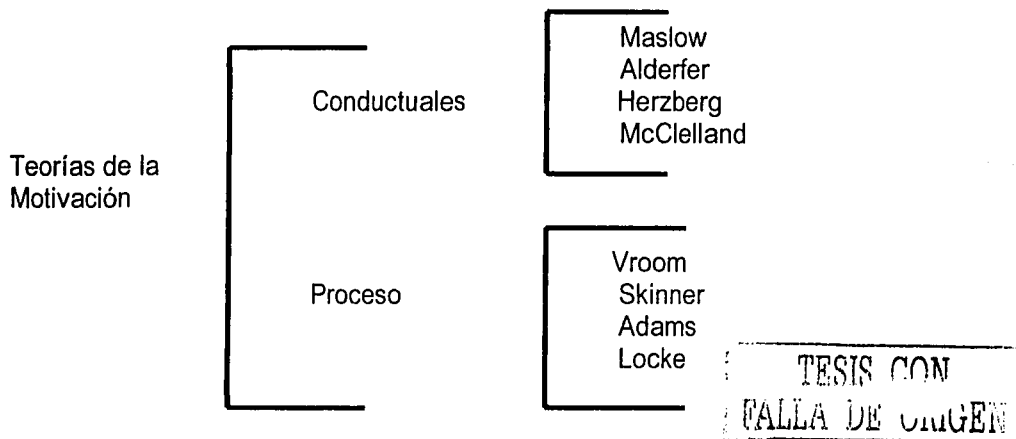


²² *Ibidem.* P.133

²³ Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, Cap. 3, p. 110.



1.4 - a **Clasificación de las teorías de la motivación.**



a.1 Teoría de Maslow. Esta teoría indica que las necesidades que las necesidades del hombre se clasifican en dos grupos:²⁴

- **Necesidades de orden inferior:** Este grupo cuenta con dos niveles, el primero incluye las necesidades fisiológicas como el alimento, el sueño y el sexo; mientras el segundo nivel abarca las necesidades de seguridad, tales como la seguridad corporal y económica.
- **Necesidades de orden superior:** Este grupo está compuesto por tres niveles, el primer nivel involucra las necesidades sociales y de pertenencia a grupos; el segundo nivel considera las necesidades de estima; finalmente el tercer nivel trata de las necesidades de autorrealización y desarrollo de todo el potencial de la persona.

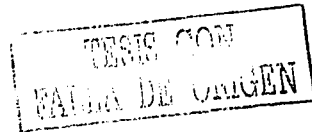
Para Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar, por lo tanto sólo se puede avanzar hacia las necesidades superiores conforme se satisfagan las necesidades inferiores. Algunos autores recomiendan a los gerentes enfocarse en las necesidades de orden superior, ya que actualmente las necesidades inferiores están totalmente cubiertas. En la figura 8²⁵ se muestra la jerarquía de necesidades de Maslow.

²⁴ Maslow, cit. Pos. Davis. *Comportamiento humano en el trabajo*, p.122

²⁵ *Idem*



Modelo de Maslow.



□ **Necesidad de seguridad:**

Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.

□ **Necesidades sociales:**

Incluyen el afecto, la amistad, el sentimiento de pertenencia y aceptación.

□ **Necesidad de estima:**

Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.

□ **Necesidad de auto-realización:**

El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.



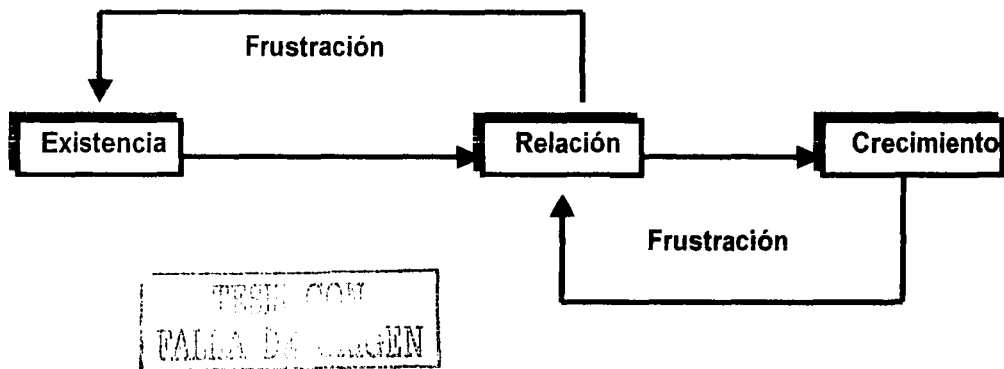
La propuesta señala que cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad. Las limitaciones que tiene esta teoría son que no proporciona una explicación absoluta del comportamiento humano.

a.2 Teoría ERC De Alderfer.

Clayton Alderfer propone una jerarquía de necesidades con tres niveles, el primer nivel considera las necesidades de existencia, las cuales se satisfacen por factores como los alimentos, el aire y el sueño; el segundo nivel trata de las necesidades de relación con otras personas; mientras el tercer nivel establece las necesidades de crecimiento, las cuales se satisfacen por las aportaciones creativas y productivas que realiza el individuo.²⁶

Al igual que Maslow, Alderfer indica que sólo se puede avanzar hacia las necesidades superiores cuando están satisfechas las necesidades inferiores; pero si la persona no logra satisfacer las necesidades de un nivel superior, entonces regresa al nivel anterior como principal fuente de motivación. En la figura ⁹²⁷ se muestra la jerarquía de Alderfer.

Modelo de Alderfer.



²⁶ Alderfer, cit. Pos. Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*. p.127

²⁷ Idem



a.3 Teoría de Herzberg.

A través de una investigación realizada a 200 contadores e ingenieros, acerca de las condiciones en que se sentían más satisfechos e insatisfechos, Herzberg estableció una serie de factores relacionados con el trabajo:²⁸

Salario	Políticas y reglamentos
Condiciones laborales	Calidad de la supervisión
Seguridad en el puesto	Relaciones interpersonales
Estatus	

Los factores anteriores se denominan factores higiénicos y su ausencia produce insatisfacción porque el ambiente de trabajo no es adecuado. Sin embargo, su existencia no garantiza la motivación, ya que únicamente representa las condiciones mínimas para trabajar

Al mismo tiempo, Herzberg estableció otros factores a los que llamó motivadores y cuya existencia induce altos niveles de motivación, pero su ausencia no produce insatisfacción.

Dichos factores son:

Reto	Logros
Reconocimiento	Posibilidades de progreso
Responsabilidad	Gusto por el trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁸ McClelland, cit. Pos. Gibson & Ivancevich. Las organizaciones, McGraw-Hill, 1996. Cap. 5. p.179



a.4 Teoría de Skinner.

Este autor considera que las personas repiten conductas que se traducen en consecuencias positivas y olvidan aquellas cuyas consecuencias son negativas, por lo tanto, el comportamiento del individuo puede modificarse mediante esfuerzos y castigos.²⁹

- **Refuerzos positivos:** Aquellos que incrementan la fuerza y la frecuencia de la conducta deseada. Por ejemplo, felicitar a alguien cuando realiza un buen trabajo, otros refuerzos positivos son la atención, los elogios, el dinero y las vacaciones.
- **Refuerzos negativos:** Aquellas consecuencias que la persona trata de evitar a toda costa. Por ejemplo, cuando un trabajador sale temprano de su casa para evitar el tráfico.
- **Castigos:** Representan una consecuencia negativa por realizar determinado comportamiento, su objetivo es enviar un mensaje de lo que no se debe hacer, pero no garantizan una mejor conducta y provocan resentimientos. Con relación al párrafo anterior, el tráfico representa el castigo por salir tarde de casa.

1.5 Evaluación del Desempeño.

De acuerdo con Aubrey Daniels, la mejora en el desempeño depende del análisis de tres elementos:³⁰

Antecedentes
Comportamiento
Consecuencia

Un antecedente es todo aquello que se presenta antes de un comportamiento y nos impulsa a realizar una acción. Los antecedentes tienen la característica de proporcionar información y estar relacionados con una consecuencia. Por ejemplo, los anuncios de no fumar dentro de una escuela, son antecedentes que nos obligan a apagar nuestro

²⁹ Skinner. Cit. Pos. Gibson & Ivancevich. *Las Organizaciones*. p.199

³⁰ Daniels, *Gerencia del desempeño*, McGraw-Hill, p.16



cigarrillo, de lo contrario se obtiene como consecuencia una reprimenda por parte del encargado o un incendio.

Los antecedentes más poderosos son aquellos que describen claramente las expectativas, el comportamiento deseado, las consecuencias con las que están relacionados y ocurren justo antes del desempeño. En el caso de las organizaciones, los antecedentes pueden ser: los objetivos, las prioridades, las descripciones de puesto, los procedimientos y los reglamentos.

Las consecuencias son eventos que siguen a los comportamientos e influyen para que estos se repitan en el futuro, las consecuencias tienen un mayor impacto cuando son inmediatas al comportamiento que se desea modificar. Anteriormente se definieron los cuatro tipos de consecuencias, las cuales son:

- **Refuerzos positivos**
- **Refuerzos negativos**
- **Castigos**
- **Extinción**

El más recomendable es el refuerzo positivo, porque es el único que logra mejorar el desempeño, mientras el refuerzo negativo sólo produce el nivel de desempeño necesario para escapar del castigo. En cuanto al castigo y la extinción, estos provocan confusión y resentimientos.

Los refuerzos positivos pueden ser los elogios, la atención y el reconocimiento, los cuales cuestan poco tiempo y dinero. Además, para que el refuerzo positivo tenga mayor efectividad, este debe ser personalizado, específico, inmediato, frecuente y sincero.

En cuanto al comportamiento, Lic. Daniels recomienda un proceso denominado puntualizar, es decir, conocer y describir con precisión el comportamiento y los resultados deben ser medibles, observables, confiables y estar bajo el control de la persona que los está desarrollando.³¹

La puntualización tiene como beneficios la retroalimentación del personal, ya que proporciona la información suficiente para comunicar al trabajador que tan bien o mal

³¹ Daniels, *Gerencia del desempeño*. p. 144



está realizando sus labores. Además, el puntualizar o describir un problema, permite a otras personas entender y ayudar a resolverlo.

La evaluación del desempeño ha sido adoptada por muchas organizaciones como un medio de ayudar a los supervisores a evaluar el trabajo de cada empleado. Estas evaluaciones son usadas con mayor frecuencia como base para la selección de candidatos para promoción a mejores puestos y con el objeto de lograr aumentos por méritos ya sea en las tarifas por horas o en los salarios.

La evaluación del desempeño también es útil para comprobar si el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación, se llevaron a cabo en forma adecuada.

En particular, la evaluación del desempeño del período de pruebas puede ayudar a determinar si debe ser retenido el empleado al final del período acostumbrado de 30 a 60 días respecto a los nuevos empleados.

Es difícil que un supervisor sea justo sin una información de la evaluación reunida con regularidad y revisada periódicamente con el empleado. Además es imposible para el supervisor demostrar equidad y por lo tanto los empleados no tienen una base satisfactoria sobre la cual fundar sus expectativas de desarrollo. Las acusaciones de favoritismo, discriminación y los inevitables desengaños que siguen tienen un mal efecto sobre las relaciones supervisor-empleado.

1.6 La Remuneración como Incentivo.

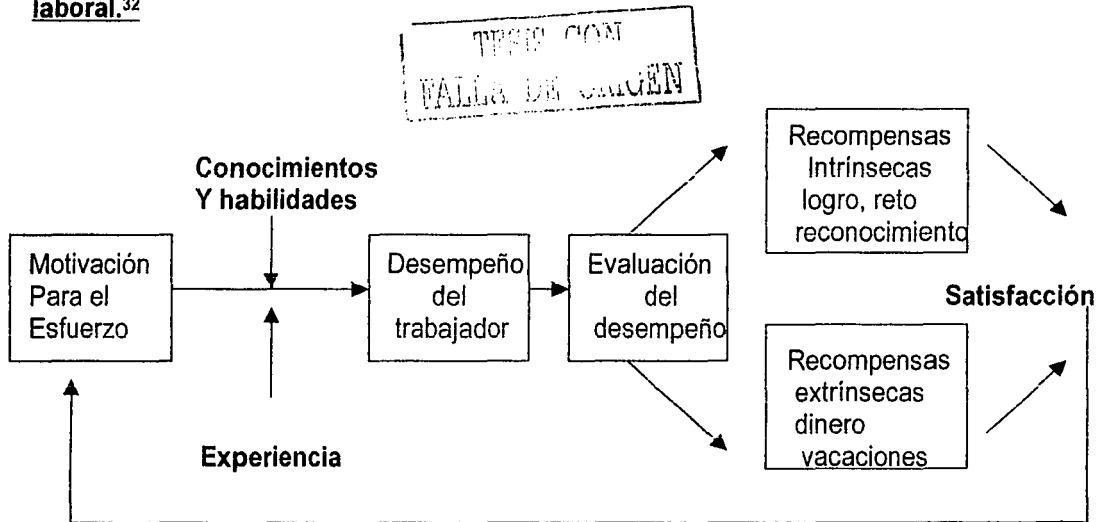
La importancia del dinero radica en su poder de compra y en el caso de los empleados representa un símbolo de estatus o lo que la compañía piensa de ellos. Sin embargo, al aumentar el nivel de vida de la sociedad, probablemente se considere al dinero como algo menos importante, ya que únicamente satisface necesidades básicas como el alimento, pero poco puede hacer por las de orden superior, como la estima y la autorrealización.

En contraste con el párrafo anterior, se cree que al relacionar la remuneración con el esfuerzo de los empleados, estos aumentarán su desempeño en el trabajo. Por esta razón existen los sistemas de recompensas, cuyos principales objetivos son:



- Motivar a los trabajadores para lograr un mejor desempeño
- Distribuir mejor los recursos y reconocer la labor desarrollada
- Mantener a los trabajadores más destacados en la compañía
- Mejorar la comunicación y ofrecer retroalimentación al trabajador.

Importancia entre la motivación, el desempeño, la remuneración y la satisfacción laboral.³²



A través de las teorías explicadas anteriormente, se elaboro un cuadro que resume los puntos clave para comprender la importancia que tienen dentro de la organización; esta claro que para que la satisfacción laboral sea exitosa será necesario que el empleado se encuentre motivado en sus tareas, a través de conocimientos, habilidades y experiencia; esto conlleva a un alta desempeño laboral, que como recompensa interna le ofrece el logro, nuevos retos, el reconocimiento de su patrón y de sí mismo. Otro tipo de recompensa que obtendrá será la económica, además de sus prestaciones de Ley;



³² Adaptación Propia. *Relación entre la motivación, el desempeño, la remuneración y la satisfacción laboral.*



1.7 Liderazgo.

En los últimos años, se ha marcado una diferencia significativa entre el término líder y gerente. " Para sobrevivir en el siglo XXI se necesitará de una generación nueva de líderes. Líderes no gerentes. El líder conquista el contexto de nosotros, que seguramente nos sofocaría si así lo permitiéramos, mientras el gerente se rinde.³³

" El liderazgo ha sido definido en términos de procesos de grupo, personalidad, comportamientos específicos, persuasión, poder, logro de metas, interacción, diferenciación de papeles y las combinaciones existentes entre ellos".³⁴

1.7 – a Modelo de Orientación por Objetivos.

Este modelo se fundamenta en la influencia del líder sobre la percepción que tienen los empleados de los objetivos de trabajo, los métodos para alcanzarlos y oportunidades de desarrollo, es decir:³⁵

La conducta del líder es eficaz, si los subordinados lo perciben como un medio para satisfacer sus necesidades.

La conducta del líder es motivadora si logra la satisfacción de las necesidades de los empleados con base en un rendimiento eficaz, por tanto, el líder debe ser un guía y ofrecer métodos y consejos para alcanzar los objetivos y obtener las recompensas.

Bajo este modelo, el comportamiento del líder puede ser: directivo, cuando indica a sus empleados lo que espera de ellos; de apoyo cuando trata a sus subordinados como iguales; participativo, si considera las sugerencias de su gente y orientado a los logros; si establece retos y busca mejorar el rendimiento.

1.8 Personalidad. Aunque no existe una definición exacta de personalidad, se considera que es un conjunto de características, tendencias y temperamentos con base en factores heredados, culturales y del medio. Al mismo tiempo la personalidad tiene las siguientes características:

³³ Warren G. Venis. " Managing the Dream". *Leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management. Vol. 2 no. 1. 2000. p.7*

³⁴ Bernard M Bass. Bass and Stogdill's. " Handbook of Leadership", 3rd. edition. Free Press. New York p.7

³⁵ Gibson & Ivancevich. *Las Organizaciones.* Capítulo 12. p. 475.



Está organizada en modelos observables y medibles.

- Tiene una base biológica
- Es producto del entorno social y cultural
- Tiene aspectos superficiales y profundos
- Tiene características únicas para cada individuo pero también comunes a otras personas.

Dos de estas teorías que estudian la personalidad son:

1.8 – a Teoría de los rasgos:

Uno de sus principales exponentes es Gordon Allport,³⁶ quien establece que los rasgos son predisposiciones que dirigen la conducta del individuo de manera consistente y característica. De acuerdo con esta teoría existen 16 rasgos bipolares, entre los que destacan: reservado-extrovertido, práctico-imaginativo, relajado-tenso, y humilde-assertivo.

a.1 Teoría psicodinámica: Fue desarrollada por Sigmund Freud, quien afirma que la personalidad está dividida en tres partes: El *ello* es la parte instintiva, inconsciente y primitiva; el *super yo* es la parte que se refiere a los valores humanos y reglas morales moldeadas por nuestros conocimientos y la sociedad. Tanto el *ello* como el *super yo* están en conflicto constante por satisfacer los instintos o hacer lo correcto, en medio de este conflicto se encuentra el *yo* quien elige las acciones que satisfacen los impulsos y que sean correctos para el *super yo*.³⁷

1.8 – b La Personalidad del Mexicano.

La personalidad de un ser humano es formada por su familia, por la educación que recibe, la religión, el medio ambiente en que vive y otros factores. De acuerdo con el Dr. Ramón Montes Barreto, algunos rasgos que sobresalen de la personalidad de nosotros los mexicanos son:³⁸

³⁶ *Ibidem.* p 143

³⁷ Freud, cit. Pos. Robert Bolles, *La motivación.* p. 67

³⁸ Montes Barreto, *Administrate Hoy.* Ed. Sicco, abril 1998. Núm 48. p.54



Amiguero	Desconfiado	Ignorante	Inseguro
Machista	Flojo	Supersticioso	Corrupto
Egoísta	Visión de corto plazo	Presumido	Malinchista

Sin embargo, el mismo autor reconoce que los mexicanos tenemos cualidades tales como el ser leales, cooperativos, flexibles y hasta trabajadores cuando nos encontramos en una situación extrema como los sismos de 1985, o en un ambiente propicio y ordenado, como del caso de muchos mexicanos que logran tener éxito en países como Canadá o Estados Unidos.

En cuanto al comportamiento en el trabajo, se dice que el mexicano es flojo; pero algunos autores como Nestor de Buen³⁹ asegura que el mexicano no es flojo, sino que se encuentra en un ambiente injusto; porque nunca se le conoce, no se le paga un salario justo, ni se le motiva. Al mismo tiempo, Nestor de Buen subraya que el mexicano tiene una gran capacidad de adaptación, pero su bajo nivel educativo y su forma de ser le impide cambiar el medio ambiente en que vive.

1.9 Satisfacción en el Trabajo.

1.9 – a Concepto de Satisfacción en el Trabajo.

La teoría del establecimiento de metas es atribuido a Edwin Locke, quien propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Locke define el concepto de satisfacción en el trabajo:

“ Satisfacción en el trabajo como un estado emocional positivo o agradable resultado de una evaluación del trabajo de uno o experiencia en el trabajo.”⁴⁰

La satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción de los empleados de que tan bien su trabajo les provee de aquellas cosas importantes para ellos.

³⁹ Nestor de Buen, cit. Pos. Gutiérrez Vivo. *El otro yo del mexicano*. p.89

⁴⁰ E. A. Locke. " The Nature and Cause of Job Satisfaction" in M.D. (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago. 1997. pag. 130.



Existen tres dimensiones importantes para la satisfacción en el trabajo:

- **Primera.** La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional hacia una situación en el trabajo, la cual se siente y no puede ser vista.
- **Segunda.** La satisfacción en el trabajo se determina con base en que los resultados satisfacen o exceden las expectativas. Por ejemplo: Si los participantes sienten que trabajan más que otros en el departamento y reciben además menos recompensas, ellos tendrán probablemente, una actitud negativa hacia el trabajo, el jefe y/o los compañeros de trabajo y se encontrarán insatisfechos.
- **Tercera.** La satisfacción en el trabajo representa actitudes relacionadas.

Características más importantes de un trabajo, sobre las cuales la gente manifiesta respuesta efectivas:

- **El trabajo en sí mismo**.- El trabajo tiene que ser extenso, debe proveer al individuo un trabajo interesante, oportunidad para aprender y aceptar responsabilidades.
- **El pago**.- La cantidad de remuneración financiera recibida tiene que ser tan equitativa como el que obtiene otros en la organización.
- **Oportunidades de promoción**.- El lograr ascender a través de la jerarquía organizacional.
- **Supervisión**.- Habilidades del supervisor para proveer asistencia técnica y apoyo al comportamiento.
- **Compañeros de trabajo**.- Que los compañeros de trabajo sean técnicamente expertos y proporcionen apoyo social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.9 – b Rotación de personal y la movilidad interna.

“ La rotación de personal esta ligada en algo grado a la satisfacción en el trabajo”.⁴¹ Aunque se presentan algunas otras razones para una separación (ejemplo. Un empleo con mejores condiciones de trabajo), cuando la empresa detecta una alta rotación de personal, éste es un indicador de que existe un problema interno que lo causa, por lo que se hace necesario detectar en que nivel la organización ya sea en alta dirección, mandos medios o subordinados, se presenta esta situación.

“ El análisis de la movilidad laboral es una parte vital del proceso administrativo. La obtención y registro de los costos, el número de personas que se van, el tipo de empleados a quienes se despide, el por qué se separan de la compañía, todos son factores que indican a la administración qué tan bien están operando. Sin este análisis, la administración descuida uno de los factores de más importancia en la producción, al que debe enfrentarse.”⁴²

b.1 Grado de Movilidad de los Empleados.

Es inevitable cierta cantidad de movilidad. Una gran variedad de razones personales producen separaciones, alguna de estas, así como las condiciones económicas y financieras de una organización y el entorno de su comunidad, ocasionan la terminación del empleado, suspensiones o la movilidad interna. Sin embargo, aunque es inevitable y saludable cierto grado de movilidad, su exceso puede afectar seriamente la productividad, desmoralizar a los trabajadores y/ o empleados y dañar la imagen pública de la organización. Por otra parte, muy poca movilidad interna inutiliza las ambiciones del empleado, y un índice demasiado bajo de movilidad externa (separación de los veteranos y el influjo de sangre nueva) puede dar como resultado una organización moribunda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴¹ Pigors, Paul. " *Administración de Personal*. CECSA. 4ª. Edición. 1998. p. 243

⁴² Richard E. Bradley. "Labor Turnover Handbook". *Merchants and Manufactures Association*. Los Angeles. 1990. pág. 10



b.2 Cálculo y comparación de índices de rotación.

" La rotación laboral por lo general se expresa conforme dos índices para separaciones y para ingresos. El *U.S. Bureau of labor Statistics* usa el método siguiente para calcular la tasa de separación:

- Encontrar el número promedio de empleados sumando el número de los que figuran en las nóminas el día primero del mes y los que aparecen en el último día del mes. Luego dividir esta suma entre dos.
- Dividir el número total de separaciones durante el mes entre esta cifra del empleado promedio.
- Multiplicar éste número por 100 para obtener el índice para el mes.⁴³

Expresado con fórmula.

$$\text{Índice de separación} = \frac{\text{Total de separaciones por mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} \times 100$$

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

b.3 Formas de reducir la rotación excesiva de empleados.

La responsabilidad de reducir la rotación excesiva de empleados se extiende a todos los niveles de la organización.

Los ejecutivos que deseen administrar a su organización por objetivos, aceptarán la responsabilidad para lo siguiente:

⁴³ Pigos. Paul y Charles A. Meyer. "Administración de Personal". CECSA. 4ª edición 1985. pág. 244



- Formulación y comunicación de políticas constructivas y de procedimientos efectivos. Estas acciones se emprenderán en áreas de personal y relaciones laborales. Ejemplo: el reclutamiento, selección, colocación, capacitación e inducción, promoción, reestructuración de puestos (para estimular a los empleados ambiciosos a buscar promociones por sus propios esfuerzos), administración de sueldos y salarios, así como salud y enfermedad.
- Planeación. Adaptar la oficina, que sea atractivo desde el punto de vista ambiental, factores de higiene de acuerdo a la teoría de Herzberg, reestructurar los puestos para proporcionar más ámbito al personal de potencial elevado. Un esfuerzo productivo en el enriquecimiento del puesto en asuntos tales: ¿ Cómo dar nueva forma a un puesto dado, de modo que el ocupante tenga más responsabilidad, pero no más trabajo? ¿Cómo podemos ayudar a cada empleado a sentir que una parte del negocio es suya, con facultades para tomar decisiones? (motivadores según teoría de Herzberg).
- Programas. Los objetivos específicos de un programa de desarrollo de supervisores (engranados a los planes para reducir la excesiva rotación de empleados), bien podrían incluir el lograr que los supervisores puedan percatarse o crear conciencia respecto de las dificultades de personal que se presentan o puedan presentarse.

b.4 Responsabilidades de los gerentes:

- Estar formados y conocer no sólo los aspectos administrativos de su puesto, sino también de las actitudes de la alta dirección, las políticas organizacionales, los procedimientos que afecten a sus subordinados, las teorías de comunicación y la motivación.
- Ser amables para aplicar la disciplina constructiva, eficaces en la comunicación interpersonal y capaces de identificar los patrones individuales de motivación entre sus subordinados.
- Madurez en el manejo de conflictos interpersonales y el ser perceptivo para responder a las necesidades de sus subordinados.



1.10 Cultura Organizacional.

La cultura se adquiere e influye en las personas al estar en contacto diario, por ejemplo: un niño al crecer en medio de una familia, adquiere tanto valores, creencias y comportamientos esperados por la familia.

De igual forma en una organización con una cultura estable y firme los individuos, adquieren sus valores, creencias y comportamientos esperados por la organización.

Por lo tanto la gente al vivir en sociedad se ve afectada por la Cultura social, y al estar trabajando los envuelve la cultura organizacional.

1.10 – a Definiciones y Características.

Para poder entender la cultura organizacional se deben considerar sus orígenes en sus diversos enfoques según la evolución del pensamiento de las teorías de la organización:⁴⁴

La teoría Clásica-propuesta por Taylor (escuela de la administración científica) y por Fayol (escuela anatomista o fisiologista), dio énfasis a la organización formal y a la racionalización de los métodos de trabajo, a través de un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista, como un apéndice de la máquina y cuyo objetivo perseguido fue la eficiencia.

La teoría de las relaciones humanas, propuesta por Mayo y de los trabajos de Lewin, fue una teoría de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica, dando énfasis al hombre social y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo sustituye la autoridad jerárquica formal. Al sobre estimar los aspectos informales y emocionales de la organización.

La teoría de la burocracia pretendió las bases de un modelo ideal y racional de la organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas cualquiera que fuera su ramo de actividad, sin embargo esta teoría explicada por Weber, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo se mostró carente de la flexibilidad a

⁴⁴ Chiavenato Idalberto. *Introducción la Teoría General de la Administración*. p. 455-516.



las innovaciones necesarias e imprescindibles en una sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio.

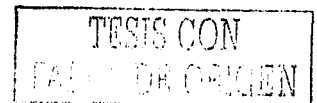
La teoría estructuralista, conciben a la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones ésta debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal, en donde se describen los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento consolidación de los negocios, etc.) en conflicto con los los objetivos individuales (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.), la teoría estructuralista se apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que propiamente a soluciones. No presenta una teoría de la organizacional sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas.

De la teoría del comportamiento resultó el movimiento de desarrollo organizacional en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional se verificó que no bastaba sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un estándar de desempeño y un programa coherentes de cambio de toda la organización.

Cuando el individuo ingresa a una organización trae consigo valores y creencias ya adquiridas; sin embargo esos valores y creencias son insuficientes para que el individuo alcance el éxito de la empresa, para lo cual es necesario que el individuo aprenda el cómo, la empresa en particular, lleva a cabo sus labores.

Cuando los miembros dentro de una misma cultura interpretan el significado de estas manifestaciones, sus percepciones, memorias, creencias, experiencias y valores serán distintas en cada miembro, aunque se trate del mismo fenómeno. Los patrones o modelos de esas interpretaciones y la forma en que estas son presentadas constituyen la cultura".⁴⁵



⁴⁵ Joanne Martin, " Cultures in Irganizations", *Oxford University Press, New York. 1992. p.3*



b.1 ¿Qué es cultura organizacional?⁴⁶

Significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

Cuando se hace uso del concepto de cultura dentro de una organización, muy probablemente cada persona tenga una idea diferente. A lo largo del tiempo, varios autores han definido qué es la cultura organizacional y cuales son sus factores más importantes, a continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones:

Schein (1985) indica que la cultura de una organización generalmente se compone por las respuestas comporta mentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente por una determinada organización social.

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características internas de la empresa, y no al hecho de que estas les agraden o desagraden; es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia de cultura organizacional y satisfacción laboral.

Daryl Bem (1970) indica que la cultura organizacional está formada por las creencias, los principios, los valores, las convicciones o conclusiones acerca de cómo son las cosas, cuáles son sus características más importantes o como funcionan. Este conocimiento puede ser extendido a las personas, al trabajo, a la organización. Los valores comunican un estilo de vida, son elementos normativos y especifican qué es permitido y qué sancionado. Los principios son proposiciones breves y explícitas acerca de cómo⁴⁷ entiende cada organización sus valores y cómo se propone cumplirlos.

⁴⁶ Freemont E. Kast y James E, Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. p. 728-741

⁴⁷ El cómo es el estilo particular, peculiar, Idiosincrásico de hacer cosas en la organización.



De acuerdo a las definiciones anteriores puede concluirse que: La cultura organizacional es el conjunto de variables comporta mentales, valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas directivas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Los procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Estos representan estrategias para sobrevivir, los cuales, han funcionado bien en el pasado y los miembros creen que funcionará de nuevo en el futuro.

b.2 Importancia de la Cultura.

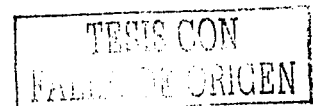
Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta: ayuda a que los empleados realicen sus trabajos un poco mejor, especialmente en dos formas:

- 1) Una cultura fuerte es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comprometerse la mayor parte del tiempo.
- 2) Dos, una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

La importancia de la cultura resulta más obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar.





b.3 Comparación de diferentes formas de cultura organizacional entre la franquicia el ángel, la sucursal las rosas contra la franquicia balderas .⁴⁸

Administración El Angel	Administración Las Rosas
<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidad individual.2. Responsabilidad ambigua en la Toma de decisiones.3. Estructura Informal de Información.4. Cultura y filosofía comunes de la Organización bien conocidas; espíritu Competitivo ante otras empresas.	<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidad individual2. Responsabilidad ambigua Para tomar decisiones.3. Estructura Informal de la organización4. Carencia de una cultura organizacional común: identificación con la profesión y No con la compañía.

Balderas
<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidad Individual y colectiva.2. Responsabilidad específica para toma de decisiones.3. Estructura formal de la organización con un manejo informal de información.4. Cultura organizacional en proceso de cambio; espíritu competitivo más individual que institucional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴⁸ Adaptación propia. *Diferentes formas de cultura organizacional en la Organización Harmony Hall*



Capítulo 2

Marco Referencial de la Organización

Al hablar de Franquicias en México y de todas sus características para adquirirlas, es necesario conocer la situación imperante que gira en torno a estas organizaciones.

2.1 Introducción al Sistema de Franquicias⁴⁹

Todo análisis retrospectivo de un sector económico nos obliga a mirar hacia el futuro para tratar de establecer cuál será la realidad de las franquicias en los próximos años.

Es un hecho que en México la franquicia se ha consolidado, que ha aprobado ser una forma de organización comercial exitosa, con más ventajas que desventajas, que convive perfectamente con los procesos de modernización comercial, de productividad y de mejoramiento en la calidad que estamos viviendo; por esto no necesitamos una bola de cristal para saber que su futuro en México es promisorio.

En la franquicia existe una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio; el primero aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el segundo aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

Es obvio, que en sus orígenes, el problema que pretendió resolverse con la franquicia fue el de la eficaz distribución de productos y servicios. Sin embargo, hay que establecer que la distribución como contrato y la franquicia son dos cosas distintas. Una franquicia no es una distribuidora ni una comercializadora, los distribuidores son intermediarios. Compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público. En ambos casos, el comercializador y el distribuidor tienen el derecho de comprar y vender los productos a quienes les plazca, no están limitados por restricciones de calidad o de variedad, ni deben seguir un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz.

⁴⁹ Huerdo Lange Juan. Franquicias: *La Revolución de los 90's*. p. 140



Expresada la diferencia, hay que señalar que aquellas compañías que buscaron en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podía ser, una fuente de generación de negocios y utilidades interesante. Entonces fue cuando la distribución pasó a ser un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

La franquicia es un método de negocios en donde una de las partes denominada *franquiciante*, le otorga a la otra, denominada *franquiciatario*, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencia para la efectiva y consistente operación de un negocio. Know How).

2.1 – a El gran boom⁵⁰ - El gran boom y la explosión de franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes. Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cuál la introducción de la televisión fue trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios así como la creciente demanda de los consumidores norteamericanos.

Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

⁵⁰ Entrepreneur. *Las Franquicias más exitosas*. Año enero del 2001 p. 2-6



Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores:

- el gobierno federal norteamericano, que brindaba asesoría y estímulos financieros
- una adecuada estructura fiscal
- la disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

2.1 - b Rumbo a la Globalización⁵¹

El sistema de Franquicias es un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios en el mundo. Sus resultados en los últimos años, tanto en México como en otros países, muestran un crecimiento sorprendente, lo que les ubica como el área de negocios de mayor dinamismo a nivel mundial.

Parte importante del proceso y de la prestación de servicios, las Franquicias se han distinguido como una de sus expresiones más notables.

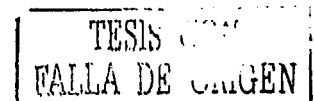
Franquiciar un negocio no es sinónimo de proporcionar los mismos productos y servicios en cualquier país.

2.1 - c Definición del Término Franquicia.

La Ley de la Propiedad Industrial, en su artículo 142 define como franquicia:

" Existirá Franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione Asistencia Técnica, para que la persona a quién se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

⁵¹ Francorp. *Consultoría y desarrollo de cadenas de franquicias.*





Quién conceda una franquicia deberá proporcionar a quienes se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley".⁵²

La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.

El franquiciante se obliga a dar capacitación, asesoría para el manejo óptimo de una unidad de negocio, brindando la infraestructura administrativa y operativa. Manuales de operación, experiencia, apoyo publicitario, ubicación del local, estanterías y en general todos sus conocimientos.

Cada franquiciatario se obliga a pagar regalías, en la mayoría de los casos cuotas de inicio del negocio, cumplir con los estándares, normas y procedimientos, requisitos de imagen en el local y ofrecer calidad uniforme, y excelente servicio y atención al cliente.⁵³

2.1- d Diferencia entre la franquicia y la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial.⁵⁴

En la franquicia, encontramos que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los *objetos* del acuerdo, ya que en la franquicia además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

Así pues, observamos que la licencia de la marca no es más que uno de los elementos de propiedad intelectual que comprende el contrato de franquicia. En la franquicia, el otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial como elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos, fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante.

⁵² Ley de la Propiedad Industrial, art. 142

⁵³ Dra. Ma. Cristina Alba Aldave. *Las Franquicias en México*. P. 21

⁵⁴ González Calvillo Enrique. *Franquicias La Revolución de los 90's*. p.78



La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios constituye, en nuestra opinión, el elemento más importante para el éxito del negocio.

2.1 - e Quienes integran una franquicia.⁵⁵

El Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, publicado el 23 de noviembre de 1994, integra las reformas que ha sufrido la Ley desde que fue sancionada en 1991, en él se define a las partes que integran el contrato de franquicias: el franquiciante y el franquiciatario.

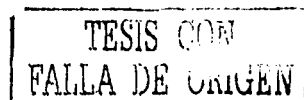
El franquiciante es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio o un proceso, o bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

El franquiciante es la persona que otorga los derechos sobre sus productos o servicios, y a la persona que los recibe se le llama franquiciatario y, todos los requisitos que se exigen para la operación de ambas partes quedan registrados en un contrato.

e.1 Elementos que integran una franquicia

- Posicionamiento de marca en el mercado
- Productos probados y aceptados
- Bienes y servicios que ofrecen un "plus" o algo extra al consumidor
- Demanda a largo plazo
- Transmisión de conocimientos, vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo.)
- Conocimiento de la inversión total, antes de emprender el negocio.
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario, para la aplicación en su negocio o punto de venta.

⁵⁵ Ibidem, p. 27





e.2 Tipos de franquicias⁵⁶

Dentro de las franquicias se han reconocido distintos grados de funcionamiento y complejidad, que a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación:

- Franquicia de producto y marca registrada
- Franquicia de formato de negocio
- Franquicia por conversión

- **La franquicia de producto y marca registrada**

No es más que un arreglo en virtud del cuál el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario. En este tipo de franquicia existe información y conocimientos limitados que el franquiciante le otorga al franquiciatario, que distan de constituirse, como en el caso de la franquicia de formato de negocio, en un sistema integral para la operación de una franquicia.

Bajo este sistema de franquicias, el nombre del negocio y del producto es el mismo, por lo tanto, el consumidor los percibe de esa forma.

Algunos ejemplos de franquicia de producto y marca registrada pueden ser fácilmente identificados en la industria embotelladora, agencias o concesionarios de automóviles, gasolineras y en tiendas de ropa.

- **La franquicia de formato de negocio,**

Conocida en estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término business format franchise, ofrece al franquiciatario no solo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios.

El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencia en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el

⁵⁶ Huerdo Lange, Juan *Sistema de Franquicias..* Asociación Mexicana de Franquicias p.34



franquiciatario en la selección y contratación del personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

□ **Franquicia por conversión** ⁵⁷

Este tipo de franquicia es similar a la de Formato de Negocio, pero difiere en el origen, ya que los franquiciatarios no incursionan en un nuevo negocio, sin que ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a una franquicia grande y reconocida en el mismo giro.

2.1 - f Pagos que debe realizar el franquiciatario

- a) **Pago de una cuota inicial.** Este pago se realiza a la firma del contrato, y se justifica en parte, por los gastos generados en las primeras reuniones del franquiciante y el franquiciatario; asesoría en la evaluación del local donde se instalará el establecimiento, así como en la remodelación, decoración, construcción o adaptación del mismo; la entrega de manuales de operación; cursos de entrenamiento; contacto con proveedores de equipo y materias primas; gastos legales y registros del contrato de franquicia.
- b) **Pago de regalías por ventas.** Los franquiciatarios pagan regalías mensuales como una compensación por las utilidades generadas, regularmente se paga un porcentaje sobre las ventas, que la mayoría de los casos van del 2% al 10%.
- c) **Pago de regalías para publicidad corporativa.** El franquiciatario debe pagar una parte proporcional para la publicidad y promoción corporativa nacional. De esta manera el franquiciante conserva el control y la coherencia de las ideas básicas de la compañía en el mensaje publicitario, además mantiene la presencia de la marca en los medios adecuados, ya que es necesaria para el éxito de la franquicia.
- d) **Depósito en garantía.** Estos depósitos tienen la finalidad de que el franquiciatario se mantenga al corriente de sus pagos.

⁵⁷ Dra. Alba, Cristina. *Las franquicias en México*. P.30



- e) **Pago de derechos de transferencia.** Este pago se realiza en el caso de que el franquiciatario desee traspasar su negocio a un tercero.
- f) **Pago por renovación de franquicia.** Cuando se celebra el contrato, éste especifica que será por un tiempo determinado, al vencerse éste se debe pagar una cuota por la renovación.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son los siguientes:

- 1) Empleo de una marca o nombre registrado
- 2) El pago de derechos o regalías, es decir, de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios. Las regalías deben ser pagadas mensualmente.
- 3) El suministro de servicios

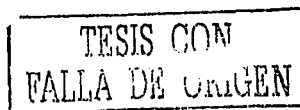
2.1 - g Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan⁵⁸

- a) Franquicia Madre
- b) Franquicia Maestra
- c) Franquicias Regionales
- d) Franquicias Unitarias o Individuales

La Franquicia Madre, es la que siendo un negocio propio, desarrolla conocimientos y un sistema de operación y comercialización exitoso y decide convertirse en franquiciante. Es la que origina el concepto de negocio.

Franquicia Maestra. Es aquella que opera en una gran área geográfica y quién tiene los derechos se llama franquiciante maestro. Por ejemplo, una franquicia que abarque en norte de la República mexicana; en este caso, el franquiciante puede establecer contratos con inversionistas menores, para que otras unidades de negocio operen en su región. A este último tipo de franquicia también se le denomina "subfranquicia".

Franquicias Regionales. Son aquellas que estipulan en su contrato la autorización para abrir un determinado número de establecimientos o puntos de venta en un territorio determinado.



⁵⁸ Dra. Ma. Cristina Alba Aldave. *Las Franquicias en México*. P. 27



Franquicias unitarias o individuales. Estas franquicias corresponden a establecimientos individuales, pertenecientes a pequeños inversionistas y que se manejan individualmente. Tienen la característica de operar un solo establecimiento en un territorio determinado.

2.1 - h Ventajas y desventajas del sistema de franquicias⁵⁹

Para incursionar en el negocio de franquicias es necesario que el inversionista evalúe con todo detalle las ventajas y desventajas que este sistema le puede deparar, tanto para los franquiciantes como para los franquiciatarios.

Cuando el propietario de un negocio piensa convertirlo en franquicia debe tener presente, ante todo, que debe contar con una marca reconocida y aceptada en el mercado.

h.1 Ventajas para los franquiciantes:

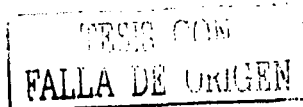
- Crecimiento del negocio de manera más rápida que con otra alternativa comercial.
- Expansión del negocio en segmentos en los que no ha penetrado.
- Expansión del negocio en mercados remotos, incluso a nivel internacional.
- La expansión se realiza a través del dinero de otros.
- Ingresos constantes mediante el cobro de regalías.
- Publicita el negocio con dinero de la corporación.
- Obtiene "socios" creativos y leales que le proponen innovaciones y sugerencias para mejorar el sistema.
- El franquiciante no tiene responsabilidad financiera en caso de quiebra de un franquiciatario.

h.2 Desventajas para los franquiciantes:

Para una franquicia bien elaborada y bien planeada las desventajas son:

- Invertir fuertes cantidades de dinero en la capacitación y supervisión de los franquiciatarios para que no se pierda el control en la uniformidad del sistema, calidad y de servicio que se brinda al consumidor.
- Inversiones que se recuperan a mediano y largo plazo, fundamentalmente en el área de Investigación y Desarrollo.

⁵⁹ Ibidem, p.32





- Omisión fraudulenta del franquiciatario en sus ingresos, para reducir el pago de regalías.
- Franquiciatarios poco disciplinados que realizan innovaciones personales o alteran la calidad de la materia prima, o modifican el precio al público.
- Pueden sufrir atrasos en los pagos de algunos franquiciatarios.
- Un franquiciatario insatisfecho se puede convertir en su competidor.

h.3 Ventajas para los franquiciatarios:

Para los franquiciatarios existen también algunas ventajas al adquirir una franquicia como el invertir en un negocio que ofrece productos o servicios aceptados por los consumidores, asesoría técnica y conocimientos del mercado. Con este sistema se autocolocan en el mercado laboral y los riesgos del fracaso son menores.

- Ofrecer un producto ya probado y aceptado por los consumidores.
- El riesgo de fracaso es mucho menor, que un negocio propio.
- Recibe capacitación y entrenamiento del franquiciante.
- Recibe asesoría del franquiciante en la ubicación y acondicionamiento del local y en la adquisición de equipo.
- Adquiere los conocimientos (know-how) del franquiciante para manejo del negocio.
- Campañas publicitarias y promocionales corporativas.
- Beneficiarios de descuentos de los proveedores por volumen de compra corporativo.

h.4 Desventajas para los franquiciatarios:

Si la franquicia es extranjera, la regalías se pagan en dólares e inversión en equipo también. Muchas veces la materia prima es importada, como en el caso de las tintorerías. Todo ello significa un riesgo, por las continuas fluctuaciones de nuestra moneda.

- El franquiciatario arriesga su patrimonio, si la franquicia falla, él perderá todo.
- Falta de honradez de algunos franquiciantes que no cumplen lo ofrecido.
- Acatar las imposiciones y limitaciones que impone el franquiciante, lo que reduce su libertad de acción.
- Supervisión constante por el franquiciatario.



2.1 – i El número de franquicias con éxito a la alza.⁶⁰

El esquema de franquicias inició en Estados Unidos, en donde ha presentado un desarrollo alto y sostenido. De acuerdo con el departamento de comercio de ese país, las ventas de productos y servicios de las compañías de franquicias han crecido a razón de un 10% anual en los últimos 12 años.

En América Latina, la situación ha sido dispareja. Las características económicas, sociales y culturales de los países de la región han marcado el ritmo del desarrollo.

En México las franquicias se han visto como una alternativa real para expandir un negocio o iniciar uno propio; así lo demuestran los datos que indican que, en poco más de 10 años, el número de integrantes de la asociación del ramo es superior a 600.

En cambio Chile, de acuerdo con datos de Fernando Vigorena, director de la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma del Sur de Temuco, en 1990 se registraban sólo tres franquicias; en 1995 habían aumentado a 35, y cuatro años después se contaban 75.

Vigorena atribuye lo anterior a la falta de entusiasmo: " Desde el punto de vista financiero y económico, Chile está abierto al mercado desde hace más de 25 años, pero la falta es capacidad emprendedora, gente con visión para los negocios dispuesta a innovar en el comercio y los servicios".

En Colombia, según Jorge Barragán, presidente de la Asociación Colombiana de Franquicias (Acolfran), esta modalidad ha crecido a un ritmo lento comparado con el avance relativo en otros países de potencial semejante.

" En la medida en que la Acolfran ha logrado difundir las bondades de la franquicia y las grandes empresas han aplicado intensos procesos de downizing (es decir, el adelgazamiento de las empresas), la franquicia ha venido construyendo una solución para numerosos empleados", dice Barragán, y agrega que en Colombia existen 83 franquicias con un total de mil 450 puntos de venta.

⁶⁰ Entrepreneur. *Las Franquicias más exitosas*. Año enero del 2001 p. 65-90



2.1 – j Diversidad de mercados.⁶¹

La situación es diferente en Brasil. Ricardo Young, presidente de la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), indica que mientras diversas áreas registraron una retracción a lo largo de los últimos años, " el franchising brasileño viene reafirmandose como un sector con vocación para la modernidad, revelando su potencial económico en el escenario globalizado".

El franchising es un sector atípico porque continúa creciendo en medio de las diversidades del mercado. Durante los últimos cinco años, el número de unidades propias y franquicias aumentó de 17 mil 801 a 48 mil cuatro, registrando un crecimiento del orden del 170 por ciento".

En Argentina se ha experimentado un alto nivel de crecimiento; la Cámara Argentina de Franchising (CAF) indica que se encuentra en tercer lugar en tamaño, después de México y Brasil. Según el estudio Mizraji & Rivas, en 1998 la cantidad de locales franquiciados había aumentado un 7 % comparado con el periodo anterior, u la facturación había registrado un crecimiento del 13%.

La CAF dice que ese país sudamericano es el que más franquicias locales ha generado, aunque todavía debe recorrer un largo camino para alcanzar el nivel de sus pares europeos. Actualmente, Francia reporta ventas de \$ 9 mil 200 millones de dólares anuales, y España registra una venta anual de \$ 8 mil millones de dólares, mientras que Argentina se queda tan sólo en los \$2 mil 200 millones de dólares al año.

El crecimiento de las franquicias en Argentina se debe a que, a diferencia de otros países de la región, el " efecto tequila" de 1995 no detuvo su desarrollo, y a que las dificultades que deben enfrentar los negocios pequeños, debido al monopolio reciente de los grandes centros comerciales, ha impulsado la demanda de formatos comerciales más seguros respaldados por experiencias comprobada. "Las franquicias satisfacen estas necesidades ya que ofrecen una marca, un know-how, entrenamiento y publicidad".

j.1 Para Exportar

El crecimiento disparado de los sistemas de franquicias en América Latina, el potencial de desarrollo es importante. En Chile, del total de franquicias, el 27 por ciento son

⁶¹ *Idem*



nacionales y el resto extranjeras. En Colombia, del total de empresas franquiciantes, 26 son nacionales y 57 extranjeras. El principal sector con potencial exportador es el de la confección, pues ha logrado incursionar exitosamente en el mercado venezolano, del Caribe y Centroamérica,

<u>Crecimiento Promedio Anual.</u>	
<u>México</u>	27.67% Dato a septiembre del 2000
<u>Chile</u>	8.82% Dato a diciembre de 1999.
<u>Argentina</u>	7% Dato a mayo de 1999
<u>Brasil</u>	1.65% Dato a septiembre del 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<u>Total de franquicias.⁶²</u>	
<u>México</u>	más de 600
<u>Chile</u>	75
<u>Argentina</u>	280
<u>Colombia</u>	83
<u>Brasil</u>	863 (redes)

⁶² Idem

**Origen de las Franquicias⁶³**

	Nacionales	Extranjeras	Total
México	60%	40%	Más de 600
Chile	27%	73%	75
Argentina	67%	33%	280
Colombia	32%	68%	83%
Brasil	No hay información al respecto	No hay información al respecto	863

2.1 - k El Marco Legal de las Franquicias⁶⁴

Hay que partir de la base de su definición legal (misma que se encuentra en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial) y que define claramente lo que es una franquicia. Esta figura sustenta en dos pilares fundamentales:

La licencia de uso de una marca y la transmisión de conocimientos técnicos o asistencia técnica.

Sin ahondar en el marco legal, a partir de los elementos mencionados se puede entender que el franquiciante, al ser dueño de la marca, es el que conoce su negocio, el de la experiencia comercial, el de las relaciones con los proveedores, el que debe velar por el impacto de la imagen corporativa y, por ende, debe ser quien proporcione la asistencia técnica.

⁶³ Idem

⁶⁴ Ley de la Propiedad industrial. 1999.

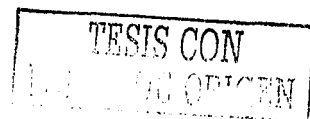


El único responsable de velar por que el franquiciatario esté tranquilo trabajando, que siga los pasos y recomendaciones y sea exitoso (siempre y cuando trabaje siguiendo los lineamientos estipulados), es el franquiciante.

Un franquiciatario se une a una red en la que gozará de experiencia y conocimientos, además de que estará respaldado por una marca bien posicionada en el mercado.

Entre los programas más comunes de asistencia técnica que el franquiciatario espera recibir de sus franquiciante están:

- Localización de unidades
- Programa de reapertura
- Capacitación
- Compras y abastecimiento
- Control de operaciones
- Mercadotecnia
- Publicidad
 - Administración y Finanzas.
 - Actualización de manuales.
 - Seminarios y convenciones



La cosa es sencilla, si conjuntamos el espíritu emprendedor de un franquiciatario con la experiencia comercial y administrativa de un franquiciante, y a esto le agregamos la visión de ambos y las ganas de triunfar, estaremos ante un negocio con grandes posibilidades de éxito.

Si ambos logran entender que el sistema de franquicias en México ya evolucionó, y se deja de lado la idea de tratar de sacar partido uno del otro, entonces tendremos buenos negocios. Por otra parte, es importante aclarar que el franquiciante no puede dejar de supervisar lo que se está haciendo, y que el franquiciatario debe entender que no puede actuar de manera independiente; sólo así las probabilidades de éxito serán mayores.

El control de operaciones hay que verlo como consultorías y no como fiscalizaciones, y los esfuerzos deben estar encaminados a generar más utilidades y no a reparar tanto en los pequeños detalles.

En la medida que se entienda que una de las mayores ventajas del sistema es contar con varios puntos de venta, que significan analizar diferentes mercados, entonces se entenderá el valor que esta estrategia posee ante otros esquemas de negocio.



Es importante señalar que los alcances de la asistencia técnica y de los servicios ofrecidos por el franquiciante al franquiciatario pueden ser diferentes en cada franquicia; además, no existe una fórmula mágica que funcione para todas las franquicias.

Cada franquicia debe medir el alcance de su asistencia técnica y cada franquiciatario debe evaluar si es la que necesita para poder operar con éxito.

Lo más importante de todo es, sin duda, que las expectativas de ambos sean las mismas; en la medida que cada quien reciba lo que espera, no habrá problemas.

Los servicios pueden ser de muchas formas, pero lo más importante es la satisfacción de los franquiciatarios que vendrá, sin duda, de la mano con las utilidades que éste reciba.

k.1 ¿ Qué debo esperar de mi Franquiciante?.⁶⁵

- Trato igual que al resto de los franquiciatarios.
- Respeto (que al tomar decisiones se ponga en mis zapatos)
- Comprobar que dé las utilidades prometidas.
- Que me asesore constantemente sobre cómo incrementar las ventas.
- Que nunca me deje solo
- Que me presione en el logro de los objetivos trazados
- Que me exija calidad, ventas y trabajo arduo bajo sus políticas.

k.2 Algunos Consejos:

- Investiga antes de invertir
- Conoce a fondo al franquiciante (en su persona e infraestructura)
- Busca un franquiciante estricto
- Encuentra a un franquiciante innovador (con visión a largo plazo).
- No te dejes llevar por la publicidad, platica con otros franquiciatarios.
- Verifica el posicionamiento de la marca en el mercado consumidor.
- Pertenece a una red de franquicias en la que tu familia y tú sean felices.

⁶⁵ Entrepreneur. *Las Franquicias más exitosas.* enero del 2001 p. 76



No es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su dimensión legal; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio.

k.3 El contrato de franquicia.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten.

2.1 – I Aspectos Legales de las Marcas en México ⁶⁶

(Mauricio Jalife Daher)

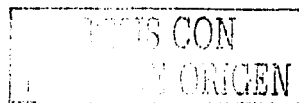
¿No existen ya restricciones a los términos que las partes pacten en este tipo de acuerdos ?

Al promulgarse la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, uno de los aspectos de mayor trascendencia en la nueva regulación de esta materia, lo constituyó la abrogación de la ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y Uso de la Explotación de Patentes y Marcas, devolviendo a las partes signatorias la facultad de determinar libremente las condiciones contractuales.

¿ existe alguna diferencia entre una licencia de uso de marca y una franquicia ?

Puede decirse que las licencias de uso de marca constituyen el antecedente más directo de las Franquicias, tal como actualmente se conocen éstas.

De hecho, puede afirmarse que en todos los casos el contrato de franquicia incluye las normas básicas de la licencia de uso de marcas, ya que siempre se autoriza al franquiciado el empleo de los signos distintivos del franquiciante.



⁶⁶ Alcázar, Córdova y Aranday S.C. *Desarrollo de franquicias y protección de patentes y marcas.*



2.1 – m Ley de Propiedad Industrial

El gobierno se dio cuenta que las antiguas políticas estaban impidiendo más que fomentando la investigación y el desarrollo y, en general, la protección de la propiedad industrial en este país.

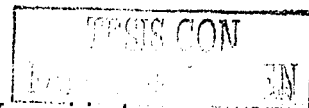
Debido a que México se encontró abocado a modernizar su economía y estrechar sus lazos económicos y comerciales con los Estados Unidos y Canadá mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el gobierno del presidente Salinas de Gortari lanzó un amplio programa para liberalizar la economía y fomentar la inversión extranjera en México. La promulgación de la nueva ley para el Fomento y la Protección de la Propiedad Industrial, fue un elemento clave en dicho programa. Esta ley fue publicada el 27 de junio de 1991. Según su artículo 2 transitorio, fueron derogadas la Ley de Inveniones y Marcas Registradas del 10 de febrero de 1976 y sus enmiendas, al igual que la ley de Transferencia de Tecnología del 11 de enero de 1982 y su reglamento del 9 de enero de 1990. Por lo tanto, se eliminaron prácticamente todas las limitaciones y restricciones impuestas a los otorgantes de concesiones y patentes en México.

m.1 Circular de Oferta de Franquicias. (Art. 65)

Es importante señalar que el nombre que se le ha designado a la Circular es totalmente arbitrario. El artículo 65 de la Ley establece que debe de otorgarse cierta información mínima, pero el asunto está en considerar a la Circular no solo como el cumplimiento de una obligación legal, sino como un instrumento de venta y de certeza en aquel inversionista a quien se le está otorgando la franquicia.

El titular de la Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera:

- Nombre, Denominación o Razón Social
- Domicilio
- Nacionalidad
- Descripción de la Franquicia
- Antigüedad de la empresa Franquiciante y en su caso del franquiciante.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra a la Franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cumplir.





m.2 Exclusividad del Territorio

m.2.1 Definición de Territorialidad

Si existe exclusividad es una decisión pura y llanamente comercial por parte del franquiciante, no hay obligatoriedad en cuanto a la exclusividad del territorio por nadie, ni por la ley, ni por el Reglamento, pero sí se decide adoptarla como una estrategia propia del negocio, entonces se debe definir claramente en qué consiste ésta y teniendo cuidado a muchos preceptos a los que el Sistema de Franquicias involucra dentro del sistema.

Aún y cuando la exclusividad se haya otorgado y quede demostrado que existe la posibilidad de desarrollar unidades adicionales y quede por parte del franquiciante claro que la primera opción para abrir dicha unidad adicionales y quede por parte del franquiciante claro que la primera opción para abrir dicha unidad es del franquiciante al que se le otorgó la exclusividad en este territorio y se está demostrando que existe el mercado para que se abra otra unidad, alguien tendrá que montarlo, si no es el franquiciatario con alguna unidad propia, con algún franquiciatario aparte o con ese mismo.

m.2.2 Autorizaciones de apertura en otras áreas.

Cuando, en qué condiciones y bajo qué conceptos se van a autorizar nuevas aperturas en otras áreas y cuáles son los requerimientos y requisitos para que estas se vayan dando.

Un último señalamiento en el tema del territorio es especificar que hay que ser lo más práctico posible, en la forma y en los parámetros de medición, ya que luego se establecen fórmulas tan complicadas que ni el Franquiciatario las puede entender, o quien en la Empresa Franquiciante las va a entender y se va a caer en una falla y por consecuencia en un rompimiento del Contrato.

m.2.3 Confidencialidad del la Información.

Es parte fundamental y clara el precisar en qué consiste la conveniencia de hacer confidencial algo y que ese algo sirva para desarrollar lo que le va a dar valor agregado, lo cual quiere decir que se debe de tener cuidado en que los instrumentos de operación que se brindan hacia los franquicitarios tengan algún resguardo, donde los empleados o las gentes que tienen acceso a esa información se vuelvan también receptores y confidentes de la operación del negocio como tal.



m.2.4 Puntos que el Franquiciatario debe saber de antemano.⁶⁷

- Renovación
- Terminación
- Recompra
- Modificación
- Información Relativa al Contrato de Franquicia

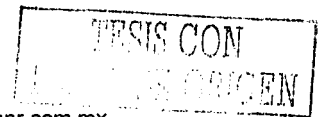
m.2.5 Anexos Sugeridos

- Estados Financieros
- Contrato de Franquicia
- Direcciones de las Franquicias operando en la República Mexicana

2.1 – n Estadísticas Relativas al Sistema de Franquicias.⁶⁸

El desarrollo del sistema de franquicias ha merecido en todo el mundo, una serie de publicaciones y censos estadísticos que han procurado demostrar el estado de la evolución del sistema. Se han seleccionado algunos datos significativos sobre el mismo:

- 1) Uno de cada tres dólares que los norteamericanos gastan actualmente en bienes y servicios es a través de las franquicias.
- 2) En E.U., existen 500 mil franquicias que generan alrededor de 600 billones de dólares de ventas anualmente. De dichas franquicias sólo el 10% existía hace 15 años
- 3) Se calcula que actualmente el 95% de las micro y pequeñas empresas se manejan a través del sistema de franquicias
- 4) El 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, siendo que de éstos, el 95% no llegan a completar el año. Con el sistema de franquicias este porcentaje se reduce únicamente al 5%
- 5) Existen 120 diferentes tipos de negocios actualmente disponibles para su comercialización en todo el mundo bajo este sistema.



⁶⁷ Jáuregui, Navarrete Nader y Rojas S.C. *Asesoría Jurídica*. jnnr@jnnr.com.mx

⁶⁸ Idem



2.2 La Franquicia Harmony Hall.

Características de la Franquicia. Sitio ideal para la franquicia.

2.2 – a Antecedentes Históricos de la Franquicia Harmony Hall⁶⁹

1963	→	Se funda Harmony Hall en México
1965	→	Se compra la primer franquicia Barranca del muerto
1972	→	Surge la franquicia lindavista
1994	→	Se compra la franquicia balderas
1997	→	Sucursal Taxqueña
1998	→	Sucursal Universidad

a.1 Características de la Organización.

Los servicios de educación en las franquicias especializadas en el idioma inglés en México han experimentado un intenso proceso de crecimiento y desarrollo, así como cambios estructurales y funcionales dentro de su organización ampliando su cobertura e integración de servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de atención a población abierta en la República Mexicana.

Entre los principales objetivos que persigue ésta franquicia se encuentran los siguientes:

- Elaborar y mantener actualizados los programas de estudio de los diferentes niveles de inglés, (4 meses de básicos, 4 intermedios, 4 avanzados, 4 *proficiency*, y 8 meses de *teacher's*) para una mayor efectividad de la Institución.

⁶⁹ Entrevista a la directora Silvia Huvelherson



- Proporcionar cursos de capacitación a los profesores de la institución para que sean más competitivos y tengan mayor prestigio entre las demás sucursales .
- Que los alumnos de los diferentes niveles hablen el idioma inglés, al término de un año en la institución, para tener mayor prestigio y reconocimiento.
- Que se cuenten con mayores técnicas de apoyo para que los alumnos tengan mayor retención del idioma inglés.

a.2 Qué ofrece esta franquicia a sus clientes. ⁷⁰

El sistema de enseñanza que se maneja en Harmony Hall es eficaz y rápido, capacitando a los estudiantes con un enfoque comunicativo de las cuatro habilidades del dominio del idioma inglés:

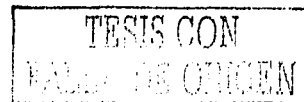
- Escritura
- Lectura
- Comprensión auditiva
- Expresión oral.

El éxito de un excelente dominio depende considerablemente de la dedicación y empeño que los estudiantes proporcionen al proceso de aprendizaje. En estas franquicias es muy importante los siguientes elementos para un desempeño satisfactorio:

- Puntualidad
- Asistencia
- Tareas
- Producción oral.

La capacitación de los profesores contribuye a que el alumno pueda expresarse exclusivamente en el idioma inglés, aumentando el tiempo de aprendizaje y permitiendo una adquisición auténtica, no memorizada o de "libro de texto". Harmony Hall, a través de su propia editorial, ha elaborado material didáctico que facilita el estudio y el aprendizaje – un material especial para el alumno y sus necesidades -.

⁷⁰ www.harmonyhall.com





a.3 **Misión:**⁷¹

Mantener el liderazgo en la enseñanza del idioma inglés a nivel nacional a través del desarrollo de una metodología propia, personal capacitado, vanguardia tecnológica e instalaciones modernas para brindar a los alumnos una alta calidad de los servicios. Contribuir al desarrollo del país al:

- Otorgar franquicias que brinden a los inversionistas una oportunidad redituable a su aportación.
- Generar fuentes de trabajo desarrollando integralmente al personal, buscando su permanencia y crecimiento dentro de la organización.

Sus cursos contemplan 4 niveles, con 16 módulos de 30 horas cada uno de estudio efectivo.

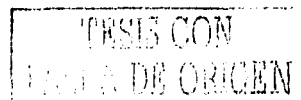
a) **Básico:** Las nuevas expectativas encuentran un mundo lleno de descubrimientos. Comienzas a familiarizarte con las estructuras básicas del idioma inglés. Entrás al mundo del inglés de la mano de los mejores maestros. Desde el principio comienzas a desarrollar las 4 habilidades básicas: entender, hablar, leer y escribir.

b) **Intermedio:** En este punto el crecimiento se acelera. Se comienza a crear sobre lo aprendido y se desarrollan habilidades para la conversación. El vocabulario se enriquece. Se desarrolla un sentido amplio para expresarse en inglés. Se va hilando nuevas estructuras y entabla conversaciones fácilmente.

c) **Avanzado:** Su vocabulario cobra fluidez y la destreza para ensamblar estructuras es notoria. La pronunciación es sorprendente y la voz ya suena natural al hablar inglés. Se proyectan con total fluidez y soltura. Entienden que entre más se sumergen en el inglés, más beneficios reportará.

e) **Perfeccionamiento :** El perfeccionamiento es el reto más formidable del sistema. Durante 120 horas recorrerán laberintos de modismos y expresiones agregando riqueza y armonía a su inglés. Perfeccionan al máximo el inglés, entonces estarán listos para presentar cualquier examen internacional de dominio del idioma inglés (Toefl, Michigan, International Business English Course : Inglés Empresarial y de Negocios.

⁷¹ *Idem*





- e) **Conversation Course** : Fluidez y dominio, mejoran pronunciación e incrementan vocabulario.
- f) **Teacher's Course** : Curso para formación docente.
- g) **Children's & Teen's Course** : Programas diseñados para niños y jóvenes.

a.4 **Estructura Organizacional** :⁷²

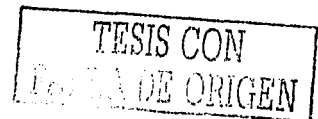
a.4.1 **Estructura del Negocio en cuanto a su operación.**

Qué es y en que forma está compuesta la Estructura con la cual se va a soportar el negocio de los franquiciatarios. En este punto no es necesario inventar ni decir mentiras, y mucho menos con las clasificaciones de la antigüedad de los empleados del Franquiciante.

Harmony Hall maneja diversos departamentos pero éstos son inspeccionados, coordinados y evaluados por las Oficinas Generales de la misma Institución, por tal motivo analizaré principalmente la sucursal las Rosas, la cual está integrada por:

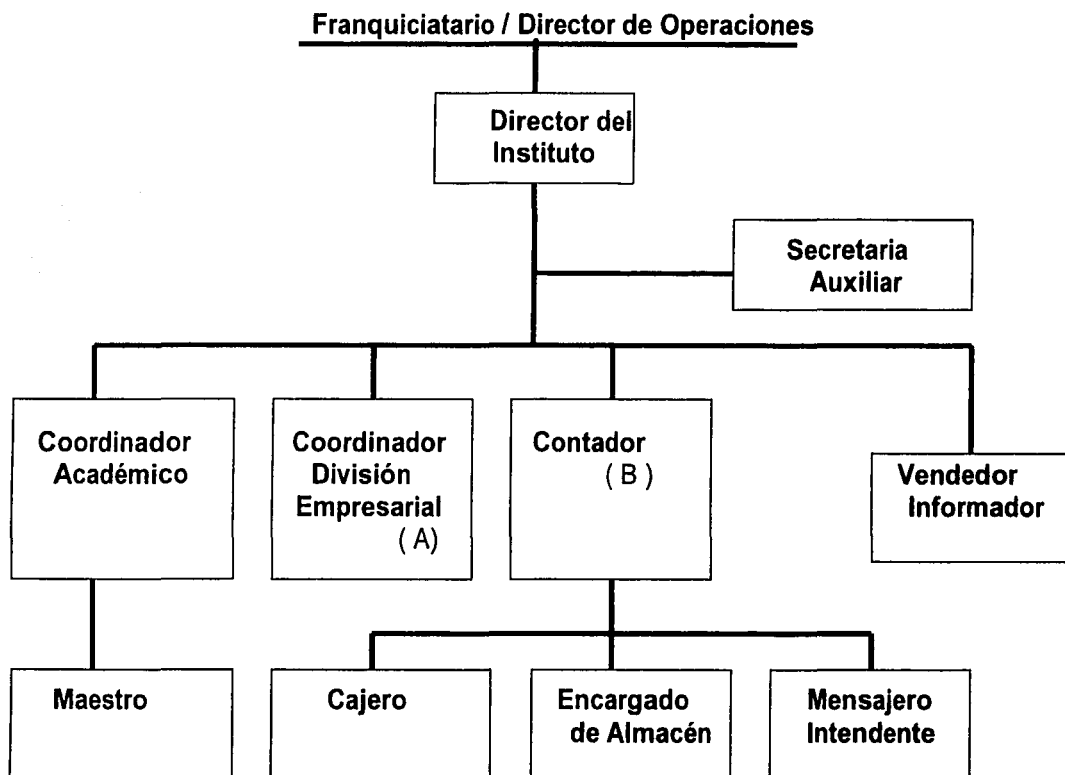
- Franquiciatario / Director de Operaciones
- Director del Instituto
- Secretaria Auxiliar
- Coordinador Académico
- Coordinador de División Empresarial
- Contador
- Maestro
- Cajero
- Encargado de Almacén
- Mensajero intendente
- Vendedor informador

⁷² Entrevista personal

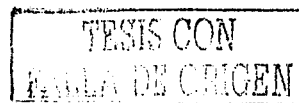




a) Estructura Organizacional⁷³

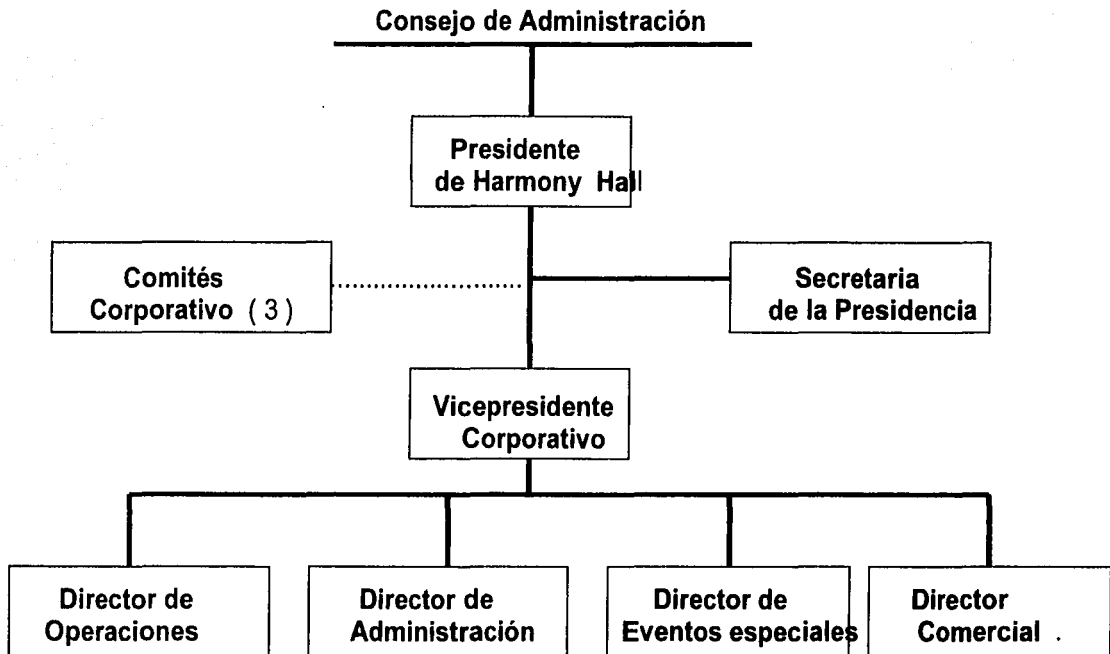


⁷³ Idem





b) Estructura organizacional del Corporativo⁷⁴



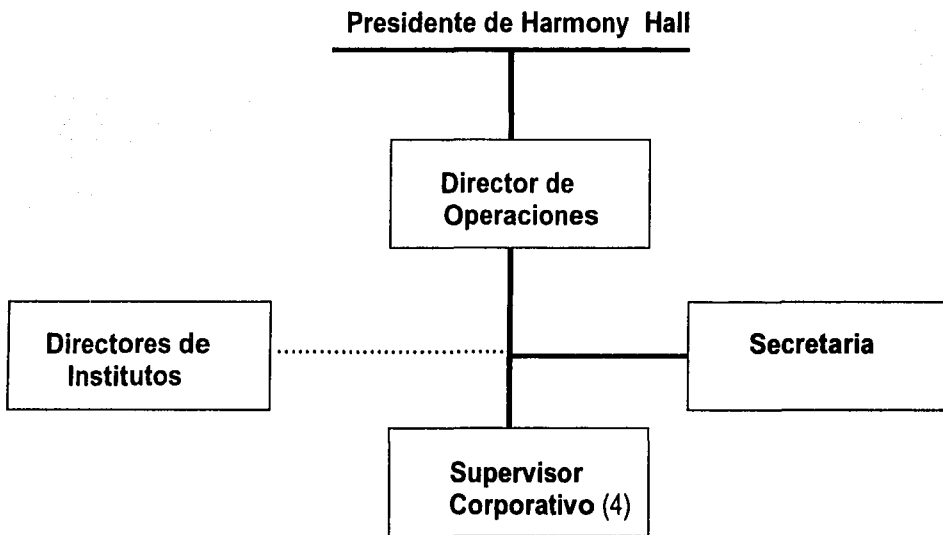
⁷⁴ Entrevista personal

TESIS CON
FOLIO 100

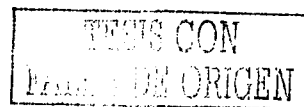
ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



c) Estructura Organizacional de Operaciones.⁷⁵

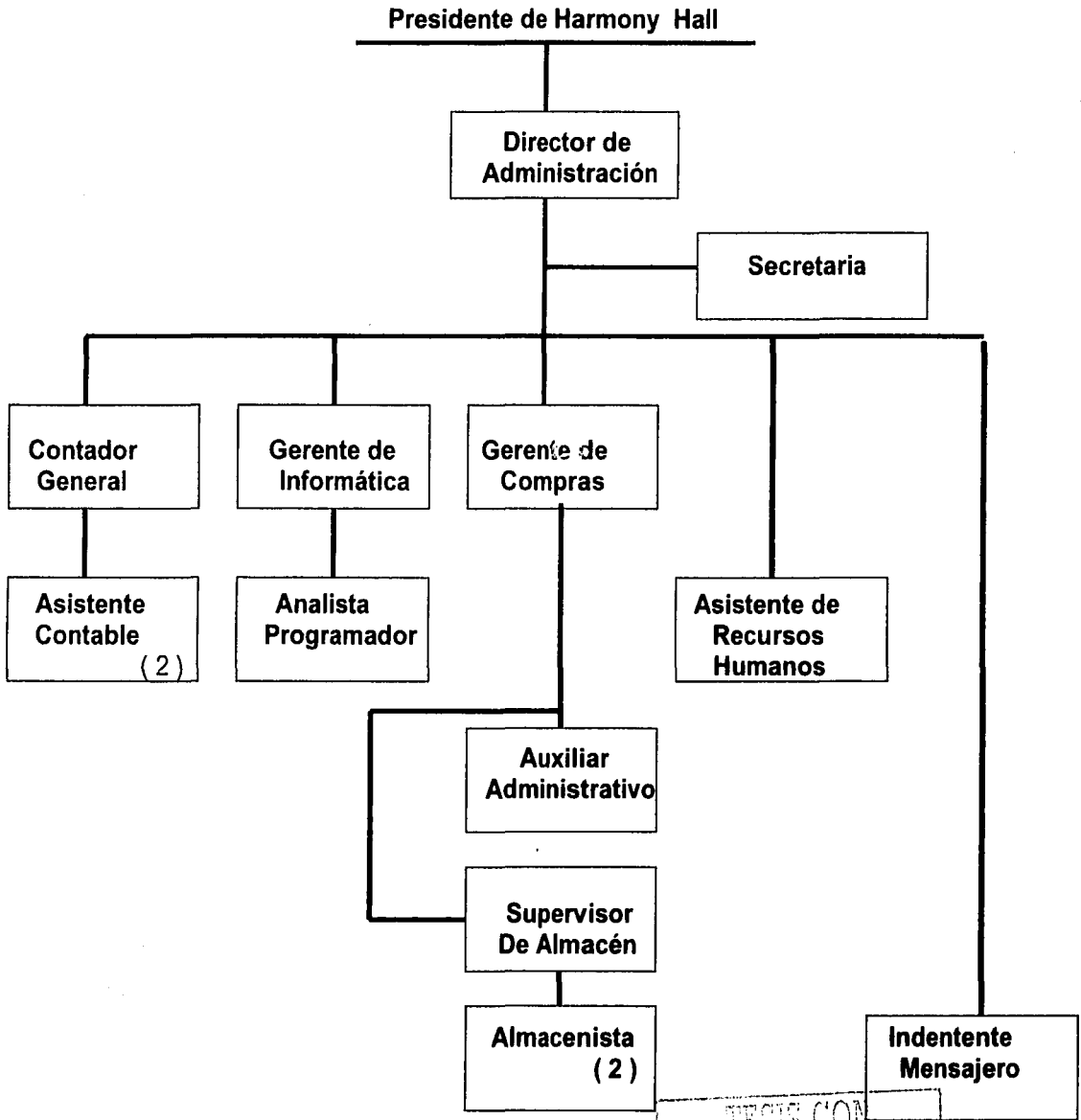


⁷⁵ Entrevista personal



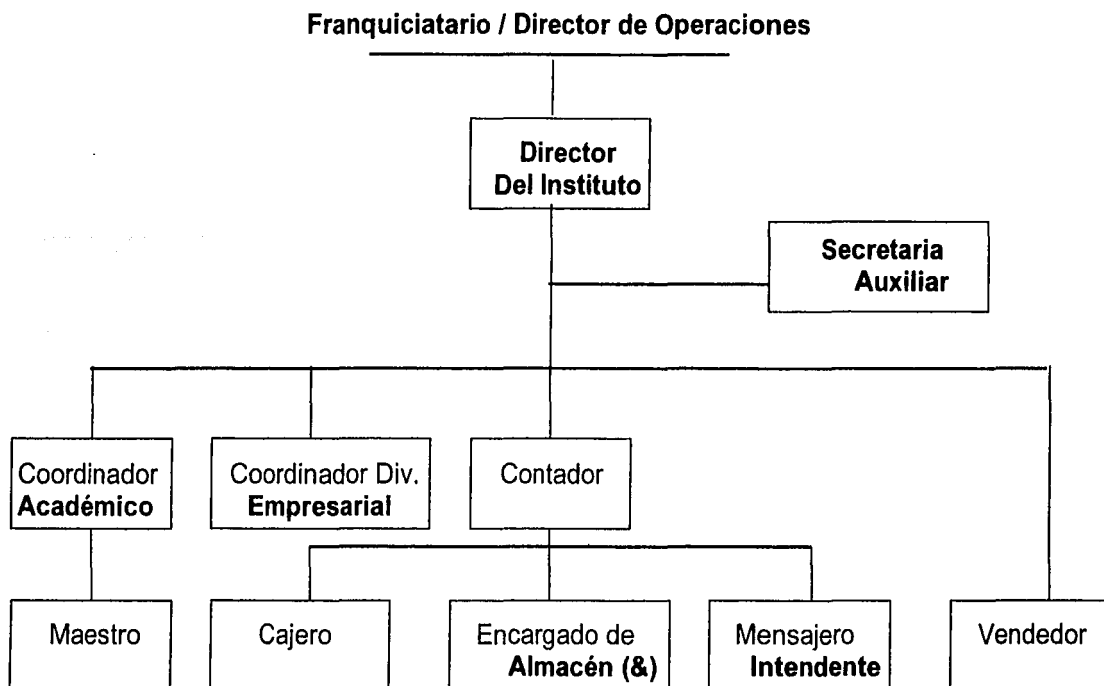


d) Estructura Organizacional de Administración.⁷⁶



⁷⁶ Entrevista personal

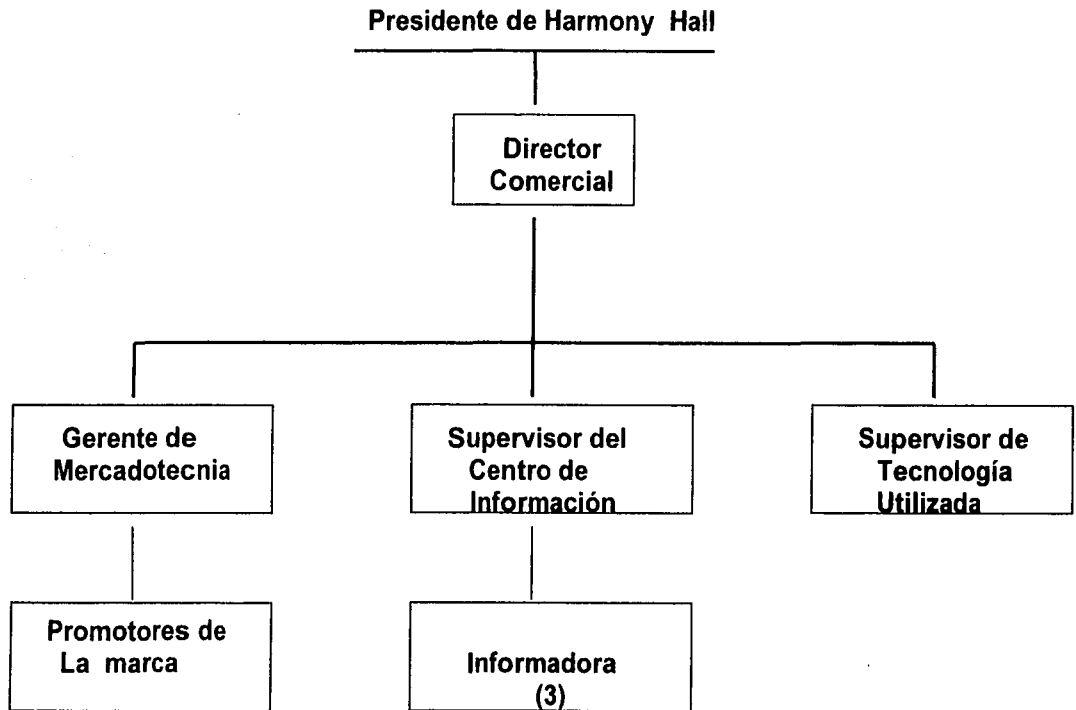
TECHS CON
FACULTAD DE CIENCIAS



El área comercial, es un área común en todas las sucursales de la organización; la cual está integrada por:

- Presidente de Harmony Hall
- Director Comercial
- Gerente de Mercadotecnia
- Encargado de Eventos especiales
- Supervisor del Centro de Información
- Informadora
- Supervisor del área tecnológica

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN



a.5 Funciones:⁷⁷

Presidente de Harmony Hall

- Dirigir a la Organización Harmony Hall hacia su consolidación, permanencia y desarrollo continuo en el mercado.
- Autorizar la adquisición de activos cuya compra represente una fuerte inversión para la empresa.
- Dirigir la junta mensual del Corporativo y de Directores del Instituto en el área metropolitana.

⁷⁷ Entrevista personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- Autorizar incremento de personal o la creación de nuevos puestos en el Corporativo, así mismo, aprobar aumentos de sueldo o cambios de tabulador de sueldos.
- Autorizar la aplicación de los recursos financieros en instrumentos de inversión y bursátiles.

a.6 Sitio Ideal para la Franquicia. Características Generales.

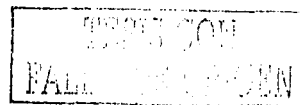
El éxito de cualquier actividad comercial está ligado a factores de muy diversa índole. Entre los más importantes se encuentran los relacionados con cuestiones mercadológicas, imagen y recordación de la marca, por ejemplo; con la atención al cliente, amabilidad en el trato, calidad en el servicio, etc. Y por supuesto, aquellos relacionados con la localización: elegir entre zonas residenciales o de oficinas, en esquinas o dentro de centros comerciales, instalarse en la acera donde el tráfico vaya en sentido de la calle cuando la gente se dirige al trabajo o cuando regresa.

Los factores de éxito relacionados con la ubicación son tan importantes, que en Estados Unidos, cuando se hace referencia a este tema para la implantación de una nueva marca, un nuevo tipo de tienda o simplemente una nueva unidad comercial, se dice que todo se reduce a tres cosas:

a.6.1 Localización, localización, localización.

El significado de esto último se ha confundido con una repetición hecha para enfatizar la importancia de la ubicación como factor de éxito. Esto no es así, lo que en realidad significa es que para seleccionar cualquier tipo de inmueble o sitio para la instalación de una firma comercial y de cualquier otro tipo de actividad económica en general, es necesario realizar un análisis de localización en tres niveles.

Previo a este análisis, es importante detenerse primero en el conocimiento de nuestra demanda potencial compuesta por el cliente ideal o público objetivo. En mercadotecnia se utiliza el término target, incluyendo en él no sólo el conocimiento de las características socioeconómicas, sino incluso saber sus características físicas, sus costumbres, sus gustos, sus hábitos; conocer su nivel de ingresos, en dónde trabaja o si se dedica al hogar; si estudia o cambia su actividad; si sale todos los días de compras o sólo cada cierto tiempo. Es recomendable saber si acostumbra adquirir algún producto o servicio al regreso de trabajo, del colegio o de su actividad principal.

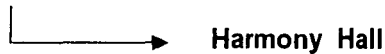




Una vez conocido el público objetivo – Target - y sus características será necesario localizar las zonas en la ciudad donde la demanda potencial exista. Para lograr lo anterior, es necesario tener información sobre la ciudad que más interese, y de las colonias en particular.

Manual de imagen:

a.6.2 La Marca. Lo más importante es la marca; hay que crear una potente y que venda por sí sola.



a.6.3 El Logro: Otra cosa importante es el logotipo, que comunica con fuerza la ideología de la organización. Es el punto de identificación con la firma.

a.6.4 El servicio: Otro punto de importancia es el servicio; el servicio al cliente es la base del triunfo; en este caso quien da el servicio son las secretarias de las sucursales; y en ocasiones el Director de la franquicia.

a.6.5 Diseño Interior: Este aspecto es verdaderamente lo más importante; si queremos ser una franquicia, o adquirir una, es necesario, es imprescindible que se tenga una guía para el diseño interior del negocio ; de manera que si un consumidor va a otro país o a otro estado en el que también exista el negocio de donde se adquirió la franquicia, se encuentre con el mismo diseño interior; eso generará confianza y ventas.

Una franquicia debe tener todo aquello que garantice que se recibirá mucho más dinero del que se recibirá mucho más dinero del que se invirtió.

A fin de cuentas una franquicia, es una idea, un concepto; es una idea propia, capaz de generar ventas en más de un local, ciudad o estado. Lo que se compra en una franquicia, o lo que se vende, es la idea que permite hacer mucho dinero.

En este punto la Franquicia Harmony Hall, funciona correctamente; ya que a cualquier estado o en las mismas sucursales del D.F. cuentan con los mismos diseños y distribución; lo que cambia de una a otra es el material con el que cuentan y sus tecnologías.



a.6.6 Giro: Se debe de conceptualizar en forma detallada el negocio, no se trata de poner únicamente el giro sin que realmente transmitir en el documento lo que es el concepto del negocio.

Franquicia dedicada a la enseñanza del idioma inglés. - Servicios

a.7 Políticas de Imagen Corporativa⁷⁸

La Dirección Comercial es la única área facultada para modificar, rediseñar, o crear una nueva imagen corporativa, con la autorización del Presidente de Harmony Hall.

La Dirección Comercial deberá custodiar los originales de cada uno de los logotipos.

Toda sucursal que utilice cualquier logotipo en publicidad, artículos promocionales o en lugares específicos dentro de las instalaciones, deberá enviar una muestra o fotografía al Director Comercial.

El Director Comercial deberá asesorar a cada instituto, en el uso adecuado de cada logotipo.

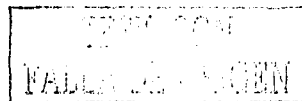
Los institutos podrán mandar a impresión toda su papelería interna (sobres, hojas y folders membretados) sin ningún tipo de aviso al corporativo, respetando en todo momento los lineamientos autorizados en la sección V de este manual.

En la elaboración de anillos de graduación, placas, diplomas metálicos o en vidrio y fistles, los representantes de cada generación deberán solicitar autorización al Director del instituto para plasmar el logotipo de Harmony Hall en estos artículos.

Los institutos que no cumplan con los lineamientos de imagen corporativa, serán amonestados o multados por el Comité de Sanciones.

Los Supervisores Corporativos están facultados para revisar que la imagen de los institutos cumplan con los lineamientos establecidos y deberán informar al gerente de mercadotecnia cualquier irregularidad.

⁷⁸ Entrevista personal.





El director comercial deberá efectuar visitas periódicas a cada instituto, para supervisar detalladamente la imagen de cada instituto y asesorar a los mismos en cuestiones de estrategias de Mercado, Ventas, Publicidad y mejoras al instituto.

a.7.1 Políticas para la Instalación del Instituto.⁷⁹

La apertura de cualquier instituto con la marca Harmony Hall deberá ser pagado y autorizado por el comité de franquicias.

Cualquier instituto de nueva creación deberá estar ubicado en avenidas o calles principales y con una gran afluencia de transeúntes.

El espacio mínimo y obligatorio para instalar un instituto deberá ser de 300 metros cuadrados.

El franquiciatario es autónomo de seleccionar la compra o renta de un terreno, local, casa o edificio, para la instalación de un instituto. Para la renta de un inmueble, éste deberá ser contratado por un mínimo de 5 años.

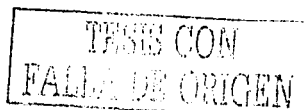
Todo instituto deberá ser instalado conforme a los lineamientos establecidos en esta sección.

Los estudios de factibilidad y oportunidad para la apertura o cambio de un instituto, son encargados a una agencia de investigación de mercados, misma que es designada por el Comité de Franquicias y coordinada por el Gerente de Mercadotecnia.

Los cambios de ubicación del instituto deberán ser autorizados por el Comité de Franquicias; para tal efecto el franquiciatario expondrá los motivos que originan el cambio, debiendo sujetarse a lo dictado por el comité.

El Director Comercial deberá supervisar estrictamente, que la construcción o la remodelación de un instituto cumpla con los lineamientos establecidos por el corporativo, en completo apego a los planos muestra.

⁷⁹ Entrevista personal





El franquiciatario deberá coordinarse con el Director de Eventos Especiales, para la inauguración del nuevo instituto.

Cualquier remodelación de un instituto en operación, deberá ser notificada al Gerente de Mercadotecnia, explicando la naturaleza y alcance de las obras. Si éstas no cumplen con los lineamientos establecidos, el Gerente de Mercadotecnia notifica inmediatamente al Comité de Franquicias.

Los edificios o casas donde se instala un instituto deberán contar con muy buena imagen exterior y mantenimiento. En caso contrario queda totalmente prohibida su apertura.

Previo a la apertura de un instituto, éste deberá contar con todas las licencias reguladores del Estado (uso de suelo, sanitarias, bomberos, protección civil, etc.).

La apertura de un instituto deberá realizarse en los meses de diciembre, enero, julio o agosto. El Presidente de Harmony Hall es el único facultado para autorizar una apertura fuera de estos meses.

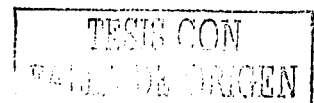
Todo instituto deberá contar obligatoriamente con áreas específicas para salones de clases, recepción, caja, almacén de materiales, salón de maestros, administración y un lugar exclusivo para el Director del instituto (en el caso del Director debe ser una área visible al personal y alumnos).

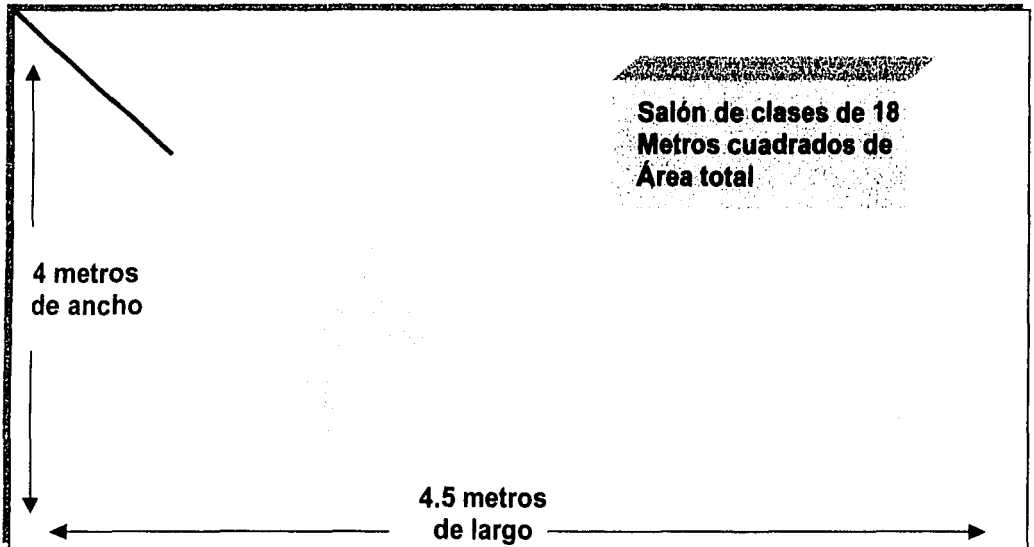
Las especificaciones técnicas para la construcción o remodelación de un instituto, deberán solicitarse al Director Comercial.

a) Salones

Todo instituto deberá contar con un mínimo de 12 salones de clases.

La dimensión estandarizada y obligatoria de un salón es de 18 metros cuadrados, de acuerdo a lo siguiente:



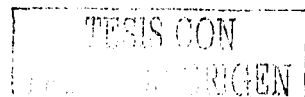


Todos los salones deberán contar con pizarrones de tamaño regular 1.50 x 1.20 metros de ancho. Estos pizarrones blancos deben usarse con marcadores de agua y queda prohibido el uso de pizarrones para gis.

Las escuelas deberán tener una grabadora por cada dos salones (excepto en los salones de video) para evitar su deterioro o pérdida, éstas podrán estar sujetas a la pared con una solera de color gris.

Los institutos que no cuenten con salones especiales para video, deberán tener una televisión de 21 pulgadas y una VHS por cada cuatro salones. Este equipo puede estar guardado en un salón bajo llave, y ser llevado a los salones en un mueble adecuado con ruedas.

Todos los salones deberán contar con aire acondicionado o aire lavado con un cambio de volumen, máximo cada cinco minutos.





Queda prohibido fumar o ingerir alimentos o bebidas en el salón de clases.

Los salones de clase deberán tener láminas de apoyo didáctico para impartir las clases, éstas podrán ser montadas en cartulina o fijadas directamente a la pared.

b) Pisos, paredes y techos

El color reglamentario en paredes es blanco o gris claro, y techos de color blanco.

Las paredes del instituto deberán tener un acabado rústico grueso (en alto relieve). Esto permitirá mayor durabilidad de las paredes, evitando que el personal o el alumnado se recarguen y ensucie las paredes.

El acabado de los techos deberá ser en tirol rústico.

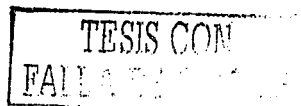
Cuando exista un plafón colgante modular, las placas deberán ser de un material acústico.

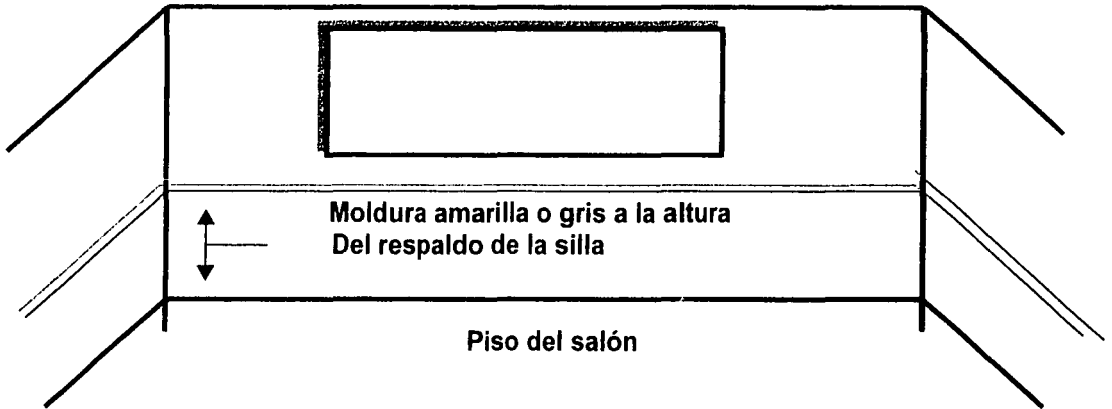
Los pisos de los institutos deberán ser de loseta cerámica en colores claro, como blanco, gris, beige o mármol.

En el caso que un instituto desee colocar alfombra en todo o parte de su piso, ésta deberá ser en color gris oscuro del tipo alto tránsito o uso pesado.

Los cuadros o posters que se coloquen en los pasillos deberán ser alusivos a aspectos culturales, geográficos o con características de cualquier país del mundo, proyectando así un clima de internacionalización.

En el interior de cada salón deberá colocarse en sus 4 paredes, una moldura (de madera o metálica) de 1 0 cm. de ancho y colocada a la altura del respaldo de la silla. Esta moldura puede ser de color amarillo o gris.





Para la moldura de madera, el espesor deberá ser de media pulgada, con un ancho de cuatro pulgadas y los bordes redondeados.

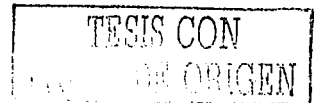
El mantenimiento de pisos, techos y paredes deberá efectuarse por lo menos una vez cada 2 años, según sea el deterioro.

c) Puertas de salones

Las puertas deberán ser de madera en barniz color gris o negro, con dimensiones mínimas de 2.10 mts. de altura, 90 cm. de ancho y 1 1/2 pulgada de espesor.

Las puertas de los salones deberán indicar en la esquina superior derecha, el tipo de aula y su número correspondiente. Esta identificación deberá estar escrita en idioma Inglés y en color negro o amarillo; ejemplo:

- Classroom two, eleven, eight.....
- Videoroom one, ten, three.....



Nota: opcionalmente y previa autorización de la Gerencia de Mercadotecnia, cada salón se puede identificar con el nombre de las ciudades más importantes del mundo o personalidades del ámbito cultural o político de países angloparlantes; el nombre deberá escribirse en inglés.



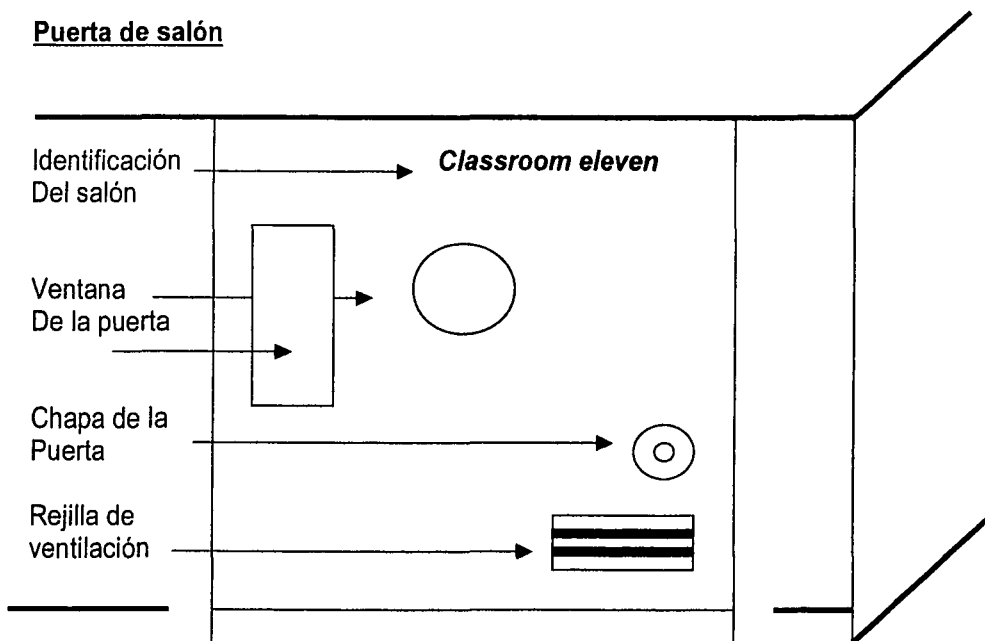
Las chapas de las puertas deberán ser en acabado color aluminio o dorado. El tipo y material de las chapas queda a consideración del Franquiciatario.

Todas las puertas deberán tener una ventana circular (ojo de buey) de 20 a 25 cms. de diámetro, montada en un marco color aluminio o dorado. Esta ventana se ubica al centro y a 3/4 de altura en relación a la puerta. En las puertas tablereadas se podrá colocar en el lado izquierdo, una ventana cuadrada de 20 a 25 centímetros por lado, a una altura de 3/4 con relación a la puerta.

Durante las clases todas las puertas deberán mantenerse cerradas y al término de las mismas deben estar abiertas hasta el inicio de la próxima.

Las puertas deberán tener en la esquina inferior derecha una rejilla de ventilación. Se debe tratar de colocar esta rejilla lo más alejado posible del ducto de aire acondicionado o lavado.

Puerta de salón



TESIS CON
VALIA DE ORIGEN



d) Señalización

En todo instituto la señalización de las áreas es de suma importancia. Para tal efecto, Harmony Hall estandariza su imagen corporativa en cuestiones de señalización. El objetivo es el de brindar al alumnado información, seguridad y facilidad de localización para la ubicación de lugares dentro del instituto.

e) Obligatorias

Este tipo de señalización está regulada por organismos gubernamentales con el fin de brindar seguridad a las personas que se encuentran dentro de fábricas u oficinas públicas y privadas. Para efecto de Harmony Hall, se debe de cumplir como mínimo con la siguiente señalización:

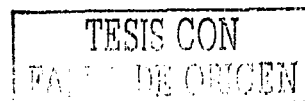
- Ruta de evacuación.
- Salida de emergencia.
- Extintores.
- Informativos contra siniestros (incendio y sismos).

Este tipo de señalización es adquirida por cada franquiciatario y es obligatorio que el instituto cuente con ella. Para la colocación de estas señales, se deben de asesorar con la Junta de Protección Civil de su localidad.

f) Para información de las instalaciones

El objetivo de este tipo de señalización es el informar a los alumnos o a los visitantes, la ubicación de un área o la identificación de la misma. Para este fin, cada instituto seleccionará las características y dimensiones de la señalización, quedando prohibido el uso de papel, cartulina o cartón. Es obligatorio que este tipo de señalización contemple lo siguiente:

- Plano de localización interna del instituto.
- Identificar el área de informes.
- Identificar el área de inscripciones.
- Identificar el lugar del Director del instituto.
- Identificar el lugar del Coordinador Académico.
- Identificar el área de almacén de materiales.
- Identificar el salón de maestros.





- Señalizar la dirección para ubicar los salones (cuando el instituto no cuente con un plano de localización).
- Identificar el área de baños (hombres y mujeres).

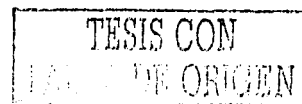
Se recomienda que este tipo de señalización cuente con los colores institucionales, a fin de conservar la imagen corporativa. Toda esta señalización será adquirida por cada instituto.

Todo instituto deberá contar en la recepción con un pizarrón informativo, donde se indique el número de salón, curso, nivel y horario de la clase. El llenado de este pizarrón es con marcador de agua y los datos se modifican previo a cada iniciación. Su estructura debe asemejarse al siguiente ejemplo:

Salón	Horario	Curso	Horario	Curso	Horario	Curso
Classroom 1	7:00 - 8:30	intermedio 3	9:00 - 10:30	básico 4. intermedio 1	16:00- 17:30	avanzado 3 básico 4
Classroom 2	7:00 - 8:30	básico 2 avanzado	11:00- 12:30	avanzado 1 intermedio	18:00- 19:30	avanzado 4
Classroom 3	9:00 - 10:30	2 básico 4	16:00 - 17:30	3	18:00 - 19:30	
Classroom 4	13:00- 14:30		16:00 - 17:30			

g) Prohibiciones:

Este tipo de señalización es obligatoria y busca evitar la ejecución de acciones dentro del instituto. El corporativo diseña la señalización, la manda a elaborar y distribuye a cada instituto según sus necesidades. Para tal efecto, cada instituto determina el número de plásticos que necesite y de qué tipo, notifica a la Gerencia de Compras su requerimiento y efectúa depósito bancario cubriendo el costo de la señalización solicitada. Esta medida se toma para abatir costos y unificar este tipo de señalización en todos los institutos. Se clasifica de la forma siguiente:





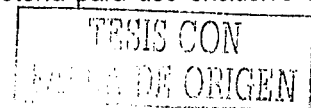
- Prohibido comer, beber, fumar y hablar español (señalización en idioma inglés).
- La colocación de esta señalización es obligada en cada salón de clases; queda a consideración del Franquiciatario hacer extensiva la prohibición a todo el instituto o en áreas específicas (pasillos, recepción o baños)
- Acceso sólo a personal del instituto
- La colocación de esta señalización es obligada en el área de inscripciones, salón de maestros y almacén de materiales; el Director del instituto decide a cuáles otras áreas hace extensiva la prohibición.

h) Mobiliario

- El mobiliario de oficina de cada instituto es a consideración del Franquiciatario.
- Los salones de clases deberán contar con un número de entre 10 a 15 sillas como máximo.
- Las sillas deberán ser tipo paleta y metálicas terminado en cromo o negro. Su recubrimiento es en tela tipo pliana de color gris oscuro o negro.
- Los salones deben contar con una pequeña mesa o repisa donde el maestro coloque sus libros, lista y material que utilizará durante la clase.
- Al término de la misma, el salón debe quedar despejado de cualquier material, éste se regresará al almacén inmediatamente.
- Ningún salón deberá tener silla y escritorio para el maestro.

El salón de maestros deberá contar con anaqueles, gavetas o lockers, para que el personal docente guarde sus objetos personales. Así mismo, deberá contar con una amplia mesa de trabajo y sillas para que el personal docente realice sus actividades fuera de clase. Esta misma área puede funcionar como sala de juntas.

En el salón de maestros deberá colocarse el área de cafetería para uso exclusivo del personal que pertenece al instituto.





El almacén de materiales deberá contar con anaqueles y/o archivemos para conservar el material y equipo utilizado durante las clases. Los anaqueles deberán identificar el espacio y nombre del material que se almacena.

En la entrada del almacén de materiales, se deberá colocar un mostrador para el despacho de material y equipo que utilizan los maestros en clases. Esto aplicará principalmente en escuelas grandes, que además cuenten con un técnico encargado de materiales.

En el área de recepción se deberá colocar sillones o sillas de tela en -color negro, para las visitas que esperan ser atendidas. Los institutos que deseen colocar sillas en sus pasillos, podrían hacerlo siempre y cuando estos pasillos tengan como mínimo dos metros de ancho, en caso contrario queda prohibido.

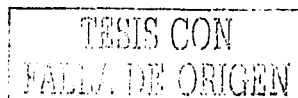
Las sillas o sillones del personal de instituto deberán ser en color negro o gris, quedando a consideración del franquiciatario el tipo y material de las mismas, procurando que todas sean iguales.

Es obligatorio un escritorio individual para el Director y para el Contador o Auxiliar Administrativo del instituto. Para el Coordinador Académico. El tipo, clase y material es a consideración del franquiciatario. Adicionalmente, el Director deberá contar con dos sillas para atender alumnos, visitas o al personal del instituto.

Nota: al indicarse que el franquiciatario tiene la libertad de seleccionar el material y tipo de las sillas o sillones, se refiere en cuanto a la calidad; éstas pueden ser de tela, plástico o piel sintética pero en todo caso metálicas.

i. Baños

- Todo instituto deberá contar con baños para mujeres y hombres, respectivamente.
- Los baños deberán ubicarse en un área como mínimo de 6 metros cuadrados.
- Las puertas de los baños deberán estar con la misma imagen que de los salones, indicando en idioma inglés, el tipo de usuarios. En el caso de las escuelas que comparten áreas comunes con el resto de los habitantes del edificio, esto no aplicará.

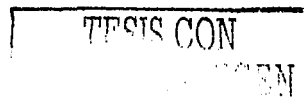




- El acabado de pisos y paredes deberá ser en mosaico, utilizando combinaciones en colores blanco, negro, plata, oro, azul claro o azul marino. En el caso de las escuelas que compartan áreas comunes con el resto de los habitantes del edificio, esto no aplicará.
- Los baños para mujeres deberán contar con un mínimo de 3 WC. Y los baños de hombres un mínimo de 2 WC y 2 minijitorios.
- Cada WC deberá estar separado (prohibido el uso de tablaroca) y contará cada uno con puerta de pasador y perchero o gancho para la ropa.
- Todo baño deberá contar con sistema de higiene CRISOBA (despachadores de papel higiénico, de champú para manos y de toallas para secado). A criterio del franquiciatario, los baños pueden contar con sistemas electrónicos para desague y para secado de manos.
- Los baños deberán contar con una pizarra para el control del aseo. Debe estar en un lugar visible y firmarse cada vez que se efectúe la limpieza del sanitario. Se harán 3 aseos como mínimo al día.
- Los baños deberán tener un resurtido constante de papel y jabón. En caso de alguna descompostura, se mandará a arreglar inmediatamente.

2.2 – b Cláusulas que cuenta Harmony Hall en el contrato de franquicia⁸⁰

1. Objeto, licencia del sistema
2. Plazo o vigencia del contrato
3. Obligaciones del franquiciante
4. Pago de regalías
5. Operaciones del negocio franquiciado
6. Marcas
7. Manual de
8. Información Confidencial
9. Publicidad
10. Contabilidad y archivos
11. Seguros



⁸⁰ Asesoría de la Directora de la Franquicia Harmony Hall San ángel.



12. Incumplimiento y terminación
13. Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
14. No competencia
15. Impuestos y permisos
16. Independencia de los contratantes e indemnización
17. Fuerza mayor
18. Integridad del Contrato
19. Modificaciones
20. Ley aplicable, jurisdicción
21. Registros

De dichas cláusulas comentaremos algunas de gran importancia en la franquicia.
Pago de regalías (contraprestación)

En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial, experiencia y tecnología) es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia no habiendo uno en particular.

El % de las regalías depende del valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado particular, así como del valor de los conocimientos que le son transmitidos al franquiciatario. Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

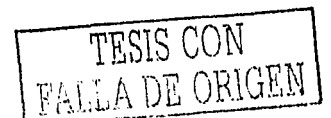
b-1.1 Aspectos Fiscales y Contables de la Franquicia Harmony Hall.⁸¹

Para desarrollar el presente apartado, se acudió a las Oficinas Generales, en su unidad Roma Sur. El asesor contable colaborador fue el Lic. Mauricio González De la Orta.

De acuerdo con lo señalado por el licenciado Mauricio, la franquicia Harmony Hall es una persona moral que se rige por las disposiciones generales de la Ley del Impuesto sobre la renta, entre las que destacan:

- La obligación del pago del impuesto sobre la renta.

⁸¹ Entrevista personal





- Efectuarán pagos provisionales en forma mensual o trimestral.
- Acumularán la totalidad de los ingresos en efectivo, en bienes, en servicio, en crédito o de cualquier otro tipo, que obtengan en el ejercicio
- Deben llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de la ley del ISR y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.
- Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar una copia de los mismos a disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.
- Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio y el monto del impuesto de éste, ante las oficinas autorizadas dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que se termine dicho ejercicio.
- Presentar una declaración en la que proporcionen el tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, la tasa de interés aplicable y las fechas de exigibilidad del principal y accesorios, de cada una de las operaciones de financiamiento.
- Presentar en el mes de febrero de cada año ante las oficinas autorizadas, declaración en la que proporcionen información de las operaciones efectuadas en el año de calendario anterior con los cincuenta principales clientes y con los cincuenta principales proveedores.
- Cuando el contribuyente lleve su contabilidad mediante el sistema de registro electrónico, la información deberá proporcionarse en dispositivos magnéticos procesados en los términos que señale la SHCP, mediante disposiciones de carácter general.
- Para su establecimiento deben registrarse fiscalmente ante Hacienda a través del formato R-1 y ante notario público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



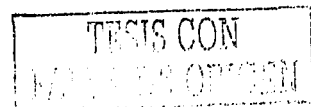
- Tienen la obligación de pagar regalías a personas morales establecidas en el extranjero en el caso de tratarse de una importación de franquicia.
- Pago del impuesto al activo e IVA.
- Tratándose de ingresos por regalías (art. 156 ley del ISR) se considerará que la fuente de riqueza se encuentra en territorio nacional cuando los bienes o derechos por los cuales se pagan las regalías se aprovechen en México, o cuando los pagos de regalías que se efectúen al extranjero se deduzcan, total o parcialmente, por un establecimiento permanente o base fija en el país, aún cuando el pago se efectúe a través de cualquier establecimiento en el extranjero. Salvo prueba en contrario, se entenderá que el aprovechamiento se efectúa en el país cuando se paguen las regalías por un residente en territorio nacional, o por un residente en el extranjero con establecimiento permanente en México.
- El impuesto se calculará aplicando al ingreso que obtenga el contribuyente, sin deducción alguna, la tasa del 35% al tratarse de regalías por el uso o goce temporal de patentes o de certificados de invención o de mejora, marcas de fábrica y nombres comerciales, así como por concepto de publicidad.
- Al regirse por el Régimen General de Ley, están obligadas a llevar libro diario y libro mayor de contabilidad.

b-2 Manuales con los que cuentan Harmony Hall.

- **Manuales de operación**

Son la herramienta más sencilla a utilizar para transferir el conocimiento de operación del negocio, obviamente, se tiene que tener muy claro y muy en cuenta que estos serán tan efectivos como su actualización y desarrollo le permitan.

Es conveniente registrar ciertos nombres comerciales, emblemas, personajes, etc., para efectos de la publicidad. Y por lo tanto hacer del conocimiento del franquiciatario las limitaciones y los derechos que tenga para la utilización de cada uno de ellos.





Capítulo 3

Metodología

3.1 Presentación y Descripción del caso. (unidad de análisis)

□ Unidad de Estudio.

Sucursal él ángel y las rosas

□ Unidad de Análisis

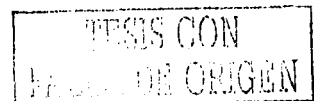
La efectividad en sus recursos humanos y su tecnología.

□ Tema Propuesto

“ Estrategias Administrativas y Tecnológicas, para el mejor desempeño del área de recursos humanos en una franquicia especializada en la enseñanza del idioma inglés”.

□ Razones para realizar el caso de estudio de la organización Harmony Hall.

Debido a la experiencia laboral adquirida en la organización Harmony Hall; me di cuenta de la situación negativa que imperaba en la sucursal las rosas y el ángel; el punto clave y predominante es que no tienen una adecuada administración, no siguen un proceso adecuado de reclutamiento y selección de profesores, por lo cual aunque se les capacite no se han logrado los resultados esperados. Ante esta situación; me interese en estudiar más a fondo el problema, y tratar de hacer una propuesta que no solamente sirva a esta organización, sino a otras que se encuentren con la misma problemática; además, es importante que los directivos se den cuenta de que es fundamental el factor humano, tal vez muchos empresarios piensen que no es importante el personal, y que sea fácil remplazarlo, y tal vez en algunos puestos así sea, pero en este caso no es así; ya que, cuando se va algún profesor valioso, nadie lo puede remplazar, esto lo saben los coordinadores y directivos de cada una de las sucursales y franquicias; sin embargo, cuando los alumnos protestan por esta situación es cuando intentan recontractar a esos profesores, situación que en la mayoría de los casos resulta imposible.





□ **Propósito del caso.**

El propósito del estudio será analizar las sucursales el ángel y las rosas, explicar cómo es su estructura interna, cómo se está manifestando la problemática y tratar de aportar una propuesta que sirva a la organización para que tengan el mismo prestigio que las demás sucursales y franquicias que integran Harmony Hall, además de que los alumnos se encuentren bien preparados en su formación académica.

3.2 Objetivos del Caso.

3.2 – a Objetivo General

Realizar una propuesta que logre la satisfacción personal y profesional de los profesores que integran las sucursales el ángel y las rosas; de manera que este estudio proporcione un estilo adecuado para evitar la rotación del profesorado existente.

a.1 Objetivos específicos

- Realizar estrategias en las cuales intervengan diferentes disciplinas con base en la problemática existente en el área de recursos humanos, para alcanzar niveles de excelencia en el factor humano.
- Proponer un proceso de reclutamiento de profesores en las sucursales el ángel y las rosas, tomando en cuenta las necesidades del alumno.
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las sucursales el ángel y las rosas.
- Realizar y confiabilizar técnicas educativas que lleven implícita la tecnología necesaria en el crecimiento profesional de los profesores, para que los estudiantes obtengan un mejor aprendizaje del idioma inglés.

3.2 – b Hipótesis

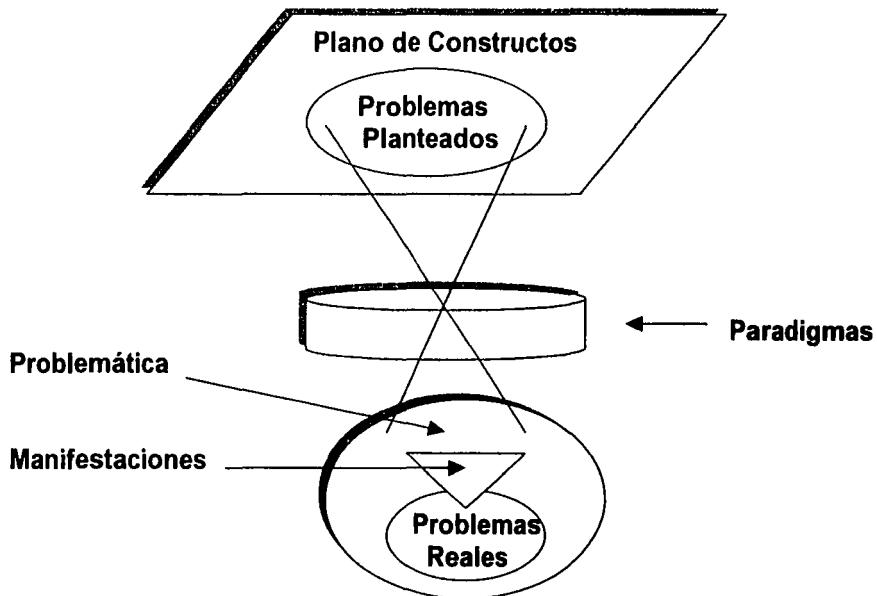
H₁: A través de la realización de una propuesta que contenga estrategias administrativas y tecnológicas, dará como resultado la satisfacción personal y profesional de los profesores.



3.2 – c Identificación del Problema y la Pregunta a solucionar

Dada la dificultad por definir y plantear un problema en forma funcional, para efectos de este apartado, se utilizará el término “problemática” señalado por el Dr. Gelman (1996) quien argumenta que los problemas reales existen y que se presentan por medio de sus manifestaciones, como una problemática que permite plantear dichos problemas.

En este sentido, la problemática se manifiesta cuando el sistema no puede obtener sus propósitos generales. Es así, que se requiere describir la problemática, captando las dificultades y confusiones que existen y reconstruir los problemas que son responsables de dicha problemática. En la figura siguiente se presenta el esquema propuesto por el Dr. Gelman, mediante el cual es posible visualizar tanto el sistema de problemas reales como el de problemas planteados.

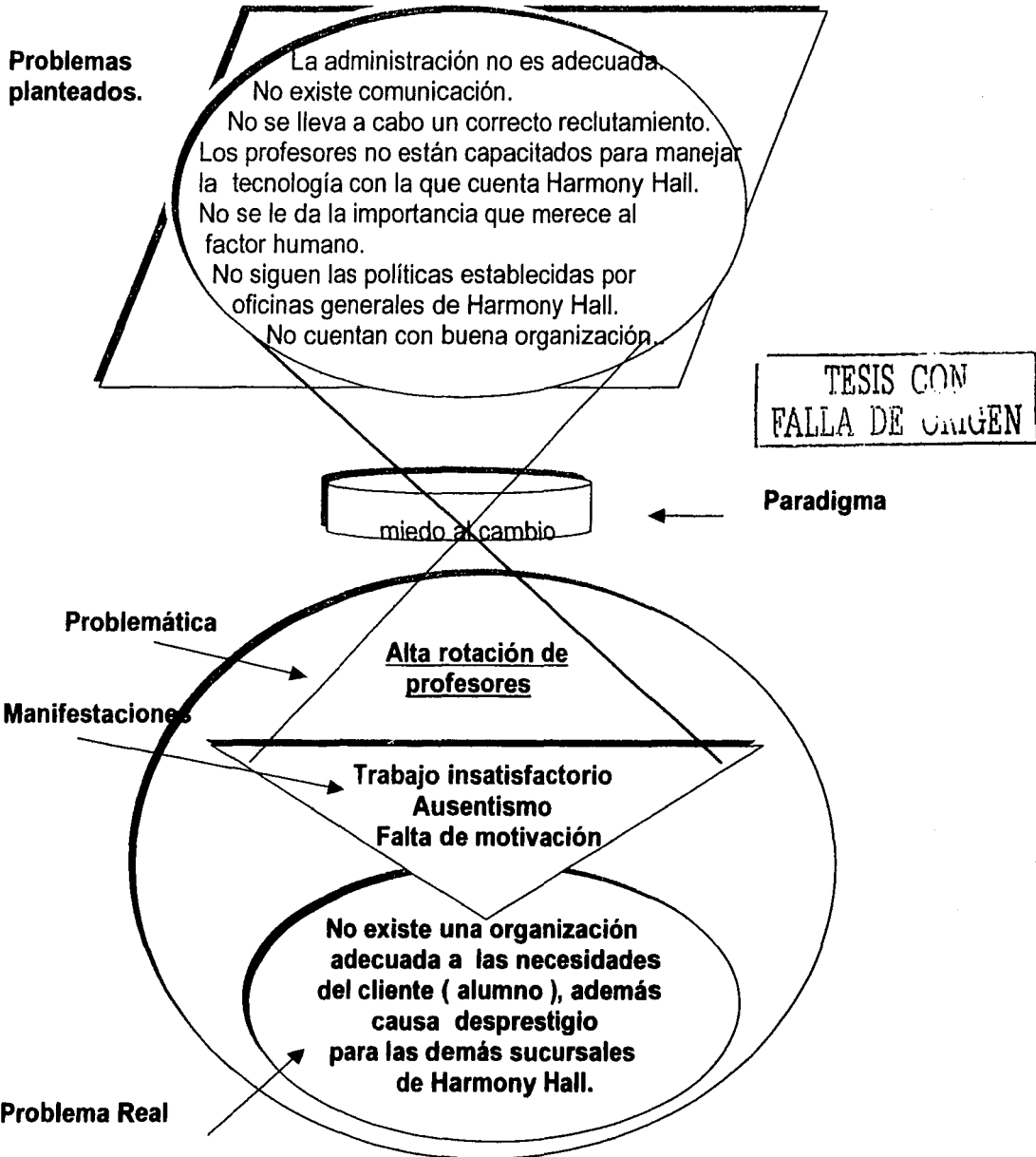


**Esquema que permite ver el problema real y la problemática
(Gelman, 1996)**

De acuerdo con la problemática de las sucursales las rosas el ángel se explica de la siguiente manera:



Adecuación a la problemática de las sucursales.





c.1 Planteamiento del problema.

El principal problema al que se enfrentan estas dos sucursales es a sus directivos, y qué pasa cuando la persona que se encuentra arriba de la pirámide no funciona? No le da soporte a toda su estructura y termina por caerse.

Debido a la mala organización, a la mala administración, a que no existe comunicación entre el nivel directivo con los profesores, a la mala selección de los profesores, a que el personal no esta capacitado para la utilización correcta de la tecnología, a que no se permite aportar ideas creativas, innovaciones y que el material es muy limitado, las sucursales objeto de estudio han presentado manifestaciones de ausentismo, de falta de interés por su trabajo, una falta enorme de motivación, y lógicamente un trabajo insatisfecho; pero lo que es altamente problemático es que exista un alto índice de rotación de profesores; y con ello el desprestigio total de la organización Harmony Hall.

La obligación del director es el dirigir las operaciones del instituto y hacer respetar los lineamientos corporativos, buscando la rentabilidad en la inversión, crecimiento del instituto y desarrollo integral personal; así como mantener un clima laboral estable y sano a fin de propiciar permanencia y lealtad del personal al Instituto, vigilando y cumpliendo con los lineamientos de la organización, imagen corporativa, académicos y de control administrativo establecidos por el corporativo, a fin de estandarizar las operaciones y cumplir con los requerimientos del corporativo, además de coordinar las actividades del personal, a fin de mantener continuidad y control de la operación, establecer líneas formales de comunicación, caracterizadas por la ética y respeto profesional hacia el personal y alumnos, lo cual no es llevado a cabo.

c.2 Principales causas que originan el problema.

Los directivos deben conocer la organización, confiar y creer en su factor humano; por lo cual deben hacer una correcta selección de los profesores, deben identificar sus cualidades, deficiencias, logros, posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; conocerlos individualmente y en grupo, con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo, participar a la vez de su desarrollo óptimo como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.



Si no se conoce puntualmente la influencia de estos factores en las instituciones, no se podrá intervenir con todos los elementos estratégicos para el logro de un mejor desempeño.

c.3 Las preguntas de investigación que se pretenden contestar se plantean de la siguiente manera:

- c.3.1 ¿Cómo crear una organización en continuo aprendizaje?
- c.3.2 ¿Cómo lograr que los profesores se desarrollen, que sean tomados en cuenta, y cómo retenerlos en la organización?
- c.3.3 ¿Cómo asegurar que en los equipos de trabajo se encuentren los individuos con las categorías de inteligencia adecuadas, para lograr mayor efectividad?
- c.3.4 ¿Cuáles son los aspectos estratégicos prioritarios que deben resolver las sucursales el ángel y las rosas ?
- c.3.5 ¿Qué estrategias tecnológicas deberán proponerse y cual debe ser la más adecuada?
- c.3.6 ¿Qué estrategias genéricas y específicas deben proponerse como solución al caso?

3.2 – d Fuentes de Información

Para el caso practico objeto de estudio, se consultarán fuentes primarias,⁸² secundarias,⁸³ y terciarias, con la finalidad de describir cómo aplicar en la práctica los conceptos teóricos y relativos a la organización de las escuelas dedicadas a la enseñanza de idiomas, y destacar la necesidad de entender que en las instituciones se requiere adaptar la organización al individuo, y no el individuo a las exigencias de la empresa.

El principal motivo de estas fuentes de información será conjuntar esfuerzos individuales e integrar los métodos alternativos en un marco significativo e interesante para los lectores de esta tesis; además de conocer más ampliamente el funcionamiento de las franquicias dedicadas a la enseñanza del idioma inglés.

⁸² Las cuales constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura.

⁸³ Son compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicadas en un área de conocimiento.



d.1 Fuentes Primarias⁸⁴:

Entre la bibliografía más consultada destaca:

Capítulo 1

- Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*
- Lewin Gibson & Ivancevich. *Las organizaciones*
- Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración.*

Capítulo 2.

- Dra. Ma. Cristina Alba. *Las franquicias en México.*
- Enrique González Calvillo . *La revolución de los 90's*

Capítulo 3.

- González Sampieri – *Metodología de la Investigación*

Parte tecnológica:

- Solleiro Rebolledo José Luis – *Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas, frente a la apertura comercial.*

d.2 Fuentes Secundarias:

Revista Enterprises – Núm . 15 *Franquicias en México.*

Revista Entrepreneur . *Las franquicias más exitosas enero del 2001*

d.3 Fuentes Terciarias:

Asesoría jurídica - Jáuregui Navarrete.

Entrevistas personales a directivos de la franquicia Harmony Hall.

⁸⁴ Las cuales se detallarán en la bibliografía.



3.2 – e Cuestionario Piloto.

e.1 Preguntas para los empleados:

- 1) Edad _____
- 2) Sexo () a) Masculino b) Femenino
- 3) Se lo que se espera de mí?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 4) Tengo los materiales y el equipo que necesito para desempeñar correctamente mi actividad?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 5) Todos los días cuento con la oportunidad de hacer mejor lo que hago?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 6) Recibí reconocimiento o alabanzas por buen desempeño en los últimos días?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 7) Mi supervisor o alguna otra persona parece interesarse en mí como persona?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

TESIS CON
... ..



- 8) Hay alguien en la empresa que aliente mi desarrollo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 9) Mis opiniones se toman en cuenta?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 10) La misión de la compañía me hace sentir que mi labor es importante?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 11) Mis compañeros están comprometidos con la idea de hacer productos de calidad?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 12) Uno de mis mejores amigos es compañero de oficina?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 13) Alguna persona de la empresa habló conmigo acerca de mi progreso en los últimos seis meses?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- 14) Durante el año pasado tuve oportunidades de aprender y desarrollarme en el trabajo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 15) Consideras que existen preferencias dentro de la organización?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 16) Consideras que tu sueldo es justo en cuanto a tu trabajo.
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 17) Considero que dentro de la organización existe ética profesional.
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 18) Cuando entra a la Institución un nuevo integrante, realmente se toma en cuenta las características que el puesto requiere?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 19) Se forman equipos de trabajo para fomentar el compañerismo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo



- 20) Considera que el trato dado por los directivos de la franquicia es realmente bueno?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Estas preguntas surgen por la inquietud de tratar de convencer a los ejecutivos de que, cuando se trata bien a los empleados, éstos se hacen más productivos, se trata de demostrar que cuando aumentan las calificaciones del Q20, se pierden menos personas, se tienen menos casos de indemnización de trabajadores, se experimentan menos contracciones y se ganan más utilidades.

e.3 Sondeo

Existen 94 centros de enseñanza del idioma inglés en toda la República Mexicana; Su número de profesores depende de la capacidad instalada de cada uno de los institutos; existen aproximadamente 1,500 profesores dedicados a la tarea de la enseñanza del idioma inglés, el mínimo de profesores por cada escuela es de 10 docentes y el máximo es de 30.

El estudio de caso se realizará en las sucursales el ángel y las rosas.

- " Las Rosas" ubicada en Av Santa Lucía N. 810 Col. Olivar del Conde. Del. Álvaro Obregón. México. D.F.
- " El Angel " ubicada en Insurgentes sur # 1740 2do piso Col. San Ángel Del. Álvaro Obregón. México. D.F



e.4 Diseño de la Muestra⁸⁵:

<u>Recurso Humano</u>	
Sucursal	No de Profesores
El Ángel	30
Las Rosas	10
	Administrativos
El Ángel	11
Director de la escuela Dos secretarias Dos contadores Dos personas encargadas de intendencia Dos mensajeros Dos recepcionistas	
Las Rosas	5
Director de la sucursal Dos secretarias Un contador Dos encargados de la limpieza Dos mensajeros	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸⁵ Entrevista personal



e.5 Distribución de la Población de Harmony Hall.⁸⁶

Oficinas generales de Harmony Hall tiene el siguiente registro, tomando en cuenta todo el conjunto de sucursales y franquicias de la organización objeto de estudio.

Puesto	No. De Empleados
Directivos	28
Comité Corporativo	30
Secretarias	120
Vicepresidente	2
Directores	94
Supervisores	23
Gerentes	28
Contadores	96
Asistentes	25
Auxiliares	25
Informadores	10
Almacenistas	46
Coordinadores	96
Maestros	1410
Cajeras	25
Vendedores	40
Intendentes	120

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸⁶ Entrevista personal



e.6 Distribución de la Población.⁸⁷

Sucursal	No de Profesores
El Angel	30
Las Rosas	15
	Administrativos
El Ángel	11
Director de la escuela	
Dos secretarias	
Dos contadores	
Dos personas encargadas de intendencia	
Dos mensajeros	
Dos recepcionistas	
Las Rosas	5
Director de la sucursal	
Dos secretarias	
Un contador	
Dos encargados de la limpieza	
Dos mensajeros	

⁸⁷ Distribución de la Población. Entrevista personal

TESIS CON
FALLA EN LA CALIFICACION



e.7 Datos Estadísticos.

e.7.1 Harmony Hall cuenta con las siguientes sucursales en el Distrito Federal con la siguiente razón social:

- División Empresarial *English for business* S. de R.L. – **Oficinas Generales**
- Instituto de lenguas extranjeras A.C. sucursal Asturias
- Instituto Internacional de Idiomas A.C. sucursal Atizapan
- Centro especializado de servicios lingüísticos A.C. sucursal Azcapotzalco
- Centro de enseñanza de idiomas A.C. sucursal Bosques de Aragón
- Centro de idiomas A.C. sucursal Chalco
- Centro de enseñanza de Idiomas A.C. Ciudad Nezahualcotl. Sucursal Neza
- Centro de Idiomas Coacalco A.C. Sucursal Coacalco
- Centro de Idiomas A.C. sucursal Ecatepec
- Instituto de Idiomas A.C. sucursal Fray Servando.
- Instituto de Idiomas A.C. Ixtapaluca. Sucursal Ixtapaluca
- Instituto de Idiomas A.C. sucursal Iztapalapa
- Centro de Estudios de Idiomas A.C. sucursal La Villa.
- Academia de Idiomas de Toluca A.C. sucursal Las Rosas
- Centro cultural lomas estrella A.C. sucursal lomas
- Es cultura Los Reyes A.C. Sucursal los reyes.
- El desarrollo del hombre es cultura A.C. sucursal neza madrugada.
- Centro cultural educativo de lenguas puente de vigas A.C. Sucursal la viga
- Instituto de idiomas A.C. sucursal roma.
- Academia de idiomas el ángel A.C. Sucursal el ángel
- Centro cultural de idiomas de Taxqueña A.C. Sucursal taxqueña
- Centro de idiomas de Texcoco A.C. Sucursal Texcoco
- Instituto de idiomas Tlanepantla A.C. Sucursal Tlanepantla
- Centro de idiomas del Toreo A.C. Sucursal satélite
- Academia cultural de idiomas A.C. Sucursal universidad.
- Instituto de idiomas A.C. Sucursal zona rosa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e.7.2 Interior de la República

- Apizaco – Instituto de Idiomas de Tlaxcala A.C. Sucursal Apizaco
- Atlacomulco – Academia de Idiomas de Toluca A.C. Sucursal Atlacomulco



- Ciudad del Carmen – Instituto de Idiomas A.C. Sucursal Centro
- Ciudad Obregón – Instituto de Idiomas A.C.
- Coatzacoalcos – Centro de Idiomas del Golfo de Coatzacoalcos A.C.
- Córdoba – Centro de Idiomas de Córdoba A.C.
- Cuautla – Centro de estudios de idiomas de Morelos. Sucursal Cuatla
- Culiacán – Instituto de Idiomas de Culiacán A.C.
- Guadalajara – Instituto de Idiomas de Aguascalientes. Sucursal Zapopán.
- Hermosillo – Centro de Idiomas del Noreste A.C.
- Irapuato – Instituto especializado de Idiomas de Irapuato A.C.
- León – Instituto Especializado de Idiomas de Morelos A.C.
- Mazatlán – Instituto de Idiomas del Pacífico A.C.
- Mazatlán – Instituto de Idiomas del Pacífico A.C.
- Mérida Fiesta – Centro especializado de Idiomas de Yucatán A.C. Sucursal fiesta
- Metepec – Academia de Idiomas de Toluca A.C. sucursal Metepec.
- Mexicali – Instituto de Idiomas del Noreste A.C. sucursal cachanilla
- Monterrey Cadereyta – Instituto Palancar A.C
- Monterrey Cumbres – A-EZ del Norte A.C.
- Monterrey la Silla – Instituto Palancar A.C.
- Orizaba- Instituto de Idiomas de Veracruz A.C
- Playa del Carmen – Idiomas A-EZ A.C
- Puebla Anzúres – Instituto de idiomas de Puebla A.C
- Puebla Juárez – Centro Especializado de Idiomas Puebla A.C.
- Sahagún – Instituto de Idiomas de Sahún A.C.
- Salamanca – Centro Especializado de Idiomas de Celaya A.C. sucursal Salamanca.
- Saltillo – Instituto de Idiomas de Reynosa A.C. Sucursal Saltillo
- San Juan del Río – Centro de Idiomas del Bajío A.C.
- Tampico – Centro de Idiomas A.C.
- Tapachula – Instituto de Idiomas de Tapachula A.C.
- Tijuana – Instituto Palancar A.C.
- Tlaxcala – Instituto de Idiomas del Tlaxcala A.C.
- Tollocan – Academia de Idiomas de Toluca A.C. Sucursal Tollocan
- Torreón – Instituto de Idiomas de Aguascalientes A.C. Sucursal Torreón.
- Tulancingo – Instituto de Idiomas de Tulancingo Hidalgo A.C.
- Uruapan – Instituto de Idiomas de Uruapan A.C.
- Veracruz Las Américas – Centro de Idiomas de Veracruz A.C. sucursal las américas.



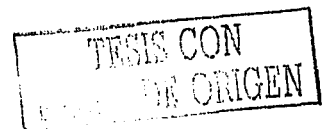
- Villahermosa – Centro Especializado de Idiomas de Coatzacoalcos A.C.
 - Xalpa – Instituto de idiomas Xalpa A.C.
 - Xalpa II – Centro especializado de Idiomas de Xalpa.
-

e.7.3 Franquicias en el Distrito Federal.

Instituto de Idiomas A.C Juárez. Sucursal balderas
Centro de Idiomas Cuatitlán Izcalli A.C.
Centro de estudios de Lindavista A.C.
Instituto de Idiomas de Narvarte A.C.
Instituto de Idiomas A.C. Conjunto cultural Ollín Yoliztli
Instituto de idiomas Satélite A.C.
Instituto de idiomas de Valle de Aragón A.C.
Instituto de lenguas extranjeras y enseñanza de Villacoapa A.C.

e.7.4 Interior de la República:

Acapulco - Instituto de Idiomas de Guerrero A.C
Aguascalientes – Instituto de Idiomas A.C.
Cancún – Centro de Idiomas Peninsulares A.C.
Celaya – Centro Especializado de Idiomas A.C.
Chihuahua – Instituto Palancar A.C.
Cuernavaca – Instituto especializado de Idiomas de Morelos A.C.
Durango – Centro de Idiomas de Durango A.C.
Matamoros – Instituto Tamaulipas A.C.
Mérida Campestre – Instituto de Idiomas de Yucatán A.C.
Monterrey Centro – Instituto Palancar A.C
Morelia – Instituto Especializado de Idiomas de Morelia A.C.
Oaxaca – Centro Especializado de Idiomas Oaxaca A.C.
Pachuca – Instituto de Idiomas de Hidalgo A.C.
Querétaro – Instituto especializado de idiomas de Querétaro. A.C.
Reynosa – Instituto de Idiomas de Reynosa A.C.
San Luis Potosí – Centro de Idiomas de San Luis Potosí A.C
Toluca – Academia de Idiomas de Toluca A.C.
Tuxtla Gutiérrez – Instituto de Idiomas de Chiapas A.C.
Veracruz Centro – Instituto de Idiomas de Veracruz A.C.





Cómo es el escalafón en Harmony Hall

Nivel A Profesores que no tengan experiencia en la enseñanza del idioma inglés.

Nivel B Profesores que tengan experiencia de 1 a 5 años en la enseñanza del idioma.

Nivel C Profesores que tengan antigüedad en la enseñanza del idioma inglés y que Tengan capacidad para dar hasta niveles de *teacher's*.

La persona que ingresa por nómina a la organización tiene derecho a los siguientes beneficios:

- Prestaciones de Ley
- Participación de la caja de ahorro
- Vales de despensa

e.9 Perfil de la Muestra:

	El Ángel		Las Rosas	
Edades	19 - 26 años	85%	18-25 años	85%
Profesores de Planta	30 -45	15%	30 años	15%
Estudios	preparatoria y <i>teacher's</i> alguna licenciatura	80% 20%	preparatoria y <i>teacher's</i> alguna licenciatura	90% 10%
Experiencia en la enseñanza del idioma inglés	De cero a 2 años de 3 a 5 años de 6 a 10 años más de 10 años	55% 30% 10% 5%	De cero a 2 años de 3 a 5 años de 6 a 10 años más de 10 años	60% 30% 10% 0%
Antigüedad	profesores nivel "c" nivel "a" y "b"	45% 55%	profesores nivel "c" nivel "a" y "b"	40% 60%



Comparado con la sucursal balderas:

Edad	19 – 25	70%
Profesores de Planta	30 años	30%
Estudios	preparatoria y <i>teacher's</i> alguna licenciatura	60% 40%
Experiencia	de cero a 2 años de 3 a 5 años de 6 a 10 años más de 10 años	50% 20% 10% 20%
Antigüedad	profesores nivel "c" Niveles "a" y "b"	50% 50%

Por lo que respecta a la capacitación recibida, en promedio en estos últimos seis meses se han impartido 5 cursos para los profesores; estos cursos consisten en algunos métodos de enseñanza hacia los alumnos.

TESIS CON
FECHA DE OBTENCIÓN

e.9.1 Perfil del estudiante.

Hasta qué nivel permanecen los alumnos en la organización Harmony Hall?

	El ángel	las rosas	balderas
Nivel básico	15%	28%	14% alumnos
Nivel intermedio	18%	25%	16%
Nivel avanzado	17%	23%	18%
Nivel <i>proficiency</i>	22%	19%	22%
Nivel <i>conversation</i>	23%	4%	24%
<i>Teacher's</i>	5%	1%	6%



Esto depende de los siguientes factores:

- Económicos
- Nivel de preparación de profesores para la enseñanza del idioma
- Otros estudios
- Cambio de sucursal
- Aspectos laborales
- Cambio de organización educativa
- Cambio de residencia
- El método de enseñanza o plan de estudios

e.9.2 Calidad.⁸⁸

	El ángel	las rosas	balderas
Método de enseñanza del idioma inglés.	Muy bien	Muy bien	Muy bien
Adecuado nivel de preparación de los profesores en la enseñanza del idioma inglés.	regular	regular	excelente
Aprendizaje por parte de los alumnos	bien	regular	Muy bien
Resultados para el alumno.	bueno	regular	Muy bien

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

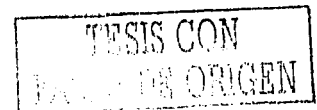
⁸⁸ Cómo califican los alumnos a las sucursales el ángel, las rosas y la franquicia balderas.



Diseño del cuestionario definitivo

Preguntas para los profesores:

1. Edad _____
2. Sexo () a) Masculino b) Femenino
3. Nivel de estudios
 - Preparatoria
 - Licenciatura
 - Preparatoria y teacher's
 - Licenciatura y teacher's
 - Alguna maestría o doctorado
4. Se lo que se espera de mí?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. Tengo los materiales y el equipo que necesito para desempeñar correctamente mi actividad?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. Todos los días cuento con la oportunidad de hacer mejor lo que hago?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. Recibí reconocimiento o alabanzas por buen desempeño en los últimos días?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

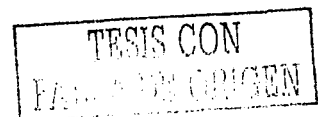




8. Mi supervisor o alguna otra persona parece interesarse en mí como persona?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. Mis opiniones se toman en cuenta?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
10. Mis compañeros están comprometidos con la idea de prepararse con calidad en la enseñanza del idioma inglés?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. Uno de mis mejores amigos es compañero de la organización?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
12. Alguna persona de la empresa habló conmigo acerca de mi progreso en los últimos seis meses?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
13. Durante el año pasado tuve oportunidades de aprender y desarrollarme en el trabajo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo



14. Considero que existe adecuada selección de profesores en Harmony Hall ?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
15. Considero que el sueldo es justo en cuanto al trabajo desarrollado.
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
16. Considero que dentro de la organización existe ética profesional.
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
17. Cuando entra un nuevo integrante a la organización, realmente se toman en cuenta las características que el puesto requiere?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
18. Se forman equipos de trabajo para fomentar el compañerismo?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
19. Se cumplen las políticas establecidas por oficinas generales?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo





20. Considero que existe alta rotación de personal en la sucursal?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Cuestionario para los alumnos

1. Edad _____
2. Sexo () a) Masculino b) Femenino
3. Nivel de estudios
- primaria
 - secundaria
 - preparatoria
 - licenciatura
 - Alguna maestría o doctorado
4. En que nivel de Harmony Hall te encuentras?
- Básico
 - Intermedio
 - Avanzado
 - Proficiency
 - Teacher's ó conversation
5. Consideras que es buena organización educativa?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. Te parece adecuado el método de enseñanza?
- De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



7. Consideras que los profesores están bien preparados para impartir clases?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

8. Te agrada el ambiente de trabajo?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

9. Consideras que las colegiaturas son adecuadas?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

10. Piensas concluir tus estudios en esta organización?
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

3.3 - a Tecnología

a.1 Objetivo:

En este apartado, se profundizará tanto en el conocimiento de la realidad tecnológica de la organización Harmony Hall, analizando y tomando en cuenta si realmente se cuenta con una tecnología propicia para que los alumnos y los mismos integrantes de las sucursales se encuentren actualizados y que realmente la conozcan, para este propósito se realizará una **Auditoria Tecnológica** en la Institución, para conocer su situación real, con esta auditoria se buscan oportunidades, no problemas; por lo cual se debe analizar si se aplican las técnicas correctas, las capacidades tecnológicas propias y de la competencia; así como la evaluación de la investigación y desarrollo y su relación con otras áreas de la misma empresa.



a.2 Enfoque

El enfoque que busca la tecnología será dar soporte a todas las actividades de la organización (cadena del valor).

a.2.1 Esta Institución está constituida por las siguientes **actividades de soporte:**

- Personal
- Admón. general
- Aprovisionamiento
- I & D

a.2.2 Y por las siguientes **actividades principales:**

- Logística de entrada
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Logística de salida
- Servicio al cliente
- Desarrollo Empresarial

→ Empaque, transporte (libros, materiales de trabajo)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

a.2.3 **En cuanto a tecnología:**

- Computadoras (Mac.)
- Cámara fotográfica digital
- Cámara de videos
- Manuales de Capacitación
- Manuales de Operaciones
- Televisión
- Programas para la computadora
- Video
- Laminas



a.2.4 Tecnología Contable de la franquicia

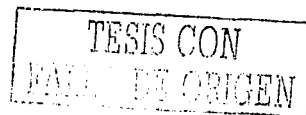
Los procesos contables y administrativos constituyen uno de los pilares más fuertes de un negocio, y qué decir de una franquicia, de manera que algunos empresarios deciden operarlo de diferentes maneras:

Por un lado, disponiendo de su propio departamento contable con el personal especializado para tal fin; permitiendo que este proceso lo lleven a cabo compañías especializadas en un outsourcing, o teniendo un sistema de cómputo y software a la medida de sus necesidades.

Sobre este último rubro, en estas franquicias han diseñado y desarrollado soluciones que, a primera vista, pueden encajar perfectamente para la operación contable y administrativa de su negocio.

Harmony Hall cuenta con la siguiente tecnología:

- **Aspel-COI 3.6 para windows**



El cual permite procesar y mantener actualizado todo tipo de información contable y fiscal.

Aspel COI permite calcular la depreciación y reevaluación de activos fijos, manejar hasta 20 dígitos y nueve niveles en cuentas contables; además de calcular los activos fijos, la depreciación fiscal y contable.

Al realizar cálculos de diversas divisas, Aspel-COI permite calcular la depreciación y reevaluación de activos fijos, manejar hasta 20 dígitos y nueve niveles en cuentas contables; además de calcular los activos fijos, la depreciación fiscal y contable.

También podrá analizar los procesos de ajuste cambiario sobre las cuentas por cobrar y por pagar para determinar de manera automática la ganancia o pérdida que se origina por las variaciones en los tipos de cambio.

Computación en Acción, señala que tiene en Contpaq 98 un paquete que es de los más utilizados por profesionales independientes, corporativos, organismos del sector público e instituciones de educación superior, así como empresas pequeñas y medianas.



Al igual que Aspel-COI, Contpaq 98 se actualiza inmediatamente cuando se presentan reformas fiscales, y constantemente se liberan nuevas versiones con mejores características.

Estos programas son un sistema contable, financiero y fiscal, diseñado especialmente para facilitar el trabajo de los integrantes del departamento de contabilidad.

□ **Otras Alternativas.**

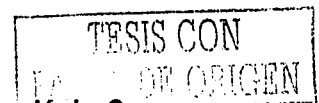
Control 2000, es otra línea de software administrativo especialmente diseñado para proporcionar una solución confiable y administrativa que incluye el cálculo de obligaciones fiscales.

□ **Tecnología Web**

El anuncio tipo banner es la norma publicitaria en la web, y el precio por colocar banners en su sitio se fija del mismo modo que si se tratara de un anuncio en la vía pública: basándose en el número de personas que lo ven. La diferencia es que, en vez de fijar la tarifa a partir del número de automóviles que pasan frente al anuncio, el cobro se basa en el número de impresiones, esto es, en las veces que el anuncio está a la vista de los visitantes del sitio.

El otro modelo preponderante para la publicidad en Internet se basa en el clickeo. Con este modelo, se percibe una cantidad determinada que suele oscilar entre uno y varios dólares por cada visitante que haga clic en el banner del sitio y llegue así al sitio del anunciante.

a.3 Auditoria Tecnológica



a.3.1 ¿ Qué Metodología voy a seguir para la Auditoria Tecnológica?

Voy a seguir el esquema propuesto por Vasconcellos (1990); ya que es un método que ayuda al análisis de la empresa; para poder detectar fallas, y así poder dar las soluciones más apropiadas., esta metodología se compone de las siguientes módulos:



- Nivel de sensibilización para la Tecnología.
- Nivel de sintonía entre la estrategia tecnológica y la de la empresa.
- Nivel de integración entre I&D con las demás áreas de la empresa.
- Nivel de anticipación de amenazas y oportunidades tecnológicas.
- Nivel de adecuación de la estructura de I&D.
- Nivel de adecuación de sistemas de información tecnológica.
- Nivel de adecuación de los recursos para I&D.
- Nivel de adecuación de los sistemas de evaluación de la I&D.
- Nivel De adecuación de las técnicas de gestión de tecnología.

Es importante mencionar que para la realización de la auditoria tecnológica, de cada una de las variables mencionadas anteriormente será necesario plantear una serie de preguntas, que se contestarán de acuerdo a lo que he observado durante el tiempo que he laborado en está institución; además de la ayuda proporcionada por la directora de la Harmony Hall - Oficinas Generales.

a) **MÓDULO 1**

Nivel de sensibilización para la Tecnología.

Dominio de los Mercados:

1. ¿ Qué posición competitiva se pretende respaldar con la tecnología?

- Se ofrecen productos similares a los de la competencia a mejores precios.
- Se introducen innovaciones y nuevos productos para superar los de la competencia.
- Se buscan nichos de mercado en los cuales los competidores no tengan gran interés.
- Se eligen los productos y mercados en que se tengan las mayores ventajas competitivas, y los mejores márgenes.

2. ¿ Cómo se definen las especificaciones de los productos?

- Se elaboran y definen conjuntamente entre los técnicos de la empresa y los clientes.
- La definen los responsables de las funciones técnicas.
- La experiencia misma en el negocio las ha ido determinando
- Las definen y establecen los clientes.



3. ¿Qué estrategias de precios se pretende respaldar?

- Los precios se establecen a partir de los costos para alcanzar un margen preestablecido.
- Se determinan de acuerdo con los precios corrientes en el mercado.
- Se ofrecen ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado
- La empresa es la que dicta los precios de mercado.

4. ¿Cómo se introducen los productos al mercado?

- Se tienen clientes leales que siempre están dispuestos a comprarlos.
- Se introducen aprovechando las campañas de la competencia.
- Se empiezan a ofrecer en cuanto están listos para entrar al mercado
- Se realizan pruebas de mercado previas a su introducción.

Dominio de los productos:

5. ¿Cómo se diseñan los productos?

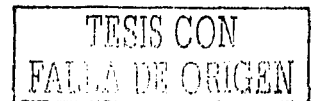
- Se adaptan modelos anteriores existentes.
- Se desarrollan nuevos tipos que marcan las nuevas tendencias.
- Se elaboran diseños propios a partir de especificaciones.
- Se utilizan como referencia productos análogos de otras empresas del país.

6. ¿Cómo se deciden las características de los materiales de trabajo?

- Se desarrollan nuevos materiales en función de la aplicación
- Se asumen los especificados en diseños existentes, propios o comprados.
- Se experimentan varias opciones posibles y se selecciona la mejor.
- Se trata de utilizar los materiales que son más accesibles en el mercado.

7. ¿Cómo se atienden los factores referentes a la apariencia, presentación, etc?

- Se introducen diseños que han tenido éxito en sus mercados de origen
- Se utilizan modelos y formas tradicionales
- Se crean activamente los diseños originales.





8. Cómo se manejan los aspectos de la propiedad industrial?

- Se compran derechos no exclusivos para la explotación de patentes y marcas
- No se manejan elementos susceptibles de propiedad industrial
- Se tienen convenios recíprocos sobre la propiedad de las mejoras o innovaciones que se desarrollen.
- Se reserva a favor de la empresa la propiedad intelectual de los conocimientos que se desarrollen en ella.

Dominio de los procesos de producción.

9. ¿Cómo se especifican los procesos y los métodos de producción?

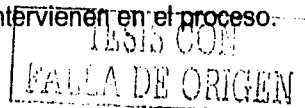
- Se desarrollan e introducen nuevos procesos originales.
- Se genera a partir de la práctica productiva, incorporando continuamente mejoras.
- No se cuenta con especificaciones escritas, pero los operadores saben cómo realizar sus tareas.
- Se utilizan procesos conocidos procedentes de operaciones similares.

10. ¿Cómo se seleccionan los equipos de producción y las instalaciones?

- Se seleccionan equipos a partir de catálogos de los proveedores.
- Se diseñan y desarrollan equipos e instalaciones adecuadas a adaptaciones.
- Se realiza directamente o se subcontrata la ingeniería básica y se encargan los más especializados a una empresa de ingeniería externa.
- Se compran equipos usados en buen estado y se adaptan a las condiciones de utilización.

11. ¿Cómo se asegura la calidad de los suministros y de los productos?

- La calidad es una característica de la producción. Los trabajadores están organizados en grupos para asegurarla.
- Se inspeccionan en forma rigurosa los lotes de compra y producción
- Se tienen programas de calidad total en los que intervienen todos los miembros de la empresa.
- Se capacita constantemente a los trabajadores que intervienen en el proceso.





b) **MODULO 2**

Nivel de Sintonía entre la estrategia tecnológica y la de la empresa.

1. Se cuenta con un plan estratégico para la tecnología?

- Si
- No

2. Es utilizado realmente este plan estratégico en la empresa?

- En ocasiones
- Nunca
- Siempre
- Solo en algunas áreas

3. Cómo se selecciona la tecnología?

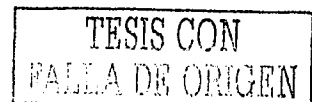
- Con los conocimientos propios de la Organización
- Se recopilan conocimientos de otras Sucursales H. H.
- Se seleccionan conocimientos exitosos de otras Instituciones de idiomas.
- Se usan conocimientos y aportaciones de alumnos exitosos.

4. Dónde se realizan las investigaciones?

- En la misma empresa
- En alguna sucursal seleccionada
- No se investiga
- En casa de alguno de los propietarios de alguna sucursal

5. Cómo son procesados los resultados de la investigación?

- Rápidamente en todas las sucursales
- De acuerdo a las necesidades de los institutos
- No se procesa hasta que lo avisa el presidente de H. H.





¿Qué estrategia sigue el instituto?

6. Quienes son los competidores más fuertes del mercado?

- Otras Instituciones de Idiomas
- Universidades
- Escuelas
- Otras organizaciones

7. ¿Qué estrategia de mercado se pretende respaldar con la tecnología?

- Se busca ser el líder del mercado
- Mantener la participación actual
- Ganar aún más participación en el mercado

8. ¿Qué opciones de crecimiento se pretende lograr con la tecnología?

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos invertidos
- Aumentar las utilidades
- Mejorar los servicios y la calidad en la enseñanza
- Mantenerse como líderes en el mercado

9. Se Cuenta con un sistema de indicadores Tecnológicos de procesos?

- Si
- No

10. Si se cuenta con un sistema de indicadores Tecnológicos de procesos es comparado con los competidores?

- Si
- No
- En ocasiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Esta comparación los lleva a tomar decisiones?

- Siempre
- Nunca
- En ocasiones



c) **MÓDULO 3**

Nivel de integración entre Investigación y Desarrollo y las demás áreas de la Organización.

Mide el grado de integración de la I&D con las otras áreas partiendo del principio de que las actividades de I&D agregan valor sólo si los resultados de los proyectos son efectivamente incorporados a los productos y llevados al mercado antes que los competidores.

1. Los objetivos de cada área son congruentes con la I&D?

- Si
- No

2. Existe comunicación eficiente entre todas las áreas de la Empresa?

- Si
- No
- Solo en algunas áreas

3. Con qué frecuencia se realizan juntas con todas las áreas de la organización?

- Mensualmente
- Anualmente
- Semanalmente
- Nunca se realizan juntas

4. Se permite que todos los integrantes de la organización participen en elaboraciones de proyectos de mejoras?

- Solamente participan los Gerentes de área.
- Participan todos los integrantes de la organización.
- Solamente los directivos de cada sucursal
- Solamente los jefes de oficinas generales

TESIS CON
PALA DE ORIGEN



5. Cómo se generan ideas para mejorar las prácticas productivas?

- Se generan a raíz de la solución de problemas encontrados
- Se adoptan algunas ideas de los trabajadores de producción
- Son admitidas aportaciones de todo el personal que labora en H.H.

6. Se cuenta con planes para seleccionar a los directivos?

- Si
- No

7. Se cuenta con sistemas de estímulos?

- Si
- No
- Algunos

8. Dónde se origina la tecnología?

- Se desarrolla tecnología propia a través de la experiencia y de la investigación
- Se basa en la propia experiencia productiva
- Se integra con varias tecnologías adquiridas de otras Instituciones de idiomas.

9. El liderazgo de los proyectos lo tiene siempre alguien del área de I&D?

- Algunas veces
- Siempre
- Nunca

10. Cómo se incorpora a los proveedores en el desarrollo tecnológico?

- Se les proporciona capacitación en las tecnologías más importantes.
- Se realizan actividades conjuntas de asimilación de las tecnologías.
- Se les exige el cumplimiento de especificaciones



d) **MÓDULO 4**

Nivel de anticipación de amenazas y oportunidades tecnológicas:

Evalúa el grado en que la planeación tecnológica identifica las oportunidades y amenazas relacionadas con la tecnología y luego se adapta, en el sentido de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

1. ¿Cómo está preparada la empresa ante amenazas y oportunidades?

- Siempre se encuentra al tanto de la competencia y de las nuevas tecnologías.
- Solo responden en el momento cuando se enfrentan a ellas.
- Se encuentran tranquilos, ya que cuentan con planes estratégicos.

2. ¿Se cuenta con un sistema de indicadores tecnológicos de procesos, que se comparan con los competidores?

- Si
- No

3. Esta comparación se utiliza para tomar decisiones en la organización?

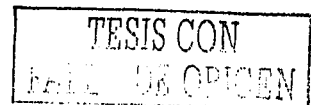
- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

4. Cómo se obtiene información de la competencia?

- Mediante sondeos de mercado
- A través de radio y televisión
- Mediante los estudiantes
- No se tiene información

5. Existen amenazas internas?

- Si
- No





6. Se esta preparado para solucionar las amenazas internas?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- En ocasiones

7. Se han desarrollado planes estratégicos para tecnologías?

- Si
- No

8. Se han desarrollado planes de contingencia?

- Si
- No

9. Se han identificado oportunidades de desarrollo tecnológico?

- Si
- No

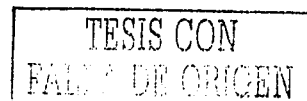
10. Si existen oportunidades ¿Qué hacen con ellas?

- No son tomadas en cuenta
- Son aprovechadas al máximo
- Se analizan y se toman decisiones

e) MÓDULO 5

Nivel de adecuación de la estructura de I&D.

Evalúa que tan integrada está la gestión de I&D con la misión de la institución para garantizar que las inversiones en el desarrollo tecnológico tengan el retorno esperado.





1. Existe un área de I&D dentro de la estructura organizacional?

- Si
- No
- existe como una función dentro de las áreas.

2. Quiénes participan en la I&D?

- Personal de la propia institución.
- Personal ajeno a la institución.
- Exclusivamente los directivos de H. H.
- No participan

3. Con qué % de personas cuenta esta área?

- 10%
- 50%
- 75%
- 100%

4. Se tiene por escrito las responsabilidades de quién realiza la I&D?

- Si
- No

5. Se tiene un manual, políticas u objetivos sobre la I&D?

- Si
- No

6. Son analizadas las decisiones de I&D?

- Si
- No



7. Quienes toman las decisiones de I&D?

- Los directivos de H. H.
- El presidente de H. H.
- Los gerentes de cada área.
- Entre todos los mencionados anteriormente

8. Son ágiles o son burocráticos los proyectos?

- Son ágiles
- Burocráticos

f) MÓDULO 6

Nivel de adecuación de sistema de información tecnológica.

Evalúa el grado de adecuación del sistema de registro y recuperación del activo tecnológico de la empresa. Si este sistema no es adecuado pueden ser en vano los esfuerzos de desarrollo.

1. Cómo obtienen los trabajadores y empleados la información tecnológica que necesitan?

- Se busca continuamente en el exterior información significativa para enriquecer los acervos y ponerla a su disposición.
- Se cuenta con perfiles de interés y se les proporciona información de acuerdo con ellos.
- Se les proporciona información disponible según el puesto que ocupa cada uno.
- Reciben sólo la que soliciten expresamente

2. Quiénes tienen acceso a la información tecnológica?

- Toda la información se encuentra disponible para quien la solicite.
- Los empleados acceden a la información que necesitan pero hay información restringida que solo está al alcance de personas autorizadas.
- Cada empleado puede acceder únicamente a la información que requiere para su trabajo.
- Además de lo necesario para su trabajo, los empleados pueden acceder, previa autorización, a información adicional que soliciten.



3. Cómo se actualiza la información?

- Siempre que se introduce un cambio en el plantel se modifica la información registrada para reflejarlo.
- Los cambios son enviados por los originadores de la tecnología y se incorporan en cuanto llegan.
- Continuamente se revisa la información vigente para asegurar que está siempre actualizada.
- La información no se modifica; sólo se preserva

4. ¿Cómo reciben los trabajadores la información significativa sobre qué hacer y la manera de hacerlo?

- Cuentan con información registrada de uso general que aplican cuando lo necesitan según criterios establecidos.
- Reciben instrucciones verbales de los supervisores.
- Reciben información específica (dibujos y explicaciones) cada vez que lo requieren.
- Por experiencia saben qué hacer; no necesitan información adicional.

5. Cómo se asegura que se obtengan siempre los mismos resultados?

- La experiencia se transmite verbalmente de unos trabajadores a otros.
- Se capacita y califica a los trabajadores
- Se cuenta con instructivos y manuales que se aplican invariablemente en todos los casos.
- Se diseñan y establecen métodos formales que están escritos y registrados.

6. Cómo se registra la información relativa a los equipos de producción?

- Se guarda en los catálogos e instructivos de fábrica.
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, que incorporan toda la información disponible.
- Se procura contar con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes.
- No se tiene información registrada de los equipos de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



7. Cómo se introduce información tecnológica sobre avances realizados en otras organizaciones?

- Se reporta e integran constantemente observaciones y visitas incluso a empresas competidoras.
- Se reciben y distribuyen visitas representativas de la especialidad.
- El personal técnico participa en asociaciones y congresos de interés
- Se adquiere expresamente información seleccionada.

8. Cómo se especifica la adquisición de materiales?

- Se proporcionan muestras de lo que se requiere.
- Se compra directamente sin especificaciones.
- Se solicitan varias ofertas y se opta por la más barata.
- Se exige cumplir con especificaciones detalladas formuladas por escrito.

9. Cómo se incorpora a la información tecnológica disponible la experiencia de aplicación de los productos?

- Se cuenta con estadísticas de problemas de aplicación pero no se interpretan sistemáticamente.
- Se elaboran reportes de problemas específicos atendidos pero no se modifica la información.
- Se interpreta e incorpora periódicamente a la información la experiencia del campo
- No se registran ni se analizan los problemas de aplicación.

10. Cómo se reflejan en la información tecnológica las mejoras introducidas?

- Hay un procedimiento interno para presentar sugerencias.
- Cada trabajador mejora individualmente su propia práctica.
- Las nuevas prácticas se incorporan continuamente a la información.
- Las mejoras propuestas y aceptadas se incorporan a la práctica.



11. Cómo se incorpora lo aprendido de los competidores?

- Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas.
- No se cuenta con información sobre la competencia.
- Se reconocen y discuten internamente las ventajas y desventajas de los competidores.
- Se copian prácticas de los competidores pero no se registran.

g) MÓDULO 7

Nivel de adecuación de los recursos para I&D.

Permite atender si los recursos humanos, materiales y financieros involucrados son los adecuados al plan tecnológico definido.

1. Cómo se selecciona la fuente de la tecnología?

- Se busca la participación de una universidad o instituto.
- Se usan únicamente conocimientos abiertamente disponibles
- Se selecciona una empresa exitosa
- Por investigación propia.

2. Cómo se determina el valor de la tecnología para la empresa?

- Es equivalente a su costo.
- No se aplica el concepto de valor, se compra para poder realizar el negocio.
- Se estima en función de las oportunidades de negocios que abren.
- Se calcula en función de la ganancia adicional que proporciona.

3. Cómo se determina el costo de las posibles opciones tecnológicas?

- Se estima tomando en cuenta, además de las erogaciones directas, los efectos de economía de escala y el impacto sobre el medio ambiente.
- Se calcula a partir de su precios de adquisición, su costo de aprendizaje y los gastos adicionales necesarios para adaptarlas a las condiciones de utilización.
- Equivale al precio de adquisición.
- Se suma el precio de adquisición con el costo de capacitación del personal que las utilizará.



4. Cómo se establece el precio de adquisición?

- Se negocia en función del valor que representa para la empresa.
- Se negocia sobre la base del costo probable de los insumos.
- Se establece conjuntamente, buscando el mejor equilibrio posible en las ventajas para ambas partes.

5. Cómo se relaciona la opción tecnológica con la estrategia general del negocio?

- Una vez estudiada la oportunidad de negocios, se busca la mejor tecnología.
- No hay relación: la tecnología es una herramienta para poder producir.
- Se desarrolla paralelamente el negocio y la tecnología.
- Sólo participan en negocios en los que se cuente con los conocimientos necesarios.

6. Qué estrategia de mercado se pretende respaldar con la tecnología?

- Se procura mantener la participación actual.
- Se busca ganar más participación con mejores precios.
- Se pretende ganar más participación siguiendo de cerca al líder del mercado.
- Se busca ser el líder del mercado.

7. Qué opciones de crecimiento se pretende respaldar con la tecnología?

- Se trata de mejorar el aprovechamiento de todos los recursos invertidos.
- Se trata de mejorar la mezcla de productos buscando mayores márgenes.
- Se busca aumentar las utilidades a través de bajar los costos.
- Se trata de asegurar utilidades sustentables en el largo plazo.

8. Se han realizado proyectos de investigación e inversión en los últimos 3 años?

- Sí
- No



h) MÓDULO 8

Nivel de adecuación de los sistemas de evaluación de la I&D.

Con la auditoria tecnológica se debe identificar el sistema de evaluación de desempeño del área de I&D que se utiliza en la organización.

1. Existe algún sistema para evaluar la I&D?

- Sí
- No

2. Con qué frecuencia se aplican evaluaciones?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Anualmente
- Nunca

3. Cuentan con criterios claros para evaluar la I&D?

- Sí
- No

4. El sistema de evaluación contempla evaluación de proyectos, personas y a la empresa como un todo?

- Sí
- No

5. El sistema de evaluación permite juicios externos?

- Sí
- No



6. Quiénes realizan esta evaluación?

- Miembros externos
- Únicamente los gerentes de área
- No Los directivos de H. H.
- No se realiza evaluación.

7. Cómo se desarrollan las características distintivas de los productos respecto a los de la competencia?

- Se aprovechan las que proporciona el suministrador de la tecnología.
- No hay grandes diferencias entre los productos de H. H. y los de la competencia.
- Se generan nuevas ideas y se promueve el interés de los clientes para probarlas.

8. Cómo se desarrollan ventajas en los procesos de producción?

- Se procura estar al corriente con los nuevos procesos introducidos por los competidores o los fabricantes de equipo.
- Se adaptan los procesos a las características particulares de utilización.
- Se conciben y experimentan nuevos procesos a partir de la experiencia de producción.

9. Existe un proceso de retroalimentación durante la evaluación?

- Sí
- No

10. Se llevan registros de las evaluaciones realizadas?

- Sí
- No
- En ocasiones



i) **MÓDULO 9**

Nivel de adecuación de las técnicas de gestión de tecnología.

Para que la tecnología produzca efectos tangibles sobre las ventas, las utilidades y el rendimiento sobre las inversiones es necesario impulsar su uso tanto en los propios procesos productivos como en otras empresas y organizaciones. Esto no puede ser casual sino el resultado de un esfuerzo explícito de introducción.

1. Cómo asimilan las tecnologías de la empresa los profesionales y técnicos?

- Reciben cursos introductorios de capacitación.
- Se realizan continuamente actividades de actualización y recalcificación.
- Se revisan e interpretan periódicamente las experiencias productivas.

2. Cómo se dan a conocer los avances tecnológicos?

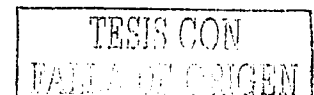
- Se incorporan a archivos accesibles al personal.
- Se hacen demostraciones y explicaciones internas.
- Se incorporan en servicios de alerta personalizados.
- Se analizan y discuten entre todos los miembros del personal interesados.

3. Cómo se introducen resultados de investigación?

- Se dan a conocer a través de documentos internos.
- Se incorporan a la documentación formal de la tecnología.
- Se presentan en reuniones del personal interesado.
- Se introducen a través de transferencias de personal.

4. Cómo se negocia la venta de tecnología a terceros?

- Se promueven alianzas estratégicas en negocios que la aprovechan.
- No se ofrece la tecnología a terceros.
- Se puede otorgar licencias cuando no hay intención de explotarla directamente.
- Se cuenta con una organización explícita para transferir tecnología.





5. Qué postura se tiene respecto a la función de investigación?

- No se realizan actividades de investigación.
- Se hace investigación interna para apoyar las acciones de adaptación de la tecnología.
- Se tiene en operación un programa de investigación propia.
- La investigación se realiza únicamente en los laboratorios del suministrador de la tecnología.

6. Cómo se definen prioridades de investigación?

- Se definen por medio de discusiones en grupos asesores constituidos por especialistas.
- Se definen como parte del plan estratégico para buscar máxima competitividad.
- Se establecen a partir de análisis comparativos costo / beneficio.
- Se inician los proyectos propuestos por los investigadores.

7. Cómo se evalúan los resultados de investigación?

- Se estiman los efectos económicos generados.
- Se hacen estudios de rendimiento sobre la inversión.
- Se comparan los resultados obtenidos contra los esperados.
- Se hacen proyecciones a largo plazo del impacto sobre el valor contable de la empresa.

8. Se cuenta con un sistema para establecer alianzas estratégicas?

- Sí
- No

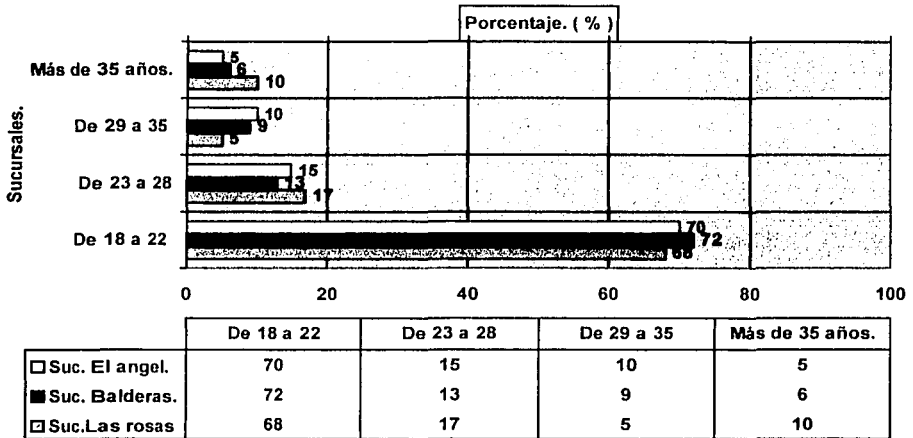
9. Las tecnologías de la empresa están protegidas (secretos industriales)?

- Sí
- No

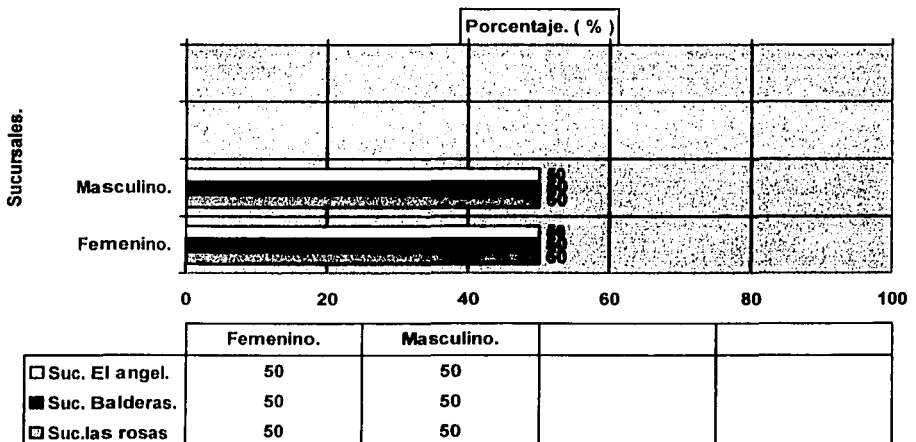


Capítulo 4. 4.1 Análisis de Resultados

Grafica de edades.(Profesores)



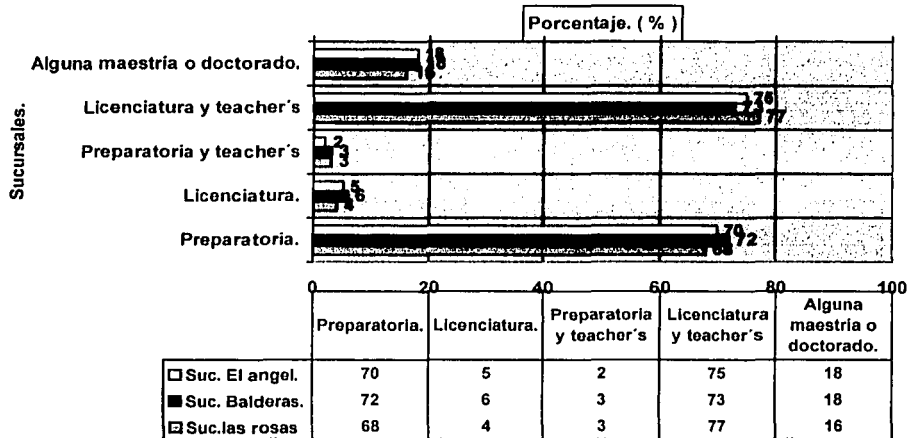
Sexo. (Profesores)



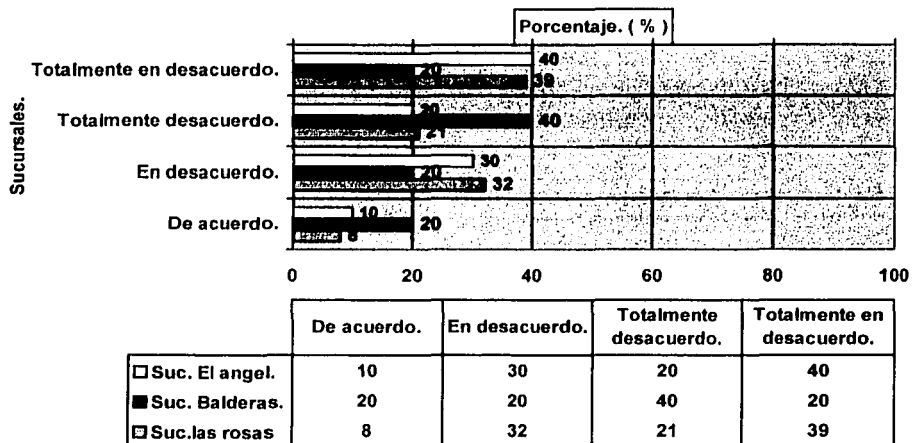
EVALUACIÓN
 TESIS CON
 CALIFICACIÓN



Grafica de nivel de estudios.(Profesores)

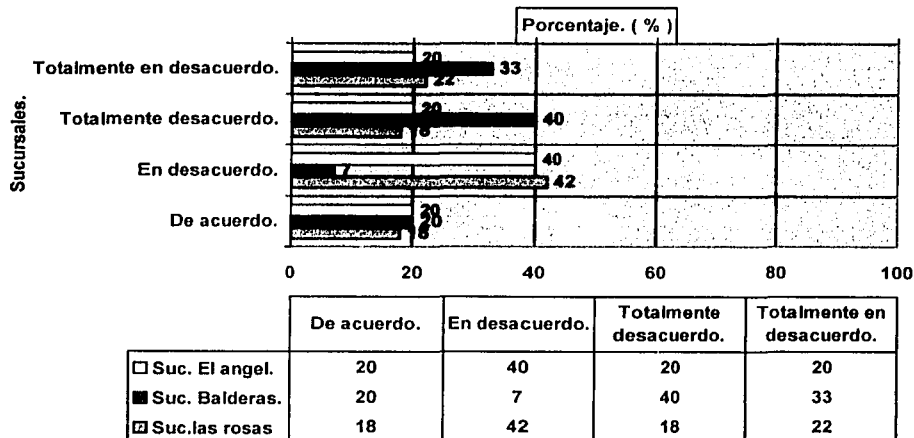


Se lo que se espera de mí.(Profesores)

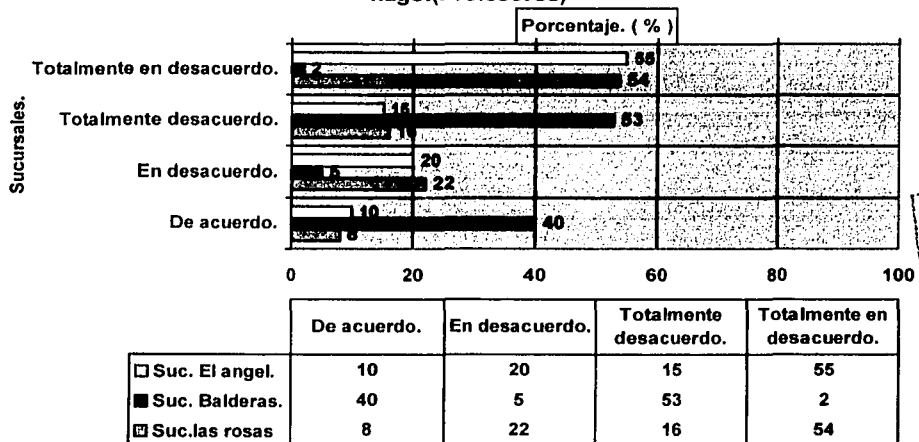




Tengo los materiales y el equipo que necesito.(Profesores)



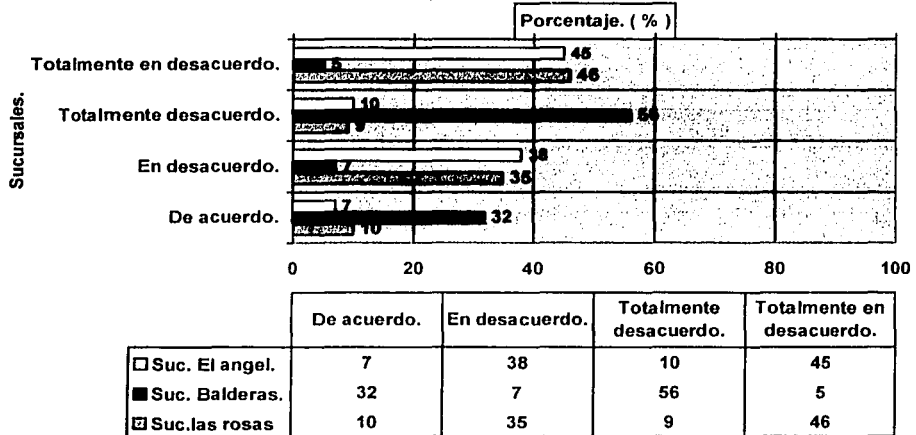
Todos los días cuento con la oportunidad de hacer mejor lo que hago.(Profesores)



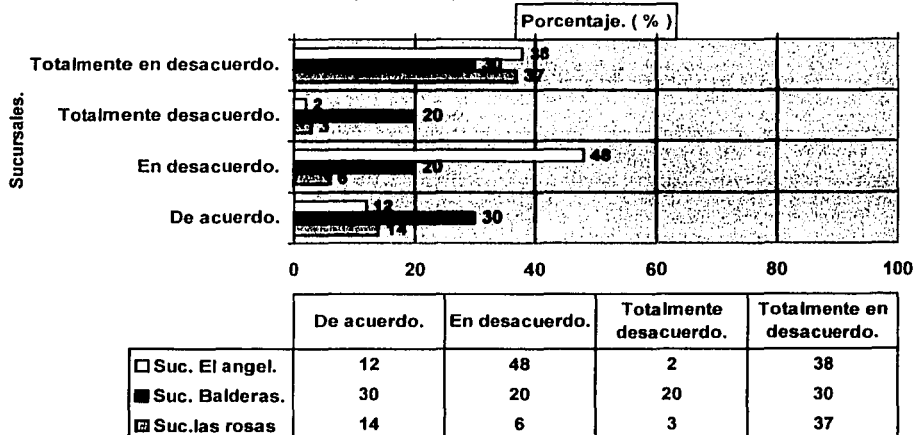
TESIS COM
 FALTA DE OPORTUNIDAD



Recibi reconocimiento por buen desempeño en los últimos días.(Profesores)



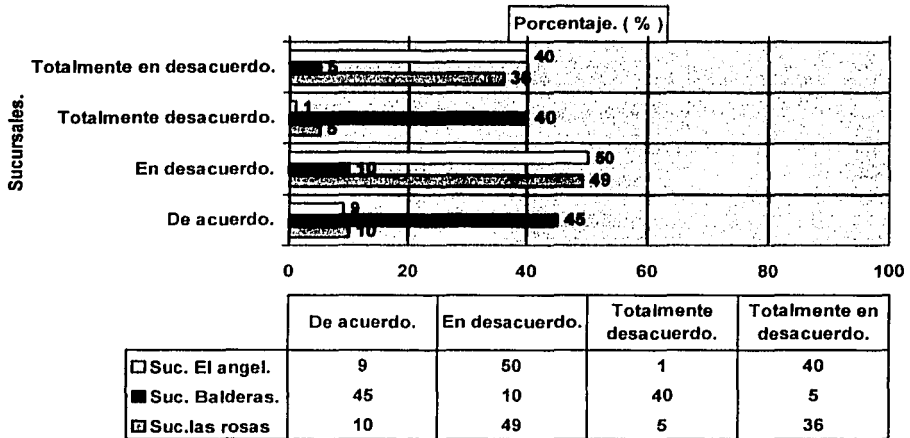
Mi supervisor o alguna persona parece interesarse en mí como persona.(Profesores)



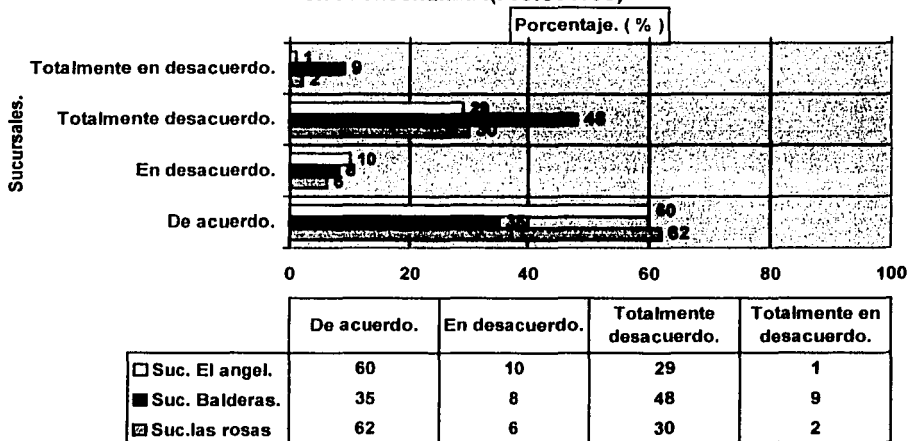
TESIS CON
 FALTA DE FUNDAMENTO



Mis opiniones se toman en cuenta.(Profesores)



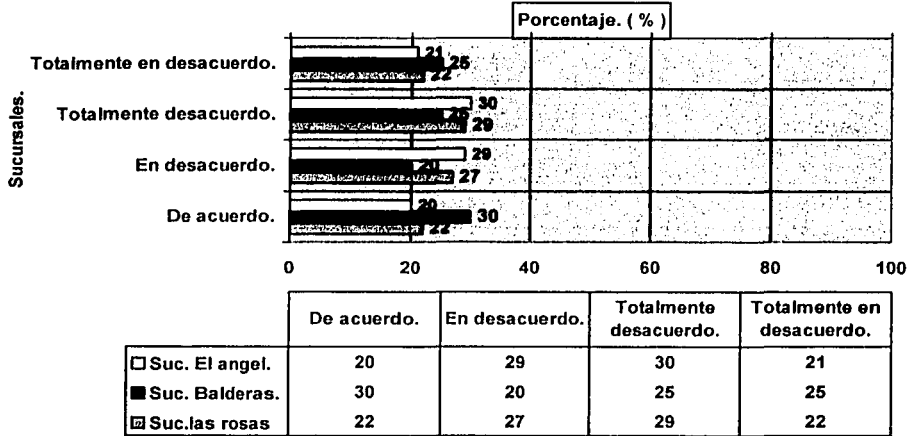
Mis compañeros están comprometidos con prepararse con calidad en la enseñanza .(Profesores)



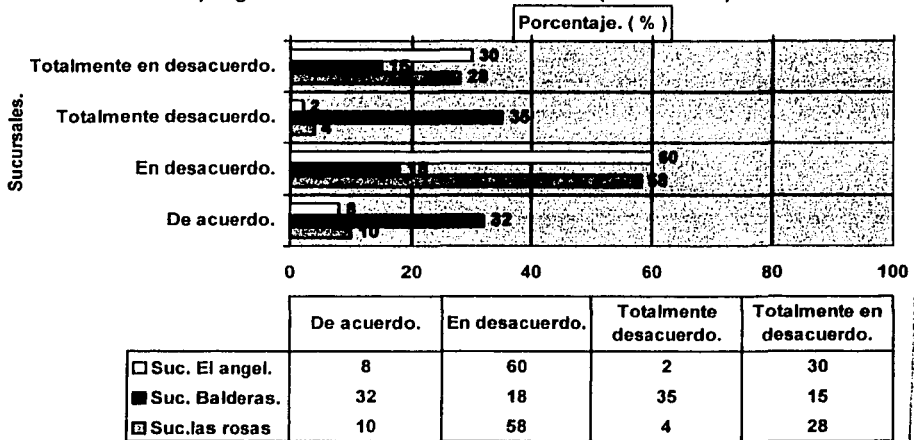
TESIS CON
 FALTA DE ORIENTACION



Uno de mi mejores amigos es compañero de la organización.(Profesores)



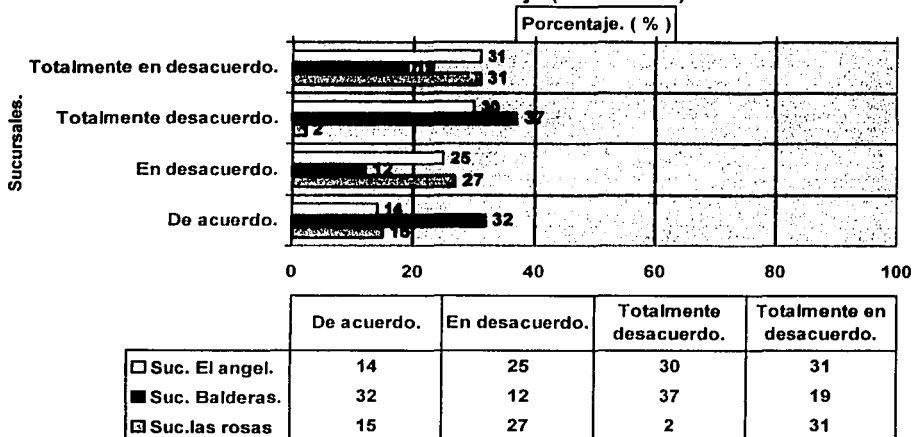
Alguna persona de la empresa hablo conmigo acerca de mi progreso en los ultimos seis meses.(Profesores)



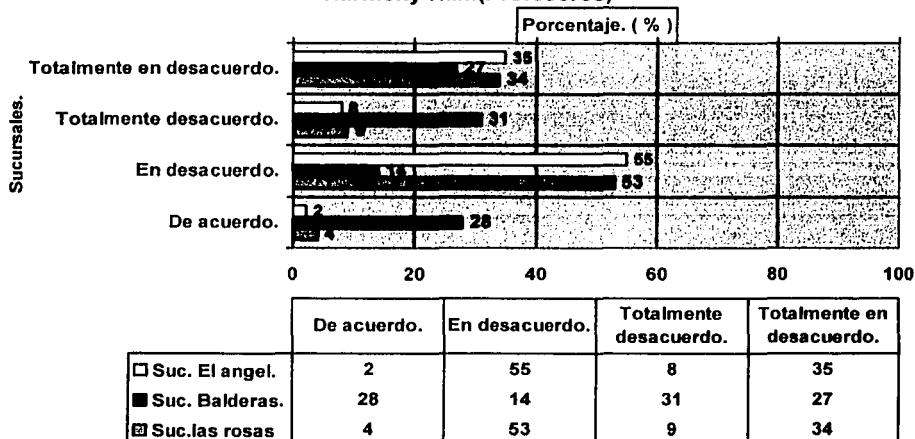
TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



Durante el año pasado tuve oportunidad de aprender y desarrollarme en el trabajo.(Profesores)



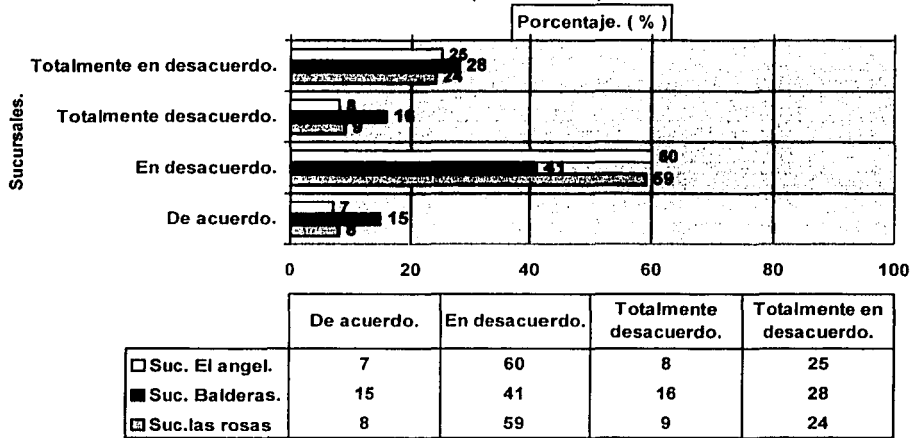
Considero que existe adecuada selección de profesores en Harmony Hall.(Profesores)



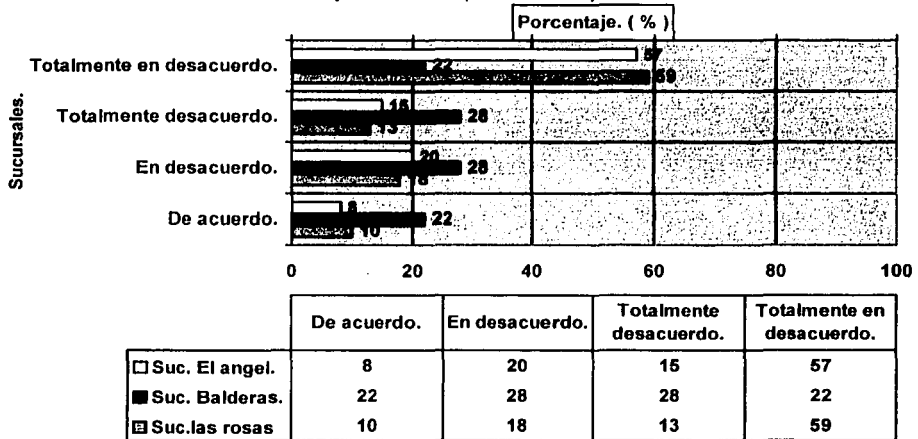
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Considero que el sueldo es justo en cuanto al trabajo desarrollado.(Profesores)



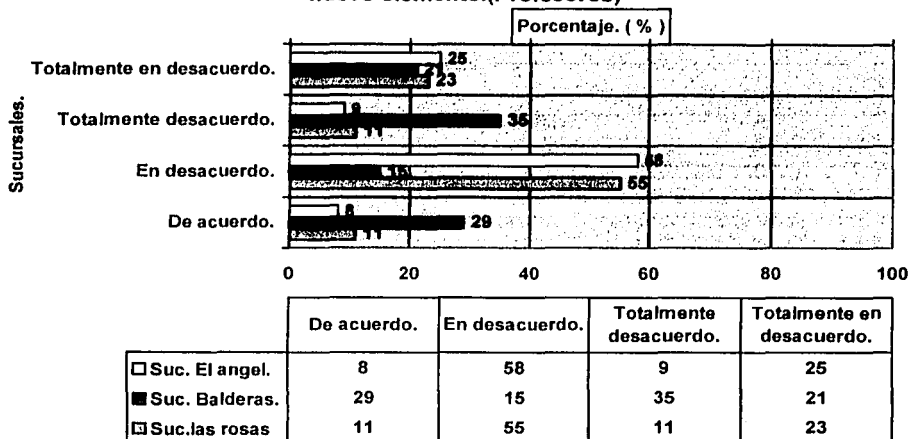
Considero que dentro de la organización existe ética profesional.(Profesores)



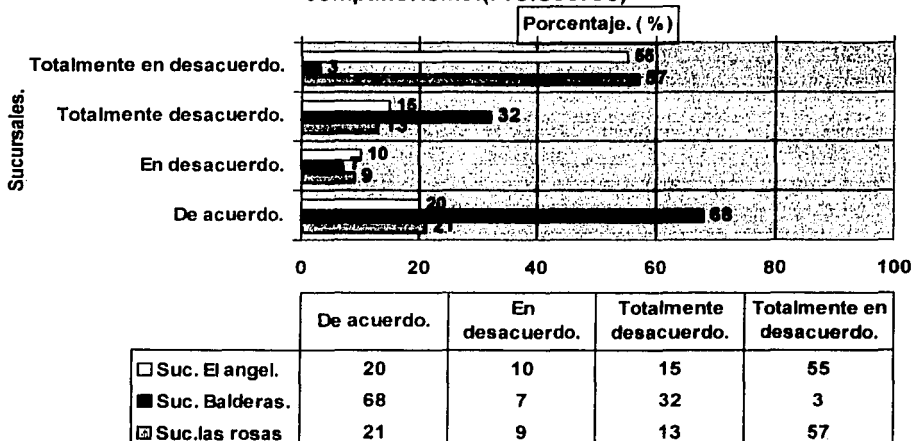
TRIPS.COM
 PALLA D. DOMINGAN



Se toma en cuenta realmente el perfil para la contratación de un nuevo elemento.(Profesores)



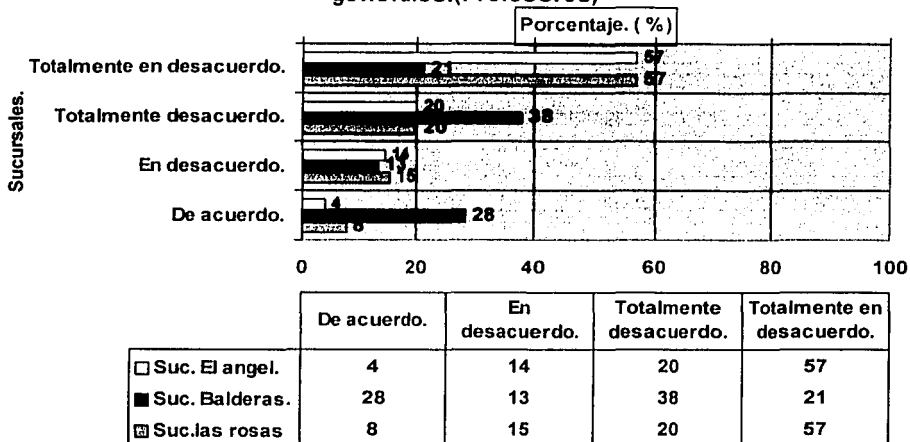
Se forman equipos de trabajo para fomentar el compañerismo.(Profesores)



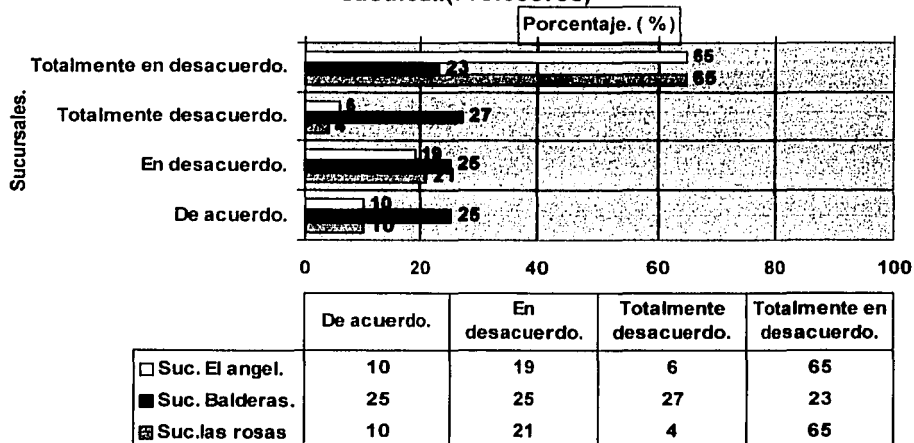
TESIS CON
 FALTA DE COHERENCIA



Se cumplen las políticas establecidas por oficinas generales.(Profesores)



Considero que existe alta rotación de personal en la sucursal.(Profesores)

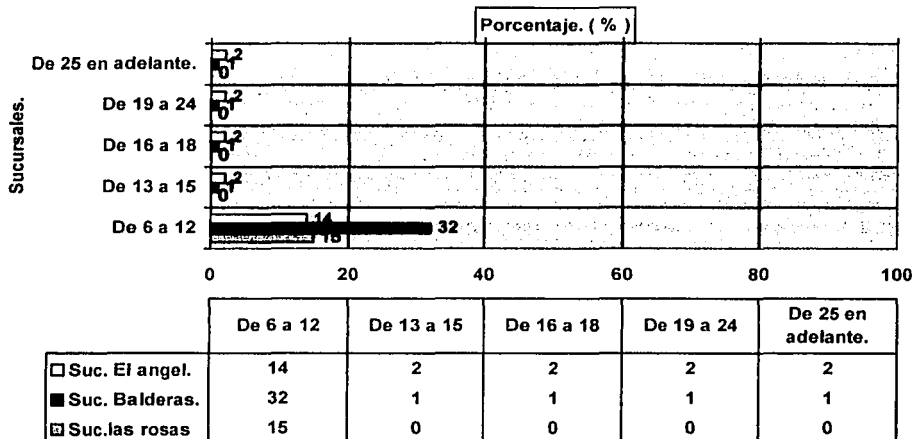


TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

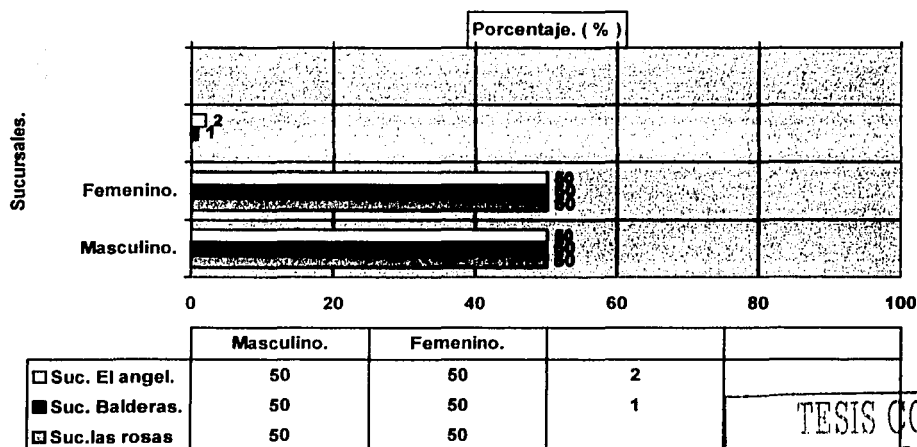


4.2. Análisis de resultados del cuestionario aplicado a los alumnos

Grafica de edades.(Alumnos)



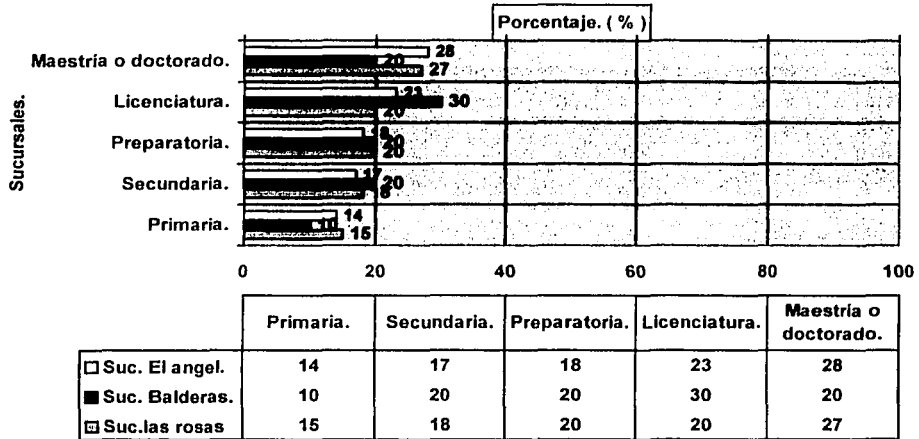
Grafica de Sexo. (Alumnos)



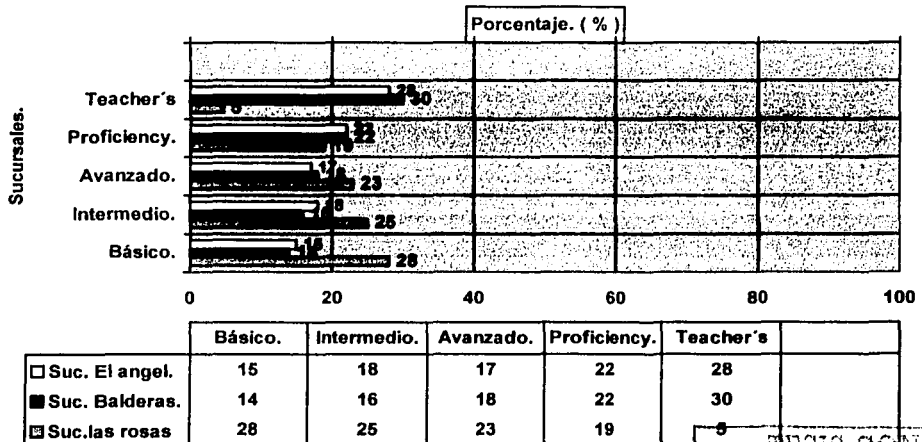
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Nivel de estudios.(Alumnos)



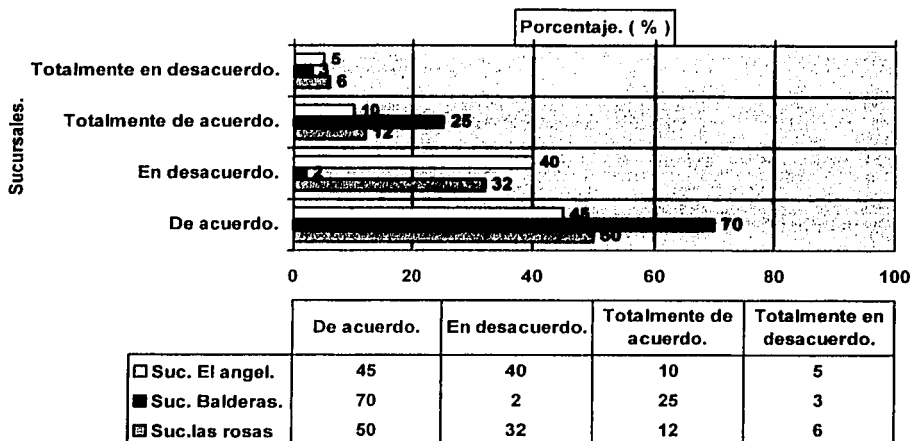
En que nivel te encuentras.(Alumnos)



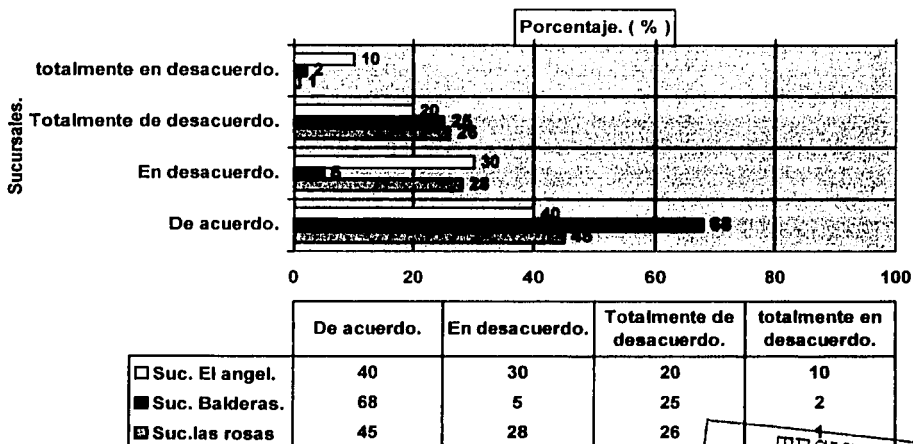
TRIS CON
FALLA DE ORIGEN



Consideras que es buena organización educativa.(Alumnos)



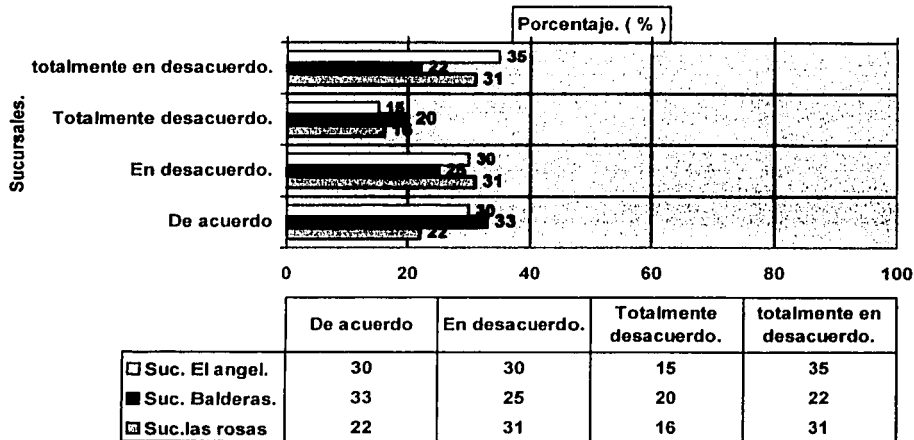
Te parece adecuado el método de enseñanza.(Alumnos)



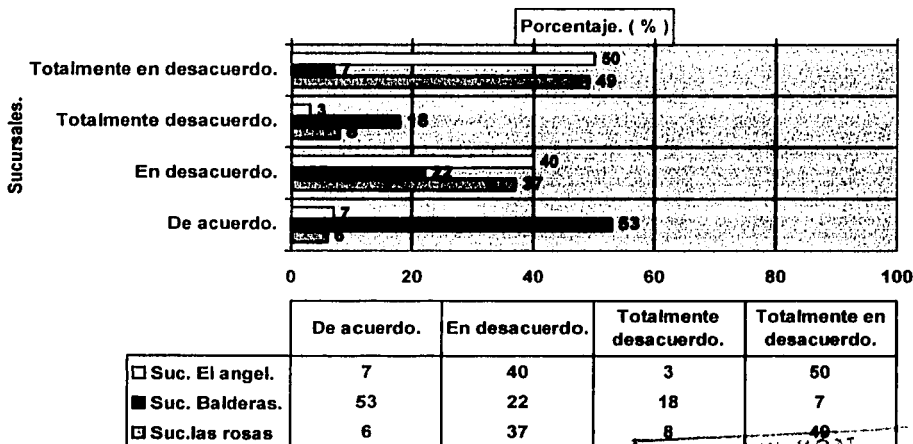
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Consideras que los profesores están bien preparados.(Alumnos)



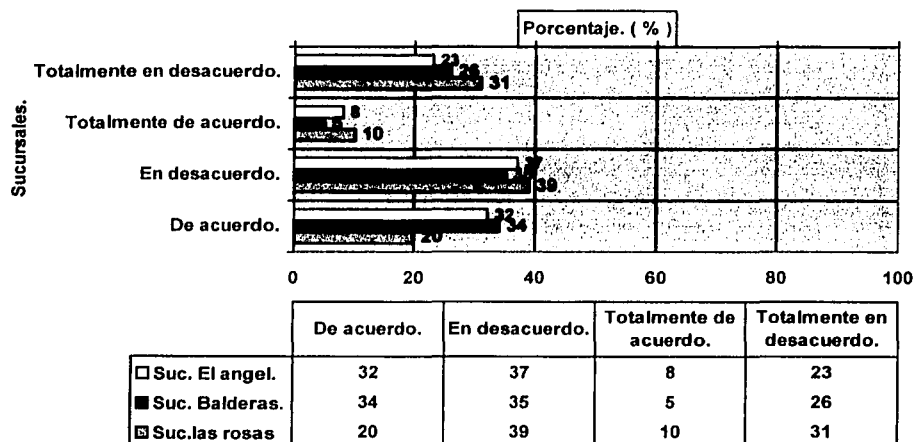
Te agrada el ambiente de trabajo.(Alumnos)



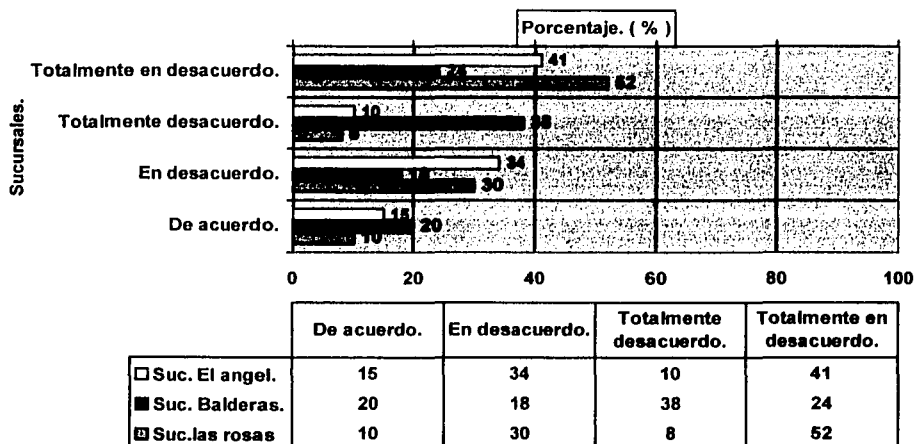
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Consideras que las colegiaturas son adecuadas.(Alumnos)



Piensas concluir tus estudios en esta sucursal.(Alumnos)



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



4.3 Análisis de resultados

Al revisar los datos obtenidos nos podemos dar cuenta de que los profesores de las sucursales el ángel y las rosas, al igual que balderas siguen el método de enseñanza que establece oficinas generales; se encuentran satisfechos en cuanto a este punto; pero en cuanto al trato dado por sus directores y coordinadores no es así; como sabemos las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en toda la organización.

Por lo tanto para tener una mejora continua es necesario analizar y aprender tanto de nuestros éxitos, como de los fracasos; en este último para saber los errores que se cometen, y tratar de dar una solución adecuada, y que efectivamente se convierta en una mejora para la organización.

Es decir, resultó más probable que los empleados que contestaron las preguntas con un "completamente de acuerdo" trabajarán en unidades de negocios que obviamente tendrán menor rotación de personal. (balderas)

Puede tomarse la misma organización, Harmony Hall pero con las sucursales el ángel y las rosas, que siendo el mismo sistema y prácticamente la misma escala de sueldos y, no obstante, observar actitudes marcadamente distintas entre los empleados de las diversas sucursales; tal vez la única explicación lógica sea el " Liderazgo ". Que tan bien o tan mal, como directivo se debe dirigir al personal.

Se sabe que el aspecto humano es muy importante, pero estas preguntas me sirvieron para comprender exactamente qué tanto importaba. Cuando alguien es un administrador talentoso sabe de qué manera puede liberar y activar las habilidades de las personas que trabajan en un ambiente determinado.

La conclusión más discutible es que la gente no puede cambiar en realidad, y que los ejecutivos que invierten considerables cantidades de tiempo en tratar de ayudar a sus empleados a superar sus deficiencias se equivocan. Las habilidades pueden practicarse y mejorarse, pero no así los talentos tales como la empatía, el pensamiento estratégico, la atención al detalle y la creatividad.



Cuando se tiene a alguien que comete un error cada vez que abre la boca es posible que se corrija con algún adiestramiento, es mucho mejor concentrarse en cultivar los talentos que tiene la gente, sin embargo, es mejor que las personas pueden cambiar, así como que aunque es obvio que cada uno tiene actitudes diferentes los "talentos" críticos como la empatía y el pensamiento estratégico se pueden adquirir y mejorar de manera significativa .

El cambio es muy difícil, incluso en las mejores circunstancias, lo más común es que los administradores o quien este al frente de la organización dediquen menos atención a cultivar los talentos que ya tienen sus empleados, que a tratar de reducir sus propios déficit.

La mayoría de las organizaciones piensan que todos pueden ser buenos para todo, es una suposición errada. La mayoría de las compañías tratan de la misma manera a cada uno de sus empleados, pues no saben que cada persona es diferente.

Los grandes administradores deberían hacer caso omiso de la regla de oro " Hazme a mí lo que quieras para ti" y en vez de esto, tratar a sus empleados como estos querían ser tratados. Algunos trabajadores se desempeñan mejor con un conjunto explícito de procedimientos y reglas, por ejemplo, mientras que otros son menos eficientes cuando se enfrentan a la rigidez.

Estas 20 preguntas encaran las más deseables reacciones emocionales de las personas, no las guías paso a paso concebidas para lograrlas", es posible que si una persona desea alabar a otros reúna a todos sus empleados en un grupo y les hable hasta hacerlos gritar y aplaudir, de hecho son muy pocas las organizaciones que se fijan seriamente en cómo se sienten los empleados respecto a sus superiores, o si reconocen la importancia que puede tener esto.

Si quienes están al frente de la organización no dirigen debidamente a su propia gente, si no obtienen el máximo rendimiento de sus talentos, entonces enviarán un mensaje negativo a los estudiantes, y a la larga , le resultará costoso en lo personal. " Perderá a sus profesores" como es el caso de estas dos sucursales; pero también perderá prestigio y los alumnos en su mayoría terminarán sus cursos en otras sucursales o definitivamente en alguna otra organización dedicada a la enseñanza del idioma inglés.



4.4 Análisis de la parte tecnológica

Módulo 1.

Como podemos observar en cuanto a dominio de mercados y productos la estrategia de la organización será ofrecer al mercado los productos a costos más bajos que los de la competencia, para así posicionarse en la mente de los clientes y ser reconocidos como una buena institución; en la cual aprenderás inglés, con buena tecnología y a los mejores precios.

En cuanto a calidad, se logrará capacitando a todos los integrantes de la organización, en cada una de las áreas que la conforman sobre todo a los profesores, que son los que interactúan directamente con los clientes (alumnos); ya que ellos son quienes se dan cuenta de la situación del instituto en cuanto a las tecnologías de los productos y servicios.

Módulo 2.

Es importante que los directivos de esta organización cuenten con un plan estratégico; para que así puedan ser más fuertes en su competencia; así como evaluar los resultados de la investigación mediante proyectos a largo plazo.

Para la selección de tecnología están tomando conocimientos exitosos de otras instituciones, y aportaciones e innovaciones de ellos mismos; para así hacer una combinación de lo mejor de cada una, y así lograr los mejores resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Módulo 3.

Lo alarmante de estos resultados es darse cuenta de que no existe buena comunicación entre las diferentes áreas que conforman la organización, ya que este es un elemento básico para toda organización; por lo regular solamente los directivos y los jefes de área son los únicos que conocen la información, y la introducción de nuevas tecnologías; ellos son los que aportan las ideas y toman decisiones. Lo mejor sería que todos participaran y aportaran ideas, para que ahora sí los directivos tomen las mejores aportaciones y decidan sobre lo que más conviene a la organización, para lograr ser más competitivos, y que marche con éxito la institución, tratar de evitar conflictos internos que puedan hacer decaer lo que se ha logrado hasta el momento.

Módulo 4.

Harmony Hall, cuenta con buena información sobre la competencia; ya que utilizan sondeos de mercado, y además se pueden allegarse de ella a través de los mismos clientes; que pasan de la competencia a esta organización, por alguna razón que no les agrado; por lo cual lo comentan con las informadoras y estas a la vez lo hacen llegar a los directivos de Harmony Hall, lo cual es utilizado para el desarrollo de nuevas políticas y tecnologías del Instituto.

El problema al cual se enfrenta esta organización será al de amenazas internas, y esto por falta de comunicación entre las áreas de la organización, los directivos solo se concretan a transmitir cierta información, por lo cual la investigación y el desarrollo no es satisfactoria.



Módulo 5:

El área de Investigación y desarrollo no es satisfactoria, cuentan con solamente un 10% de personal encargado; los cuales reportan a los directivos, y estos toman las decisiones, no permiten que nadie más aporte ideas; si en algún momento se tiene contemplado un proyecto, se tardan demasiado tiempo en ponerse de acuerdo para implementarlo, de hecho por este motivo no se realizan planes estratégicos.

Tampoco cuentan con manuales, ni políticas en esta área; es conveniente introducir resultados de la investigación a través de pláticas con todo el personal., también será necesario contar con un programa de investigación propio para mejorar la operación de la organización; así como definir las prioridades de investigación como parte de un plan estratégico para maximizar su competitividad.

Módulo 6.

La oportunidad de la información es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, sin embargo el problema al que se enfrenta Harmony Hall es no transmitir información a sus empleados, lo cual ocasionará problemas internos y externos; por lo tanto será importante que se les de acceso a los integrantes de la institución de manera continua, buscando renovarla con información del exterior como lo están haciendo; así como proporcionar a sus empleados la información que necesiten, dando acceso a la información restringida sólo a aquellas personas con previa autorización, y así revisar continuamente la información vigente para asegurar su actualización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Módulo 7.

La capacidad tecnológica se construye sobre la marcha; si los miembros de esta organización hacen por sí mismos la labor de introducción de innovaciones les otorgará mayores beneficios. La compra de tecnología exige cada vez más una acción especializada, ya que se trata de un bien intangible que aporta valores significativos aunque no siempre pueda identificarse con manifestaciones materiales.

Es necesario además hacer proyectos de investigación que fortalezcan la tecnología de la organización; deben realizar pruebas de mercado previas a la introducción de nuevos productos, para fortalecer sus prácticas referentes a origen de la tecnología.

Módulo 8.

Es necesario que Harmony Hall cuente con información registrada sobre qué deben hacer los trabajadores y cómo, según los criterios establecidos; deben diseñar métodos formales que estén escritos y registrados para asegurar un desempeño uniforme de los empleados, y mantenerse actualizados sobre avances tecnológicos a través de publicaciones especializadas, y además aplicar evaluaciones de tecnologías y procesos de producción por lo menos 1 vez al mes.

Módulo 9

Es importante entrenar continuamente a los trabajadores en materia de nuevas tecnologías a través de actividades de actualización y recalcificación; así como hacer revisiones e interpretaciones periódicas de las experiencias productivas con el fin de que el personal de la empresa asimile las tecnologías. Y por último contar con manuales y procedimientos de administración de tecnología para toda la organización con el fin de establecer buenas prácticas de gerencia tecnológica.



Capítulo 5

Propuesta de solución al caso

5.1 Estrategias:

Administrar el conocimiento corporativo requerirá esfuerzos para sistematizar, registrar y compartir información, especialmente de experiencias aprendidas buenas y malas, crear y documentar metodología, rediseñar y estandarizar los procesos. Esto no es tan difícil si se utilizan las palancas claves:

- La visión de la organización. (ver a través de la niebla, ver hacia el futuro)
- Su Misión. (clara y precisa)
- Los objetivos. (claros y concisos)
- Las estrategias⁸⁹. (para mejora de la organización)
- Un buen plan de acción (para obtener mejores resultados)
- Evaluación y supervisión de las tareas (para incrementar la productividad)
- Mejora Continua;⁹⁰ sobretodo en las áreas que más lo necesiten.
- Tecnología de sistemas, que hoy está al alcance, para crear bases de datos que se compartan y distribuyan el conocimiento.
- Liderazgo efectivo en los diferentes niveles que permita y estimule el trabajo en equipo, el intercambio entre las áreas y la transferencia en práctica diaria de la metodología para su generación y desarrollo.

⁸⁹ Para las estrategias podemos analizar La Teoría de Recursos y Capacidades, así como La Gestión del Conocimiento.

⁹⁰ Para una mejora continua es necesario del aprendizaje organizativo, aprender de los errores para crecer.



5.1 – a Visión.

Ser líder en el mercado nacional de franquicias dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, a través de calidad, de profesores altamente calificados y competitivos, de alta tecnología, y así garantizar la preferencia de los clientes.

a.1 Misión.

Mantener el liderazgo y tradición en la enseñanza del idioma inglés a nivel nacional, a través del desarrollo de una metodología propia, personal capacitado, vanguardia tecnológica e instalaciones modernas para brindar a los alumnos una alta calidad de los servicios. Contribuyendo al desarrollo del país al:

- Otorgar franquicias que brinden a los inversionistas una oportunidad redituable a su aportación.
- Generar fuentes de trabajo desarrollando integralmente al personal, buscando su permanencia y crecimiento dentro de la organización.

a.2 Valores.

Las operaciones de la empresa se cimentarán en los siguientes valores:

- Honestidad
- Confianza
- Responsabilidad
- Espíritu emprendedor
- Trabajo en equipo
- Ética profesional

5.1 – b ¿Cómo crear una Organización en Continuo aprendizaje?⁹¹

- **Visión compartida.** El crear una visión compartida involucra la habilidad de adelantar imágenes del futuro, fomentar un compromiso genuino con la organización y los que colaboran con ella. Es enrolarse en un proyecto más que tener una actitud sumisa.

⁹¹ Respuesta a la pregunta de investigación N. c.3.1



- **Dominio Personal.** Es la disciplina de clarificar continuamente nuestra visión personal para enfocar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de manera objetiva. Esta disciplina comienza con el aclarar aquellas cosas que en verdad nos interesan, en vivir nuestra vida al servicio de las más altas aspiraciones.
- **Aprendizaje en equipo.** El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros de un equipo para suspender ciertos pensamientos individuales y para pensar en equipo.

Cuando los equipos aprenden, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez y reconocen los patrones de interacción que propician una buena comunicación.

- **Modelos Mentales.** Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
- **Pensamiento Sistémico.** Ésta es considerada como la Quinta Disciplina. El pensamiento sistémico Intensifica la abstracción, permite descubrir nuevas oportunidades y manejarse en contextos de complejidad en donde es necesario abandonar el pensamiento lineal, poder entender los puntos en común de los sistemas y el cómo cambiar las cosas efectivamente y con un menor grado de esfuerzo.⁹²

Los empleados en organizaciones con aprendizaje generativo aprendieron como examinar el efecto de sus decisiones y cambiar su comportamiento conforme lo han ido necesitando.

Hoy en día el proceso de selección se enfoca en contratar directivos con una actitud positiva hacia la responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente y participación.

Cada persona puede ser origen de ideas útiles, así el personal debe tener acceso a cualquier tipo de información que sea de valor para él.

⁹² Senge, Peter. " La Quinta Disciplina: El arte y la Práctica de la Organización Abierta al aprendizaje". Garnica Vergara, Buenos Aires. 1990, p.15



La gente más cercana el problema usualmente tiene las mejores ideas respecto a como resolverlo, así el empowerment debe ser promovido a toda la estructura.

El aprendizaje fluye de arriba hacia abajo de la jerarquía, así tanto los directivos como los empleados se benefician de esto.

Los errores deben ser vistos como oportunidades de aprendizaje. El aprender de los fracasos es un importante valor cultural para la gente dentro del aprendizaje organizacional." ⁹³

5.1 – c Estímulos de Trabajo ⁹⁴

- Que los directivos tomen en cuenta las políticas de la organización.
- Capacitación de los profesores en cuanto a la tecnología con la que cuenta la organización.
- Que el sueldo sea más alto.
- Que existan premios de puntualidad, asistencia ó algún bono de productividad cuando los alumnos de algún profesor obtengan buenos resultados.
- Que existan nuevos retos.
- Reconocimiento del trabajo.
- Responsabilidad por parte de todos los integrantes de la organización.
- Posibilidades de progreso
- Gusto por el trabajo a través de cursos, concursos.

- Liderazgo.

“ El liderazgo en términos de procesos de grupo, personalidad, comportamientos específicos, persuasión, poder, logro de metas, interacción, diferenciación de papeles y las combinaciones existentes entre ellos”.⁹⁵

- Que se permita la participación de los profesores en las actividades de la organización; ya que ellos son el factor clave, y quienes conocen las necesidades del alumno.



⁹³ Luthans, Fred, "Organizational Behavior", Seventh Edition, McGraw-Hill, 1995, p. 43

⁹⁴ Respuesta a la pregunta de investigación N. c.3.2

⁹⁵ Bernard M Bass. Bass and Stogdill's. " Handbook of Leadership", p.7



c.1 Estrategias para desarrollar pensamientos positivos.

Establecer recompensas naturales en los trabajos.

Una recompensa natural está estrechamente ligada a una actividad por lo que no requiere de estímulos internos o externos para motivar dicha conducta, ya que en sí misma es gratificante. El trabajo naturalmente gratificante ofrece a quien lo desempeña sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.

- a) **Sensación de competencia.** Sentir que se es capaz, y tal vez el mejor en algo, es una fuerza motivadora importante aunque no se reciba gratificación externa.
- b) **Sensación de autocontrol.** Está asociada a la libertad o independencia que siente el individuo al realizar una labor de la manera que le parece mejor, es decir al autodiseñar el trabajo.
- c) **Sensación de propósito.** El trabajo debe tener un sentido superior para quien lo hace. Es la noción de que se realiza algo importante para sí mismo y para los demás.

El papel del director será ayudar a los empleados a identificar y establecer de manera precisa estas sensaciones para cada actividad.

c.2 Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes.

Básicamente se trata de un cambio de enfoque respecto al trabajo, se pretende con ello que el trabajador, al realizar una actividad, ponga en el centro de su atención las sanciones de competencia, autocontrol y propósito.

c.3 Crear modelos de pensamiento constructivo.

Se reconoce que existen hábitos de pensamiento normalmente disfuncionales, las personas desarrollan una autocrítica demasiado agresiva y sus imágenes mentales son poco optimistas en cuanto a su desempeño en situaciones no conocidas, de ahí que se deban modificar tales hábitos para mejorar el rendimiento.





Específicamente se trata de analizar, cuestionar y controlar las creencias, las experiencias imaginadas y la forma en que se habla con uno mismo:

- a) **Modificación de creencias.** La disposición mental hacia uno mismo, tiene una clara influencia en la conducta. Las creencias que una persona tiene sobre sí misma se autorealizan, de ahí que se debe propiciar el cambio de creencias respecto a las capacidades y el desempeño.
- b) **Experiencia imaginada.** Ante cambios importantes o situaciones imprevistas los trabajadores deberán desarrollar esquemas mentales de cómo enfrentar nuevos problemas y las soluciones pertinentes.
- c) **Hablar con uno mismo.** El diálogo interno deberá generar una autocrítica constructiva y una mecánica positiva para no incurrir de nueva cuenta en los errores cometidos, el empleado deberá desarrollar la capacidad de un diálogo positivo consigo mismo.

Las conductas y pensamientos señalados como estrategias para la autodirección, serán adquiridas por los empleados gradualmente, a través de la acción del director que de manera cotidiana tendrá que estimular y reforzar las conductas de autodirección que se presenten. Básicamente el estilo de Dirección se centra en un modelo de influencias de carácter conductista, denominado A-B-C.

A Antecedentes	B Conducta	C Consecuencias
Instrucciones	Objetivos	Modelos
Trabajo	Auto-dirección	Recompensa Castigo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A través de instrucciones, objetivos claros y modelos de desempeño, se provoca la conducta del empleado que estará conformada por el trabajo en sí y las acciones de auto dirección que lleve a cabo para realizarlo, la consecuencia obtenida será contingente al desempeño como recompensa o castigo, según el caso. El propósito central del modelo es el reconocimiento de conductas indeseables para trasladarlas a conductas deseables; es decir, la conducta-objetivo que se espera realice el trabajador. El refuerzo positivo o negativo estará en función del grado de auto dirección que se manifieste en la conducta, más que del resultado del trabajo en sí, esto implica necesariamente cierto grado de tolerancia al fracaso o errores de los subordinados.

c.4 Imitación de modelos.

Este enfoque reconoce la importancia del aprendizaje por imitación para que los empleados adquieran nuevas conductas que les conduzcan al autocontrol. El modelo a imitar será la conducta manifiesta y clara que el director ejecute de manera habitual, de ahí que debe apropiarse del estilo que brinde a los trabajadores un ejemplo a seguir. Normalmente los empleados toman como referencia para el desempeño de su trabajo a seguir. Normalmente los empleados toman como referencia para el desempeño de su trabajo la conducta del jefe inmediato, más que lo que él efectivamente expresa de manera verbal, de ahí la importancia de que el director tenga una actuación honesta y congruente con las propuestas de auto dirección que se han señalado.

5.1 – d Proceso de selección de profesores.⁹⁶

Se proponen las siguientes características :

d.1 Aspectos necesarios para dar clases en la organización harmony hall.

- Mínimo preparatoria terminada
- Haber realizado las 220 horas de *teacher's*
- Contar con el diploma que lo acredita como profesor de inglés de Harmony Hall, ó de alguna otra institución.
- Presentar el examen *tofel* en la sucursal o franquicia en la cual se va a impartir clases de inglés.
- Para niveles avanzados, conversaciones y *teacher's*; necesita contar con 5 años de experiencia en la enseñanza del idioma.

⁹⁶ Respuesta a la pregunta de investigación N. c.3.3



- Llenar una solicitud de empleo.
- Realizar entrevistas de selección.
- Realizar exámenes psicométricos.

d.2 Funciones

- Preparar diariamente su programa de trabajo por clase a impartir, a fin de controlar el desarrollo de las mismas.
- Impartir las clases conforme a la metodología institucional, al nivel académico de los alumnos y programa de trabajo por clase, mostrando en todo momento, respeto, amabilidad, profesionalismo y atención personalizada.
- Informar cualquier irregularidad con alumnos o clases al Coordinador Académico a fin de establecer soluciones inmediatas que eviten la complicación de un problema.
- Asistir a los talleres de perfeccionamiento, cuando así lo determine el Supervisor Corporativo, Director del Instituto o el Coordinador Académico, con el propósito de mejorar la calidad en su nivel de inglés y de enseñanza.
- Solicitar oportunamente el material didáctico de apoyo para la impartición de clases.
- Utilizar adecuadamente y regresar oportunamente el material didáctico solicitado, a fin de tenerlo a disposición de otros maestros cuando se necesite.
- Asistir a los eventos organizados por el Corporativo, previa selección o autorización del Director del Instituto, para desarrollarse profesionalmente.
- Llevar un listado con los datos de sus alumnos, como son: calificaciones, faltas, participaciones en clase.



d.3 Tarea

Transmitir el conocimiento para el aprendizaje del idioma Inglés, aplicando adecuadamente la metodología de enseñanza Harmony Hall.

Conocimientos	→	dominio del idioma inglés en su totalidad
Habilidades	→	dinámico, creativo, entusiasta, liderazgo.
Aptitudes	→	optimista, seguridad en sí mismo.

d.4 Establecimiento de objetivos y modelos de pensamiento productivo.⁹⁷

Este estilo presenta como una tarea fundamental el establecimiento de objetivos personales en el marco de los objetivos de la organización; sin embargo, muchos trabajadores no saben cómo hacerlo, de ahí la necesidad de que el director posibilite el aprendizaje en ese sentido.

Entonces, el aprendizaje será gradual, y se deberá poner énfasis en la especificidad del objetivo, su nivel de dificultad y el nivel de participación de cada persona, A través de la repetición, se deberá conseguir que en la relación director-subordinado, al establecimiento de objetivos auto impuestos, donde se invierta esa relación, es decir, se presente en la definición de metas una baja participación del jefe con una intervención mayoritaria del trabajador.

En cuanto a la creación de modelos de pensamiento positivo, se trata básicamente de la conducta verbal del director al interactuar con los otros; la tarea es expresar confianza, estimular la iniciativa y dar orientación respecto a la forma de hacer el trabajo.

En el proceso de comunicación deberá destacarse la inducción, a través del planteamiento de preguntas que lleven al trabajador a descubrir por sí mismo la forma de mejorar su labor. Las opiniones y observaciones se trasformarán, de enunciados imperativos a simples cuestionamientos. El resultado será el desarrollo de pensamientos positivos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado, la seguridad y tranquilidad que da una relación laboral sin imposiciones.

⁹⁷ Con este modelo podemos asegurar que en los equipos de trabajo se encuentren los individuos con las categorías de inteligencia adecuadas.



d.5 Administración de recompensas y reprimendas.

Para propiciar la repetición de las conductas-objetivo que se pretende impulsar con éste estilo directivo, las recompensas son un refuerzo eficaz, en la medida que e administren adecuadamente.

5.1 – e Cómo lograr el cambio?⁹⁸

e.1 Aspectos Estratégicos Prioritarios

Con base en el estudio realizado, podemos señalar que los aspectos prioritarios estratégicos son los siguientes.

- Reestructurar el área de Recursos Humanos en lo siguiente.

e.2 Estrategias de Personal:

“ El factor humano es determinante en la productividad (relación de costos y resultados), así lo es también la tecnología y las instalaciones, las cuales son operadas y manejadas por el personal integrante de la organización. Si se debe estar al día en las nuevas tecnologías, saber utilizarlas, aplicarlas correctamente y capacitarse para tal efecto, con más razón y con mucha más complejidad cuando se trata del elemento humano. Por lo tanto, la persona motivada y estimulada puede rendir más, y su desarrollo lo puede llevar hasta sitios que parecían inalcanzables, en cambio las máquinas no pueden rebasar su capacidad sin sufrir desperfectos”.⁹⁹

Es fundamental la actuación del recurso humano en las organizaciones, pues el logro de la misión dependerá de las acciones del individuo. Para esta Franquicia se propone lo siguiente:

- Implementación de un programa de capacitación en las diversas áreas.
- Programar cursos de motivación y superación personal.

⁹⁸ Respuesta a la pregunta de investigación N. c.3.4

⁹⁹ Gálvez, Azcanio Ezequiel. *Planeación Estratégica en los negocios*. p.117



- Obtener los documentos que certifiquen que realmente ha concluido con sus estudios de licenciatura, para los puestos que así lo requieran.
- Exigir a los profesores integrantes de la franquicia su diploma, que los acredite como tales.
- Realizar los exámenes de conocimientos al entrar a la organización; en el caso de los profesores, además de estos, presentar cada 6 meses el examen *Tofel*; para el mejor desempeño de los profesores.
- Realizar evaluaciones periódicas de los profesores, entrando a los salones de clases, para observar como se desenvuelven con los alumnos; y posteriormente explicar sus errores, o ventajas al momento de la enseñanza del idioma.
- Lograr la identificación de los objetivos de la organización y los del personal.
- Establecer un sistema de estímulos económicos a la productividad de los profesores, que al mismo tiempo que lo incentive, aumenten sus ingresos, para que le sirvan para mejorar su calidad de vida.
- Dar a conocer alguna información de la organización; por ejemplo cual es su misión, su visión, principales objetivos, y todo lo referente a los cursos que imparten.

e.3 Cambio en la Cultura Organizacional.

Dado que la labor del director, se encuentra inmersa en la cultura de la organización, este debe hacer un esfuerzo deliberado para que los valores, el estilo y en general la filosofía de la empresa favorezcan la autonomía de los empleados, reconociendo las cualidades y potencialidades de cada persona.

Esta modificación cultural debe partir de la definición clara de las necesidades de los empleados, y de sus expectativas respecto a los satisfactores ambientales en que desarrollan su trabajo, para posteriormente diseñar una serie de mecanismos que articulen el esfuerzo colectivo hacia la auto dirección.



e.4 Diseño Socio-Técnico y equipos de autogestión.

Dado que la autodirección implica que el trabajador maneje algún grado de autonomía en la realización de su labor, la empresa debe generar las condiciones materiales y tecnológicas que respeten y propicien este grado de independencia.

En diseño socio-técnico para la autodirección implica, por un lado, que los empleados estén calificados para el trabajo en sí y que manifiesten conductas de autocontrol; y por otro, que las áreas físicas, la maquinaria y los procesos sean congruentes con el Estilo de dirección.

Por otra parte, el diseño socio-técnico conduce a la generación de equipos de autogestión. Se trata aquí de reforzar el autocontrol del grupo en la medida en que cada integrante del mismo sea su propio director. En este caso, el papel del director es orientar es orientar y reforzar la autodirección del grupo y servir de vínculo o enlace con los otros grupos y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos, entre otras tareas.

Esta es precisamente la aportación de éste estilo de dirección. Las relaciones de poder al interior de las organizaciones se modifican de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo.

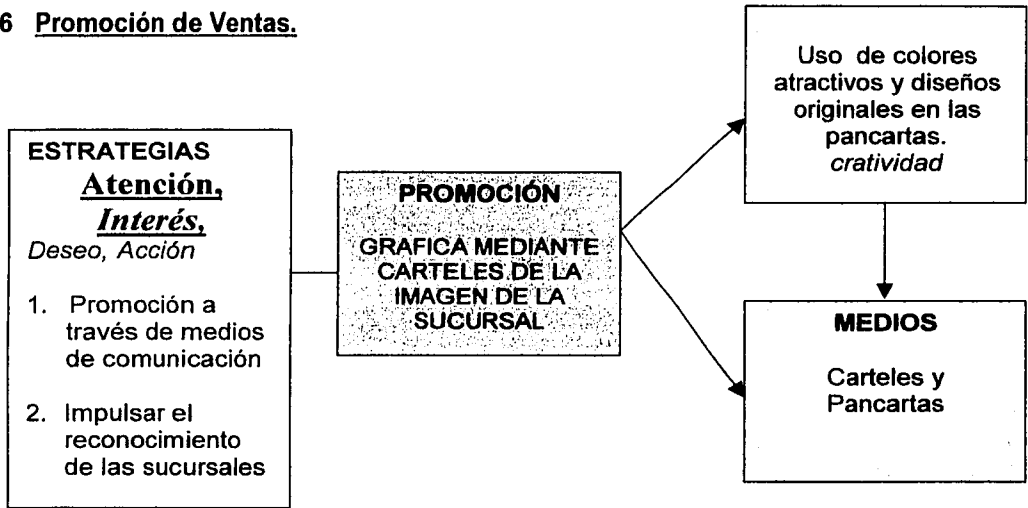
e.5 Estrategias mercadológicas

- **Producto:** Implementar un sistema de retroalimentación que permita evaluar la satisfacción del alumno respecto a la enseñanza del idioma inglés recibida por los profesores de franquicia el ángel y la sucursal las rosas.
- **Precio:** Implementar una política de descuento en el pago de las colegiaturas de los alumnos, por ejemplo, si pagan antes de la fecha señalada o si el alumno tiene altas calificaciones.



- **Promoción:** Además de los carteles; implementar medios publicitarios, además de ampliar la página existente en Internet con fotografías; para que se den a conocer más alternativas de la Institución.
- **Plaza:** Con base a un análisis de mercado, aumentar la presencia en otras ciudades de nuestro país; las cuales también tienen demanda por el aprendizaje del idioma inglés, como es el caso de Zacatecas.

e.6 **Promoción de Ventas.**



Adaptación propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



5.2 - a Propuestas Tecnológicas¹⁰⁰

a.1 Ideas Básicas

- Generar un modelo de enseñanza viable, alternativo a los ya existentes.
- Formar estudiantes que logren desarrollar un pensamiento crítico y flexible. Que posean una buena formación en el aprendizaje del idioma inglés, y tecnología para el trabajo.

a.1.2 Que la institución cuente con un área de Investigación y desarrollo.

- Integrar la formación tecnológica y la formación general en una oferta formativa.
- Contar con unidades pedagógicas que integren aspectos curriculares y de organización y gestión institucional para una formación tecnológica.
- Fortalecer propuestas educativas que desarrollen una cultura tecnológica que posibilite la formación integral de los alumnos en capacidades, actitudes y valores imprescindibles para la participación ciudadana y el ejercicio profesional con responsabilidad social.
- Atender las diversas exigencias y realidades regionales, tanto sociales como productivas, mediante estructuras curriculares flexibles y marcos institucionales adecuados.
- Atender a distintos grupos de alumnos en función de sus contextos socio culturales, económicos e institucionales.
- Desarrollar propuestas curriculares para los distintos niveles formativos, (avanzados, conversación, y el teacher's considerando los procesos evolutivos de los grupos destinatarios.
- Facilitar procesos de formación continua con criterios de calidad y pertinencia social.
- Incorporación de la gestión tecnológica por proyectos;
- Integración de las diferentes demandas institucionales;

¹⁰⁰ Respuesta a la pregunta de investigación N. c.3.5.



- Trabajo en equipo;
- Deben ser siempre dinámicas, ágiles y autónomas para la toma de decisiones;
- Establecer estrategias de participación tanto de los actores del mundo del trabajo y de la comunidad, como de los docentes y alumnos de la propia institución;
- Generar mecanismos fluidos de comunicación, tanto internos como externos;
- Promover estrategias y mecanismos para superar las limitaciones presupuestarias dentro del marco de lo posible;
- Reconocer las demandas, necesidades y características de los diferentes grupos constitutivos del quehacer institucional;

a.1.3 Que las sucursales cuenten con educación tecnológica.

Que exista la promoción de capacidades tecnológicas, a partir del hecho de que la innovación es un proceso de naturaleza multifactorial. Así construir estas capacidades significa no sólo desarrollar habilidades técnicas, sino también una mezcla de conocimientos y experiencias empresariales, gerenciales, organizacionales y comerciales; por lo tanto la intervención derivada de una política tecnológica, orientada a crear la base de talento empresarial, que constituya los cimientos del cambio tecnológico.

Es importante entrenar continuamente a los trabajadores en materia de nuevas tecnologías a través de actividades de actualización y recalcificación; así como hacer revisiones e interpretaciones periódicas de las experiencias productivas con el fin de que el personal de la empresa asimile las tecnologías. Y por último contar con manuales y procedimientos de administración de tecnología para toda la organización con el fin de establecer buenas prácticas de gerencia tecnológica.

Aunado a lo antes expuesto, considero importante para la competitividad tratar de fortalecer los siguientes factores:

- Función y dinamismo del dirigente de la Institución Harmony Hall.



- Inversión inmaterial (La gestión de la inteligencia) que reúne la capacidad de obtener información, gracias a una vigilancia tecnológico, comercial y competitivo más o menos explícito; a la capacidad de tener acceso a resultados de la investigación y desarrollo; a la calidad de la organización de la empresa; y a la formación de sus recursos humanos.
- Inversión material en equipos basados en tecnologías apropiadas.
- Capacidad estratégica, de la que la innovación y la flexibilidad constituyen los principales motores.

La tecnología juega un papel cada vez más importante entre los factores de la competitividad: los productos y las técnicas de producción, los métodos de gestión, la organización de la empresa y la formulación de los recursos humanos.

El éxito para la organización dependerá, en gran medida, de que se conserve la flexibilidad propia de las sucursales, y que las estrategias se funden en la investigación de las competencias distintivas de la organización Harmony Hall y sus eventuales ventajas competitivas.

Estas transformaciones conllevan nuevos tipos de organización de los procesos de producción y del trabajo y formas inéditas de estructuración de las relaciones sociales. Esto supone la aparición de nuevos conocimientos y habilidades, de modelos innovadores de organización y gestión productiva y sociolaboral, de lógicas diferentes de relación social y de nuevos requerimientos de formación.

En este contexto se requiere que los miembros de la organización adquieran un protagonismo creciente a fin de apropiarse de roles y espacios que implican, entre otras cosas, profundas transformaciones en la concepción y organización de la formación, a fin de mantener un contacto fluido entre las demandas de este escenario renovado y las instituciones dedicadas a la enseñanza de idiomas. El desafío es identificar los mecanismos más apropiados para generar mayores y mejores articulaciones entre el sistema educativo y los procesos de cambio a los que se enfrenta la sociedad.

Históricamente se ha observado que las innovaciones producidas por el desarrollo tecnológico y las mutaciones constantes en las organizaciones y relaciones productivas son mucho más aceleradas que las respuestas que genera el sistema educativo.



En este sentido, es importante concebir procesos formativos que preparen para acceder a una base de conocimientos en permanente expansión y a procesos productivos y laborales en constante transformación. Así adquieren protagonismo concepciones educativas centradas en la polivalencia y en el desarrollo de capacidades.

Se trata de una formación que preste especial atención a los procesos de aprendizaje, brinde una comprensión de la importancia del acceso a la información, privilegie estrategias formativas de resolución de problemas y prepare al alumno para posicionarse ante situaciones cambiantes.

Las organizaciones modernas están caracterizadas por la participación de sus miembros en el proceso de toma de decisiones, la descentralización en las acciones, la flexibilidad en el actuar, el trabajo satisfactorio y creativo, la valoración del desempeño, y el manejo adecuado de los conflictos. Todo ello al servicio de sistemas organizativos abiertos, en estrecha vinculación con el medio, para ofrecer servicios educativos de calidad.

Harmony Hall, va a requerir el trabajo conjunto con los demás institutos a fin de generar las capacidades técnico institucionales para el desarrollo e implementación del proyecto en relación con el diseño curricular, la gestión y organización institucional y la formación y capacitación docente.

Para una transformación institucional que genere organizaciones innovadoras demandadas por la sociedad contemporánea, se hace indispensable cambiar las normas y valores enraizados en la cultura organizacional.

Se pretende que Harmony Hall avance hacia un modelo de institución que se caracterice por:

- El mejoramiento continuo de la calidad de su servicio;
- Diseños organizacionales y de gestión flexibles, abiertos e innovadores capaces de garantizar la construcción de conocimientos significativos;
- Estrecha vinculación con el medio, con el objetivo de posicionarse como institución de alta calidad y que pueda ser altamente competitiva;
- Diseñar y desarrollar un proyecto educativo institucional que sea significativo para el conjunto de la comunidad educativa y permita vasos comunicantes con ella;



- Generar propuestas formativas que consideren y trabajen las características socioculturales y productivas del entorno en el que se inserta;
- Equipos docentes y de conducción, y que lleven a cabo la cultura del trabajo en equipo y del aprendizaje continuo;
- Equipos de conducción capaces de gestionar la complejidad institucional.
- Responsabilidad por los resultados institucionales.

a.1.4 Será Necesario:

- Calidad

El concepto de calidad tiene que dar cuenta de distintos contextos y situaciones sociales que se caracterizan por la heterogeneidad y que inciden en la prestación de servicios educativos diferenciales.

El mejoramiento de la educación para todos exige ampliación y diversificación de las ofertas educativas a fin de dar respuesta adecuada a grupos de estudiantes de diferente procedencia, mayor flexibilidad en la organización de la enseñanza, refuerzo de las funciones de orientación educativa y profesional, una estrecha conexión con las posibilidades formativas del entorno y un incremento de la autonomía de las instituciones. Esta autonomía no debe entenderse como anarquía, sino como una cualidad que le permite a las instituciones educativas construir capacidades para dar respuestas flexibles y académicamente mediadas a las problemáticas y urgencias que provoca la realidad cotidiana.

El mejoramiento de la calidad en las instituciones, en las que se inserta la tecnología, se orienta según los siguientes criterios:

a) Pertinencia de la oferta, respecto de los requerimientos del medio (tanto del mundo del trabajo como de la comunidad), con recursos humanos competentes, modelos de organización y gestión adecuados, y estrategias para el óptimo aprovechamiento de la infraestructura y los recursos materiales. Esto supone:



- b) Considerar las características particulares de la población demandante, de modo de proveer ofertas educativas, estrategias y recursos adecuados.
- c) Establecer una relación sistemática con el mundo del trabajo que posibilite el ajuste permanente de las ofertas, potencie las actividades formativas y facilite la relación de los egresados con las economías regionales, generando plusvalías en los productos de los procesos de formación;
- d) Incorporar las nuevas tendencias tecnológicas y valorativas que van adquiriendo los diferentes sectores sociales de manera de contar con elementos que permitan anticiparse a los cambios. De esta forma, se busca que las escuelas no tengan un rol reactivo, de respuestas a demandas, sino que se constituyan en instituciones pro activas, capaces de anticiparse a nuevos escenarios;
- e) Desarrollo estratégico basado en objetivos y metas y no en reglas y reglamentos, favoreciendo al mismo tiempo la evaluación de los procedimientos y resultados institucionales, como mecanismo de gestión que permite generar insumos para avanzar en una estrategia de mejora continua.
- F) Generación de estrategias de desarrollo profesional del personal docente para instalar una cultura de profesionalización, basada en estrategias de aprendizaje centradas en procesos sistemáticos de investigación y desarrollo de productos e intangibles y en la formación específica relativa a la función docente en cuanto tal.
- g) Desarrollo estratégico basado en objetivos y metas y no en reglas y reglamentos, favoreciendo al mismo tiempo la evaluación de los procedimientos y resultados institucionales, como mecanismo de gestión que permite generar insumos para avanzar en una estrategia de mejora continua.
- h) Generación de estrategias de desarrollo profesional del personal docente para instalar una cultura de profesionalización, basada en estrategias de aprendizaje centradas en procesos sistemáticos de investigación y desarrollo de productos e intangibles y en la formación específica relativa a la función docente en cuanto tal.

- **En cuanto a Gestión Estratégica.**

Para el logro del mejoramiento de la calidad del servicio que brinden las Escuelas en tecnologías, se deberá trabajar en torno a la definición de una gestión estratégica planificada capaz de:



- **En cuanto a Gestión Estratégica.**

Para el logro del mejoramiento de la calidad del servicio que brinden las Escuelas en tecnologías, se deberá trabajar en torno a la definición de una gestión estratégica planificada capaz de:

- Generar un proceso institucional centrado en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes;
- Garantizar una visión de la institución que incorpore a todos los miembros de la comunidad escolar, en su doble vertiente de aprendices y contribuyentes al proceso;
- Desarrollar estructuras y crear condiciones que estimulen la colaboración y que conduzcan a la autonomía de individuos y grupos;

Esta gestión estratégica supone la formulación de un plan que deberá ser ajustado permanentemente de acuerdo con las necesidades propias del desarrollo institucional. Dicho plan se realiza sobre la base de un análisis situacional permanente de la institución y su entorno, la anticipación de problemas, la previsión y construcción de escenarios futuros, el desarrollo de estrategias de viabilidad, la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y la responsabilidad por los resultados.

Para una transformación institucional que genere organizaciones innovadoras demandadas por la sociedad contemporánea, se hace indispensable cambiar las normas y valores enraizados en la cultura organizacional.

Partiendo de estas definiciones, corresponde ampliar y profundizar estas características de modo de proveer herramientas para el análisis y la puesta en práctica de las estrategias de gestión:

- El **análisis situacional** permite la explicación y priorización de los problemas que la tecnología abordará, a fin de formular estrategias adecuadas que garanticen las transformaciones perseguidas. Además permite identificar los actores directa o indirectamente involucrados con el funcionamiento, el crecimiento y la transformación de la institución, para prever estrategias que posibiliten el desarrollo del proyecto.



- La **misión de la institución** consiste en definir el perfil que se desea alcanzar como Institución que aplique la Tecnología, partiendo de la idea de ofrecer alternativas de acceso y oportunidades que permitan a las personas, cualquiera sea su situación inicial, desarrollar trayectorias de aprendizaje adecuadas a sus necesidades.

En cuanto a **las estrategias de vinculación con el entorno** se trata de gestionar la participación de múltiples actores sociales relacionados con la educación, con el mundo del trabajo, las organizaciones comunitarias y la población en general para recuperar intereses diversos que faciliten el desarrollo de la tecnología. Estos actores podrán constituirse en consejos, foros, reuniones periódicas para la consulta y toma de decisiones respecto a temas tecnológicos para las instituciones no sólo dedicadas a la oferta educativa sino a las articulaciones entre niveles del sistema o entre áreas de formación, las estrategias de vinculación con otros sectores del entorno permite aumentar las vías de interacción entre la comunidad, las políticas o iniciativas de desarrollo local y las instituciones educativas.

a.1.5 En cuanto a vinculación entre mundo del trabajo, la producción de bienes y servicios y el sistema educativo.

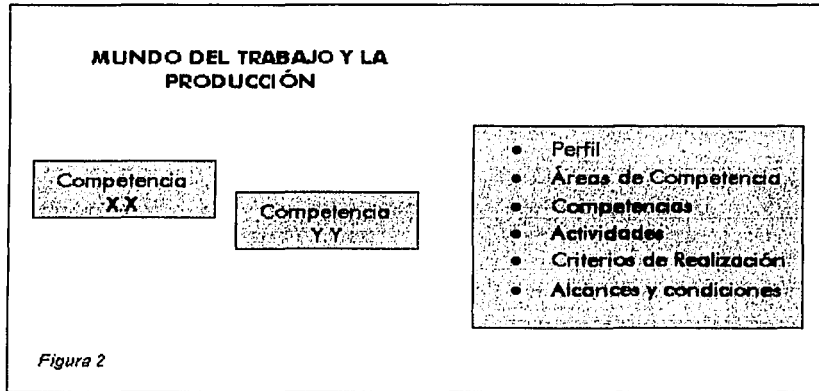
El sistema educativo considera las características del mundo socio-productivo para el diseño curricular, como *campo de observación* de las calificaciones, las actividades y los alcances y condiciones del ejercicio profesional.

Esta perspectiva permite definir perfiles profesionales y la competencia general, entendida como el conjunto complejo e integrado de capacidades que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que ellas plantean, de acuerdo con los estándares de profesionalidad y los criterios de responsabilidad social propios de cada área profesional. La competencia general, entonces, se formula:

- analizando la práctica profesional en las distintas situaciones de trabajo y diferenciadas condiciones de empleo;
- especificando los estándares y criterios que se utilizan para definir la profesionalidad de su desempeño;



- Identificando las capacidades que integra y moviliza en los diversos contextos en que actúa.



Dos características son, además, centrales para estos conceptos:

- **Transferibilidad:** las actividades profesionales no sólo involucran la movilización de conocimientos, destrezas y habilidades en realizaciones y contextos específicos, sino también la capacidad de transferir estos conocimientos, habilidades y destrezas a nuevas actividades y nuevos contextos.
- **Carácter evolutivo:** la competencia profesional es, por definición, abierta a procesos de aprendizaje de carácter permanente que se desarrollan a través de la diversificación de la experiencia, como mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

La difusión de la tecnología no sólo propaga hacia todos los aspectos de la economía la creciente productividad y otros beneficios resultantes del proceso de innovación, sino que también conlleva información acerca de su desempeño, tanto para los potenciales usuarios como para aquellas organizaciones que manufacturarán las propias innovaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



a.1.6 Los factores fundamentales en el proceso de difusión serán:

- La propia tecnología que se difunde
- La población de potenciales usuarios
- Los procesos de toma de decisiones
- Los flujos de información sobre la innovación entre los productores y los usuarios.

La evolución de los trabajos sobre difusión de tecnología tiene mucho en común con los trabajos sobre las condiciones del proceso innovador. Es decir, existe una tendencia marcada hacia los enfoques que privilegian los imperativos de la demanda. Además de los problemas vinculados con estas visiones, se ha observado que existe una identificación equivocada entre mecanismos de adopción y de difusión.

Sería, sin embargo, una grave negligencia ignorar las determinaciones, por el lado de la oferta, en un proceso donde ocurren como mínimo, dos perspectivas de lucro: la de los productores y la de los usuarios de tecnología, mismas que representan variables diferentes en el tiempo y que presentan direcciones opuestas.

De esta forma, se tiene un proceso interactivo y dinámico dentro del cual la difusión no puede ser concebida como fenómeno unidireccional y de dimensiones previamente establecidas. El ritmo de la difusión depende tanto de los condicionamientos de la demanda como de la oferta.

Entre el usuario y el productor surge un mercado cuyo análisis deberá ser hecho no sólo a partir de las relaciones cuantitativas de precio y volumen, sino también teniendo en cuenta las relaciones cuantitativas que allí se forman. Lo que implica reconocer, en la relación, la existencia de un proceso de aprendizaje acumulativo y evolutivo que depende de la cantidad y calidad de información que haya en circulación; así como de la interdependencia ente los sujetos económicos, a pesar de que formalmente éstos puedan ser independientes.

La innovación sería entonces, el resultado de la combinación de los elementos organizativos con los del mercado, dando lugar a una forma jerárquica de relación.

Se postula una política adaptativa sujeta a las mismas consideraciones de racionalidad restringida, bajo las cuales operan las empresas y las instituciones a quines está dirigida la política. Entre los principales generales que sustentan este cambio de perspectiva se tiene que, primeramente, la preocupación fundamental es apoyar los procesos de



descubrimiento creativo que operan por medio de una amplia gama de instituciones. En parte, esto involucra al problema de los incentivos o las motivaciones pertinentes, pero resaltando las mayores probabilidades de que se desprendan, exitosamente, innovadores resultados de los acuerdos de cooperación interinstitucional.

En segundo lugar, la política se construye alrededor de la creación y apoyo de los mecanismos articulados. La promoción de las empresas pequeñas es también un aspecto importante, así como la aceptación del hecho de que, en una esfera en la que domina la incertidumbre, la duplicación de esfuerzos no debe considerarse, de manera apriorística, como un desperdicio.

Por último, es fundamental reconocer que el hacedor de la política requiere una amplia comprensión de los paradigmas o trayectorias tecnológicas, dentro de las cuales operan los procedimientos de innovación; así como de la importancia relativa del conocimiento, las habilidades y el aprendizaje, y los artefactos tecnológicos en sí mismos, como focos de política. Todo ello debe derivarse de una clara clasificación de la tecnología, que permita que la política funcione efectiva y armónicamente con las actividades de las empresas.

a.1.7 ¿Por qué educación tecnológica en Harmony Hall?

Porque la tecnología forma parte de nuestra cultura y todos tenemos derecho a acceder a los distintos bienes culturales. Por otra parte, la tecnología afecta la vida cotidiana de todos, y todos tenemos derecho a elegir y *por lo tanto a conocer* los bienes culturales que usamos o consumimos.

Asimismo, estamos en plena revolución informática, además de la globalización que estamos viviendo, se hace necesario el aprendizaje de otros idiomas sobre todo del inglés; y así, gradualmente, todos los grupos sociales en todos los países están siendo afectados profundamente por estos factores, unos como beneficiarios y otros como víctimas.

Sólo podrán aprovecharla plenamente los individuos que dominen las nuevas tecnologías de comunicación y elaboración de información, y las economías que participen de alguna manera en la investigación, el desarrollo y la manufactura de los nuevos medios de comunicación y elaboración de información.



Los demás quedarán irremediablemente relegados, con lo cual la brecha entre ricos y pobres, informados e ignorantes, se agrandará con consecuencias trágicas.

En una democracia, que los efectos beneficiosos de la revolución tecnológica sean mayores que los nocivos depende de los intelectuales, docentes, técnicos, humanistas, artistas, otros trabajadores, administradores y estadistas. Es decir, de todo ciudadano que asuma la responsabilidad de tal y que coopere en la construcción de una sociedad más próspera, justa y culta; para lo cual debió haber recibido educación en tecnología.

En cuanto al objetivo de facilitar salidas laborales, es importante considerar tendencias como la del autoempleo para el cual es clave la educación para el trabajo con tecnologías.

Es ésta una razón más para que los estudiantes de toda institución la conozcan, para así estimular la capacidad creativa y la de iniciativa a través, por ejemplo, de talleres que orienten y entrenen en la utilización de nuevos conocimientos, no en puras rutinas, en el caso de las instituciones que imparten inglés; sería recomendable que se explicara totalmente estos términos tecnológicos en los cursos avanzados, porque lógicamente todo lo deben explicar en inglés.

a.1.8 Objetivos e instrumentos principales.

Teniendo en cuenta distintas dimensiones de la realidad del país y del sistema educativo, visualizo los siguientes **objetivos principales** de una política para educación en tecnología y en el trabajo con tecnologías:

a) Diseño y desarrollo curricular en tecnología y trabajo con tecnologías.

Es conveniente avanzar en la aprobación de conocimientos tecnológicos y capacitación para el trabajo desde las edades más tempranas posibles.

b) Capacitación.

Es fundamental priorizar la formación y capacitación de docentes para la enseñanza del idioma inglés en todos los niveles. De lo contrario se bloquea toda posibilidad de educación y aprendizaje ayudados de la tecnología y con ello se seguirá desaprovechando costoso equipamiento para la capacitación, que rápidamente pierde actualidad.



Conclusiones

6.1 - a Análisis de las opciones y elección de la más conveniente¹⁰¹

De acuerdo al análisis de las áreas principales de la organización, se formularon propuestas que pueden permitir a la organización obtener mayor éxito; sin embargo las que consideré más importantes son las siguientes:

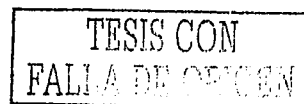
□ Estrategia de personal.

Sin el trabajo y apoyo del recurso humano sería imposible el logro de la misión, metas y objetivos propuestos, por lo que es conveniente implementar un programa de capacitación en las diversas áreas de la organización y otro de remuneraciones y estímulos a la productividad tendiente a mejorar su calidad de vida.

Es fundamental que los directivos de la organización estén convencidos que el cambio orientado a conseguir las metas y objetivos diseñados en función a la aplicación de planeación estratégica es inminente, porque el factor tiempo apremia.

Por otra parte, es importante que el equipo de planeación formado para este fin con integrantes de las sucursales, comunique con toda claridad y oportunidad al personal las acciones que se llevarán a cabo, cómo se realizarán y lo que se desea lograr, comprometer al recurso humano que del éxito que se tenga en el logro de las metas y objetivos, dependerá la subsistencia de la organización en primer lugar, lo que permitirá conserva más empleos.

La conclusión más discutible es que la gente no puede cambiar en realidad, y que los ejecutivos que invierten considerables cantidades de tiempo en tratar de ayudar a sus empleados a superar sus deficiencias se equivocan. Las habilidades pueden practicarse y mejorarse, pero no así los talentos tales como la empatía, el pensamiento estratégico, la atención al detalle y la creatividad.



¹⁰¹ Respuesta a la pregunta de investigación c.3.6



□ **La segunda es la relativa a la tecnología.**

Lo primero es considerar que es importante que se realicen Auditorias tecnológicas, ya que así se podrán dar cuenta de lo que realmente es importante, de lo que les hace falta y lo que pueden complementar para que la franquicia funcione mejor; por ejemplo:

Que cuenten con un área de investigación y desarrollo; ya que considero que es básico para el mejor desarrollo en la organización.

Es importante entrenar continuamente a los trabajadores en materia de nuevas tecnologías a través de actividades de actualización y recalcificación; así como hacer revisiones e interpretaciones periódicas de las experiencias productivas con el fin de que el personal de la empresa asimile las tecnologías. Y por último contar con manuales y procedimientos de administración de tecnología para toda la organización con el fin de establecer buenas prácticas de gerencia tecnológica.

El uso de la tecnología ya no sólo es una opción sino más bien es una estrategia de negocios, quienes se encuentran alejados de ella no les queda muchos años de vida en el mercado ya que ahora el mundo de los negocios es tan competido y exigente que se requieren respuestas rápidas y consistentes y esto solo será posible si se cuenta con la tecnología adecuada a cada organización.

Se presenta un escenario totalmente nuevo en donde el consumidor posee el control y el poder de elección que nunca antes había tenido, las empresas enfrentan una mayor competitividad, la tecnología tiene como prioridad convertir los datos en información útil donde los mercados están fragmentados, de manera que cada vez que haya mayor especialización de la información.

" Hoy en día intentar competir en el ámbito empresarial nacional e internacional sin el apoyo de la tecnología es casi decir que lo que se desea lograr es el cierre del negocio. Utilizar equipos de cómputo, así como automatizar los procesos contables, administrativos y de producción es considerado como una ventaja competitiva, pero esta percepción terminará pronto. A medida que los empresarios toman la responsabilidad de adoptar la tecnología en sus negocios, contar que esta clase de recursos ha dejado de ser una novedad para convertirse en una obligación para poder seguir compitiendo en el mercado. Así que, aunque contar con recursos e infraestructura tecnológica sea en un principio un arma competitiva, carecer de tales elementos puede otorgar la ventaja en el mercado a la competencia.



□ **Y sobretodo tecnología educativa.**

Porque la tecnología forma parte de nuestra cultura y todos tenemos derecho a acceder a los distintos bienes culturales. Por otra parte, la tecnología afecta la vida cotidiana de todos, y todos tenemos derecho a elegir los bienes culturales que usamos o consumimos.

Por eso la educación en tecnología no debe llegar sólo a los estudiantes que aspiran a ser tecnólogos, aunque una buena educación en tecnología contribuirá a generar en los tecnólogos una conciencia social tal que preferirán embarcarse en proyectos útiles a la sociedad, evitando hacerse cómplices en emprendimientos nocivos a la mayoría.

6.1- b Situación actual de la Franquicia Harmony Hall.

Para este punto se realizaron las siguientes actividades en las sucursales las rosas y él ángel:

- Entrevistas y reuniones con los directivos de la empresa, coordinadores y profesores para conocer su estructura organizacional, sus recursos humanos, la tecnología, calidad, mercado, y su cultura organizacional.
- Visitas físicas a las instalaciones para entender la naturaleza de operación del negocio.
- Obtención de la información tecnológica necesaria de los últimos tres años.
- Revisión de información y documentación interna como sus manuales; políticas de instalación, políticas de seguimiento.
- Pláticas con algunos profesores de la organización para conocer el ambiente de trabajo.
- Identificación conjuntamente con sus directivos de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



b.1 Cómo es la cultura dentro de la organización Harmony Hall.

a) **Visión compartida.** No tienen la habilidad de ver hacia el futuro, ni de fomentar un compromiso genuino con la organización y con los que colaboran con ella. Esto principalmente con los dirigentes de la organización, que lo que quieren es tener gente sumisa.

b) **Aprendizaje en equipo.** No es buena la comunicación con los coordinadores y los profesores; por lo cual su capacidad de trabajo y aprendizaje no resulta por completo positivo. Cuando los equipos aprenden, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez y reconocen los patrones de interacción que propician una buena comunicación.

c) **La adaptación** . En ocasiones es buena; cuando el director o el coordinador no aceptan a algún integrante de la sucursal se torna difícil que los demás integrantes lo acepten bien.

d) **Pensamiento Sistémico.** Ésta es considerada como la *Quinta Disciplina*. No se permite en la organización descubrir nuevas oportunidades y manejarse en contextos de complejidad en donde es necesario abandonar el pensamiento lineal.

En estas dos sucursales no se permite que el profesor aporte ideas útiles, y mucho menos tiene acceso a la información de la organización.

El aprendizaje fluye de los directivos a los empleados, pero nunca los directivos quieren aprender de sus empleados.

Los errores no son vistos como oportunidades de aprendizaje. El aprender de los fracasos es un importante valor cultural para la gente dentro del aprendizaje organizacional.”

El aprendizaje fluye de los directivos a los empleados, pero nunca los directivos quieren aprender de sus empleados.

Los errores no son vistos como oportunidades de aprendizaje. El aprender de los fracasos es un importante valor cultural para la gente dentro del aprendizaje organizacional.”



Diferencias:

El trato que se da a los empleados no es el mismo; las discrepancias se deben a las preferencias entre el nivel de directivos con ciertos profesores como las que a continuación se mencionan:

Únicamente asisten a cursos de capacitación a nivel general, dos profesores del instituto; de los cuales no mandan a los mejores, ni a los que más les haga falta, sino a las preferencias dentro de la organización; ya sea por ser amigos del director o por ser recomendados de algún directivo de jerarquía más alta.

Para poder pertenecer a la nómina, si la nacionalidad es extranjera entran de manera inmediata, o tomando en cuenta el punto anterior.

Los profesores con mayor preferencia les otorgan más grupos, por lo tanto su salario será mayor.

A través de entrevistas hechas al personal de algunas sucursales de harmony hall puede notarse que:

- La gente, en especial los profesores se muestran escépticos ante sugerencias que hace la organización, ya que como lo señalan, no se da seguimiento a los proyectos.
- En ocasiones no saben que instrucciones seguir al realizar alguna actividad, porque a veces las indicaciones que dan diferentes jefes se contraponen.
- Notan incongruencia entre la filosofía organizacional y las acciones que toma la alta dirección y los niveles gerenciales.
- No les agrada participar en actividades generales que se organizan en la unidad; mencionan tener ciertas reservas ante los proyectos que emprende el corporativo porque indican que, por lo general, éstos no se concluyen.
- Perciben que la comunicación que hay entre los diferentes departamentos no es buena y no se permite el correcto desarrollo de las actividades individuales.
- Señalan que existe cierto retraso en los trámites internos.



b.2 Comunicación.

No se cuenta con medios formales de comunicación como los pizarrones informativos, donde colocan anuncios de interés general; un manual interno, que llegue a todo el personal, no únicamente a los niveles gerenciales y directivos; no se tiene la posibilidad de participación con los demás niveles jerárquicos, sin embargo es difícil que sus colaboraciones se publiquen. Se cuenta con un cuaderno de sugerencias donde se puede hacer las recomendaciones y comentarios que el personal desee, sin embargo, el personal no percibe que se den soluciones a los problemas que se plantean. Los directores de sucursal señalan que este buzón no tiene razón de ser en sus franquicias, y sucursales; esto según ellos, por el contacto directo que ellos tienen con los colaboradores.

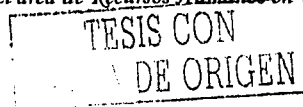
Por los que respecta a la comunicación informal, los directivos observan que los rumores se difunden entre el personal rápidamente y en muchas ocasiones se distorsiona, generalmente se difunde información que se considera confidencial y ésta se hace del dominio general.

6.1 – c Situación Deseada:

c.1 Políticas y Procedimientos en el área de Recursos Humanos.

Para tener una idea de la forma en que son administrados los recursos humanos en las sucursales el ángel y las rosas, a continuación se mencionan las políticas que se han establecido.

- **Movimientos de Personal.** Bajo este rubro se encuentran las siguientes políticas sobre requerimientos de personal, reclutamiento, contratación, inducción, promociones y transferencias, registro de asistencia.
- **Remuneraciones y compensaciones al personal:** Comprende las políticas, remuneraciones al personal, altas, modificaciones y bajas al IMSS, descuento de notas de empleado, solicitud de prima vacacional, elaboración y pago de finiquitos, elaboración de nómina, aguinaldo, fondo de ahorro, seguros de vida, justificación de aumentos de sueldo, aumento de sueldo dentro y fuera del tabulador, pago de salario, y tabuladores de sueldo.



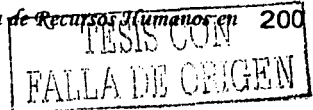
- **Comportamiento:** Se encuentran las políticas y procedimientos de retardos, ausencias y permisos, conflicto de interés, evaluación del desempeño, aceptación de obsequios, vigilancia, acceso del personal, uso de gafete.
- **Eventos internos:** Comprende las políticas sobre disposiciones legales, eventos grupales con responsabilidad entre la Dirección de Recursos Humanos y de cada sucursal.

c.2 En cuanto a su administración.

Planeación
* Fijación de metas en forma autocrática.
* Descentralización de la toma de decisiones.

Organización
* Centralización de la autoridad.
* Amplia definición de la Autoridad.

Integración de personal
* Selección del personal con base en relaciones de amistad.
* Capacitación en especialidades de estrecha definición.





Dirección

- * Práctica del liderazgo participativo de los directores con los profesores.
- * Dirección fundamentalmente descendente del flujo de comunicación.

Control

- * Ejercicio de un estricto control por parte de los supervisores
- * Atención prioritaria a los criterios financieros.

c.3 En cuanto a la evaluación del desempeño

Lo que se espera es que realmente se evalúe de acuerdo al desempeño de los empleados; en el caso de los profesores que son más observados, y por consiguiente más evaluados, se debe tomar en cuenta:

- Puntualidad
- Asistencia
- Evaluación dada por los alumnos de la sucursal.
- Evaluación por parte del coordinador académico.
- Evaluación por parte del director de la sucursal.
- Tomar en cuenta sus papeles en regla, que los acredite como profesores de la Institución.
- Asistencia a los cursos de entrenamiento, y su desempeño en los mismos.
- Resultados obtenidos en sus exámenes. (Tofel)



En base a estos criterios se debe llevar una lista de verificación de cada uno de los profesores, y hacer un promedio de los criterios anteriores; y si la situación del profesor es crítica, se le llamará la atención, y se le castigara de alguna manera, para que su desempeño sea mejor, pero cuando la situación sea todo lo contrario se le deberá premiar de alguna manera; ya sea con más grupos, ya que con esto su salario incrementará; o si todavía no está en nómina, hacer que formen parte de ella.

6.2 – a Conclusiones y Líneas de Investigación a seguir.

a.1 En cuanto a manejo de la Información:

La información que proporcionan estas dos sucursales a sus empleados es carente, y lo alarmante es que la comunicación es un elemento fundamental en toda organización para que se fortalezca, para que funcione debidamente, y para que los empleados tengan mayores conocimientos de a dónde pertenecen. Cómo es posible que siendo miembro del instituto, te preguntas con qué áreas contamos, cuáles son las de mayor importancia, y si algo no funciona bien; cómo vamos a dar soluciones cuando ni siquiera se conoce el funcionamiento de la empresa?

Los profesores no están informados sobre las tecnologías que se utilizan, ya que los directivos son muy selectos en su información; solamente entre los coordinadores y directivos son conocidas las nuevas innovaciones y cómo se deberán aplicar; lo cual resulta ser un problema muy grave con los profesores de la organización; ya que únicamente se conoce lo elemental. Como integrante de la organización se debería conocer todo; para beneficio de profesores y alumnos, ya que se podría aportar sugerencias o hasta fallas que se detectan, a través de los mismos estudiantes que las hacen saber.

Será necesario contar con información registrada sobre qué hacer y cómo diseñar métodos formales que estén escritos y registrados para asegurar el mejor desempeño de los empleados y mantenerse actualizados sobre los avances e innovaciones tecnológicas; será necesario realizar visitas a sus competidores; y permitir que los empleados asistan a congresos y a las juntas realizadas por los directores de área.



También será importante dar acceso a los profesores a información significativa, buscando actualizarla con informaciones de la competencia, ya que es fundamental para orientar su estrategia competitiva, para saber hacia donde orientarse.

a.2 En cuanto a selección de la tecnología:

La tecnología siempre será necesaria; es importante invertir en ella, ya que así pueden obtener mayores logros, y beneficios para la organización, no siempre se podrá adquirir en el momento en que se requiera; pero si se puede; además las entradas de dinero también son muy razonables.

a.3 En cuanto a capacidad tecnológica:

La ventaja sobre sus competidores está relacionada con su capacidad tecnológica. La introducción de nuevos productos, es la acción más importante del proceso de innovación tecnológica; además en Harmony Hall, las colegiaturas que se ofrecen son manejadas a costos más bajos que su competencia; lo cual hace más atractiva a la institución.

Sus productos constituyen la respuesta de su empresa a las necesidades de los clientes. Para que pueda proporcionarla en forma adecuada debe ser capaz de concebir e introducir sobre la marcha las transformaciones que sean necesarias tanto en función de las necesidades cambiantes de sus clientes como de la utilización de recursos nuevos o diferentes, motivo que ha entendido bien la organización; ya que siempre está a la vanguardia de la introducción de nuevos productos para sus clientes; por ejemplo crear nuevos videos, seleccionar materiales adecuados para captar más rápido el idioma inglés, así ocurre con los audiocassettes, y los libros de texto, por mencionar algunos.

a.4 En cuanto a Integración de la Tecnología:

La tecnología utilizada no involucra necesariamente originalidad; de hecho ninguna la utiliza, ya que siempre es posible identificar antecedentes conocidos de las nuevas ideas; así como en este caso varias ideas son tomadas de las otras instituciones de idiomas, pero siempre se cercioran de qué es lo que llama más la atención de los clientes.



La tecnología no es un insumo intocable del proceso productivo sino probablemente uno de sus resultados más importantes. Si la institución se limita a usarla y no se preocupa incrementarlo, pronto se habrá rezagado. Se debe desarrollar y aprovechar la capacidad tecnológica de todo el personal y asegurarse de que las mejoras que se introduzcan repercutan en beneficios tanto inmediatos como a largo plazo. Pero para obtener los mejores beneficios se debe seguir con la ardua tarea de impartir cursos de capacitación y de comunicación a todo el personal de la organización. Será importante asegurarse que las nuevas aportaciones se formulen por escrito y se registren .

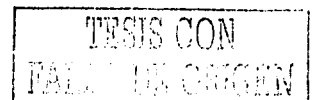
La investigación es uno de los mecanismos más efectivos para desarrollar fuerza tecnológica, no tanto por el valor intrínseco de los conocimientos que genera sino por la capacidad de búsqueda que implica; por tal motivo algunos integrantes de Harmony Hall (por lo regular los miembros del área comercial) investigan sobre algunos procesos que está utilizando la competencia; y que resultados están logrando, para posteriormente comentarlo con los directivos, y con esto y con sus innovaciones tomar lo mejor e implementarlo.

a.5 En cuanto al aprendizaje tecnológico e Innovación:

Es recomendable la posición de la institución de propiciar siempre que el personal avance más rápidamente que la tecnología, pero no sólo se debe dominar las tecnologías que usan sino también ser capaz de mejorarlas.

Será necesario e importante que exista una continua revisión e interpretación de la experiencia contribuye significativamente en este sentido, así como administrar la tecnología para estimular el desarrollo de un proceso de aprendizaje en el que participan muchas personas.

La mejor manera de introducir a la actividad productiva nuevos conocimientos o nuevas prácticas es a través de personas que los lleven, sean individuos o la misma organización; esto además facilitará la colaboración posterior en mejorar la tecnología, ya que el personal la considera suya.





Es importante que los directivos de esta organización cuenten con un plan estratégico; para que así puedan ser más fuertes en su competencia; así como evaluar los resultados de la investigación mediante proyectos a largo plazo.

En lo referente a sus innovaciones; será necesario que trabajen más en ello; ya que únicamente lo piensan para poder posicionarse en la mente de los estudiantes, lo que sería para vender el producto que sería la enseñanza del idioma, o innovar en productos que puedan venderse, pero en realidad falta que exista más preocupación por innovar nuevas formas de enseñanza, por más material, y para que los profesores integrantes de estas franquicias se interesen más por ser miembros de las mismas y no necesiten buscar otras opciones de trabajo.

Lo que se busca en esta política educativa y tecnológica es crecimiento, transformar lo tangible en intangible, tener ventajas competitivas, siendo innovadores, además de preocuparse tanto por los estudiantes de la organización, como por los profesores integrantes de las franquicias.

a.6 Fallas encontradas:

Las sucursales tienen fallas en cuanto a información; son muy limitados en su capacidad de transmitir las innovaciones, no cuentan con buena comunicación; su área de investigación y desarrollo está en pañales; cuentan con muy poco personal, no tienen manuales, mucho menos realizan planes estratégicos, y sus proyectos son muy escasos.

La capacitación que le dan a los integrantes de la organización es escasa en lo que a profesores se refiere, cómo es posible esta situación? cuando ellos son los que van a utilizar la tecnología y a transmitir sus conocimientos sobre esta a los estudiantes.

En la selección de profesores no siguen un proceso en el cual se establezca las características que el puesto requiere; se concretan a contratar únicamente por presencia física.

Necesitan llevar un orden y seguimiento en la parte administrativa; deben tomar en cuenta el proceso administrativo.



a.7 Ventajas encontradas:

En lo referente a maquinaria y equipo, se encuentran en buen estado; los materiales de trabajo están a la vanguardia de las necesidades de los estudiantes.

Sus productos y servicios están bien posicionados en la mente de los clientes; ya que tienen un buen número de seguidores, sobre todo niños y adolescentes; lo cual es una ventaja, ya que muchas veces los padres de familia que necesitan aprender inglés, se inscriben en la misma institución en la cual están estudiando sus hijos.

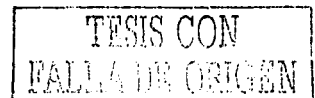
En cuanto a calidad de la tecnología: Cuentan con calidad en los productos ofrecidos, en los materiales de trabajo (libros, videos, computadores, TV, programas de computadora, carteles, visuales); en las instalaciones y en conocimientos del idioma para transmitirlo a los alumnos.

El área comercial está al día de las innovaciones y de las necesidades de los clientes; las informadoras están al tanto de lo que buscan los clientes, y lo hacen saber a los encargados, para que así se logren mayores beneficios, y mayores ventajas competitivas.

a.8 Comentario General:

Al hacer la auditoria tecnológica, las ventajas fueron: el contemplar y darse cuenta de los puntos fuertes y débiles en cada una de las área de la organización Harmony Hall; por lo cual la auditoria debería de ser una de las normas a seguir para mejorar las políticas de la franquicia, y sobretodo para mejorar la estructura interna, para fortalecer la tecnología, la educación en general, y al recurso humano; además de prevenir malos manejos en la franquicia.

Al realizar la propuesta; las ventajas son: Que el personal de las sucursales encuentren la satisfacción personal y profesional; además de que los directores y coordinadores se den cuenta de la problemática, y que realmente tomen en cuenta a sus profesores, para que así no exista tanto porcentaje de rotación de profesores.





a.9 Recomendaciones y Sugerencias.

Las recomendaciones y sugerencias que se hacen a la empresa objeto de estudio a partir de la investigación y las conclusiones establecidas son:

- Revisar la filosofía organizacional establecida, en particular la visión empresarial, ya que el personal percibe que éstas no son congruentes con las acciones específicas que se toman en la alta gerencia para el logro de objetivos organizacionales.
- Empezar acciones concretas para hacer congruente el liderazgo que se ejerce en la empresa con la filosofía organizacional que se difunde.
- Evaluar los sistemas de control establecidos en las diferentes áreas de la organización.
- Aprovechar el nivel de participación y colaboración de los empleados para establecer un control más abierto que responda a las necesidades de la empresa.
- Dar la importancia que tiene la figura de un buen líder dentro de la empresa, en especial en las sucursales las rosas y el ángel, en donde se ha generado ambigüedad por la falta de un liderazgo efectivo.
- Se sugiere a la alta dirección hacer congruente sus acciones con la filosofía empresarial que se difunde a los colaboradores, ya que ésta es una fuente de disonancia entre el personal.
- El trato que da la organización a los empleados repercute en la satisfacción laboral de los mismos, por lo que es necesario implementar acciones para generar un ambiente propicio para los colaboradores, con lo que se influirá en la efectividad de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

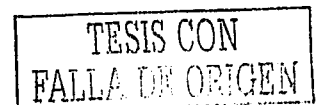


a.9.1 Se sugiere:

- Se sugiere hacer mediciones a lo largo del tiempo en la empresa objeto de estudio sobre la rotación, la cultura y efectividad con el fin de identificar los factores específicos que le dan flexibilidad y crecimiento en el mercado.
- Es posible adentrarse en el entendimiento del desempeño de las organizaciones, si se realizan más estudios donde se observen las características de las organizaciones a nivel de sistema y su relación con el rendimiento a través del tiempo.
- A partir de este estudio es posible establecer líneas de investigación en áreas como:
 - Desarrollo organizacional
 - La administración de la innovación tecnológica
 - Administración estratégica
 - Calidad
 - La importancia del liderazgo en las empresas mexicanas.

6.2 – b Fortalezas

- Capacidades fundamentales en áreas clave.
- Buena publicidad
- La Institución es reconocida en el mercado.
- Algunas ventajas en los costos de las colegiaturas. (descuentos)
- Los alumnos de esta franquicia sí aprenderán el idioma inglés.
- Los profesores cuentan con buenos conocimientos.
- Las Instalaciones son cómodas y agradables para los estudiantes, y el personal.
- Cuentan con buenos recursos financieros.
- Los alumnos tienen la habilidad de hablar, escribir, leer y traducir el inglés.





Debilidades

- No hay una dirección estratégica clara.
- Falta de capacitación en tecnología.
- Falta de profundidad y talento gerencial.
- Falta de comunicación entre directores, coordinadores y profesores.
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Atraso en Investigación y desarrollo.
- Falta de motivación de los empleados.

Oportunidades

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento en el mercado más rápido.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Son competitivos

Amenazas

- Incremento en las ventas de productos sustitutos.
- Cambios demográficos diversos.
- Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Requisitos reglamentarios costosos.



Fuentes Bibliográficas

- Alba Aldave, Ma. Cristina. (2001). *Las franquicias en México*. México. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- Alcazar Córdova y Aranday (2001). *Desarrollo de franquicias y protección de patentes y marcas*. México.
- Alderfer Davis. (1998). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial CECSA.
- Arias Galicia. (1998) *Administración de recursos humanos*. México, Editorial Trillas.
- Bernard M. Bass. (2000) Bass and Stogdill's. " Handbook of leadership" 3rd. edition. *Free Press. New York*.
- Bernard M Bass. (2001) Bass and Stogdill's. " Handbook of leadership" 4a. edition
- Besseyre Des Horts. (1998) *La administración de recursos humanos*. México McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (1997) *Introducción a la teoría general de la Administración*. México. Editorial McGraw Hill.
- Daniels. (1999) *Gerencia del desempeño*. México. McGraw Hill
- Drucker, Peter. (1995). *La sociedad post capitalista*. México. Editorial Norma.
- Entrepreneur (1999). *500 franquicias en México*. México. Sexta Edición. Enero
- Fisher, Laura. (1986) *Mercadotecnia*. México. Editorial Interamericana.
- Fernández Arena, (1998) *Administración de recursos humanos*. México.

- Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig.(1999) *Administración en las organizaciones*.
- Gálvez Azcanio Ezequiel. *Planeación estratégica en los negocios*. México.
- Gibson & Ivancevich. (1999) *Las organizaciones*.
- González Calvillo Enrique y Rodrigo (1994). *Franquicias: la revolución de los noventa*. México. Editorial McGraw Hill.
- Huerdo Lange Juan. *Franquicias: La Revolución de los 90's*
- Joanne Martín. " Cultures in Organizations". *Oxford University Press. New York*.
- Koontz Harold, (1998) *Administración una perspectiva global*.
- Kotler, Phil y Gary Armstrong. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. México. Editorial Prentice Hall. Segunda edición.
- Krugman, P. (1998), " La nueva teoría del comercio Internacional y los países en desarrollo", en el trimestre económico, enero-marzo, Fondo de Cultura Económica, México.
- Locke (1997)" the Nature and Cause of Job Satisfaction" in M.D. Editorial *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago*
- López, R.E., Castañón, R., Rodríguez, D. Y Solleiro, J.L. (1994), " Managing innovation in Mexican innovating firms", *Press, Norcross, Georgia*, pp. 183-192.
- Luthans Fred. (1995) " Organizational Behavior". *Seventh edition. McGraw-Hill*.
- Maslow. *Comportamiento humano en el trabajo*
- Montes Barreto, (1999) *Administrate Hoy*. Ed. Sico,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- Nestor de Buen, cit. Pos. Gutiérrez Vivo. *El otro yo del mexicano*.
- Puchol. (1998) *Administración de los recursos humanos*
- Pigors, Paul (1998). *Administración de Personal* . Editorial CECSA 4ª. edición
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Macmillan, New York.
- Porter, Michel E. (1996). *Ventaja competitiva*. México. Editorial Continental, S.A. Décima segunda reimpresión.
- Porter, Michel E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires. Editorial Vergara.
- Richard E. Bradley. (1990) " Labor Turnover Handbook". *Merchants and Manufactures Association*. Los Angeles.
- Senge Peter.(1990) *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Garnica Vergara. Buenos Aires.
- Warther y Davis. (1996) *Managing the dream. Leadership in the 21st century. Journal of Organizational change Management*.
- Warren G. Venis. (2000) *Managing the dream. Leadership in the 21st century. Journal of Organizational change Management*. Vol. 2 n. 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Competencia:¹⁰²

	ESCUELA	DOMICILIO	NIVEL	% DESCUENTO	CONDICIONES
1	AB CENTER	CALLAO No. 680 DESP. 202 COL. LINDAVISTA C.P. 07300 DELEG. GUSTAVO A. MADERO	INGLÉS	40	\$ 1,500 mensuales
2	ALIANZA FRANCESA DE MÉXICO, A.C.	SÓCRATES No.156 1ER. PISO COL. POLANCO C.P. 11510 DELEG. MIGUEL HIDALGO	FRANCÉS	25	\$1,000
3	ALIANZA FRANCESA DE MÉXICO, A.C.	PATRICIO SANZ No. 1056 COL. DEL VALLE C.P. 03100 DELEG. BENITO JUÁREZ	FRANCÉS	25	
4	ALIANZA FRANCESA DE MÉXICO, A.C.	PLAZA 17 DE JULIO No. 26 COL. SAN ÁNGEL C.P. 01000 DELEG. ÁLVARO OBREGÓN	FRANCÉS	25	
5	ALIANZA FRANCESA DE MÉXICO, A.C.	MANIZALES No. 715 COL. LINDAVISTA C.P. 07300 DELEG. GUSTAVO A. MADERO	FRANCÉS	25	

¹⁰² [www.altavista.com/escuelas de idiomas](http://www.altavista.com/escuelas_de_idiomas)

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

6	ALIANZA FRANCESA DE MÉXICO, A.C.	AV. PRESAS No 43 FRACC. LOS FRESNOS SANTIAGO OCCIPACO C.P. 53250 NAUCALPAN DE JUÁREZ, EDO. DE MÉXICO	FRANCÉS	25	
7	AMERICAN ENGLISH INSTITUTE, S.C.	MITLA No. 200 COL. NARVARTE C.P. 03020 DELEG. BENITO JUÁREZ	INGLÉS	40	\$ 1,200
8	BERLITZ LANGUAGE CENTER	EJERCITO NACIONAL No. 530, 1ER. PISO COL. POLANCO C.P. 11550 DELEG. MIGUEL HIDALGO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	\$ 1,800
9	BERLITZ LANGUAGE CENTER	EUGENIO SUÉ No. 316 COL. POLANCO C.P. 11550 DELEG. MIGUEL HIDALGO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
10	BERLITZ LANGUAGE CENTER	PASEO DE LA REFORMA No. 132 COL. JUÁREZ C.P. 06600 DELEG. CUAUHTÉMOC	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
11	BERLITZ LANGUAGE CENTER	AV. INSURGENTES SUR No. 1261 COL. EXTREMADURA C.P. 03740 DELEG. BENITO JUÁREZ	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
12	BERLITZ LANGUAGE CENTER	CALZ. DEL HUESO No.480, LOCAL-11 COL. VILLA COAPA FRACC. LOS GIRASOLES C.P. 14390 DELEG. TLALPAN	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	

TESIS CON

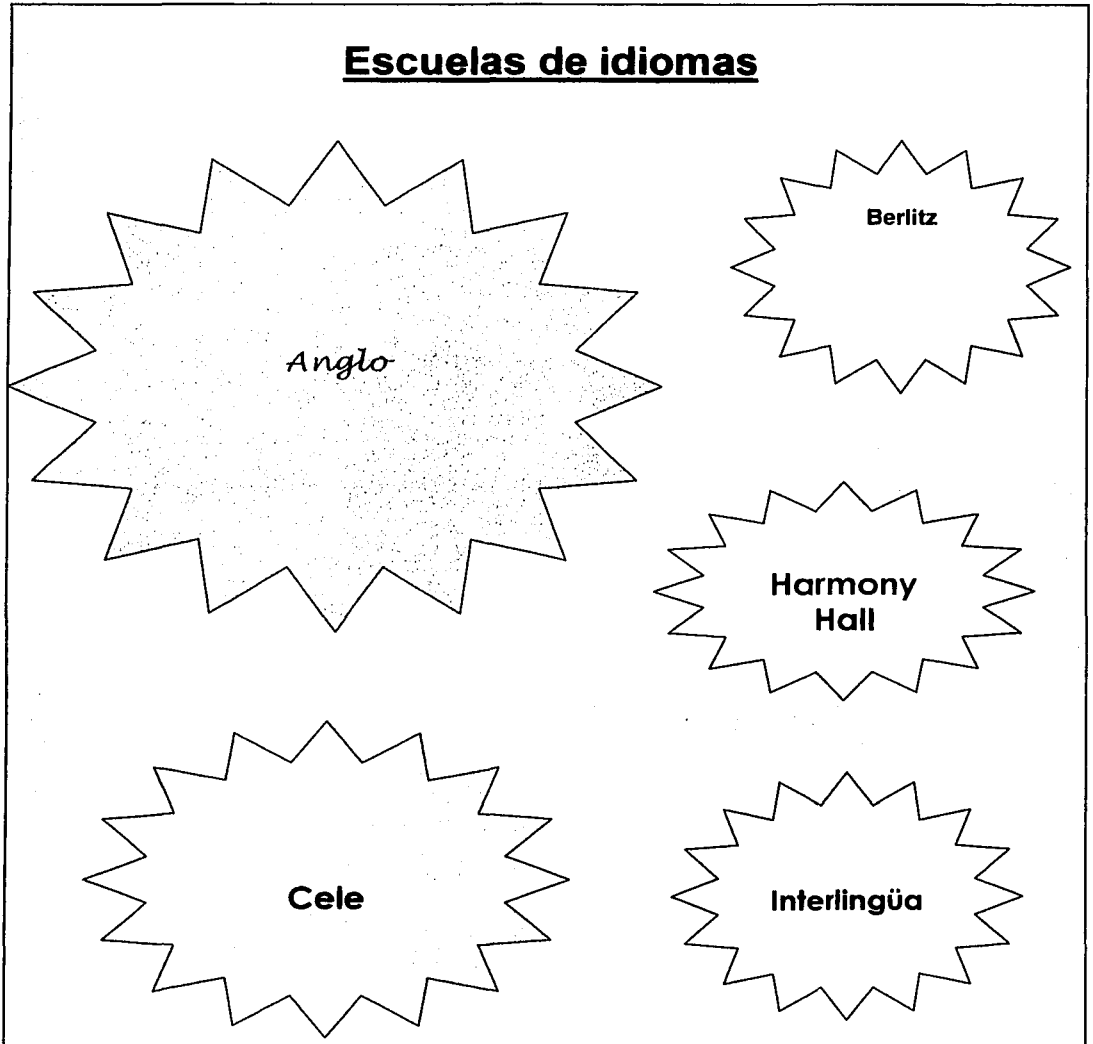
PLAN DE CURRÍCULO



13	BERLITZ LANGUAGE CENTER	MONTEVIDEO No. 365 COL. LINDAVISTA C.P. 07300 DELEG. GUSTAVO A. MADERO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
14	BERLITZ LANGUAGE CENTER	BOSQUES DE CIRUELOS No.194, 2º PISO COL. BOSQUES DE LAS LOMAS C.P. 11700 DELEG. MIGUEL HIDALGO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
15	BERLITZ LANGUAGE CENTER	SAN JERÓNIMO No. 240, LOCAL 5 COL. JARDINES DEL PEDREGAL C.P. 01090 DELEG. MAGDALENA CONTRERAS	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
16	BERLITZ LANGUAGE CENTER	PAFNUNCIO PADILLA No. 17 1er. PISO CIRCUITO CENTRO COMERCIAL CIUDAD SATELITE C.P. 53100 NAUCALPAN DE JUÁREZ, EDO DE MÉXICO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
17	BERLITZ LANGUAGE CENTER	LOMAS VERDES No. 825 COL. LOMAS VERDES C.P. 53120 NAUCALPAN DE JUÁREZ, EDO. DE MÉXICO	INGLÉS, ALEMÁN, ITALIANO, JAPONÉS, FRANCÉS	20	
18	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	CERRO DE TLAPACOYAN No. 11 COL. COPILCO UNIVERSIDAD C.P. 04360 DELEG. COYOACÁN	INGLÉS	20	\$ 950



ANEXO 2 Cómo se perciben las escuelas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés por los alumnos.





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Miriam Liliana Barajas Ruíz**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. María Cristina Alba Aldave	Presidente
Dra. Matilde Luna Ledezma	Vocal
Dr. José Luis Solleiro y Rebolledo	Vocal
M.C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Secretario
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 27 de noviembre del 2002.

El Coordinador del Programa

[Firma manuscrita]
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

[Firma manuscrita]

218