



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en
Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Opción: Caso Práctico

Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el Estado de México

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta: Rocío Isabel Ramírez Díaz

Tutor: M.A. María Teresa Muñoz García

México, D.F.

2011.



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.

Agradecimientos

A Dios, por darme la maravillosa vida que tengo, por ponerme en las situaciones adecuadas que me han ayudado a crecer, a ser más fuerte y a ser la persona que soy. Porque me permitió conocer a mi madre, que desde el vientre me ama, que me heredo su tenacidad y fortaleza; que respeta mi independencia y que es un respaldo moral en todas mis decisiones.

A mi esposo porque me ha dado su respaldo en todos mis proyectos.

A mis hermanos Nelly, Ángeles y Rubén, que han hecho que mi vida junto a ellos sea una agradable convivencia y cuyo amor es latente en todo momento.

A todos mis sobrinos que con su inocencia, juventud y locura; renuevan mi alma constantemente.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ser parte de ella y realizar mis estudios de posgrado.

A la Maestra Teresa Muñoz García por su asesoría, apoyo, paciencia, guía y amistad durante mis estudios y en la realización del presente trabajo.

Al Dr. Luis Alfonso Berruecos Villalobos, al M.A. Eric Manuel Rivera Rivera, al Dr. Luis Enrique Hernández Ruíz y al M.A.I. Héctor Horton Muñoz por su amabilidad y por el tiempo invertido en la revisión y asesoría de este trabajo.

“El agradecimiento es la parte principal de un hombre de bien”
Francisco de Quevedo.

Resumen

La institución educativa de la que aquí se habla, es una pequeña empresa familiar que fue fundada sin un plan estratégico, ni con los elementos necesarios para controlar su operación, su crecimiento ha sido previsto por el sentido común más que por el conocimiento y análisis del negocio; se encuentra localizada en el municipio de Huehuetoca Estado de México y fue elegida para su análisis por las facilidades ofrecidas por sus socios y administradores, los cuales desean que su empresa sea un negocio más rentable y controlado; para lo cual se está proponiendo un plan estratégico a través del cuadro de mando integral.

En el primer capítulo se integra el protocolo de la investigación (planteamiento del problema, preguntas de investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos).

El segundo capítulo está conformado por tres secciones importantes; la primera aborda el fenómeno de la globalización y las implicaciones que ha tenido en las organizaciones e instituciones educativas, la segunda parte expone los antecedentes, el estado actual de las organizaciones e instituciones educativas y los conceptos relacionados con el tema de ésta investigación.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del plan estratégico partiendo del análisis de la institución, estableciendo el diagnóstico de su situación actual y con estos datos se ha desarrollado el plan estratégico y la propuesta de los indicadores que permitirán a la institución medir las actividades y las tácticas propuestas.

Finalmente se exponen los resultados y beneficios esperados al implementar el plan estratégico, así como, las conclusiones derivadas de la presente investigación.

Abstract

The school we are speaking, is a small family business that was founded without a strategic plan and without elements to control its operation, its growth has been planned by common sense rather than knowledge and analysis business, is located in the municipality of Huehuetoca Mexico State and was selected for this analysis by the facilities offered us by its partners and managers, who want their company will be more profitable and controlled, for which it is proposing a strategic plan through the balanced scorecard.

The first chapter integrates the research protocol (problem statement, research questions, justification, general purpose and specific objectives).

The second chapter consists of three major sections: the first deals with the phenomenon of globalization and the implications it has had on the organizations and educational institutions. The second part presents the background, the current state of organizations and educational institutions finally the concepts related to the theme of this research.

In chapter three develops the proposed strategic plan based on the analysis of the institution, establishing one diagnosis of their current situation and with these have been developed a strategic plan and the proposed indicators that will enable the institution to measure the activities and proposed tactics.

Finally presents the results and benefits expected to implement the strategic plan, as well as the conclusions drawn from this investigation.

Índice general

Introducción		01
Capítulo 1	“Protocolo”	
1.1	Planteamiento del problema	03
1.2	Preguntas de investigación	08
1.3	Objetivo General	08
1.4	Objetivos específicos	08
Capítulo 2	“Globalización, Antecedentes y Marco Conceptual”	
2.1	Aspectos generales de la globalización	10
2.2	La globalización y su efecto en las organizaciones.	12
2.2.1	Los efectos de la globalización en las instituciones educativas.	14
2.3	Antecedentes y evolución de las organizaciones.	16
2.3.1	Evolución de las instituciones educativas.	20
2.4	Evolución del pensamiento administrativo.	24
2.5	Las organizaciones y conceptos relacionados.	32
2.5.1	Clasificación de las organizaciones.	34
2.5.2	Diseño organizacional.	36
2.5.3	Desarrollo organizacional.	39
2.5.4	Resistencia al cambio.	41
2.5.5	Cambio organizacional.	44
2.5.6	Ambiente organizacional.	49
2.5.7	Clima organizacional.	50
2.5.8	Comportamiento organizacional.	57
2.5.9	Cultura organizacional.	63
2.5.10	La empresa familiar.	65
2.6	Estrategia.	68
2.7	Objetivos.	70

2.8	La administración estratégica.	72
2.8.1	El proceso de la administración estratégica.	73
2.8.2	El plan estratégico.	76
2.9	Sistemas de gestión.	80
2.9.1	Evaluación del desempeño.	81
2.10	El cuadro de mando integral o “ <i>Balanced scorecard</i> ”.	86
Capítulo 3	Desarrollo de la propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en Huehuetoca, Estado de México.	
3.1	Hipótesis	93
3.2	Metodología de la investigación	93
3.3	Diagnóstico de la situación actual de la institución.	94
3.3.1	Análisis de la misión y de la visión de la institución.	95
3.3.2	Estructura.	97
3.3.3	Flujo de procesos.	98
3.3.4	Análisis de riesgo.	101
3.3.5	Análisis de la competencia.	110
3.3.6	Análisis del entorno de la institución.	113
3.3.7	Análisis de crecimiento.	114
3.3.7.1	Crecimiento de la población de la institución.	114
3.3.7.2	Crecimiento en el promedio académico de los alumnos.	115
3.3.8	Análisis financiero.	116
3.3.8.1	Determinación del costo y punto de equilibrio.	121
3.3.9	Análisis F.O.D.A. actual de la institución.	124
3.3.10	Factores claves de éxito.	129
3.4	Desarrollo de la propuesta	130
3.4.1	Propuesta de modificación a la visión actual.	130
3.4.2	Propuesta de valores enfocados a los factores clave de éxito.	131
3.4.3	Propuesta de reestructura de la institución.	132
3.4.4	Diseño del mapa estratégico para la institución.	134
3.4.5	Descripción del plan estratégico y los indicadores e instrumentos de medición propuestos para las actividades del plan.	136
3.4.5.1	Perspectiva financiera.	136

3.4.5.2	Perspectiva de clientes.	154
3.4.5.3	Perspectiva de procesos internos.	159
3.4.5.4	Perspectiva de aprendizaje.	163
3.5	Presupuesto esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.	166
3.6	Punto de equilibrio esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.	172
3.7	Análisis “FODA” esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.	174
Resultados		178
Beneficios		179
Conclusiones		182
Anexo 1	Encuesta de diagnóstico.	183
Anexo 2	Propuesta de un instrumento de medición para la evaluación de la satisfacción sobre las actividades impartidas por la institución.	199
Anexo 3	Propuesta de un instrumento de medición para la evaluación anual de la institución.	202
Anexo 4	Propuesta de un formato de elaboración propia para determinar el costo por nivel y por alumno de la institución.	205
Anexo 5	Propuesta de un formato para la evaluación del desempeño de los empleados de la institución.	206
Glosario		207
Bibliografía		213

Índice de figuras y tablas

Figura 1	Organigrama actual de la institución.	97
Figura 2	Flujo actual de procesos.	100
Figura 3	Análisis de riesgos actual del proceso de publicidad.	102
Figura 4	Análisis de riesgos actual del proceso de inscripciones y bajas.	103
Figura 5	Análisis de riesgo actual del proceso de cobro de colegiaturas.	104
Figura 6	Análisis de riesgo actual del proceso de impartición de clases	105
Figura 7	Análisis de riesgo actual del proceso de trámites de certificados y reportes ante y para la SEP.	106
Figura 8	Análisis de riesgo actual del proceso de reclutamiento y selección.	107
Figura 9	Análisis de riesgo actual del proceso de recuperación de cartera vencida.	108
Figura 10	Análisis de riesgo actual del proceso de pago de nómina.	109
Figura 11	Gráfica del total de escuelas del municipio de Huehuetoca por tipo de administración.	110
Figura 12	Gráfica del total de escuelas del municipio de Huehuetoca por nivel escolar impartido.	111
Figura 13	Gráfica del comportamiento de los puntajes obtenidos en la prueba "ENLACE".	112
Figura 14	Análisis del entorno de la institución.	113
Figura 15	Gráfica de crecimiento en la población de alumnos de la institución.	114
Figura 16	Gráfica del comportamiento del promedio académico de los alumnos de la institución.	115
Figura 17	Estado de posición financiera de la institución.	116

Figura 18	Estado de resultados de la institución.	117
Figura 19	Tabla de análisis financiero a través de razones financieras.	118
Figura 20	Tabla de determinación del costo por alumno correspondiente al mes de febrero de 2011.	121
Figura 21	Tabla de determinación del punto de equilibrio con información de los estados financieros del 2010.	122
Figura 22	Gráfica de punto de equilibrio de la institución.	123
Figura 23	Factores claves de éxito.	129
Figura 24	Propuesta de organigrama para la institución.	133
Figura 25	Propuesta del Mapa estratégico.	135
Figura 26	Presupuesto esperado en el caso de aplicar el plan estratégico.	170
Figura 27	Estado de resultados esperado en caso de aplicar el plan estratégico.	171
Figura 28	Cuadro comparativo del cálculo del punto de equilibrio.	172
Figura 29	Gráfica del comportamiento del punto de equilibrio esperado en el caso de aplicar el plan estratégico.	173

Introducción

Según la secretaría de economía en México el 99.8% de las empresas son pequeñas y medianas, las cuales generan el 52% del producto interno bruto y contribuyen con el 72% de los empleos formales.¹

Por lo anterior considero que es importante apoyar a este tipo de empresas y empresarios para que sus negocios sean más rentables y con ello, que el país siga creciendo económicamente hablando.

La institución educativa de la que aquí se habla, es una pequeña empresa familiar que fue fundada sin un plan estratégico, ni con los elementos necesarios para controlar su operación, su crecimiento ha sido previsto por el sentido común más que por el conocimiento y análisis del negocio; se encuentra localizada en el municipio de Huehuetoca Estado de México y fue elegida para su análisis por las facilidades ofrecidas por sus socios y administradores, los cuales desean que su empresa sea un negocio más rentable y controlado; para lo cual se está proponiendo un plan estratégico a través del cuadro de mando integral o “*Balanced Scorecard*” que es una herramienta que ayuda a la empresa a superar dos cuestiones clave: la medición eficaz del trabajo que realiza y la puesta en marcha o implementación de la estrategia².

En el primer capítulo se integra el protocolo de la investigación (planteamiento del problema, preguntas de investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos).

El segundo capítulo está conformado por tres secciones importantes; la primera aborda el fenómeno de la globalización y las implicaciones que ha tenido en las

¹ http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion.16 septiembre 2011.

² Niven R. Paul. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. España: Gestión 2000. pp. 24.

organizaciones e instituciones educativas, la segunda parte se exponen los antecedentes, el estado actual de las organizaciones e instituciones educativas y los conceptos relacionados con el tema de ésta investigación.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del plan estratégico partiendo del análisis de la institución, estableciendo el diagnóstico de su situación actual y con estos datos se ha desarrollado el plan estratégico y la propuesta de los indicadores que permitirán a la institución medir las actividades y las tácticas propuestas.

Finalmente se exponen los resultados y beneficios esperados al implementar el plan estratégico, así como, las conclusiones derivadas de la presente investigación.

Capítulo 1

Protocolo

1.1 Planteamiento del problema

La institución sujeto de esta investigación se encuentra ubicada en el municipio de Huehuetoca, Estado de México, cuyas características principales son las siguientes:

- Población: Según datos publicados en la página del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en el censo de 2010, Huehuetoca tenía una población total de 100,023 habitantes, de los cuales 49,372 son hombres y 50,651 son mujeres³.
- Localización y límites geográficos: Huehuetoca se localiza al norte del Estado de México y colinda con el Estado de Hidalgo, se ubica a 48 kilómetros del Distrito Federal, a 250 kilómetros de la ciudad de Toluca y a 20 kilómetros de la ciudad de Tepeji de Ocampo, Hidalgo. Limita al norte con la cabecera municipal de Apaxco y con la población de Tepeji de Ocampo; al sur limita con la sierra de Tepotzotlan, el ejido de Coyotepec y el municipio de Teoloyucan; al este limita con el pueblo de Zitlaltepec del municipio de Zumpango, Tequixquiac y Coyotepec; al oeste con la sierra de Tepotzotlan y Tepeji de Ocampo, Hidalgo⁴.

Su extensión territorial es de 176.73 kilómetros cuadrados ocupando el 0.78 por ciento del territorio del Estado de México, el cual esta dividido en 25 barrios y fraccionamientos de interés social, en donde a su vez existen 3 escuelas particulares, 30 Jardines de niños, 45 Primarias, 12 Secundarias (3 del sistema televisivo), 3 Instituciones de Nivel Medio superior: una

³ <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=462&ent=15> 28 de marzo de 2011

⁴ López Maldonado, Enrique. Huehuetoca Ciudad Bicentenario. México: Amecrom. pp. 13.

preparatoria, dos de nivel técnico y un Colegio de Bachilleres del Estado de México (COBAEM) y 6 Escuelas para adultos.⁵

Una de las tres escuelas particulares que existen en el municipio, es la institución educativa que se trata en esta investigación, la cual fue fundada en 1991 con la intención de formar alumnos con espíritu de superación y competencia constantes en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Al inicio se fundo con la aportación de catorce socios, actualmente sólo son cuatro, de los cuales tres son familiares y dos de ellos activos como empleados en la institución.

El primer año de actividades de la institución, había dos grupos de nivel preescolar y cinco de primaria, de primero a quinto. En 1995 inicia con el primer grupo de secundaria y en el 2000 con el primer grupo de preparatoria. Actualmente existen dos grupos de preescolar por grado (1ro. a 3ro.), dos grupos de primaria por grado (1ro. a 6to.), dos grupos de secundaria por grado (1ro. a 3ro.) y un grupo de preparatoria por grado (1ro. a 3ro.).

El modelo pedagógico de la institución es abierto y flexible, en donde la disciplina desempeña un papel importante, en la enseñanza, que se entiende como elemento sustancial de la convivencia escolar, es decir, como la integración consciente de los alumnos a estructuras cuyo orden reconocen como necesario.

La institución ofrece los siguientes servicios:

- Inglés en todos los niveles
- Centro de cómputo
- Laboratorio de Ciencias
- Biblioteca
- Sala de audiovisual
- Seguro contra accidentes

⁵ López Maldonado, Enrique, *op. cit.*, p. 14.

- Estacionamiento
- Amplias instalaciones
- Canchas deportivas
- Áreas verdes y de juegos
- Cafetería

Imparte actividades extraescolares de coro, dibujo, pintura, danza, prácticas de laboratorio, fútbol y béisbol.

Entre sus proyectos de crecimiento está el impartir clases de Licenciatura y maestría, así como fortalecer los niveles actuales y aumentar la matrícula.

Con lo expresado hasta el momento podemos observar que la institución ha tenido un crecimiento considerable desde su fundación hasta el día de hoy, ha pasado de tener siete grupos de alumnos a tener 30 de ellos, sin embargo, el crecimiento que la institución ha logrado (pedagógicamente y en infraestructura) en estos veinte años ha carecido de planeación y ha estado guiado por la intuición de sus accionistas y directivos puesto que la institución no cuenta con un plan estratégico base de sus actividades, no tiene objetivos a largo plazo establecidos ni difundidos, no existe institucionalidad ni documentación de los procesos y las actividades no se miden en ningún sentido.

En la junta de socios de diciembre de 2009 se pide que las cuestiones administrativas más no contables de la institución sean dirigidas por una administradora miembro de la familia ya que los socios hasta ese momento tenían problemas entre sí porque una parte consideraba que el negocio no era rentable basados en la nula repartición de utilidades, mientras que otra parte consideraba que la falla era la administración y dirección de la institución; incluso se llegó a solicitar una auditoría sobre la gestión económica de la institución, actividad que se realizó en 2010 y a consecuencia de ello salió de la organización la persona

que se encargaba de la contabilidad dejando a la institución sin historia fiscal ni contable.

Actualmente los servicios de contabilidad están a cargo de un despacho externo que solo se encarga de las obligaciones fiscales de la institución, la cual no cuentan con un presupuesto anual que vaya guiando sus costos y gastos y la poca información financiera emitida por el despacho no es cuestionada por ningún integrante de la institución debido a que ninguno de los socios cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para determinar si es correcta, incorrecta, deficiente o suficiente.

Los ingresos de la institución son exclusivamente de colegiaturas ya que la venta de uniformes, libros, cafetería y papelería son ofrecidos por socios y miembros de la familia sin que la institución tenga un beneficio monetario por ello.

En lo que se refiere a la perspectiva de clientes, cada año se presenta un incremento en la matrícula escolar, sin embargo, las campañas de publicidad y difusión son pocas y nunca se han medido sus resultados e impactos, así como tampoco, nunca se ha evaluado la satisfacción que tienen los clientes sobre los servicios que brinda la institución.

Con lo que respecta a la perspectiva de aprendizaje, la institución capacita a algunos profesores, sin embargo, no cuenta con ningún estudio o diagnóstico de las necesidades de capacitación que se tienen en la institución y tampoco se mide el impacto de la capacitación que se imparte.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, estos no están documentados, no existen políticas y el incremento de las colegiaturas se da sin ningún sustento financiero.

Por lo descrito, es necesaria la creación de un plan estratégico que apoye a la institución en:

- La definición de su estrategia a través de objetivos encaminados a fortalecer los factores claves de éxito (los cuales se determinarían en esta investigación) tendientes a cumplir con la misión y a alcanzar la visión de la institución que son al día de hoy:

Misión

Contribuir a la formación de personas respetuosas, congruentes y competitivas, a través de una educación integral, innovadora y de calidad, proporcionando los elementos académicos idóneos, que fomenten las habilidades cognoscitivas, afectivas, tecnológicas y motrices del alumnado para incorporarse a la sociedad actual.

Visión

A través de sus servicios y del reconocimiento a la labor pedagógica, seguir siendo la mejor opción en educación de nuestra comunidad, al egresar alumnos con una sólida formación humana.

- Integración de toda la institución en la estrategia ya que un plan estratégico a través del cuadro de mando integral o “*balanced scorecard*” implica las cuatro perspectivas o áreas funcionales más importantes de las organizaciones (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje).
- Medición de los resultados que se están obteniendo en las actividades o tácticas propuestas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Observación de los resultados a través de indicadores de desempeño para que con ello se puedan tomar acciones correctivas tendientes a mejorar el desempeño de la institución y/o cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se encuentran las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje de una institución educativa en Huehuetoca Estado de México?
2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de la institución?
3. ¿Qué objetivos estratégicos son los óptimos para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México?
4. ¿Qué actividades deben realizarse para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México?
5. ¿Qué, y cómo debe ser medido el desempeño de las actividades propuestas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en una institución educativa en Huehuetoca Estado de México?
6. ¿Cuál será el beneficio de la implementación de un plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral o “*Balanced Scorecard*” para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México?

1.3 Objetivo general

Proponer un plan estratégico a través de la aplicación del cuadro de mando integral o “*Balanced Scorecard*” para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México que le permita mejorar su desempeño y ser más rentable.

1.4 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje de una institución educativa en Huehuetoca estado de México.
- De acuerdo al diagnóstico de la situación presente de una institución educativa en Huehuetoca Estado de México, determinar sus factores claves

de éxito y de con ellos diseñar los objetivos estratégicos que le permitan alcanzar su visión.

- Diseñar la propuesta de un plan estratégico tendiente a cumplir los objetivos desarrollados para una institución educativa en Huehuetoca estado de México.
- Con base en el plan estratégico propuesto, diseñar los indicadores de desempeño que medirán las actividades propuestas en dicho plan para una institución educativa en Huehuetoca estado de México.
- Determinar el beneficio que tendría la implementación del plan estratégico propuesto para una institución educativa en Huehuetoca estado de México.

Capítulo 2

Globalización, Antecedentes y Marco Conceptual.

2.1 Aspectos generales de la globalización.

Concepto

Globalización es estandarización, ajuste de parámetros estables de calidad, precisión de normas y procedimientos, desarrollo de competencias de valor añadido para la competitividad global. Es, además adopción de patrones culturales y de organizaciones consagradas desde las metrópolis de la producción⁶.

La globalización tiene distintas dimensiones que transitan a distintas velocidades. Algunas son muy presentables (mejoras en el transporte, internet, comercio mundial); otras lo son menos (drogas, comercio de armas, tráfico de mujeres, difusión del sida); todas tejen relaciones que desbordan las fronteras tradicionales y mueven una cuantía importante de recursos. Unas mantienen una velocidad sostenida, otras viven brutales aceleraciones, algunas son, sencillamente, nuevos procesos, sin antecedentes identificables⁷.

Los componentes de la globalización

- Económicos: Crecimiento del comercio, de los flujos de capital y de la inversión extranjera directa, consumo y producción de carácter global, competencia global y políticas liberalizadoras tanto del comercio como de la inversión.
- No económicos: pérdida de soberanía nacional, estandarización de valores y culturas.⁸

⁶ Keiner, Dieter; Mejia Arauz, Rebeca; Morán Quiroz, Luis Rodolfo; Romero Morett, Miguel Agustín y Aguilar, Luis Armando. (2005). Lo humano en riesgo: la educación frente a la globalización. México: Iteso. pp. 19.

⁷ Martínez González-Tablas, Angel (2000). Economía política de la globalización. España: Ariel. pp. 46.

⁸ *Op. cit.* p. 31.

Las variables de la globalización

- Físico y biológico: Se refiere a la demografía, a la utilización de recursos no renovables, al ritmo del consumo y reproducción de los recursos renovables, a la capacidad de la biósfera de absorber y convertir los desechos.
- Espacio – Temporal: Referente a la contracción espacio – temporal del mundo, en donde todo esta más próximo, en donde es posible llegar antes a todo, la distancia ya no es obstáculo, los avances del transporte y la comunicación.
- Ideológica: Trata de la controvertida vigencia de valores e ideas mundiales que no permite juicios definidos porque hay manifestaciones contradictorias, a la vez que la globalización de la cultura se trasmuta en la globalización de las mercancías culturales vendibles.
- Económica: Hasta qué punto los elementos de carácter económico acompañan y condicionan nuestra vida cotidiana.⁹

La experiencia de México ante la globalización

La pequeña empresa industrial fue uno de los sectores más afectados a partir de los años ochenta, tanto por la caída del mercado nacional, como por la liberación económica y también es el sector que menos posibilidades tiene de aprovechar el mercado exterior¹⁰.

El crecimiento del mercado interno no ha sido, como muestra la experiencia histórica internacional, incompatible con la expansión de las naciones en los mercados internos. Por el contrario, la inserción económica de las principales potencias del mundo se ha basado en el fortalecimiento inicial de su mercado

⁹ Martínez González-Tablas, Angel, *op. cit.*, p. 31.

¹⁰ Aziz Nassif, Alberto. (2003). México al inicio del siglo XXI. Democracia, ciudadanía y desarrollo. (1ra. ed.). México: Centro de investigaciones y estudios superiores de antropología social. pp. 286.

interno (Estados Unidos, en el siglo XX, que creció en forma drástica internamente y se consolidó como la principal potencia exportadora en el orbe; y Argentina hacia 1920). A la vez que la penetración de los mercados internacionales sea rentable desde el punto de vista del bienestar general del país que exporta, es necesario que la actividad externa esté articulada con el aparato productivo nacional. De lo contrario, como ha ocurrido en México, el éxito exportador no se traduce en crecimiento del conjunto de la economía y, menos aún, en desarrollo.¹¹

México experimenta notoria inferioridad técnica, organizativa y de recursos para competir con éxito en el primer segmento del mercado.¹²

Sin embargo, las divergencias se manifiestan en diversos modos por un lado la simetría de la producción, la escala de investigación científica y tecnológica y por otro, el grado y la forma de involucrar a los trabajadores en las decisiones, en los beneficios y en la propiedad de la empresa¹³.

2.2 La globalización y su efecto en las organizaciones.

La globalización y la tendencia a un mundo sin fronteras afectan el proceso de reflexión estratégica de las organizaciones, al cambiar la dimensión de todos los análisis del entorno (político, económico, social, tecnológico), del sector (empresas, cadena de valor), del mercado (segmentación, factores claves del éxito) y el análisis de competencia (sus diferentes capacidades).

A continuación, se describen los conceptos relacionados con las organizaciones que se han visto afectados directa o indirectamente por el fenómeno de la globalización:

¹¹ Cordera Campos, Rolando. (2006). La globalización de México: opciones y contradicciones. México: Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 29.

¹² *Op. cit.* p. 68.

¹³ *Ibíd.*

Concepto	Efectos provocados por la globalización
Gestión	Los ejecutivos no podrán ser eficientes si no vigilan el ambiente y se ajustan a sus exigencias; una concepción de sistemas abiertos.
Gerencia	Se caracterizaba por largos períodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por períodos cortos. La gerencia actual se caracteriza por largos períodos de cambio continuo, interrumpidos por ocasionalmente por períodos de estabilidad.
Estructura	Las reestructuras empresariales se están utilizando como una estrategia de crecimiento y optimización de recursos, puesto que se obtienen ventajas competitivas importantes debido a que la unión de esfuerzos y operaciones de varias empresas genera ahorro de recursos a través de la centralización o eliminación de funciones y esfuerzos duplicados.
Comunicaciones	Las nuevas tecnologías de comunicación traen tanto desafíos como necesidades por su impacto en la calidad de la comunicación. El correo electrónico hoy es un fenómeno cultural de primera importancia ya que ha cambiado la forma de dirigir a la organización.
Tecnología	Las nuevas tecnologías de comunicación generan tanto desafíos como necesidades por su impacto en la calidad de la comunicación.
Digitalización	Hace posible la “realidad virtual”, una imagen virtual del mundo real. Utilizando datos reales o imaginarios, los procesadores pueden simular procesos físicos o lógicos complejos y transformarlos en “reales” a través de multimedios que combinan estímulos visuales, auditivos y táctiles.

Productos	El ciclo de vida de los productos se esta acortando, por lo que las compañías necesitan inventar ideas innovadoras de productos y servicios y de esta forma adaptarse a los cambios del mercado. También estas compañías, están incluyendo en estos desarrollos a clientes, proveedores y socios estratégicos.
Competencia	La competencia directa está siendo reemplazada por la tendencia entre redes de alianzas. Ésta es cada día más agresiva y nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de crecer, progresar y ser más rentables, eficaces y competitivos.
Demografía	El fenómeno de la migración y de la globalización, las empresas y organizaciones deben ofrecer espacios y oportunidades para educar a sus superiores y empleados en cuanto a la comunicación puesto que en los últimos años ah venido presentándose un crecimiento de la diversidad étnica y cultural tanto a nivel nacional como internacional.

Cuadro de elaboración propia basada en Stewart, Thomas A. (1998); Cordera Campos, Rolando (2006); Jeffrey, E. Garten (2001); Mandado Pérez, Enrique; Fernández, Francisco Javier; Doiro, Manuel (2003); Martínez González-Tablas, Angel (2003); Mittelman, James H. (2002) y Varona Madrid, Federico (2008).

2.2.1 Los efectos de la globalización en las instituciones educativas.

La globalización provoca cambios multidimensionales en las operaciones de toda organización mismos que requieren medición, evaluación y comparación de resultados entre estados y naciones; por tal motivo, las instituciones educativas deben ser capaces de funcionar a una escala planetaria con la única finalidad de lograr su propia sobrevivencia y crecimiento.

Estás son algunas de las dimensiones en las que la globalización ha afectado a las instituciones educativas y a la educación misma:

- La dimensión espacio-temporal de la globalización intensifica y replantea la problemática de la interacción, la coordinación y el control.

Por educación formal se entiende aquella parte del sistema escolar donde las acciones de enseñanza aprendizaje se realiza con currícula predeterminados, sujetos a calendarios escolares, horarios, presencia física, etc., es decir con restricciones espacio-temporales¹⁴.

La globalización y la informática están provocando una tendencia a la desformalización de estos sistemas escolares sobre todo en los niveles intermedios y superiores (educación a distancia).

- De la mano están los efectos en la forma de comercializar el servicio educativo, el cual se puede clasificar en tres puntos:
 - Impartición en el extranjero: Se concentra el servicio más allá de las fronteras, el cual no requiere que el consumidor se desplace físicamente.
 - Consumo en el extranjero: Se refiere al consumidor que se desplaza al país del proveedor; lo que significa que los estudiantes reciben parte o el total del aprendizaje en otro país.
 - Presencia comercial: Involucra un proveedor de servicios que establece una franquicia comercial en otro país para proporcionar un servicio.
 - Presencia natural de personas: significa que físicamente el personal (profesores e investigadores) viaje a otro país temporalmente para proporcionar un servicio.
- La dimensión de estructura y tiempo también ha sido afectada pues las telecomunicaciones y la virtualización están supliendo la necesidad de adquirir una educación continua, permanente, cada vez hay más personas

¹⁴ Rico Padilla, José. Pedagogía y práctica docente. México: ACD ediciones. pp. 35.

de diferentes edades requiriendo servicios escolares a diferente nivel y modalidad, lo que lleva a que halla más gente mezclada en edades en los cursos.

- Los costos: A medida que se reduce la necesidad de contacto físico entre los productores y consumidores de conocimiento y los costos de las comunicaciones, los servicios educativos también tenderán a modificarse obteniendo una ventaja competitiva en la medida en que estos costos se reduzcan en cada país.
- Competencia: Con la globalización la ventana de oportunidades para las universidades de mayor prestigio en el mundo se abre amenazando fuertemente la oferta local que no sea capaz de enfrentar las tareas de reestructuración que las hagan más atractivas para sus clientes.
- Estructura y funciones: Por un lado a nivel del sistema en su conjunto, se incrementa la demanda por cantidad de escolaridad y por diferenciación en los niveles, por otro lado la estructura y funciones sufren cambios en cuanto a los procesos, contenidos y significaciones¹⁵.

2.3 Antecedentes y evolución de las organizaciones.

Una organización es un ente social; por lo tanto, su desarrollo, sus reestructuras y/o sus cambios han evolucionado a través de la historia con la historia misma.

En la época de la comunidad primitiva cuando el hombre deja de ser nómada y se convierte en sedentario surge la primer reestructura o cambio organizacional, el hombre ahora tiene que trabajar en colectividad, desarrolla nuevas costumbres, surge un clima organizacional diferente y por supuesto surgen nuevas necesidades también. En esta misma época se inventa la escritura y con ello la civilización floreció.

¹⁵ Maya Ambía, Carlos J. (1998). México en America. (1ra ed.). México: Universidad Autónoma de Sinaloa. pp. 34.

Al continuar la sociedad su desarrollo se va produciendo un poco más de lo que se necesita y surgen excedentes de producción lo que genera y hace posible el intercambio de mercancías (trueque), surgen los mercaderes, los medios de producción evolucionan y/o se reestructuran y con ello desaparece la propiedad colectiva y nace la propiedad familiar.

Las grandes civilizaciones de Grecia, Babilonia, China y Persia desarrollaron formas de organización para producir y comerciar. La cultura egipcia, la fenicia y la babilónica entre otras se desarrollaron bajo el modo de producción esclavista, en donde la base de producción es el esclavo que realiza las actividades de producción; con el esclavismo nace y se desarrolla la propiedad privada, aparecen dos clases sociales fundamentales: los esclavistas y los esclavos¹⁶.

En este tiempo podemos hablar por primera vez de la globalización (globalización incipiente) ya que los grupos de personas entraron en contacto por primera vez, el comercio y la migración.

En la edad media Europea surgió el feudalismo debido a que los jefes militares de los pueblos conquistadores, fueron repartiendo la tierra a sus súbditos y de esta forma llegaron a dominar grandes extensiones de tierra. Por un lado los señores feudales eran los dueños de los principales medios de producción y por otro lado estaban los siervos, que solo eran dueños de los instrumentos de labranza y que tenían que pagar una renta al señor feudal. Los siervos eran diferentes a los esclavos ya que si bien el siervo no era completamente libre, tampoco era un esclavo pues el siervo estaba más sujeto a la tierra, es decir, si cambiaba el señor feudal, el siervo permanecía en la misma tierra. En los últimos siglos del feudalismo ocurrió una serie de importantes cambios que sustituirían la estructura feudal dominante por una nueva: la capitalista. Algunos de estos cambios fueron la

¹⁶ Méndez Morales, Jose Silvestre. (2005). *Fundamentos de economía*. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill, pp. 44.

ampliación de la producción y la productividad, amplio desarrollo del comercio, desarrollo de mercados locales y regionales, las revoluciones burguesas que terminaron con el poder de los señores feudales e instaurarán el poder de la burguesía.¹⁷

La revolución industrial cambia profundamente las bases sobre las que se estructura la empresa, es la base sobre la cual se materializan los proyectos productivos, dejando de lado la especialización artesanal. Provocó cambios en diversos países en donde comenzó la explotación de nuevas fuentes de materias primas, creció la población en las ciudades y el comercio creció en gran escala. Claramente se puede apreciar el resurgimiento de la globalización. La producción generalizada de mercancías es una condición indispensable para el desarrollo de capitalismo y esta producción se ha dado en diferentes etapas, la llamada “producción mercantil simple” que es una producción artesanal de las mercancías; la de “manufactura” en donde todas las mercancías eran hechas a mano; la producción “maquinizada” que se da cuando los trabajadores se dedican a una sola actividad, lo que aumenta la especialización del trabajador; la “automatizada y computarizada” donde las máquinas son las encargadas de realizar ciertas operaciones repetitivas y de manera programada. En esta época tiene origen el estudio del comportamiento organizacional, a partir de la búsqueda de medidas para mejorar las condiciones laborales, el rendimiento de los trabajadores y la productividad empresarial.¹⁸

La libre competencia se basa como su nombre lo dice en la competencia entre capitalistas y ésta competencia se basa en el costo y calidad de las mercancías, aquí el capital se concentra en pocas manos, llegando incluso a la fusión de empresas que no podían mantenerse en la competencia. De esta forma, las

¹⁷ Méndez Morales, Jose Silvestre, *op. cit.*, p. 45.

¹⁸ Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo. *op. cit.* pp. 19.

empresas y los capitales fueron creciendo hasta formar grandes corporaciones con mucho capital manejadas por unos cuantos capitalistas.¹⁹

El decenio de 1970 señaló un cambio radical muy importante que se origino con la profunda recesión experimentada en los países occidentales. Muchos países en vías de desarrollo renunciaron a la sustitución de importaciones a favor de la promoción de las exportaciones en un intento por asegurarse una entrada de divisas (globalización acelerada).

En la fase imperialista los monopolios dominan la vida económica, con lo cual se incrementa notablemente la concentración del capital y el dominio de las fuentes de materias primas. Al mismo tiempo las inversiones extranjeras y la deuda externa siguen creciendo (exportación de capitales). El imperialismo implica también una nueva forma de dominación de unos países sobre otros, lo que puede ser considerado como neocolonialismo.²⁰

Es importante mencionar también la época del socialismo que se desarrollo en el siglo XX como consecuencia de la ruptura de las relaciones capitalistas, aquí ya no existe propiedad privada si no propiedad social, aunque sigue existiendo la propiedad personal que otorga el uso y disfrute de los objetos personales.²¹

El estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones.

La globalización significa la integración mundial de los países en un solo mercado, lo que trae como consecuencia un largo proceso con muchas implicaciones y barreras por vencer.

¹⁹ Méndez Morales, Jose Silvestre, *op. cit.*, p. 46.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

2.3.1 Evolución de las instituciones educativas.

El nacimiento del pensamiento pedagógico tiene lugar en Grecia y Roma, como cunas de la cultura universal. El pedagogo en la Grecia antigua, era el esclavo que conducía al niño, al maestro encargado de su enseñanza. El maestro no tenía la necesidad de ser pedagogo. La educación era particular, quién tenía dinero contrataba a un maestro. En el período Helenístico, algunas ciudades establecieron escuelas públicas. Los niños varones aprendían a leer, escribir, citar la literatura, a cantar, a tocar un instrumento musical y a entrenarse como soldados para el servicio militar.²²

Las prácticas educativas en Esparta se enmarcaron en la disciplina y rudeza propias del ejército. Hubo personajes tan sobresalientes como Sócrates, Aristóteles y Paltón. Este último aparece como un verdadero filósofo de la educación.²³

En Atenas, algunos jóvenes mayores asistían a una academia para las disciplinas más finas como la cultura, las ciencias, la música y las artes. Cuando un muchacho terminaba sus estudios al cumplir 18 años, luego empezaba su entrenamiento militar en el ejército por uno o dos años. Algunas de las mayores escuelas eran el Liceo (escuela peripatética fundada por Aristóteles) y la academia platónica.²⁴

Durante la edad media, la iglesia intervino en todos los estamentos sociales, y por ende, en el educativo redimensionando el sentido de la educación y determinando sus lineamientos curriculares. Toda la producción literaria y la enseñanza

²² Alighiero, Manacorda Mario. (2006). Historia de la educación 1. de la antigüedad al 1500. (9na ed.). México: Siglo XXI. pp. 63.

²³ *Op. cit.* p. 116.

²⁴ *Ibíd.*

institucionalizada se encontraban casi exclusivamente en las escuelas monásticas²⁵.

Desde el siglo XII cada catedral con un grupo de clérigos ricos e influyentes organiza su escuela catedralicia para instruir en los rudimentos de la cultura eclesiástica a futuros beneficiados y eclesiásticos en general, estas escuelas no tardaron en abrir sus puertas a los hijos de los burgueses, dando cabida también a enseñanzas que no eran estrictamente religiosas. Con el paso del tiempo los municipios abrieron sus propias escuelas laicas que funcionaban al lado de las catedralicias o de otras famosas vinculadas a instituciones urbanas relevantes como podía ocurrir en París o en alguna otra ciudad de importancia.

En el renacimiento la pedagogía figuró como una disciplina independiente ya que se desarrolló como una actividad sistemática.

En 1550, surge la pedagogía Eclesiástica que se desarrollo durante los siglos XVII y XVIII principalmente en la orden Jesuita, teniendo como objetivo la “autodisciplina”, pretendiendo afianzar el poder del Papa²⁶.

La pedagogía como ciencia nace en el siglo XIX y cobra mayor fuerza después de la primer Guerra Mundial, cuando se intentó hacer coincidir los términos pedagogía con ciencia de la educación.²⁷

Las nuevas exigencias sociales de la Revolución Industrial provocan que surjan los centros politécnicos y las escuelas técnicas superiores que tuvieron como modelo a “Ecole Polytechnique” (escuela politécnica) de Paris que nació en 1794, todavía al calor de la Revolución e impulso en seguida normas completamente

²⁵ Fernández Conde, Francisco Javier. (2005). La religiosidad medieval en España. Plena edad media (siglos XI- XIII). (1ra ed.). España: Trea. pp. 234.

²⁶ *Op. cit.* p. 238.

²⁷ Rico Padilla, José, *op. cit.*, p. 27.

nuevas para la formación de la juventud matemático-científica, por supuesto de acuerdo con el marco de interés clasista de la burguesía francesa.

Entre 1914 y 1918 la pedagogía alcanza su mayor esplendor convirtiéndose en un elemento de manipulación social del estado nacionalista ya que le concede a la escuela el valor insustituible de ser la primera responsable de la educación de todas las capas sociales.²⁸

Época prehispánica en México

Los aztecas o Mexicas dominaron el centro y sur de México y Mesoamérica, desde el siglo XIV hasta el siglo XVI. La escuela “calmecac” era una institución a donde podían asistir los hijos de los nobles, aquí se formaba a los futuros dirigentes, se les adiestraba en religión, ciencias, arte y oficios militares; la escuela funcionaba como un internado. La gente común aprendía los oficios de los padres y las niñas aprendían las labores domesticas de las madres, asistían a la escuela del calpulli llamada “telpochcalli” (casa de jóvenes), en donde se formaba el carácter de los jóvenes, se enseñaban artes y recibían instrucción militar obligatoria. Al frente de cada calpulli había un telpochtlato (el que hablaba a los jóvenes) quien enseñaba las artes militares; También existía el “cuaucalli”, que era una escuela de canto, danza y actividades recreativas. Los maestros no tenían libertad absoluta pues eran vigilados por lo padres de familia, los ancianos y los sacerdotes para que cumplieran cabalmente su trabajo.²⁹

Época de la conquista y la colonia

El 13 de mayo de 1524 llegaron a México doce apóstoles franciscanos que partieron de Barrameda, su primer preocupación fue la de evangelizar a los

²⁸ *Op. cit.* p. 29.

²⁹ Alighiero, Manacorda Mario, *op. cit.*, p. 173.

nativos de la Nueva España y fueron los primeros interesados en impartir nuevo conocimiento. Tomaron como centro de operaciones la ciudad de México.

En el siglo XVII se obligó a establecer escuelas en todas las parroquias, y se reclamaba la separación de las mujeres de los hombres, lo cual hizo que se crearan dos escuelas. Esto llevó al problema de no contar con suficientes profesores y para solucionar esto se decidió que los niños tuvieran acceso al aprendizaje de la lectura, la escritura, el castellano y, desde luego, la doctrina cristiana; para las niñas se consideró suficiente el conocimiento del catecismo de la doctrina.

Uno de los colegios más reconocidos en el siglo XVIII fue el colegio de Santa Rosa de Lima, establecido en Michoacán, el cual enseñaba música, doctrina, aritmética, lectura y escritura. En esta época, eran pocos los colegios que enseñaban a leer y a escribir a las mujeres.

México Independiente

Las escuelas seguían separadas por género, se crean distintas instituciones dedicadas a preparar a las mujeres en diversos campos, se crean las escuelas secundarias para mujeres (1867), en este mismo año se hace obligatoria la educación primaria; se abren vocacionales femeninas, escuelas de arte y oficios (1880), educación básica y escuela para obreras (1887).

En 1910 se facultó a la mujer para ingresar a la educación medio-superior.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) fue fundada el 22 de septiembre de 1910. La UNAM es la universidad más grande e importante de México. Es la universidad con mayor reconocimiento académico tanto en Iberoamérica, como en América Latina, es también una de las más grandes y bellas. La construcción de su campus principal al sur de la Ciudad de México, conocido como Ciudad Universitaria (CU), fue llevada a cabo por varios de los

mejores arquitectos de México del siglo XX y por grandes artistas como Siqueiros, Francisco Eppens y Diego Rivera. En 2007, su campus central fue declarado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.³⁰

En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública quien reconoce la necesidad de incluir a las mujeres en el magisterio y les hace un llamado para educar al país.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) es una institución pública mexicana fundada en 1936 durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas del Río, dedicada a la investigación y educación a niveles medio superior, superior y postgrado ya que cuenta con un alto nivel académico, es una de las instituciones educativas más prestigiosas e importantes de México.³¹

La Universidad Autónoma del Estado de México fue fundada en 1828 como Instituto Literario del Estado de México, en Tlalpan (entonces capital del estado), fue promovida a Instituto Científico y Literario de Toluca en 1943, y a Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) en 1956. Es la más importante casa de estudios universitarios del Estado de México, de carácter público y su sede central se halla en la capital estatal, Toluca.³²

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) fue fundada en 1974 por decreto del Presidente de México Luis Echeverría.³³

2.4 Evolución del pensamiento administrativo.

Las organizaciones se empezaron a configurar desde la escuela de dirección científica o de ingeniería industrial.

³⁰ Solana Fernando, Cardiel Reyes Raúl y Bolaños Martínez Raúl. (1982). Historia de la educación en México. (1ra ed.). México: Fondo de Cultura Económica. pp. 229.

³¹ *Op. cit.* p. 230.

³² *Ibíd.*

³³ Alighiero, Manacorda Mario, *op. cit.*, p. 263.

Escuela Clásica de la Administración.

A finales del siglo XIX se dio la administración científica con Frederick W. Taylor (1856-1915) y con Henri Fayol (1841 -1925) quienes realizaron aportaciones en campos distintos de la administración.³⁴

Debido a que los investigadores usaron herramientas de tipo matemático y analizaron tiempos y movimientos con base en una metodología científica, a esta corriente se le conoce como la administración científica. En esta etapa, el hombre era considerado como un engrane de la organización, susceptible de ser desechado y sustituido.

Frederick W. Taylor, considerado como el padre de la administración científica, dirigió sus estudios al incremento de la productividad mediante el perfeccionamiento de procedimientos y métodos de remuneración. Su primera aportación a la administración fue el análisis crítico que realizó de la empresa en operación concluyendo que:

- No existía un proceso claro de las responsabilidades de la dirección ni la de los empleados.
- No existía ningún estándar de trabajo eficaz.
- No se incentivaba el desempeño de los trabajadores.
- La administración aplicaba un sistema militarizado.
- Las decisiones administrativas se basaban en premoniciones.
- Los trabajadores ocupaban puestos para los que no estaban capacitados.

Mediante la observación directa Taylor mejoraba los movimientos y los tiempos para realizar ciertas tareas, es por ello que se le conoce como el precursor de la ingeniería de tiempos y movimientos. Las investigaciones de Taylor le trajeron

³⁴ Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.). México: Mc Graw-Hill. pp. 44.

problemas con los sindicatos de aquella época que vieron afectados sus intereses por lo que en 1912 ante el congreso de Estados menciono los cuatro puntos en que justificaba dichas investigaciones:

1. La necesidad de desarrollar la administración como una disciplina científica.
2. Seleccionar científicamente al trabajador de manera que el trabajador sea responsable de las tareas para las cuales esta verdaderamente capacitado.
3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador.
4. Colaboración y cooperación entre patronos y empleados³⁵.

Henri Fayol sentó las bases de la administración científica, se centro en la organización, entendida esta como “la entidad de bienes y/o servicios”. Fayol atribuía el éxito de la organización a la aplicación de los siguientes pasos: planeación, organización, mando, coordinación y control, lo que hoy constituye el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Estableció que las organizaciones tiene actividades que en menor o mayor tamaño tienen características parecidas, lo que hoy en las empresas son las áreas de finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones, producción e investigación y desarrollo.

La administración para ser considerada como una ciencia debía de cubrir con los requisitos del método científico, así que Fayol basó la administración en catorce principios que comprobarán su universalidad:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando

³⁵ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 49.

5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al bien común
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad personal
13. Iniciativa
14. Espíritu corporativo³⁶

Las teorías de Max Weber también se encuentran situadas en la escuela clásica y estableció tres principios que debían cubrirse para tener una organización “modelo”:

1. Las relaciones interpersonales deben ser impersonales.
2. Las contradicciones deben hacerse única y exclusivamente por la capacidad técnica.
3. Las diferentes situaciones organizacionales deben estar previstas en manuales y reglamentos.

Si bien la Burocracia de Weber constituye la base del Diseño Organizacional, la teoría como tal, adolecería de varias inconsistencias, en el caso de tomarlas tecnocráticamente.³⁷

Escuela de las relaciones humanas.

La teoría científica abrió camino a la eficiencia organizativa pero olvidó a la persona. Esta teoría reconoce que los trabajadores son seres humanos,

³⁶ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 70

³⁷ Delgado, Castillo Héctor, *op. cit.*, p. 11.

inteligentes, con voluntad autónoma, con capacidad para socializar, con sentimientos propios y desean ser tratados con mayor consideración.³⁸

En la década de los veinte, Elton Mayo realizó estudios en una Western Electric Company, en la ciudad de Hawthorne, para tratar de establecer una relación de costo-beneficio sobre la situación concreta de inversión en mejoramiento en las instalaciones fabriles. La conclusión de estos experimentos se resume en el enunciado llamado Efecto Hawthorne, que establece que la productividad del grupo crecería por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y de la cohesión del grupo, independientemente de las condiciones ambientales.³⁹

Escuela Conductista o moderna.

Esta escuela argumenta que el hombre actúa por impulsos ab-intra y afirma que ningún ser humano puede ser motivado si no lo es per se. Una persona para tener motivación debe ser consciente de una necesidad insatisfecha de lo contrario no tendrá necesidades que satisfacer.

Abraham H. Maslow jerarquiza las necesidades humanas y afirma que para que alguien alcanzase un grado superior debía de haber satisfecho la inmediata anterior.⁴⁰

Frederick Herzberg, creó la teoría de “Higiene y motivación”, en la cual establecía que en el ser humano influyen estos dos factores:

1. Factores Motivacionales: Constituyen los factores de satisfacción relacionados con la naturaleza del oficio.

³⁸ Universidad Tecnológica de México, ciencia y técnica con humanismo. *op. cit.*, p. 25.

³⁹ Delgado, Castillo Héctor, *op. cit.* p. 13.

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 283.

2. Factores higiénicos: se originan de la relación del individuo con el ambiente (clima organizacional) de la empresa en donde labora.⁴¹

B.F. Skinner es el creador de la teoría conocida como “condicionamiento operante, o como modificación del comportamiento” que explica cómo una acción pasada influye en acciones futuras. Si alguien tuvo una recompensa por determinada acción tenderá a repetirla, si por el contrario recibió castigo, tenderá a evitarla en lo sucesivo.⁴²

McGregor, Likert y McClelland realizaron los primeros estudios en donde se perfila a la persona en el papel específico de líder.

McGregor formuló la Teoría “X” y Teoría “Y” dedicadas a los jefes y no a los empleados. Según estas teorías los jefes tienen cierta tendencia a tratar a sus subordinados por ideas preconcebidas que tienen de ellos. Si su inclinación es hacia la teoría “x”, el patrón considera que el trabajador tiene aversión al trabajo, que son irresponsables y que no tienen iniciativa, mientras que los que están inclinados hacia la teoría “y” consideran que sus trabajadores son responsables, tienen iniciativa y les gusta trabajar.

Likert abundó en los estudios de McGregor y enunció lo que le llamo “cuatro sistemas de mando”:

1. (x-x) = El jefe cree que el trabajador es perezoso, irresponsable y no tiene iniciativa.
2. (mucho X, poca Y) = Indica la tendencia a tolerar al subordinado, pero sin confiar en él ya que no le queda otro remedio al jefe.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.* p. 286.

⁴² *Op. cit.* p. 290.

3. (poca X y mucha Y) = Ocurre cuando el jefe le permite al trabajador cierta libertad de acción y decisión.
4. (y-y) = Es cuando el jefe cree que el subordinado es responsable, tiene iniciativa y le gusta su trabajo.⁴³

Enfoque Situacional

Este enfoque establece que no hay una fórmula que garantice la óptima administración, ya que está en un medio ambiente cambiante, el mejor modo de administrar “depende” de la circunstancia.

Administración “orgánica”, es en donde predominan las situaciones imprevisibles, abiertas o flexibles.

Administración “mecánica”, es en la cual predominan las situaciones estables, cerradas, rígidas o burocráticas.

La administración estratégica es lo que en administración situacional se le conoce como administración “orgánica”.⁴⁴

Enfoque de sistemas o teoría moderna.

Acepta la influencia que tienen entre sí todos los elementos de una organización, de tal forma, que cualquier variación en cualquiera de sus elementos afecta a toda la organización.

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes independientes o subsistemas y que pueden distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable.⁴⁵

⁴³ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 292.

⁴⁴ *Op. cit.* p. 436.

Las estructuras sociales o sistema organizacional constan de cinco partes:

1. El individuo: persona que entra a la organización.
2. La organización formal: divisiones, departamentos, etcétera, con autoridad y responsabilidad.
3. La organización informal: conformada por todas las conductas y/o interacciones entre los individuos de la organización.
4. Proceso de fusión: se da entre los tres elementos, individuo, organización formal y organización informal.
5. Lugar físico: donde se desarrolla el trabajo.

Las instituciones educativas tienden a ser sistemas abiertos ya que sus miembros, los que trabajan en ella, mantienen muchos contactos con el exterior y por ello existe una interrelación entre los miembros de este sistema y otros sistemas que se ven influenciados unos con otros.

Escuela Neoclásica.

Peter F. Drucker es el principal expositor de esta corriente, el cual orienta a la administración a la innovación, la competitividad y la necesidad de las organizaciones de aclarar sus objetivos y estrategias.

El enfoque neoclásico se tipifica por las siguientes características:

- Máxima importancia a los objetivos y a los resultados.
- Utiliza las aportaciones de los clásicos para adaptarlas a las contingencias actuales.
- Desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.⁴⁶

⁴⁵ Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo, *op. cit.*, p. 28.

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 147.

Administración Estratégica

Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la administración estratégica. Los términos como objetivos, misión, fortalezas y debilidades se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. La estrategia clave tanto para los militares como para los negocios es obtener una ventaja competitiva, ambos tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores, su éxito se debe a la atención continua de las condiciones internas y externas.⁴⁷

Una diferencia entre la estrategia militar y la de los negocios es que la de negocios se formula, implanta y evalúa con una idea de competencia, mientras que la militar se basa en una noción de conflicto.

2.5 Las organizaciones y conceptos relacionados.

Concepto de organización

Organizar y organización son palabras derivadas de órgano que, a su vez, proceden del latín organúm y éste del griego opyov, lengua en la que ésta era un derivado de epyov que significaba acción, obra, trabajo.⁴⁸

Gareth⁴⁹ “Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza política, ejército o banco”.

Chiavenato hace la siguiente división del concepto:

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.* p. 261.

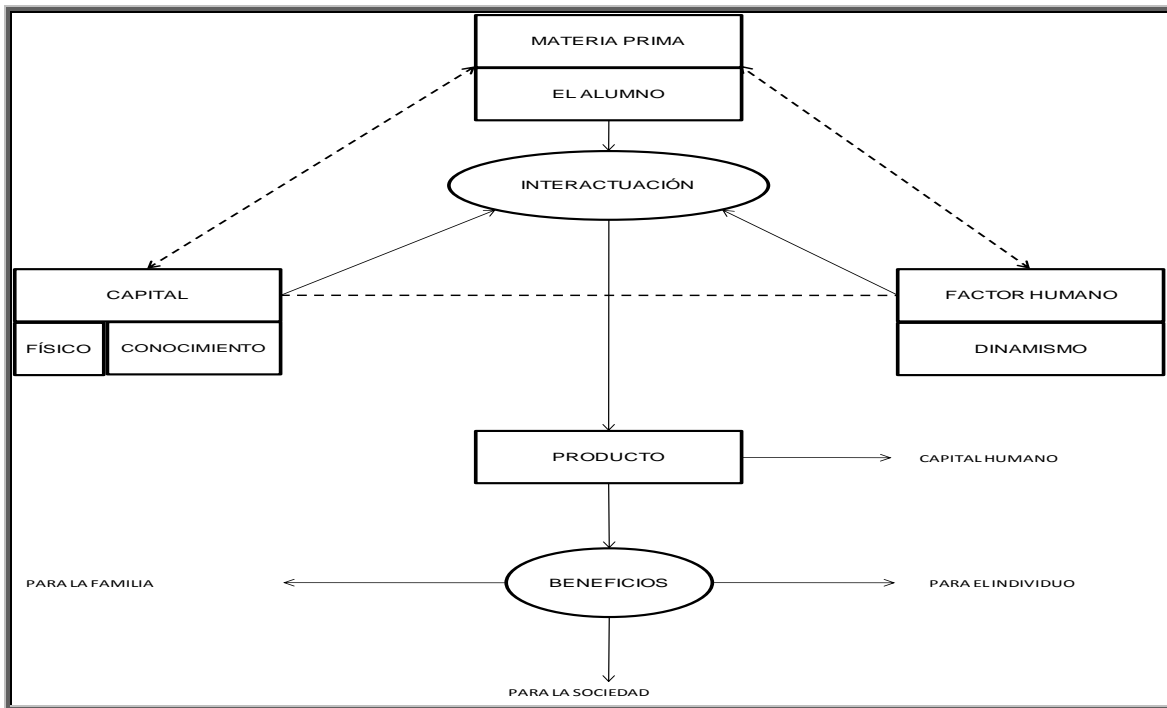
⁴⁸ Fernández – Ríos, Manuel y Sánchez, Jose C. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. España: Díaz de Santos, pp. 2.

⁴⁹ Gareth, R. Jones. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. (5ta. ed.). Texas: Pearson Prentice Hall. pp. 2.

1. Organización como entidad social: Indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. Organización como función administrativa: Significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos y fijar sus atribuciones e interrelaciones.⁵⁰

Las instituciones educativas son organizaciones formales puesto que en ellas existe una agrupación de miembros precisables, con una división de tareas y responsabilidades en función a unos objetivos generales educativos.

Figura 1 “Esquema conceptual de una institución educativa”



Fuente: Ramírez Cavassa César. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México. Limusa. pp. 15.

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 21.

2.5.1 Clasificación de las organizaciones según Renate Mayntz

Por sus objetivos:

- Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- Las que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin.
- Las que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia fuera.⁵¹

Por su finalidad:

- Lucrativas: Buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y/o servicios rentables y que buscan multiplicar el capital y obtener un beneficio.
- No lucrativas: No persiguen fines de lucro, manejan recursos pero no obtienen utilidades.⁵²

Por su actividad:

- Industriales: Realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor. La constitución política de los estados unidos mexicanos en su artículo 123 fracción XXXI las agrupa en: textil, eléctrica, cinematográfica, hulera, azucarera, minera, metalúrgica y siderúrgica, de hidrocarburos, petroquímica, cementera, calera, automotriz, química, de celulosa y papel, de aceites y grasas vegetales, alimentos, bebidas, ferrocarrilera, madera, vidriera y tabacalera.
- Comerciales: Solo realizan procesos de intercambio.

⁵¹ Alonso Murguía Enrique Guillermo, Ocegueda Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza. (2006). Teoría de las organizaciones. (1ra ed.). México: Umbral. pp. 15.

⁵² Alonso Murguía Enrique Guillermo, Ocegueda Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza, *op. cit.*, p. 16.

- Agrícolas: Son las dedicadas a la ganadería, pesca o silvícola.
- Servicios: llevan a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos, algunos ejemplos son asesoría, negociación, mensajería, etcétera.⁵³

Por el origen de su capital:

- Privadas: Son constituidas y administrados por particulares.
- Públicas: esta determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración.⁵⁴

Por su estructura legal:

- Personas físicas: Son todos los individuos que poseen obligaciones y derechos de goce y ejercicio.
- Personas morales: El código civil federal en su artículo 25 considera como personas morales a la nación, los estados y los municipios, las corporaciones de carácter publico reconocidas por la ley, las sociedades civiles o mercantiles, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las sociedades cooperativas y mutualistas; las asociaciones con fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o de cualquier otro fin lícito siempre que no fueren desconocidas por la ley.⁵⁵

Nuevos diseños organizativos:

- Organizada internamente en red: Está posibilitada por el hecho de que los precios permiten instalar un ordenador en cada escritorio. Una red

⁵³ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2011). Constitución política de los estados unidos mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación. pp. 97.

⁵⁴ Alonso Murguía Enrique Guillermo, Ocegueda Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza, *op. cit.*, p. 16.

⁵⁵ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). Código Civil Federal. México: Diario Oficial de la Federación. pp. 4

tecnológica sobre alimenta las redes sociales y es el medio para que se realice el trabajo.

- La corporación virtual: Se organiza así misma; la gente se agrupa en torno de los proyectos a realizar, se trabaja en el lugar de desarrollo del proyecto, su principal activo es su capital intelectual.
- La red económica: Son racimos de empresas que colaboran en torno a una tecnología determinada y usan una arquitectura común para presentar elementos independientes de una propuesta de valor global que se fortalece a medida que nuevas empresas ingresan al conjunto.⁵⁶

Clasificación de las instituciones educativas

- Instituciones oficiales y/o del estado: Son entes territoriales que competen a la administración pública o administración educativa del estado.
- Instituciones privadas: Entes cuyo capital no tiene relación con el estado.
- Instituciones de carácter humanitario: Su fin primordial es la preparación del individuo mediante el conocimiento y no importa si es pública o privada.⁵⁷

2.5.2 Diseño organizacional.

Concepto de diseño organizacional

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar y lograr sus metas. Trata de cómo y porqué se eligen diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado del diseño organizacional.

⁵⁶ Stewart, Thomas A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Argentina: Granica. pp. 285.

⁵⁷ Ramírez Cavassa César. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa. pp. 16.

La manera en que se diseña y cambia la estructura organizacional determina cuánto valor crea la organización ya que esto afecta la manera en que se implementa la estrategia.

El diseño organizacional debe ser una actividad gerencial en constante evolución para que una empresa se mantenga por delante de la competencia.

Un mal diseño organizacional puede ser el declive de la organización ya que los empleados talentosos se van, los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y el proceso de creación de valor se vuelve lento.

Estructura organizacional

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.⁵⁸

Tipos de estructura organizacional

- Estructura mecanizada: La toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca de los subordinados y la información fluye en dirección vertical con sentido descendente. Existe una correspondencia directa entre cada persona y cada tarea. La organización es muy consciente del estatus y las normas para proteger el “territorio” son habituales.
- Estructura orgánica: Promueve la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes, la toma de decisiones se distribuye en toda la jerarquía, las funciones están poco definidas y se desarrollan constantemente nuevos tipos de puestos para realizar tareas que están en continuo cambio, la coordinación se logra

⁵⁸ Gareth, R. Jones. (2008). *Op. cit.* p. 7.

por medio del ajuste mutuo, con el paso del tiempo se desarrollan normas y valores específicos que dan énfasis a la competencia, la experiencia personal y la innovación.

- Estructura Funcional: Es un diseño que agrupa a los individuos con base en sus habilidades y pericia, ofrece a las personas la oportunidad de aprender unas de otras y ser más especializadas y productivas ya que a medida que se especializan las funciones y se mejoran las habilidades y las aptitudes, surgen competencias esenciales que dan una ventaja competitiva a la organización.
- Divisional: Agrupa las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes. El tipo de estructura depende de los problemas de control que la organización tenga, por ejemplo, si el problema de control se debe a la cantidad y complejidad de los productos, la organización dividirá sus actividades por producto y usará una estructura de producto; si el problema es la distribución, la organización dividirá sus actividades por región y usará una estructura geográfica.
- Estructura Multidivisional: Es una estructura en la que a cada división de producto se le da su propio paquete de funciones de apoyo de forma tal que se vuelvan divisiones autocontenidas. En este tipo de estructura cada división es independiente y autocontenida; el personal de la casa matriz corporativa tiene como tarea coordinar las actividades de las divisiones.
- Estructura Matriz: Una matriz es una cuadrícula rectangular que muestra un flujo vertical de responsabilidad funcional y un flujo horizontal. La característica que define a una estructura matriz es el hecho de que los trabajadores tienen dos jefes, es decir, le reportan a dos superiores, al gerente de producto y al gerente funcional. La organización por sí misma es muy plana, tiene niveles jerárquicos mínimos en cada función y autoridad descentralizada.⁵⁹

⁵⁹ Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 7.

- Estructura Matriz Multidivisional: Es una estructura que proporciona más integración entre los gerentes corporativos y los de división pues hace mucho más fácil que los directivos de las divisiones y de las oficinas centrales cooperen y coordinen conjuntamente las actividades organizacionales.
- Estructura Híbrida: Se da en organizaciones grandes y complejas que tienen muchas divisiones y adopta simultáneamente muchas estructuras; cada gerente de división selecciona la estructura que mejor satisface las necesidades. Las empresas que operan sólo en una industria, pero eligen competir en diferentes segmentos de mercado de esa industria, también pueden usar una estructura híbrida.
- Estructura en Red: Es una agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de autoridad. Muchas veces una organización toma la iniciativa de crear la red cuando busca una manera de aumentar su eficacia.⁶⁰

2.5.3 Desarrollo organizacional.

El movimiento del Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido estricto es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, si no un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración.⁶¹

⁶⁰ Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 169.

⁶¹ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 318.

El desarrollo organizacional “es una serie de técnicas y métodos que los gerentes pueden utilizar en su programa de investigación de acciones para aumentar la adaptabilidad de su organización”.⁶²

Su objetivo es la efectividad organizacional, ayudar a las personas a alcanzar su potencial y realizar sus metas.

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.⁶³

Warner Bennis⁶⁴ lo define como “una estrategia educativa compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos y a la vertiginosa velocidad del cambio en si mismo”.

Para el son cuatro las condiciones que dieron origen al desarrollo organizacional:

1. Una transformación rápida del ambiente.
2. Un aumento de tamaño de las organizaciones.
3. Una diversificación creciente, así como una gradual complejidad de la tecnología moderna.
4. Cambio del comportamiento administrativo debido a un nuevo concepto del hombre, del poder y valores organizacionales.

Presupuestos básicos del desarrollo organizacional

- Constante y rápida mutación del ambiente
- Necesidad de continua adaptación

⁶² Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 292.

⁶³ Guizar Montufar, Rafael. (2008). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. (3ra ed.). México: Mc Graw-Hill, pp. 28.

⁶⁴ Guizar Montufar, Rafael, *op. cit.*, p. 28.

- Interacción entre organización y medio
- Interacción ente individuo y organización
- Objetivos individuales y organizacionales
- El cambio organizacional debe ser planificado
- Necesidad de participación y compromiso
- Variedad de modelos y estrategias del desarrollo organizacional

El Desarrollo organizacional para las instituciones educativas

Es una estrategia educativa integral, que tiene por finalidad tratar diversos problemas organizacionales que son principalmente dificultades para trabajar en equipo y comunicarse con los demás; en el caso de un centro educativo: con los profesores, alumnos y padres de familia. Estas cuestiones (capacitación, participación y comunicación) son factores indispensables para lograr un cambio en la organización haciendo posible la educación a un medio ambiente que cambia constantemente.⁶⁵

2.5.4 Resistencia al cambio.

Concepto de cambio

Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación perturbación, interrupción. Los impedimentos al cambio más poderosos a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional.⁶⁶

⁶⁵ Delgado Santa-Gadea Kenneth. (2007). Educación participativa. El método del trabajo en grupo. (2da ed.). Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. pp. 28.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 322.

Robbins y Judge hablan de dos razones por las cuales se presenta la resistencia al cambio:

1. La pérdida de lo conocido: La aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo.
 2. La pérdida de lo personal: Se refiere al status quo conquistado.
- Stoner y Wankel agrega la “incertidumbre” de las causas y efectos del cambio.
 - Brown en un sentido más filosófico habla de la ética del propósito (meta generada por la gente), la ética del principio (evaluación de los actos en función de reglas) y una ética de la consecuencia (evaluación de los actos en función de resultados probables).
 - Hammer señala cuatro razones básicas por las cuales la gente se resiste al cambio:
 1. Racionalidad: Aquel que se resiste racionalmente puede ver por qué este cambio no es bueno para ellos o para la organización. El que se resiste de esta manera puede demostrar su resistencia al demostrar el problema que ocasionaría el cambio.
 2. Miedo: Persona que experimenta incertidumbre o ansiedad acerca del cambio, a menudo esta ansiedad puede conducir a las personas a suponer lo peor del cambio. Estas personas demuestran su resistencia negando la necesidad del cambio.
 3. Incomodidad: La persona que se resiste puede ver el cambio como algo que le exige comportarse en una forma que no se ajusta a su autoimagen. Esta persona se resiste a partir de la emoción y no necesariamente de la lógica.

4. Escepticismo: Es el tipo más destructivo, estos no creen que algo realmente vaya a cambiar, este tipo de personas se resistirá abiertamente y puede llegar a atacar activamente el esfuerzo.⁶⁷
- Richard L. Daft menciona las siguientes razones por las que existe la resistencia al cambio, vistas desde el punto de vista de los afectados por el cambio y sugiere que lo que deben hacer los ejecutivos es no ignorar la resistencia, si no descubrir los motivos y diseñar estrategias para conseguir la aceptación por parte de ellos:
1. Egoísmo: Los empleados suelen resistir el cambio que, a su juicio, les arrebatará algún valor. El miedo a la pérdida personal es quizá el principal obstáculo del cambio.
 2. Falta de conocimiento y de confianza: Si los empleados desconocen el propósito de un cambio o desconfían de las intenciones puede haber resistencia y más si las relaciones laborales no son buenas.
 3. Incertidumbre: Es la falta de información acerca del cambio y de cómo este les puede afectar, a los empleados les preocupa no poder cumplir con las exigencias del nuevo procedimiento o tecnología.
 4. Evaluaciones y metas opuestas: Es cuando los afectados por la innovación perciben la situación en forma distinta o diferente de como lo hacen los dirigentes del cambio.⁶⁸

Tácticas de implementación

Para administrar la implementación del cambio se pueden adoptar tácticas específicas a fin de superar la resistencia de los empleados:

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 322.

⁶⁸ Daft, Richard L. (2004). Administración. (6ta ed.). México: Thomson. pp. 383.

- Comunicación e instrucción: Se utiliza cuando se necesita información sobre el cambio por parte de los afectados y por los que rechazan el cambio requerido.
- Participación: Los usuarios y los opositores intervienen en la planeación del cambio. Es una táctica que requiere tiempo, pero da buenos resultados porque los afectados entienden el cambio y se comprometen con él, ayuda a detectar posibles problemas y a comprender la diferencia de percepciones.
- Negociación: Es un medio más formal de conseguir la cooperación y que el cambio se acepte y se apruebe. Es común que las empresas cuyos sindicatos son fuertes deban negociar formalmente los cambios con ellos; incluso, los acuerdos se integran en el contrato sindical.
- Coerción: Los gerentes usan el poder para obligar a los empleados a cambiar. A los opositores se les dice que lo acepten, pues de lo contrario perderán premios y hasta el empleo, En la generalidad de los casos debe evitarse la coerción porque los empleados se sentirán víctimas, se enojarán con los gerentes del cambio e incluso pueden sabotearlo. Con todo, la coerción es necesaria a veces en situaciones de crisis cuando urge una respuesta rápida.
- Apoyo de la alta gerencia: Este apoyo contribuye a superar la resistencia, indica que el cambio es importante para toda la empresa y sin él, los cambios se ven obstaculizados y provocan pugnas entre los departamentos.⁶⁹

2.5.5 Cambio organizacional.

Concepto de cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su

⁶⁹ Daft, Richard L, *op. cit.*, p. 385.

eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas.⁷⁰

Las organizaciones orientadas al aprendizaje adoptan dos tipos de cambio planeado:

1. Cambio incremental: Designa los esfuerzos por mejorar gradualmente los procesos básicos de operaciones y de trabajo en varias partes de la empresa.
2. Cambio transformacional: Consiste en rediseñar y renovar la empresa en su totalidad. Este cambio no se logra con mucha facilidad, sin embargo, los ejecutivos pueden preverlo y facilitarlo

El cambio en las organizaciones se da en tres variables:

1. Estructura: Son los sistemas de comunicación, de flujo, de trabajo y de autoridad.
2. Tecnología: Son todas las transformaciones y/o la incorporación de nueva tecnología a los sistemas de producción.
3. Factor humano: Las modificaciones en los sentimientos y actitudes que darán origen al cambio conductual.⁷¹

Los tipos de cambio planeado para Richard L. Daft son:

Tecnológicos: Se relacionan con el proceso, es decir, la manera en que funciona la organización. Su finalidad es hacer más eficiente la producción de un bien o servicio.

⁷⁰ Garet, R. Jones, *op. cit.*, p. 269.

⁷¹ *Op. cit.*, p. 386.

- De productos nuevos: Consiste en modificar la generación de productos o servicios. Las innovaciones tienen consecuencias profundas en la empresa, porque a menudo son resultado de una estrategia diferente y pueden definir un mercado nuevo.⁷²
- Estructurales: Abarcan la jerarquía de autoridad, las metas, las características organizativas, los procedimientos administrativos y los sistemas gerenciales. Casi cualquier cambio en la manera de dirigir la empresa cae en la categoría del cambio estructural.⁷³
- Cultura y personas: Se refiere a la empresa en su conjunto, son cambios en los valores de los empleados, en sus normas y actitudes, en sus creencias y conducta.

Dos herramientas con que se cambia la cultura son los programas de capacitación y desarrollo pues estos tratan de cambiar la mentalidad de la empresa. Algunas empresas les dan prioridad a la capacitación y desarrollo de los ejecutivos, con la intención de que su conducta y actitudes influyan en el personal y propicien el cambio cultural.

Kurt Lewin, propuso que el cambio es el resultado de la competencia entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

- Fuerzas del cambio o impulsoras: Son las necesidades o factores que impulsan el cambio dentro de la empresa (problemas y oportunidades).
- Fuerzas restrictivas: Son las barreras del cambio: falta de recursos, oposición de los gerentes de nivel medio o habilidades inadecuadas del personal.

⁷² Daft, Richard L, *op. cit.* p. 388.

⁷³ *Op. cit.*, p. 390.

- Fuerzas ambientales: Aquellas que provocan el cambio por la presión de alguno de estos factores: clientes, competidores, tecnología, economía y ámbito internacional.
- Fuerzas internas: Nacen de las actividades y decisiones internas como los planes y metas de la compañía.⁷⁴

La administración del cambio

La palabra cambio implica novedad o innovación, de ahí que la administración del cambio podría ser la asimilación de los cambios dentro de las organizaciones.

La aplicación de la administración del cambio viene en primer lugar y se inicia desde el día en que se toma la decisión de implementar una reestructura de cualquier tipo.

La administración del cambio se inicia con una comprensión clara de los actores que intervienen en el cambio:

- Promotores: Son los accionistas y la administración en general que han propuesto y acordado la reestructura y /o el cambio.
- Agentes: Es cualquiera dentro o fuera de la organización que intente efectuar el cambio, puede ser un profesional del comportamiento o una persona interna con experiencia en dirigir y provocar el cambio.
- Objetivos: Son aquellos a los que el cambio les afecta de alguna manera.

El proceso del cambio organizacional

De acuerdo al modelo de Beckhard – Harris, existen tres fases:

1. Fijar metas y definir el estado futuro: Se debe tener una visión muy clara acerca de lo que la empresa debe realizar para lograr sus objetivos.

⁷⁴ *Op. cit.*, p. 383.

2. Evaluación del presente: Se debe elaborar un diagnóstico y en el señalar las prioridades de los problemas relacionados con el cambio.
3. Definir el estado de transición: Es la ejecución del plan de cambio.

Desde el punto de vista de Lewin el cambio es un proceso de tres pasos:

1. Descongelar la organización de su estado actual.
2. Hacer el cambio.
3. Volver a congelar a la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actividades laborales y comportamientos anteriores.⁷⁵

Para Richard L. Daft el proceso del cambio inicia:

- Identificando y comunicando la necesidad del cambio.
- Inicialo: Aquí, se generan ideas y respuestas capaces de atender la necesidad e identifica cuatro funciones del cambio organizacional:
 1. Inventor: Desarrolla y conoce los aspectos técnicos de la idea.
 2. Defensor: Crea una idea, visualiza los beneficios, encara las afectaciones en cuanto al costo y al beneficio, obtiene apoyo financiero y político, supera los obstáculos.
 3. Patrocinador: Es el ejecutivo de alto nivel que elimina las barreras organizacionales. Aprueba y protege la idea dentro de la empresa.
 4. Crítico: Ofrece la prueba de la realidad, busca las deficiencias, define criterios rigurosos que debe cumplir la idea.
- Implementarlo: Una idea creativa no beneficiará a la empresa mientras no se ponga en práctica ni se utilice plenamente.

⁷⁵ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 323.

2.5.6 Ambiente organizacional.

Concepto de ambiente organizacional

Es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.⁷⁶

Clasificación del ambiente organizacional

Ambiente interno: Esta constituido por los empleados actuales, por los directivos y por la cultura corporativa, la cual define el comportamiento del personal y determina la eficiencia con la que se adaptará al ambiente externo.

Ambiente externo: Tiene dos capas, el ambiente específico u operacional y el ambiente general. Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización que puedan afectarla.

Ambiente específico u operacional: Son fuerzas externas que afectan directamente e individualmente a la organización como: el gobierno, los competidores, proveedores, clientes, los sindicatos, etc.

Ambiente general: Consiste en las fuerzas que afectan el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones como: las tasa de interés, el estado de la economía, el índice de desempleo, etc.

Su dinamismo es cuánto y cuán rápido las fuerzas de los ambientes específico y general cambian en el tiempo. Un ambiente estable es cuando se pueden predecir los efectos de estas fuerzas y cuando no se pueden predecir, hablamos de un ambiente inestable y dinámico. Las organizaciones deben administrar la incertidumbre ambiental para ser eficaces.

⁷⁶ Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 56.

El ambiente puede ser rico y/o pobre, cuando es rico hablamos de que la incertidumbre es baja porque los recursos son abundantes, así que las organizaciones no necesitan competir por ellos. El ambiente es pobre ya sea porque la empresa esta situada en un país pobre o porque existe un alto nivel de competencia y las organizaciones están luchando por los recursos disponibles.⁷⁷

2.5.7 Clima organizacional.

Concepto de clima organizacional

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.⁷⁸

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.⁷⁹

⁷⁷ Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 57.

⁷⁸ González Millán, José Javier. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. [online]. no. 25 [citado 13 Febrero 2011], p. 40-57. Disponible en la World Wide Web: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf

⁷⁹ Caligiore Corrales, Irene. (2003). Díaz Sosa Juan Arturo. Clima organizacional y desempeño de los docentes en el aula: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia.* [online]. vol. 08, no. 24 [citado 13 Febrero 2011], p. 644-658. Disponible en la World Wide Web:

El Clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuándo la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto, puede aportar sus conocimientos y habilidades.⁸⁰

En las organizaciones podemos encontrarnos micro climas dentro de un clima general, esto depende de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y sus distintos grupos de trabajadores.

Se puede crear valor más a menudo en las organizaciones cuándo las personas trabajan juntas, coordinando sus acciones en un ambiente organizado, que cuando trabajan solas. Con el tiempo la estabilidad creada por la organización proporciona un ambiente en el que está y sus miembros pueden aumentar sus capacidades y en el que la capacidad de la organización para crear valor aumenta en gran medida.⁸¹

Elementos del clima organizacional

- Elementos objetivos:
 - Estructura: Percepción a cerca de las tareas que realizan, el diseño y estructura de los puestos.
 - Trabajo en equipo: Percepción sobre las relaciones dentro de la organización.
 - Liderazgo: Percepción con respecto al estilo de liderazgo, del jefe inmediato y de la forma en la que estimulan al grupo.

<http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1317-9403.

⁸⁰ Baguer Alcalá, Ángel. (2009) Dirección de personas: Un timón en la tormenta. (1ra ed.). España: Diaz de Santos. pp. 149

⁸¹ Garet, R. Jones, *op. cit.*, p. 7.

- Toma de decisiones: Percepción de cómo se toman las decisiones y los puestos de decisión.
 - Comunicación: Percepción acerca de de los canales de información.
- Elementos subjetivos:
 - Motivación: Percepción a cerca de los incentivos que se instrumentan para motivar y la satisfacción que se obtiene.
 - Participación del empleado: Percepción del grado en el que se le involucra en las actividades del grupo y/o organización.
 - Responsabilidad: Percepción de la autodirección que existe entre los miembros de la organización.
 - Trabajo significativo y desafiante: Percepción a cerca del grado en que la asignación de actividades permite desarrollar la creatividad y si es un desafío para la realización.
 - Conflicto: Percepción de la posibilidad de que la dirección trate de que se manifiesten las inconformidades y el grado en el cual se admiten las diferencias de opinión.

El clima organizacional en una institución educativa

El clima escolar es un conjunto de características que distingue una escuela de la otra e influye en el comportamiento de sus miembros. En términos más específico, el clima escolar es la relativa pero estable propiedad del medio ambiente escolar que es experimentada por sus participantes, que afecta sus comportamientos y que está basada en sus percepciones colectivas de comportamiento y conducta en la escuela.⁸²

⁸² Ansión, Juan y Villacorta, Ana María. (2004). Para comprender a la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. pp. 279.

Una escuela es una organización que realiza su tarea no sólo con la palabra, si no con el ejemplo, por lo que el clima organizacional positivo es de fundamental importancia ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento. Los estudios sobre el clima organizacional son necesarios, pues revelan información valiosa para conocer la calidad de las interacciones personales y adoptar cambios tendientes a superar deficiencias, lograr un clima armonioso y tener así un impacto positivo en los logros de aprendizaje de los alumnos.⁸³

Clasificación del tipo de clima organizacional en una institución educativa:

Clima abierto: Describe a una organización de carácter dinámico que se moviliza en función de metas y que proporciona satisfacción a las necesidades sociales de sus miembros, la principal característica de este clima es la autenticidad de la conducta del grupo.

Clima controlado: Se puede definir como impersonal y muy orientado al rendimiento, se le da menor cabida a las relaciones sociales.

Clima cerrado: Se caracteriza por un alto grado de apatía en todos los miembros de la organización. El entusiasmo es bajo porque los miembros no obtienen satisfacción profesional ni social.⁸⁴

Objetivo de medir el clima organizacional

El objetivo de la medición del clima laboral es mejorar. Cuando se mide el clima organizacional el objeto no es obtener conclusiones que puedan perturbar a la organización, ni a sus responsables, el objeto es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral; no se trata de encontrar

⁸³ *Op. cit.*, p. 284.

⁸⁴ Ansión, Juan y Villacorta, Ana María, *op. cit.*, p. 284.

culpables, si no establecer un plan que permita una reconversión de los puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.⁸⁵

Medición del clima organizacional

La medición y análisis debe orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan la organización a través de instrumentos validos fundamentados en claros marcos teóricos que los respalden.

Parámetros de medición

Los parámetros se miden en función de cada empresa y de lo que se quiere evaluar, sin embargo, hay ciertos parámetros que han demostrado la certeza de que el clima esta relacionado con ellos en cualquier empresa:

- Satisfacción en el puesto de trabajo: Muchas personas no ocupan en la empresa el puesto más adecuado para ellas y se puede sentir insatisfecho ya sea porque no dispone de la capacitación adecuada, porque trabaja con stress, porque no existe un buen clima laboral con sus compañeros y jefes, porque el trabajo es rutinario, porque trabaja en condiciones ambientales desfavorables o porque no cuenta con propuestas de mejora.
- Trato personal y ambiente de trabajo: La persona tiene que recibir un buen trato y necesita trabajar en un ambiente laboral limpio, en donde se respeten sus ideas.
- Carrera profesional y promoción: La organización tiene que procurar para sus empleados una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento, como en el de su promoción dentro de la organización.

⁸⁵ Baguer Alcalá, Ángel, *op. cit.*, p. 150.

- Reconocimiento del trabajo: Existen dos formas de reconocer el trabajo, con dinero (salarios justos y equidad de condiciones) y sin dinero (felicitaciones por hacer bien su trabajo).
- Estructura adecuada de la organización: Se trata de analizar si la organización dispone de una estructura moderna con un organigrama en línea horizontal con procesos y equipos de trabajo en cada uno de ellos.
- Delegación del trabajo: Debe existir la delegación del trabajo y al trabajador se le debe dar la confianza y permitirle la toma de decisiones, fomentando su máxima autonomía.⁸⁶

Procedimiento para la medición

1. Análisis de la empresa: Se deben tomar datos de referencia de la empresa como su historia, número de empleados, actividades que realiza, organigrama, productos y servicios que ofrece, proceso productivo y estructura comercial.
2. Diagnóstico de la plantilla de empleados: Se hará un análisis de la plantilla, la formación de la misma, los niveles de estructura, la distribución salarial, el ausentismo y la rotación del personal.
3. Ausentismo laboral: En este estudio se especificaran las cifras reales de días de baja, al menos en los últimos tres años, por los siguientes conceptos:
 - Números de días ausentes anuales por enfermedad, por accidentes, por permisos y por faltas sin permiso, se sacará la media por empleado y año. Se determina la posición de la organización en M.F. (muy fuerte), F (fuerte), D (débil), M.D. (muy débil).
4. Rotación del personal: Se calculara para cada uno de los puestos con la siguiente fórmula:

⁸⁶ Baguer Alcalá, Ángel, *op. cit.*, p. 151.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Media de entradas + Salidas del personal de la organización}}{\text{Personas promedio de empleados}}$$

No existe un índice estándar para evaluar la rotación ya que cada organización es distinta y tiene necesidades diferentes.

5. Análisis de los sistemas de gestión: Se analizan los sistemas implantados con relación a los parámetros de medición del clima laboral como: programas de sugerencia, sistemas de gestión de calidad, sistemas de prevención de riesgos, etcétera.
6. Determinación de grupos y parámetros: Se determinaran los grupos a encuestar y la muestra de la población con la que se va a contar.
7. La encuesta se divide en secciones y se formulan preguntas que nos lleven a obtener el resultado
8. Conceptos estadísticos que hay que tomar en cuenta:
 - Fijar de antemano a partir de que valor de la encuesta se considera al empleado “satisfecho”, de manera que se pueda tratar este estudio como una variable binomial donde lo que interesa conseguir es “p” (porcentaje de personas satisfechas en la empresa).
9. Entrevistas: Debe tenerse en claro, porque se están haciendo las entrevistas, planificar la entrevista en cuanto al contenido de las preguntas y la secuencia, transmitir al interlocutor la finalidad del estudio que se realiza, tratar de desarrollarlas en un espacio agradable y donde el interlocutor se sienta seguro de la intimidad de sus respuestas, darle confianza al interlocutor, hablar poco y escuchar mucho al interlocutor, exigir que las respuestas sean concisas, procurar no influir en las respuestas del interlocutor, no obtener conclusiones rápidas, hacer al final un resumen de la entrevista y darlo a conocer al entrevistado para aclarar posibles desviaciones por interpretación y aclarar dudas,

10. Análisis y diagnóstico: En función de la información recogida se hará una evaluación, determinando para cada respuesta la posición de la organización: M.F. (muy fuerte), F (fuerte), D (débil), M.D. (muy débil).
11. Representación gráfica: En una organización para representar su clima laboral, puede trazarse una gráfica. El eje de las ordenadas corresponderá a los elementos elegidos como la satisfacción en el puesto de trabajo, etcétera; y en el eje de las abscisas la puntuación otorgada para cada parámetro.
12. Retroalimentación a los empleados: Las personas de la organización tienen que conocer el resultado del estudio, si esto no se hace, el estudio nos sirve para nada y se crea un clima de desconfianza difícil de superar.
13. Plan de acción y seguimiento: La evaluación del clima proporciona los datos para la elaboración de un plan de acción que convierta los puntos débiles en puntos fuertes.
14. Repetición del estudio: Es necesario hacerlo periódicamente y comparar los resultados obtenidos a través del tiempo, con ello se verá el resultado de las acciones correctivas. No hay un estándar del período ya que todo depende de las características de la empresa, sin embargo, en condiciones normales puede hacerse cada año.⁸⁷

2.5.8 Comportamiento organizacional.

Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que se ocupa de escribir, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional.⁸⁸

⁸⁷ Baguer Alcalá, Ángel, *op. cit.*, p. 158.

⁸⁸ Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo, *op. cit.*, p. 18.

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización.⁸⁹

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo en empresas comerciales y gubernamentales, escuelas y agencias de servicios.⁹⁰

Unificados los tres conceptos anteriores tenemos que el comportamiento organizacional es “una disciplina que estudia la conducta humana dentro de organizaciones, con el fin de conocer las causas de dicha conducta y aplicar este conocimiento para crear organizaciones plenamente humanas y altamente competitivas”.⁹¹

Modelos del comportamiento organizacional

- Modelo autocrático: Nace desde la revolución industrial, su base operativa prevaeciente es el “poder”. Los que controlan tienen el poder para exigir que algunas cosas se hagan y otras no, y tienen, asimismo, el poder para castigar en caso de que no se les obedezca. En este tipo de organización la autoridad es formal, los empleados están únicamente para obedecer, la comunicación es unilateral, de arriba hacia abajo, existen salarios bajos, en correspondencia con el bajo rendimiento laboral, en virtud de que la mayoría de los empleados carece de compromiso con la empresa.

⁸⁹ Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo, *op. cit.*, p. 18.

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo, *op. cit.*, p. 18.

- Modelo de custodia o paternalista: En este modelo se satisfacen primero las necesidades biológicas y luego las necesidades de seguridad, su base es el dinero, se reduce la dependencia de un jefe y se amplía la dependencia de la organización, también es probable que el empleado no trabaje a toda su capacidad, ya que el hecho de que esté feliz y satisfecho no necesariamente lo hace más productivo.
- Modelo de apoyo: Esta basado en el liderazgo. Los líderes de la organización ayudan a los empleados a alcanzar mayores logros para sí y para la organización. A través del liderazgo se busca crear un ambiente de autodesarrollo en donde el empleado se siente tomado en cuenta y entonces participa en las actividades de la organización, pues se satisfacen sus necesidades de estatus y reconocimiento.
- Modelo de colegiado: Su unidad básica es el equipo de trabajo. El término colegiado se refiere a un “equipo de personas que buscan un fin común”, supone que en la medida que una persona es tomada en cuenta, se sentirá útil y necesaria, el directivo es un entrenador que esta preparando a un equipo responsable que es motivado principalmente por el prestigio.
- Teoría Z: Esta teoría fue propuesta por William Ouchi y se basa en la creación de un equipo de trabajo dentro de un ambiente laboral estable, donde las necesidades de afiliación, independencia, control y alta calidad se cubran.⁹²

Motivación

El no saber escuchar tiene un impacto muy negativo no sólo en la efectividad y eficiencia de la empresa, sino también en la satisfacción del personal. Está

⁹² Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo, *op. cit.*, p. 22.

insatisfacción provoca la desmotivación que, a su vez, afecta la calidad del trabajo, la entrega o compromiso con la organización y la productividad.⁹³

El estudio de la motivación permite entender, conocer, el comportamiento humano, lo que a su vez permite preverlo y, por tanto controlarlo.

La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta se logra.⁹⁴

El ciclo motivacional está compuesto de tres factores:

1. Necesidad: Todo comportamiento humano se debe a la necesidad de cubrir una “deficiencia”.
2. Respuesta: Conducta orientada a obtener aquello cuya consecución satisface la necesidad o motivo.
3. Meta: La insatisfacción de las necesidades nos lleva a un proceso de búsqueda de objetivos, una vez conseguidos, el estado de insatisfacción desaparece.

Tipos de conducta que se manifiestan durante la situación de frustración

- Agresión: Se asocia con la emoción de la ira. Representa una forma de ataque contra una persona, idea, objeto o situación. La agresión puede ser: física o verbal, abierta o encubierta, directa o indirecta.

⁹³ Varona Madrid, Federico. (2008). Multicultural management: La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa. España: Netbiblo. pp. 16.

⁹⁴ Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. México: Tomson. pp. 96.

- Regresión: Representa una vuelta a la infancia, un comportamiento en desacuerdo a la edad.
- Fijación: Tendencia a mantener una determinada conducta que no tiene ya ninguna utilidad, esta se fortalece cuando se conduce al castigo.
- Resignación: Es un bloqueo de las vías de acción. Este tipo de conducta deprime el ambiente social y obstaculiza la renovación, es frecuente en personas sin empleo.
- Racionalización: Es la justificación intelectual de un fracaso con ayuda de argumentos falsos. La conducta es reinterpretada de modo que aparezca razonable y aceptable.⁹⁵
- Proyección: “Culpar a los demás”. Lo inaceptable para nuestra conciencia es proyectado fuera de la misma y considerado ajeno, atribuyéndoselo a los demás.
- Negación: Es la respuesta a un estímulo ya sea interno o externo cuando se intenta reconocer la magnitud de la amenaza o del sentimiento.
- Deshacer lo hecho: Se destruye de un modo mágico, un acto o deseo, por medio de la ejecución de otro acto.⁹⁶
- Represión u olvido: Es la técnica fundamental que emplea la gente para calmar la ansiedad (frustración) que le causa conflictos. Es un proceso mental activo, mediante el cual una persona “hunde” o “sumerge” en su subconsciente, cualquier pensamiento que le produzca ansiedad.⁹⁷
- Sublimación: Permite expresar un sentimiento sin sentir angustia, no impide la descarga del impulso, si no que la orienta hacia comportamientos distintos y más útiles.⁹⁸
- Identificación: Se trata de la identificación con otras personas, grupos o instituciones.

⁹⁵ Soto, Eduardo, *op. cit.*, p. 133.

⁹⁶ *Op. cit.*, p. 134.

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ *Op. cit.* p. 133.

Comportamiento de los grupos

Un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta común.⁹⁹

Es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores.¹⁰⁰

Es una unidad social que consiste en un número de individuos que en un momento dado, están en una posición interdependiente más o menos definida y en relación, según sus roles sociales entre sí y que implícita o explícitamente posee un conjunto de valores o normas que regulan el comportamiento de los miembros individuales, al menos en asuntos importantes para el grupo. Así las actitudes, sentimientos, aspiraciones y metas compartidas están relacionadas con él e implícitas en los valores o normas comunes del grupo.¹⁰¹

Los grupos se forman porque las personas comparten necesidades, intereses y metas comunes; también puede ser por similitudes culturales o porque se comparte una proximidad física.

Los grupos de trabajo se pueden dividir en:

- Formales: Son los que cuentan con sanción oficial y han sido creados por alguna autoridad administrativa.
- Informales: Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupo formales, estos se pueden formar en razón de amistad.

⁹⁹ Soto, Eduardo, *op. cit.*, p. 133.

¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ *Ibíd.*

- Administrados en forma tradicional: Una persona ha sido designada para ser el administrador y los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar al grupo.
- Autodirigidos: Tiene toda la responsabilidad de determinar una parte del trabajo bien definida, tiene discreción para decidir, los administradores no supervisan las actividades laborales cotidianas pero crean estrategias para su propio equipo, introducen innovaciones y sirven de vínculo con otras partes de la organización.¹⁰²

2.5.9 Cultura organizacional.

La estructura y la cultura organizacional, determinan cuán eficientemente los gerentes pueden controlar y motivar a sus trabajadores, implica la forma de actuar y pensar de un determinado grupo humano dentro de una organización determinada.

La cultura organizacional es un conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Es el producto de la combinación de dos tipos de valores:

Valores terminales: Se refieren al estado deseado que buscan las personas y que quedan reflejados en la declaración de misión y en las metas oficiales de una organización.

Valores instrumentales: Se refieren al comportamiento deseado o que se espera que se sigan en busca de las metas oficiales o estados finales deseados.¹⁰³

¹⁰² Soto, Eduardo, *op. cit.*, p. 134.

¹⁰³ Gareth, R. Jones, *op. cit.*, p. 177.

Para Richard L. Daft es un patrón de valores y suposiciones comunes referentes a la manera de hacer las cosas y que se puede analizar en tres niveles:

1. Nivel superficial: Se enfoca en aspectos visibles como la manera de vestir, patrones de conducta, ceremonias y diseño de las oficinas, etcétera.
2. Nivel de valores y creencias: Aspectos que no son visibles pero que si son perceptibles por la forma en que las personas explican y justifican sus acciones.
3. Nivel de suposiciones: Son creencias bien arraigadas, suposiciones inconscientes que rigen la conducta y las decisiones. Las suposiciones fundamentales de una cultura a menudo comienzan con valores firmes patrocinados por el fundador.¹⁰⁴

Los elementos de la cultura organizacional son:

- El individuo o grupo que colabora con la organización.
- Los procesos conductuales dentro de la organización.
- La estructura de la organización.
- Las creencias, aspiraciones, costumbres, valores e ideas de la organización.
- La creación, mantenimiento y dirección de la cultura de la organización.¹⁰⁵

Tipos de cultura organizacional:

La cultura de la adaptabilidad: Surge en un ambiente que exige responder rápidamente y tomar grandes riesgos. Los empleados deciden en forma autónoma y actúan con libertad para atender nuevas necesidades.

¹⁰⁴ Daft, Richard L, *op. cit.*, p. 392.

¹⁰⁵ *Op. cit.* p. 393.

La cultura del logro: Existe en las organizaciones que buscan ante todo servir a clientes específicos en el ambiente externo, se mantiene unida por el hincapié en ganar y en alcanzar metas ambiciosas, sus empleados son dinámicos, competitivos y están impulsados a triunfar.

La cultura del clan: Tiene una concentración interna en la participación de los empleados para enfrentar rápidamente las necesidades cambiantes, se caracteriza por una atmósfera familiar y afectuosa, su prioridad son valores como la cooperación, la consideración al personal, etcétera.

La cultura burocrática: Tiene una orientación hacia un ambiente estable, se parecía de seguir las reglas y poner atención a los detalles, se apoya y se premia de forma ordenada, metódica y racional.

2.5.10 La empresa familiar.

Concepto de empresa familiar

Es una fusión de dos instituciones social y cualitativamente muy diferentes, como son la familia y la empresa, cada una de las cuales define sus relaciones con el entorno, a través de un conjunto único de normas y valores.¹⁰⁶

Estructura:

1. Influye en los valores, creencias y comportamientos de los socios activos y pasivos.
2. Cada generación de modo inconsciente, absorbe parte del credo paternal y este influye en la forma de tomar decisiones.
3. La libertad y la autoridad guiarán la relación entre los miembros.

¹⁰⁶ Rodríguez Alcaide, José Javier y Rodríguez Zapatero, Maribel. (2006). El liderazgo en la empresa familiar. España: Universidad de Córdoba. pp. 26.

Características:

1. Está unificada la propiedad y el control. La familia goza de ciertos derechos de control sobre los activos y los utilizan para influir en la toma de decisiones en la empresa.
2. Se da con frecuencia la escasez de capital por no permitir la entrada de inversionistas ajenos a la familia y por no permitir la entrada de especialistas en la gestión.
3. La eficiencia depende de las políticas, y modos de gestión de cada organización y la eficacia depende de la interrelación entre la escala de valores, políticas y prácticas de dirección y entorno que rodean a la empresa familiar.
4. La empresa familiar no coincide con una imagen ideal de empresa racional sólo orientada al beneficio, más bien se trata de un sistema organizado en torno a relaciones con una fuerte carga emocional.
5. Suele prevalecer el carácter conservador de la familia, que se centra en la búsqueda del equilibrio y en evitar el cambio.
6. El buen nombre de la familia depende de la calidad del producto.¹⁰⁷

Fortalezas y debilidades

Las ventajas se obtienen por aprovechar y conjugar adecuadamente el efecto familiar y las características empresariales. El origen de los inconvenientes de estas empresas viene dado por los problemas que se originan al combinar la familia y la empresa.

Problemas a los que se enfrenta la empresa familiar:

1. Sucesión

¹⁰⁷ Pérez Rodríguez, José; Basco, Rodrigo; García Tenorio, Ronda Jesús; Giménez Sanchez, Jesús y Sánchez Quiroz, Isabel. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia. España: Thomson. pp. 13.

2. Mantener el espíritu emprendedor.
3. Ofrecer calidad que es un factor de imagen como valor interno.
4. Falta de oportunidad para vender a un precio atractivo, incapacidad de visualizar los cambios del mercado o adaptarse a ellos.
5. Insuficiente inversión en investigación y desarrollo.¹⁰⁸

La cultura en la empresa familiar

El proceso de adaptación contribuye a crear la cultura del sistema de empresa familiar ya que para adaptarse al entorno la empresa debe disponer de un conjunto de creencias y valores que apoyen el cambio adaptativo al entorno, el cual debe tener la capacidad de ser sensible a los cambios que se van presentando en el entorno exterior.

Los factores que la componen se pueden clasificar en tres grupos:

1. Los juicios de valor y creencias que fundamentan las acciones.
2. Las pautas de comportamiento que reflejan aquellas creencias y que las refuerzan mediante la retroalimentación.
3. El conjunto de condiciones, creado por aquellas pautas de comportamiento, dentro de las cuales, los familiares deben funcionar.¹⁰⁹

El clima en la empresa familiar

Es el resultado de la interacción de sus miembros y depende de:

- La cohesión y lazos emocionales de los componentes de la familia que se manifestará en la transparencia y confianza que existe entre ellos: Se crean tensiones, hay discriminación o muestras de inequidad e injusticia.

¹⁰⁸ Pérez Rodríguez, José; Basco, Rodrigo; García Tenorio, Ronda Jesús; Giménez Sanchez, Jesús y Sánchez Quiroz, Isabel, *op. cit.*, p. 12.

¹⁰⁹ *Op. cit.* p. 20.

- Del control que el sistema ejerza sobre sus constituyentes: tan malo es un sistema agresivo, como el que deja hacer sin supervisión.
- De la flexibilidad del sistema para cambiar su estructura, su esquema racional interno y externo y las reglas para adaptarse al futuro: Surge un ambiente agresivo cuando en negocio demanda cambiar ciertas reglas de juego.
- Del grado de tensión individual de cada componente.¹¹⁰

2.6 Estrategia.

Concepto de estrategia

Una estrategia es el estándar o plan que integra los objetivos globales de una organización y las políticas y acciones en un todo coherente.¹¹¹

Son planes unificados, comprensivos e integrados, que relacionan las ventajas competitivas de la organización con las exigencias del medio ambiente.¹¹²

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, si no que es un paso en el proceso continuo lógico que moviliza una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.¹¹³

¹¹⁰ Pérez Rodríguez, José; Basco, Rodrigo; García Tenorio, Ronda Jesús; Giménez Sanchez, Jesús y Sánchez Quiroz, Isabel, *op. cit.*, p. 50.

¹¹¹ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 522.

¹¹² Delgado Castillo, Héctor. (2001). Administración estratégica. Un enfoque metodológico. México: Pac. pp. 68.

¹¹³ Kaplan, Robert S. y Norton, David, *op. cit.* p. 62.

Estrategia básica

Constituye la plataforma estratégica a partir de la que se desarrollarán las estrategias sectoriales y los planes de acción para toda la empresa.¹¹⁴

Jerarquía de estrategias.

- Estrategias corporativas: Definen en qué negocio debe estar la organización, hablando de organizaciones que tienen varias líneas de negocio. Hay tres principales estrategias corporativas:
 1. Crecimiento: Se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que oferta en el mercado.
 2. Estabilidad: Es una estrategia caracterizada por la falta de un cambio significativo por ejemplo: mantener la participación en el mercado, sostener los resultados de rendimiento.
 3. Renovación: Los gerentes deben evaluar estrategias que aborden las deficiencias de la organización, estas se dividen en dos:
 - Atrincheramiento: Es una estrategia de renovación a corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves.
 - Ajuste: Es una estrategia de renovación para la época en la que los problemas de desempeño son más graves.

En ambas los directores recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización diferenciándose básicamente por el tiempo.

¹¹⁴ Ediciones Díaz de Santos, *op. cit.* p. 52.

- Estrategia de negocio o empresarial: Son estrategias desarrolladas para cada unidad de negocio, ya sea departamento o división, en caso de que sea una organización con varios negocios. Se trata de determinar como debe competir la organización en sus negocios.

Establecer una buena estrategia empresarial requiere comprender la ventaja competitiva que no es otra cosa que “la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo”.

- Estrategia funcional: Respaldan las estrategias empresariales. Son acciones derivadas de los objetivos de tal manera que no pueden existir unos sin los otros.¹¹⁵

Otra clasificación de las estrategias indica que existen:

- Estrategias defensivas: preparan a la empresa contra las amenazas.
- Estrategias ofensivas: básicamente son estrategias de crecimiento.
- Estrategias de supervivencia: Estrategias para contrarrestar el efecto de las amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.
- Estrategias de orientación: Es el establecimiento de un programa de acciones específicas y reorientación de sus estrategias anteriores.

2.7 Objetivos.

Los objetivos tienen dos usos, uno proactivo (identificar que es lo que se ha de lograr) y otro reactivo (proporcionar los criterios para juzgar el éxito o fracaso).

Los objetivos deben referirse a los fines, no a los medios, procesos o recursos aislados de los resultados que deben lograr; ser precisos y medibles en escalas de intervalos o de razón y estar relacionados e incorporados a una cadena

¹¹⁵ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2006). Administración. (8va. Ed.). España: Prentice Hall. pp. 191.

de resultados organizacionales y a las compensaciones y consecuencias para los clientes externos y la sociedad.¹¹⁶

Objetivos estratégicos

Son objetivos a largo plazo, cuyas características son:

- Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- Alcanzables en una forma razonable.
- Equilibrados y coherentes entre sí, así como con las diferentes estrategias.
- Cuantificables y valorados en la medida de lo que sea factible.
- Adaptables a cada circunstancia en función de necesidades.
- Aceptados por las personas implicadas.
- Definidos para cada responsable, área o departamento.¹¹⁷

Pasos previos para su formulación:

- Conocer la situación de los productos de la empresa (nuevos o viejos), evolución de sus mercados, revisión de la política de marketing aplicada, estudio de las campañas de publicidad y de sus promociones.
- La situación de la economía en general, la evolución técnica, los gustos y preferencias de los consumidores, el lugar de venta, las características del mercado, los cambios normativos, etc.
- El análisis de los datos históricos de la empresa y del sector, a nivel de indicadores y de estadística.

¹¹⁶ Kaufman Roger. (2004). Planificación Mega. Herramientas prácticas para el éxito organizacional. España: Universitat Jaume. pp. 83.

¹¹⁷ Muñiz, Luis y Monfort, Enric. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000. pp. 53.

Administración por objetivos

Es una filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. Esta filosofía fue propuesta por Peter Drucker en donde cada empleado tiene metas específicas y con base en ello es evaluado, generalmente esta evaluación se hace anualmente y determina el grado de cumplimiento de las metas.¹¹⁸

2.8 La administración estratégica.

Concepto de administración estratégica

La administración estratégica es “el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas), como el ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados”.¹¹⁹

Es El conjunto de acciones y decisiones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.¹²⁰

Responsable de la administración estratégica

La responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae sobre el director general, a quien le corresponde guiar las tareas de formular y poner en

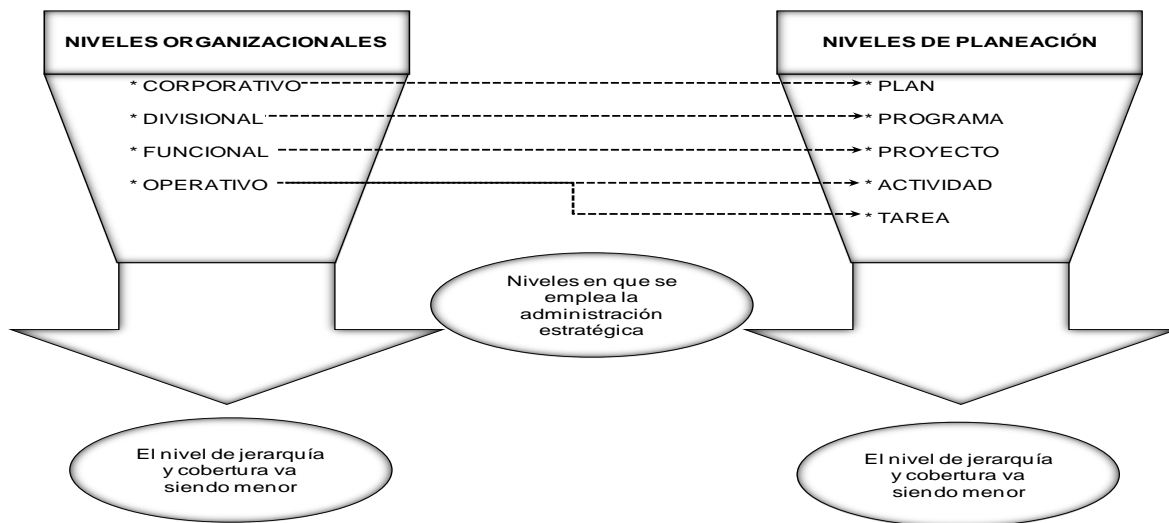
¹¹⁸ Alles, Martha Alicia. (2004). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica. pp. 35.

¹¹⁹ Delgado Castillo, Héctor, *op. cit.*, p. 40.

¹²⁰ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *op. cit.*, p. 180.

práctica un plan estratégico para toda la organización, en colaboración con otros ejecutivos de menor nivel.

Relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de planeación.



Fuente: Torres Hernández, Zacarías. (2008). Administración estratégica. (1ra ed.) México: Mc Graw-Hill. pp. 46.

2.8.1 El proceso de la administración estratégica.

Comprende seis etapas que abarcan la planeación (primeras cuatro), la implementación y la valuación estratégicas.

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:
 - La misión responde a la pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?, definirla obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios.
 - Es importante que los gerentes identifiquen las metas actuales y las estrategias que se aplican. Las metas son objetivos medibles del

desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir, conocerlas nos da una base para evaluar si hay que cambiarlas.

2. Análisis externo: Los gerentes de todas las organizaciones deben hacer el análisis del ambiente externo tanto en lo general como en lo particular, para observar que tendencias y cambios ocurren ya que para ellos es importante conocer qué está haciendo la competencia, que legislación nueva les puede afectar, cuál es la oferta de mano de obra en donde opera la organización, etc. El ambiente externo puede presentar oportunidades y amenazas para la organización.
3. Análisis interno: Debe ser una evaluación clara de los recursos de la organización (capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, etcétera), y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (marketing, manufactura, sistemas, manejo de recursos humanos).
4. Formulación de estrategias: Después de realizar el análisis F.O.D.A. (etapa 2 y 3) los gerentes deben determinar y evaluar las alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización.
5. Puesta en marcha de la estrategia: Sin importar cuánta eficacia halla planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no son implantadas de forma apropiada.
6. Valuación de la estrategia: La evaluación debe incluir las siguientes etapas:
 - Revisión detallada de las bases sobre las cuales estoy efectuando el plan estratégico.

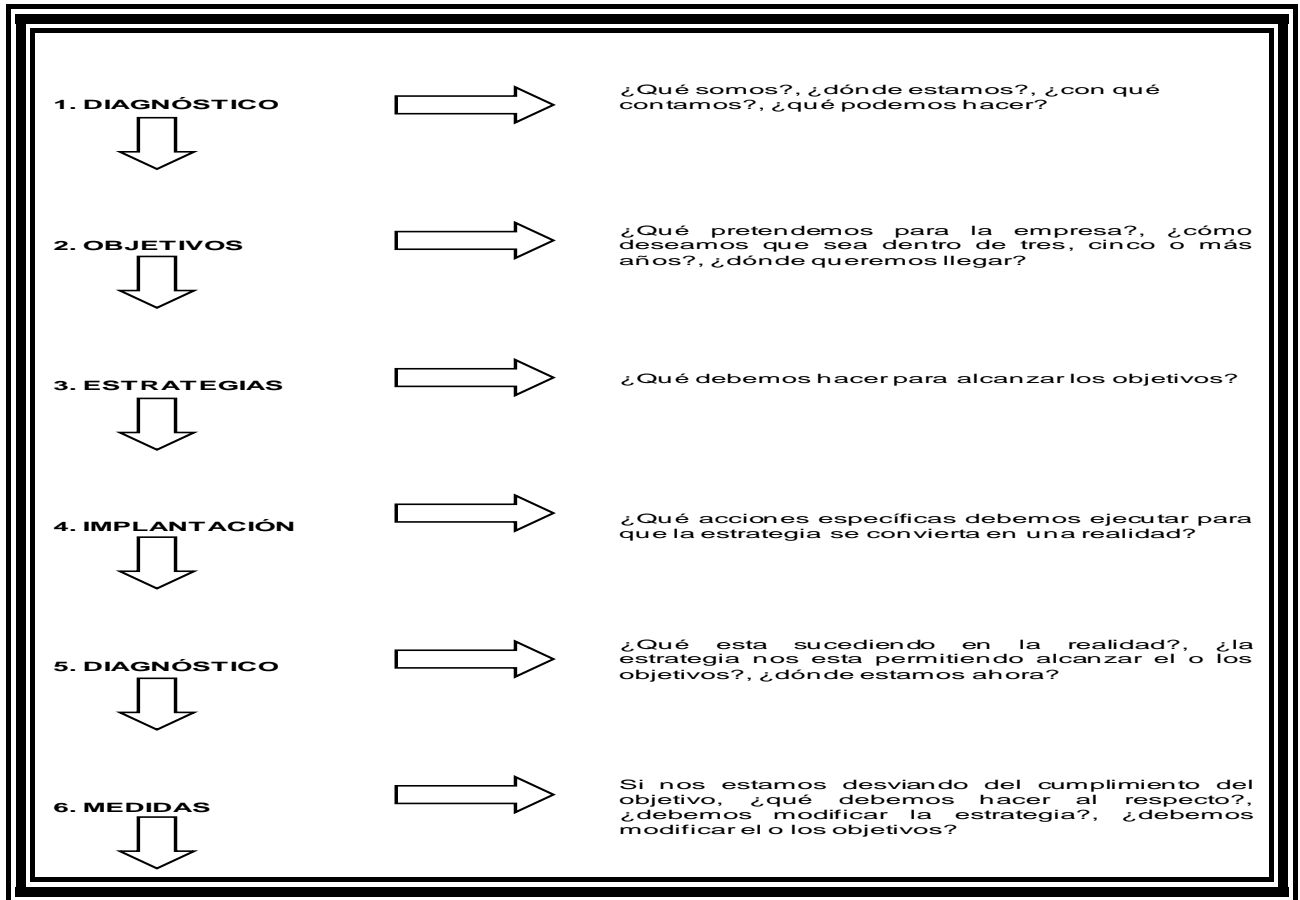
- Comparación con los resultados que se esperaban con los reales.
- Toma de una acción correctiva para asegurarse de que la actuación se conforma con los planes.
- Preparación de recomendaciones.

Todo proceso de evaluación debe contener las siguientes características:

- El resultado de la evaluación no debe controlar las decisiones.
- Deben proveer información que será de utilidad y generará comprensión mutua, confianza y sentido común entre los departamentos de la organización.
- Debe ser simple.
- Ser, lo suficientemente realista que permita convencer a los participantes de que el hecho que no se pudo alcanzar un objetivo no necesariamente es culpa de los mismos.¹²¹

¹²¹ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *op. cit.*, p. 183.

Ciclo dinámico básico de la gestión estratégica.



Fuente: Ediciones Díaz de Santos. (1995). El diagnóstico de la empresa. España. Autor. pp. 13

2.8.2 El plan estratégico.

Concepto de plan estratégico:

Es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.¹²²

¹²² Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Días de Santos. pp. 8.

Objetivo del plan estratégico:

- Trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa.
- Definir cuál es el momento presente que vive la organización y cómo ha llegado hasta aquí.
- Determinar el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a donde queremos llegar.¹²³

Ventajas del plan estratégico:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de manera sistemática en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- Proporciona un enfoque sistemático de la formación de estrategias que conducen a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (crear valor).¹²⁴

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Es una análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se

¹²³ *Ibíd.*

¹²⁴ Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio, *op. cit.*, p. 10.

le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

En el aspecto interno, se detecta que hace bien y que hace mal la organización, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades.

En el aspecto externo se analizan situaciones que la organización no controla, el análisis FODA hace un relevamiento del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo tanto positiva como negativamente.

Fases de elaboración del plan estratégico

1. Análisis: Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias, para ello hay que hacer el análisis interno y externo que constaría de los siguientes procesos:
 - Analizar los objetivos organizacionales: Visión (que queremos ser), misión (porqué existimos), Valores (en qué creemos), objetivos estratégicos (que debemos hacer) y objetivos y metas a largo plazo (qué pasos debemos dar).
2. Diagnóstico: Para llevar a cabo un diagnóstico se siguen seis fases:
 1. Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
 2. Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la organización.
 3. Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.

4. Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos (ventajas competitivas).
 5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.
 6. Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.¹²⁵
3. Elección de la estrategia: Se debe elegir cuál es la proposición de valor que va a satisfacer las necesidades de la empresa y enfocarse en conseguirla, de acuerdo a la estrategia se desarrollan los objetivos estratégicos y sus indicadores o formas de medición.

El plan estratégico para una institución educativa

El desarrollo del plan estratégico para una institución educativa también requiere de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución, directivos, maestros, alumnos y empleados, coordinados por el director general o el director de planeación. La formulación sirve para señalar lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo va a hacer.¹²⁶

La planeación estratégica comprende dos fases:

1. Desarrollo de la estrategia tomando en cuenta las características de la institución educativa, el entorno educativo y sus oportunidades, las posibilidades y limitaciones de la institución y los componentes estratégicos como: alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, riesgos probables y utilización de recursos.

¹²⁵ Ediciones Díaz de Santos, *op. cit.*, p. 47

¹²⁶ Ramírez Cavassa César, *op. cit.*, p. 42.

2. Desarrollo del plan propiamente dicho a través de la definición de metas u objetivos, la determinación de plazos, la determinación de recursos y la determinación de costos.¹²⁷

2.9 Sistemas de gestión.

Concepto de sistema de gestión

Un sistema de gestión es un conjunto de elementos relacionados que tienen la finalidad de proporcionar un marco de referencia para la mejora continua de la empresa, incrementar la satisfacción del cliente y establecer un dialogo con la sociedad.¹²⁸

Ventajas de implementar un sistema de gestión:

- Mayor compromiso de la dirección
- Mejores condiciones de trabajo y aumento de la motivación
- Reducción de costos por errores internos
- Productos más confiables
- Mejora continua de los procesos
- Mejor imagen de la organización

Estructura de los sistemas de gestión

Los sistemas de gestión en común tienen cinco etapas, algunos sistemas adicionan una más que va enfocada a la evaluación, a través de la cual se analiza a la empresa en ese momento:

¹²⁷ Ramírez Cavassa César, *op. cit.*, p. 43.

¹²⁸ Escriche Roberto Isabel, Dómenec Antich Eva. (2005). Los sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua de la industria agroalimentaria. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. pp. 7.

1. Política: Es la definición de las intenciones y los compromisos que se quieran alcanzar, la alta dirección debe definirla y asegurara que esta sea apropiada a la naturaleza y necesidades de sus actividades, productos o servicios.
2. Planificar: En esta etapa se establecen objetivos concretos, se identifican los peligros que se corren al implantar el sistema de gestión y los requerimientos legales que implica; aquí se desarrolla el programa de gestión.
3. Implantar: De acuerdo al plan de gestión se establecen las responsabilidades de cada parte de la estructura, se pueden formar equipos de trabajo, se comunica el plan y se comienza con la documentación de los procesos.
4. Controlar: En esta etapa se llevan registros y controles sobre las actividades bajo el sistema de gestión, por ejemplo: Se toman medidas y se monitorean procesos.
5. Auditar: Es la evaluación periódica del sistema de gestión y del conjunto de elementos que lo integran. Esta auditoría puede ser interna y/o externa.¹²⁹

2.9.1 Evaluación del desempeño.

El análisis de desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores, aunque habitualmente ambos son escépticos en relación con esta actividad.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Sirven para tomar decisiones de incrementos de sueldo y/o promoción de los empleados.
- Proporciona retroalimentación al trabajador sobre el desempeño de su actividad directamente de su jefe inmediato.

¹²⁹ Escriche Roberto Isabel, Dómenec Antich Eva, *Op. cit.* p. 12.

- Mejorar el rendimiento de determinados empleados.
- Permite conocer el grado de satisfacción que el empleado tiene por realizar una determinada actividad.

Principales problemas de la evaluación del desempeño

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos y/o poco realistas.
- Falta de acuerdos entre el evaluado y el evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Errores del evaluador como la agresión.
- Deficiencia en la comunicación sobre todo cuando no se es claro.

Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos se clasifican de acuerdo a lo que miden:

- Características: Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como fiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.
- Conductas: Este método se desarrolla para describir de manera específica las acciones que deben desarrollarse en determinado puesto. El desarrollo de este método requiere tiempo y es costoso y está basado en escalas de comportamiento.
- Resultados: Evalúan los logros de los empleados, los resultados de su trabajo, la observación de estos logros es a través de cifras por lo que se considera más objetiva.¹³⁰

¹³⁰ Alles, Martha Alicia, *op. cit.* p. 32.

Pasos de una evaluación del desempeño

1. Definir el puesto: Asegurarse de que el supervisor y el trabajador estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluar el desempeño: De acuerdo a la función del puesto hay que incluir algún tipo de calificación, en relación con una escala previamente definida.
3. Retroalimentación: Es comentar los logros y el nivel de desempeño, los progresos y las áreas de oportunidad del subordinado.

Recomendaciones para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

- Planear la reunión
- Ser cordial
- Hablar claro
- Marcar los aspectos positivos
- Indicar los aspectos negativos
- Evitar las emociones
- Presentar las posibilidades de desarrollo
- Hablar del salario
- Darle un cierre

Áreas de desempeño

Al fijar los objetivos se suelen tratar cuatro áreas de desempeño:

1. Tareas y responsabilidades sistemáticas del empleado, esta área se mide con base a revisiones periódicas.
2. Actividades de resolución de problemas, esta área se mide en base en el logro de soluciones en la fecha comprometida.
3. Innovación tendiente a incrementar la rentabilidad a través de nuevas ideas, sistema y procedimientos. Generalmente estas actividades son medidas a largo plazo.

4. Desarrollo personal, en donde los objetivos tienen el compromiso de mejorar habilidades.

Indicadores de desempeño

Los indicadores nos proporcionan un Feedback sobre la conformidad del procedimiento, fidelidad de la implementación o hasta que punto se realiza un trabajo específico.

Clasificación de los indicadores de desempeño:

Los indicadores de desempeño se clasifican en:

- Indicadores orientados a resultados o desempeño: Los resultados pueden incluir contribuciones individuales así como también resultados y consecuencias organizacionales y valor añadido.
- Indicadores orientados a la implementación: Identifican la fidelidad de la actividad, la conformidad en la aplicación de métodos, medios, recursos y/o enfoques.

Los indicadores de desempeño también se pueden clasificar en:

- Indicadores económicos: Informan sobre el impacto económico de la acción de la organización. Estudian el modo en que las organizaciones afectan a las partes interesadas con las que interactúan de manera directa o indirecta.
- Indicadores financieros: Se centran principalmente en la rentabilidad de una organización con el fin de informar a los socios o accionistas de la organización.
- Indicadores medioambientales: Informan sobre el impacto de la actividad de la organización en el entorno natural.

- Indicadores sociales: Informa sobre el impacto de la actividad de la organización sobre el impacto social, a través del empleo, sociedad y productos ofrecidos. Están referidos a los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.¹³¹

Componentes de la tabla de descripción de los indicadores de desempeño:

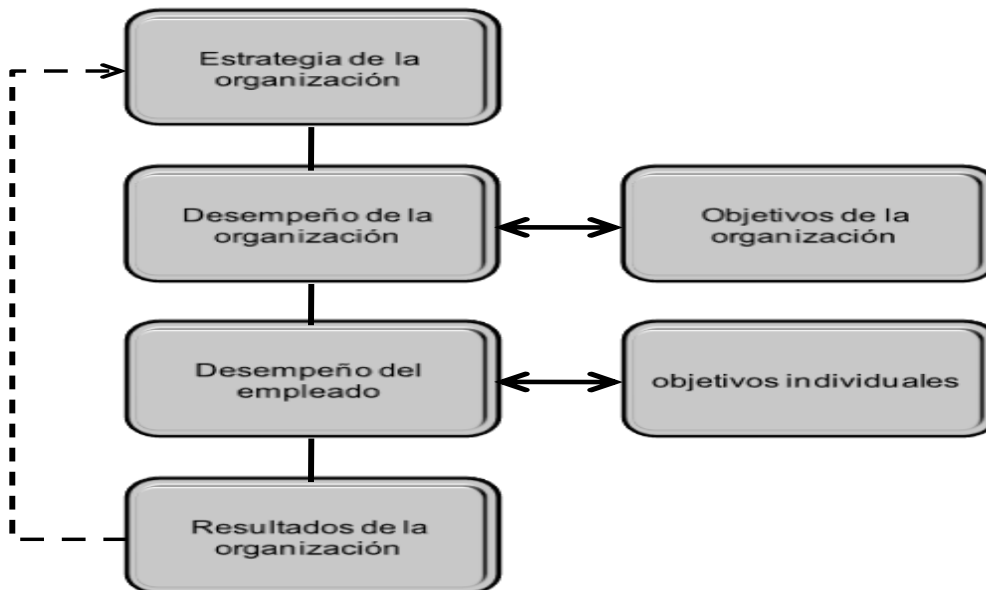
- Clave de referencia: Es un código de referencia que se utiliza para identificar el indicador en un contexto organizacional y su objetivo es distinguirlo de otros indicadores.
- Nombre del indicador: Es una denominación que se debe dar al indicador y que debe ser clara, precisa y concisa.
- Objetivo del indicador: Se plantea la meta que se debe alcanzar y se redacta a partir de un verbo en infinitivo.
- Fórmula del indicador: Es el enunciado gramatical que indica lo que se quiere medir y cuál es su índice de relación. Al final es una fórmula matemática.
- Estándar de desempeño: Es el ideal a alcanzar.
- Origen del indicador: Describe el ámbito en el que se puede aplicar ya sea universal, regional o institucional.
- Fuente de datos: Designa a las personas, actividades y documentos que se evalúan durante la investigación, es decir, los que aportan la información.
- Descripción de términos: Alude al enunciado en el que se especifican los vocablos que están incluidos en el nombre del indicador y se define lo que significan.
- Periodicidad de la información: Es la frecuencia con la que se ha de monitorear la actividad.

¹³¹ Kaufman Roger. , *op. cit.* p. 84.

Relación entre la estrategia y el desempeño

Primero se define la estrategia organizacional y a partir del desempeño esperado de la organización, surgen los objetivos institucionales, los cuales deben bajar en cascada a todos los niveles de la organización a través de objetivos individuales.

Relación entre la estrategia y el desempeño.



Fuente: Alles, Martha Alicia. (2004). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica. pp. 19.

La evaluación de desempeño debe responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse ya que si es inalcanzable puede resultar desmotivante al igual que lo puede ser una meta muy baja.

2.10 El cuadro de mando integral o “*Balanced scorecard*”.

Concepto de “*Balanced Scorecard*” o Cuadro de Mando Integral

El “*Balanced Scorecard*” es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes

de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.¹³²

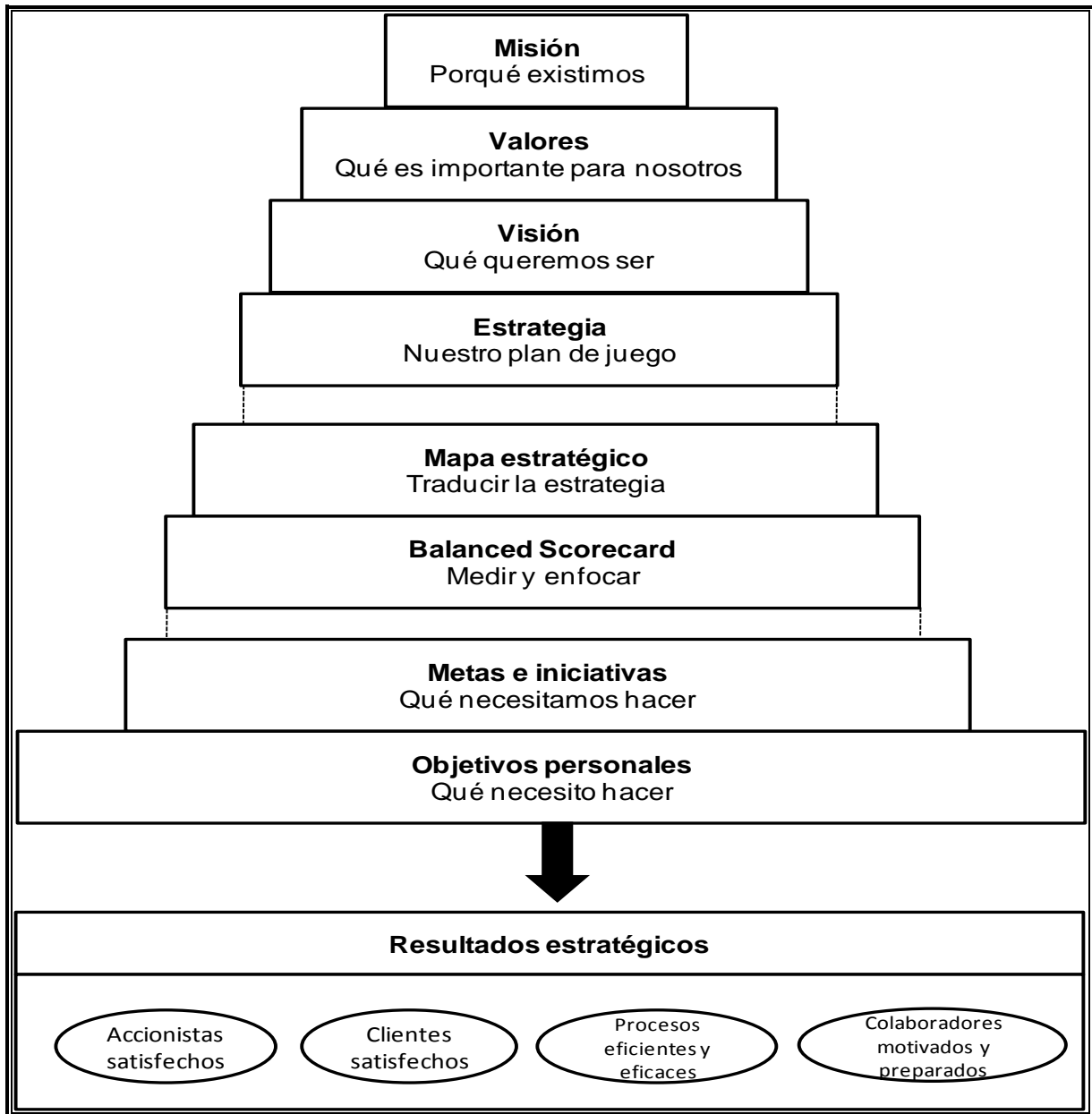
Es una herramienta para que la alta dirección encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo. Trabaja con cadenas causa-efecto.

Características y ventajas:

- Otorga una visión general e integral del sistema de negocios de la empresa.
- Traslada los objetivos planteados en la estrategia a acciones concretas y resultados.
- Equilibra y alinea objetivos entre los diferentes responsables de departamentos, divisiones, etcétera.
- Ayuda a focalizar la atención en el incremento del ingreso y no solo en el recorte de costos.
- Aporta las bases o indicadores para cambios futuros.
- Incluye información relacionada con el entorno de la empresa.
- Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte de retribución variable.
- El cuadro de mando integral no elimina el papel de la medición financiera pero la incorpora en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

¹³² <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

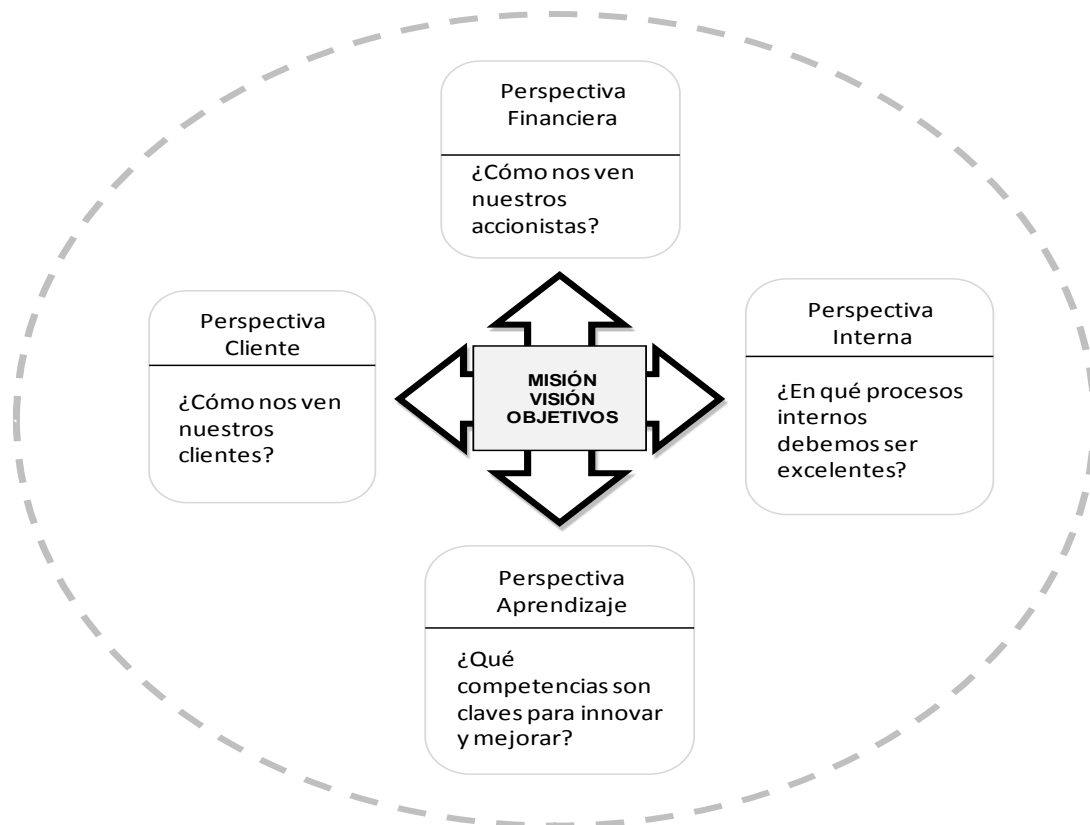
El Cuadro de Mando Integral o “*Balanced Scorecard*” es un paso de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea.



Fuente: Kaplan Robert S., Norton David P. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000. pp. 60.

Las perspectivas del cuadro de mando integral representan las necesidades de los accionistas más importantes.

Las perspectivas del cuadro de mando integral.



Fuente: Muñiz Luis, Monfort Enric. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000. Pp. 34.

Componentes del Cuadro de Mando Integral o "Balanced Scorecard".

1. Misión de la empresa: La declaración de misión define el propósito principal de la empresa o sea el por qué existe. La misión de la empresa trata de resumir la razón de existir de la misma, ello requiere que se analice de una

forma muy concreta porqué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o actividades.¹³³

La misión contesta las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿A través de que lo hacemos?

Valores: Son la forma de actuar que tiene la empresa / sus empleados. Son características que están profundamente arraigadas dentro de la organización.

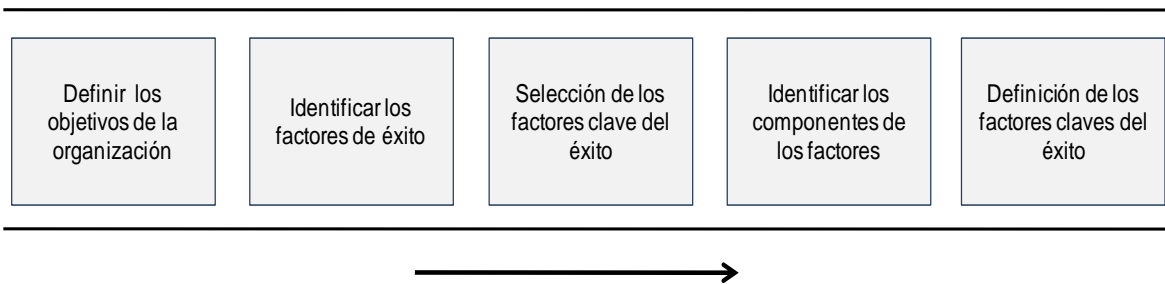
2. Identificación de factores clave de éxito de la empresa: Son procesos realmente críticos, es decir, un factor de éxito es algo que debe ocurrir para alcanzar un objetivo, este factor se define como clave si su consecución es absolutamente necesaria para alcanzar los objetivos de la organización, de modo que se requiere de un tratamiento especial en cuanto a la asignación de recursos, logística entre otros.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a identificarlos:

- ¿Cuál es la actividad o negocio de la empresa?
- ¿Qué acciones o procesos deben ser realizados para que la empresa tenga los clientes, los proveedores, el personal, los medios técnicos adecuados para conseguir el éxito?
- ¿Cuáles son los factores claves del éxito actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que aseguran el futuro de la empresa?
- ¿Cómo identificar los elementos o actuaciones que afecten al buen funcionamiento de la empresa actual y futuro?
- ¿Cómo identificar lo que nos puede afectar de la competencia a la gestión del negocio, actual y futuro?

¹³³ Muñiz, Luis y Monfort, Enric, *op. cit.* pp. 68.

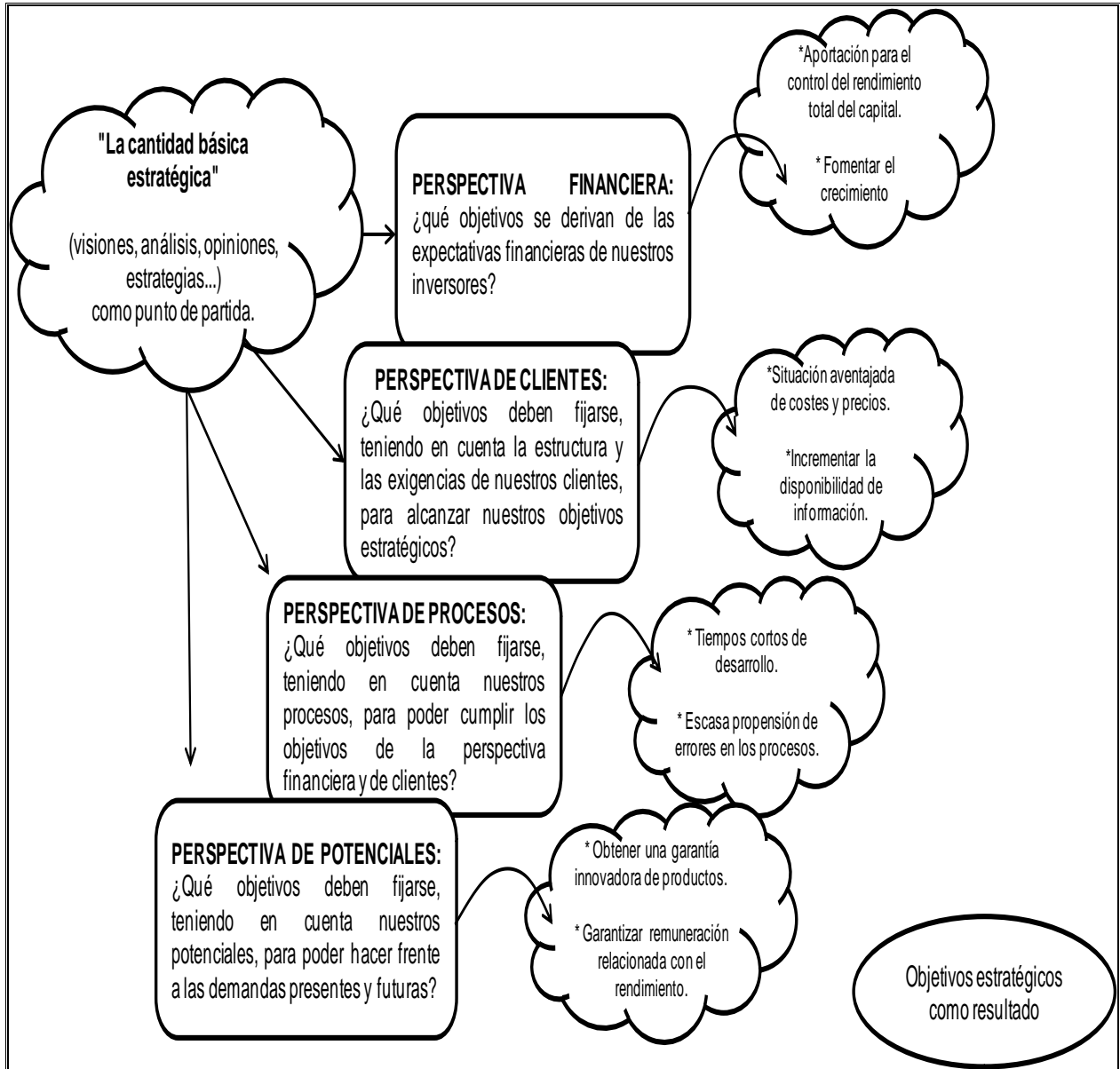
Fases para definir factores clave de éxito.



Fuente: López Trujillo Marcelo, Correa Ospina Jorge Iván. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. (1ra ed.) Manizales Colombia: Universidad de Caldas.

3. Objetivos generales a conseguir: La formulación concreta de los objetivos representan un elevado nivel de exigencia, en este sentido, el cuadro de mando integral cumple una función de soporte pues ayuda a derivarlos a partir de las estrategias existentes.
4. Mapa estratégico: Constituye acciones para alcanzar la visión de la organización. Cada mapa da lugar a un conjunto de de iniciativas, las cuales deben definir las estrategias funcionales del nivel correspondiente.
5. Indicadores para medir los objetivos.
6. Metas para conseguir los objetivos.
7. Planes de acción para alcanzar los objetivos.

Pensar en perspectivas diferentes ayuda a trasladar la estrategia hacia un sistema de objetivos equilibrado.



Fuente: Horváth & Partners (2003). Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Gestión 2000. pp. 60.

Capítulo 3

Desarrollo de la propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en Huehuetoca, Estado de México.

3.1 Hipótesis

La implementación de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral o “*Balanced Scorecard*” mejorará la rentabilidad en una institución educativa en Huehuetoca Estado de México.

Variable independiente: La implementación de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral o “*Balanced Scorecard*” para una institución educativa en el Huehuetoca estado de México.

Variable dependiente: El mejoramiento de la rentabilidad de una institución educativa en el estado de México.

3.2 Metodología de la investigación.

La metodología utilizada en esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva ya que por un lado, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.¹³⁴ Tal es el caso de esta investigación ya que la situación, problemática y rumbo de la institución educativa, es un tema desconocido tanto como para los socios como para los administradores. Y por otro lado es una investigación descriptiva ya que únicamente pretende medir o recoger

¹³⁴ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2006). Metodología de la investigación. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill. pp. 100.

información de manera independiente más no determinar cómo se relacionan las variables medidas.¹³⁵

El presente estudio partió del acercamiento que se tuvo con algunos de los directivos de la institución con la finalidad de brindar asesoría en las cuestiones administrativas y contables de la institución ya que existe la inquietud de que la institución es poco rentable y que ha tenido malos manejos financieros.

El estudio se llevó a cabo en cuatro fases: la primera fue una entrevista con algunos directivos de la institución a fin de observar y escuchar cuales creen que son las problemáticas y necesidades de la institución.

La segunda fue, la aplicación de un cuestionario de diseño propio con el fin de recolectar toda la información concerniente a la institución y las cuatro perspectivas que se integran en el Cuadro de Mando Integral y/o “*Balanced Scorecard*” ya que como la institución no mide ninguna de sus actividades ni tiene flujos de procesos era necesario para determinar el diagnóstico de su situación actual.

La tercera consistió en el análisis de los datos obtenidos de las entrevistas y el cuestionario con lo que se concreto el diagnóstico de la institución.

La cuarta etapa fue el diseño del plan estratégico y los indicadores de desempeño a través de los cuales se pretende medir el resultado de cada una de las actividades propuestas para lograr los objetivos estratégicos del plan.

3.3 Diagnóstico de la situación actual de la institución

Para determinar el estado actual de la institución, se tuvieron diferentes entrevistas con los directores de la institución (anexo 1) y con la información obtenida se desarrollaron los siguientes diez puntos:

¹³⁵ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, *op. cit.* p. 102.

3.3.1 Análisis de la misión y de la visión de la institución.

Misión

Contribuir a la formación de personas respetuosas, congruentes y competitivas, a través de una educación integral, innovadora y de calidad, proporcionando los elementos académicos idóneos, que fomenten las habilidades cognoscitivas, las habilidades afectivas, tecnológicas y motrices del alumnado para incorporarse a la sociedad actual.

¿Qué hacemos?

- Contribuir a la formación de personas respetuosas, congruentes y competitivas

¿A través de que lo hacemos?

- A través de una educación integral, innovadora y de calidad, proporcionando los elementos académicos idóneos, que fomenten las habilidades cognoscitivas, afectivas, tecnológicas y motrices

¿Para quién lo hacemos?

- Para los alumnos

¿Por qué lo hacemos?

- Para que los alumnos puedan incorporarse a la sociedad actual.

Visión

A través de sus servicios y del reconocimiento a la labor pedagógica, seguir siendo la mejor opción en educación de nuestra comunidad, al egresar alumnos con una sólida formación humana.

Objetivo a futuro:

- Seguir siendo la mejor opción en educación de nuestra comunidad

El procedimiento para la obtención del objetivo:

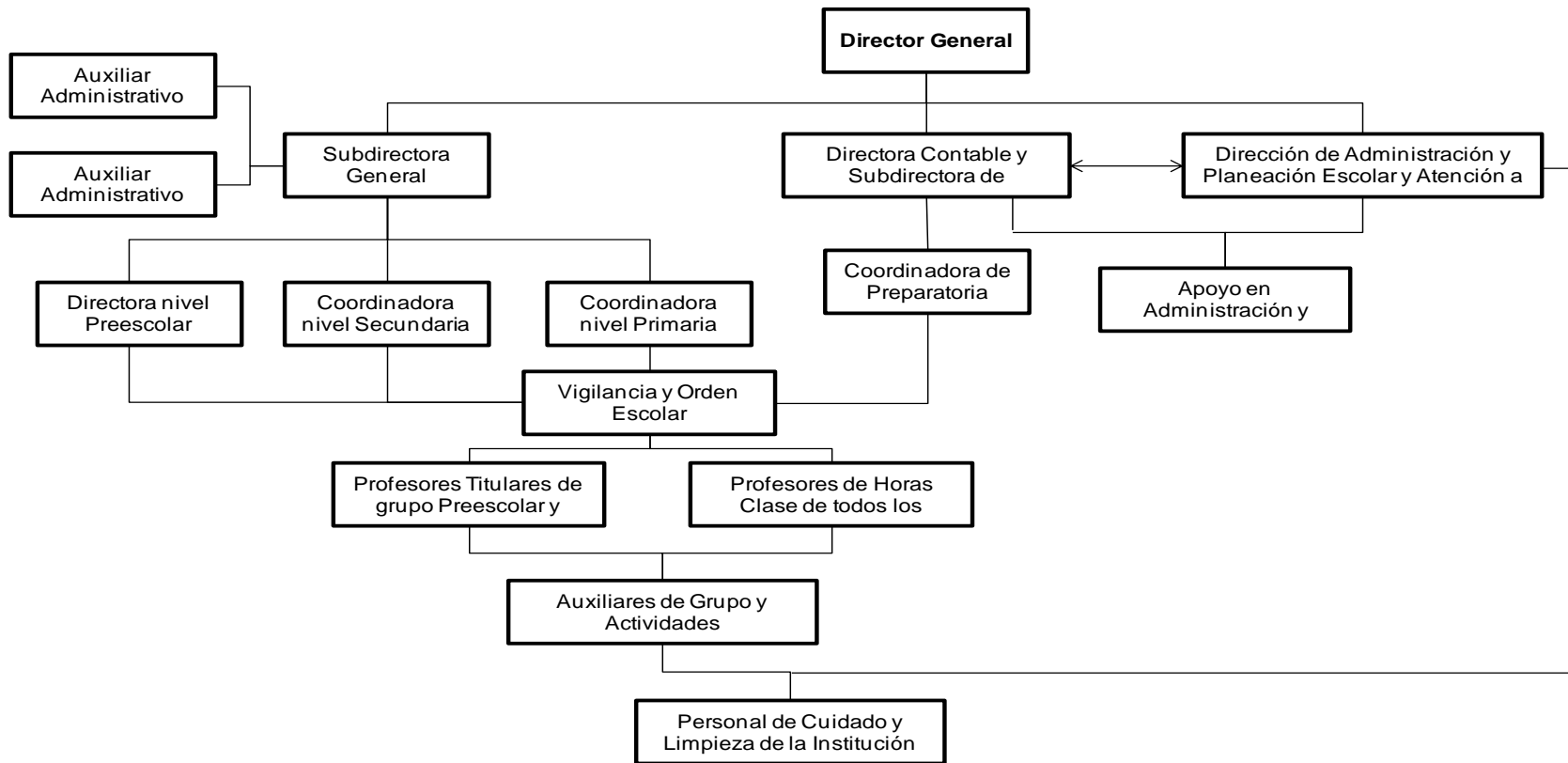
- Al egresar alumnos con una sólida formación humana

Los medios para alcanzar el objetivo:

- A través de sus servicios y del reconocimiento a la labor pedagógica.

3.3.2 Estructura.

Figura 1. Organigrama actual de la institución.



Documento proporcionado por la institución.

3.3.3 Flujo de procesos.

La institución no tiene diseñado un diagrama de sus procesos, sin embargo, se realizó uno con base a la descripción hecha por sus directivos a cerca de las actividades que se realizan en la institución.

Actualmente el flujo de los procesos de la institución comienza con las campañas de publicidad que la institución emprende para atraer a nuevos clientes, está se da a través de lonas publicitarias, gacetas de circulación municipal y por promoción directa en las diferentes escuelas del municipio.

Los clientes atraídos son atendidos por personal de la institución ya sea para cubrir sus necesidades de asesoría, información, quejas, aclaraciones o trámites de algún documento.

Cuando los alumnos y padres de familia deciden formar parte de la institución pagan una colegiatura y firman un contrato de prestación de servicios, el cual obliga a la institución entre otras cosas a impartir clases a los alumnos y por esta actividad los alumnos son evaluados hasta que salen de la institución ya sea al termino del nivel escolar, del período escolar o de manera extraordinaria por alguna situación.

En el caso de existir atraso en el pago de la colegiatura, no se les permite hacer examen a los alumnos y se hace una gestión adicional de cobranza hasta obtener el pago o alguna garantía de ello.

Cabe señalar que la institución nunca ha demandado el pago por la vía jurídica y actualmente no cuenta con un abogado o personal calificado para esté tipo de trámite, tampoco se conoce el porcentaje que las cuentas incobrables representan.

Una vez pagados los servicios se imparten clases y se evalúa a los alumnos hasta el fin de cursos, en donde se entrega la documentación que les corresponde y dependiendo de cada caso en particular.

La S.E.P. solicita a la institución periódicamente una serie de información sobre las altas y bajas de los alumnos; los niveles de reprobación y aprobación; resultados sobre actividades realizadas, etc. misma que la institución prepara y envía de forma continua.

La S.E.P. en ocasiones también impone la realización de actividades tendientes a una temática en particular por ejemplo el día de las madres.

Figura 2 Flujo actual de procesos.

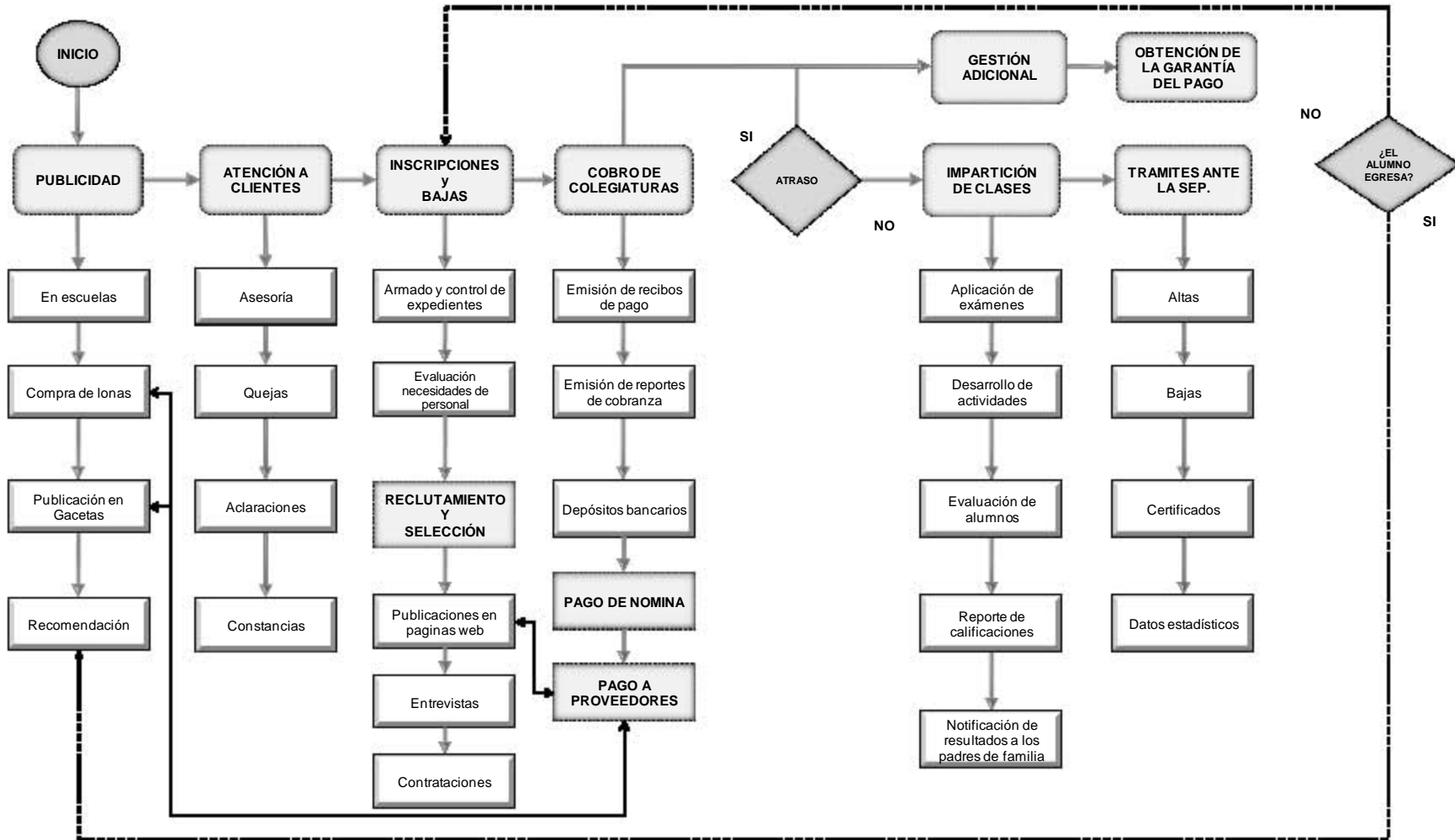


Diagrama de elaboración propia, basado en la descripción de las actividades de la institución obtenidas de la entrevista inicial de la investigación.

3.3.4 Análisis de riesgo.

Para determinar la situación de la institución con respecto al riesgo, se utilizó el diagrama de tortuga el cual es utilizado principalmente en la industria automotriz, se aplicó para los principales procesos de la institución como son:

- Publicidad
- Inscripciones y bajas de los alumnos
- Cobro de colegiaturas
- Impartición de clases
- Trámites y reportes para la S.E.P.
- Reclutamiento y selección
- Recuperación de la cartera vencida
- Pago de nómina

Dicho diagrama nos permite señalar la infraestructura con la que se cuenta y la que se utiliza para llevar a cabo los procesos, los talentos o recursos humanos que los llevan a cabo, la documentación necesaria para su ejecución y los indicadores que miden el proceso.

También en este formato se ligan los procesos identificando cuál es el proceso que es la entrada y cuál es el proceso de salida.

Figura 3. Análisis de riesgos actual del proceso de publicidad.

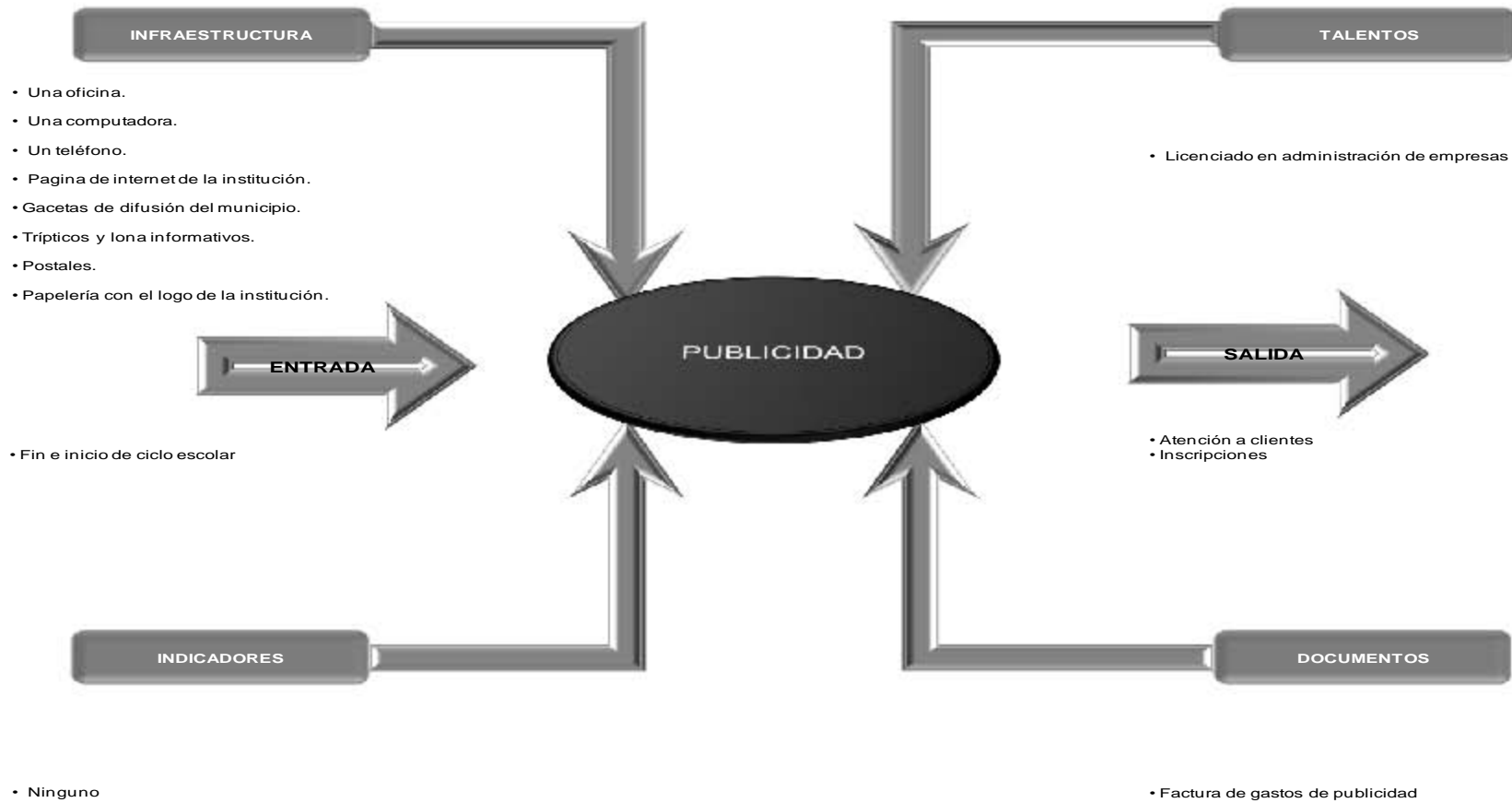


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 4. Análisis de riesgos actual del proceso de inscripciones y bajas.

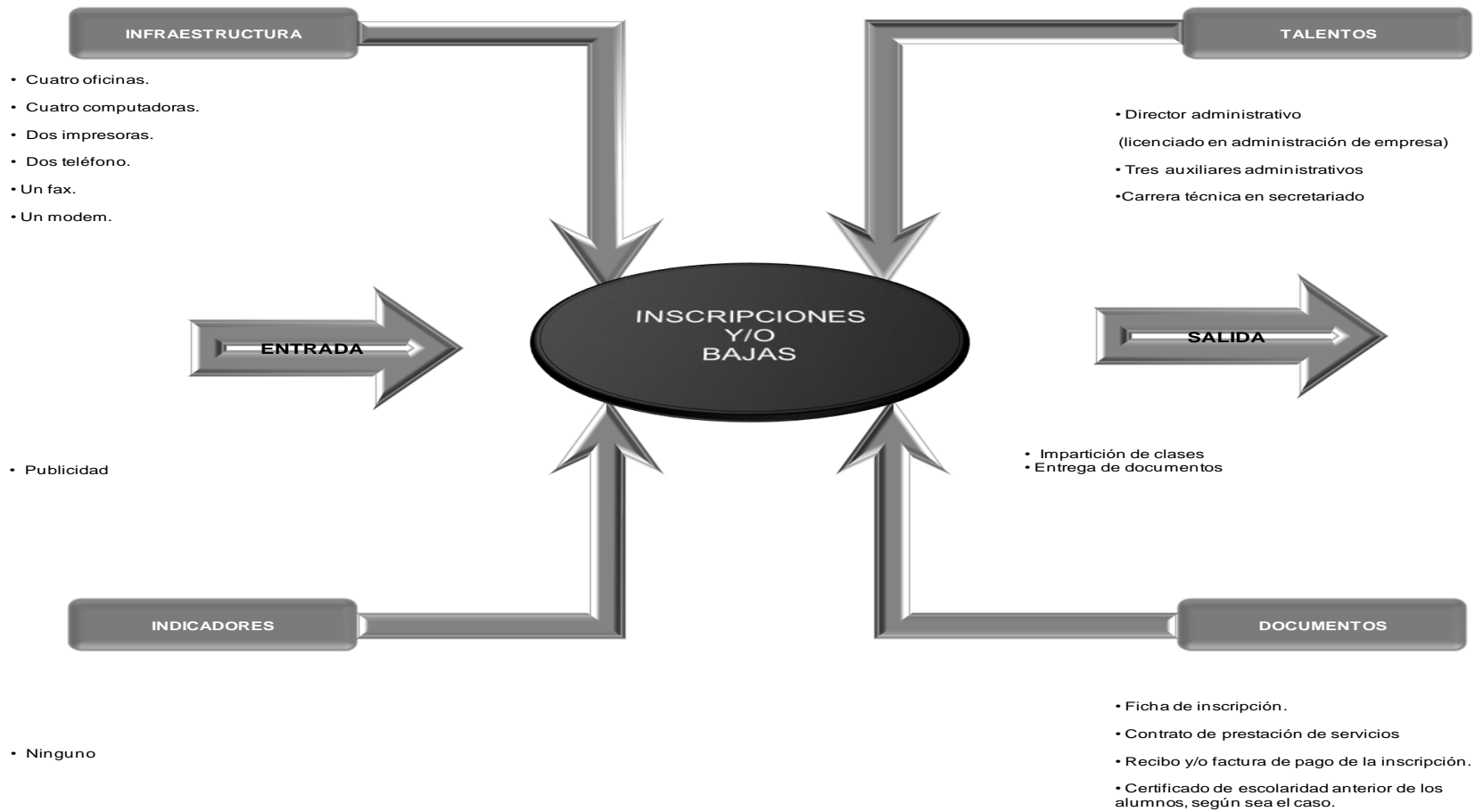


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 5. Análisis de riesgo actual del proceso de cobro de colegiaturas.

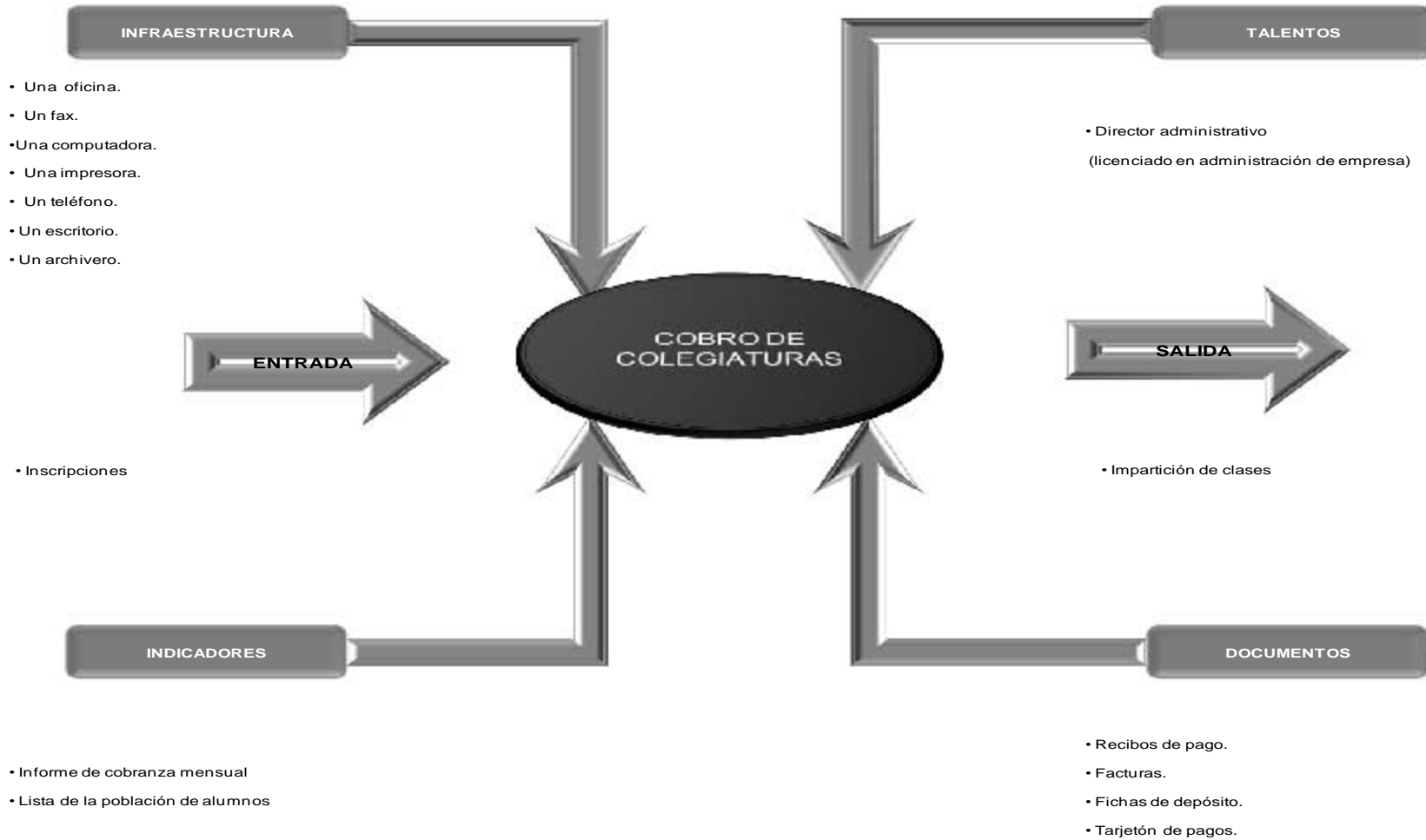


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 6. Análisis de riesgo actual del proceso de impartición de clases.

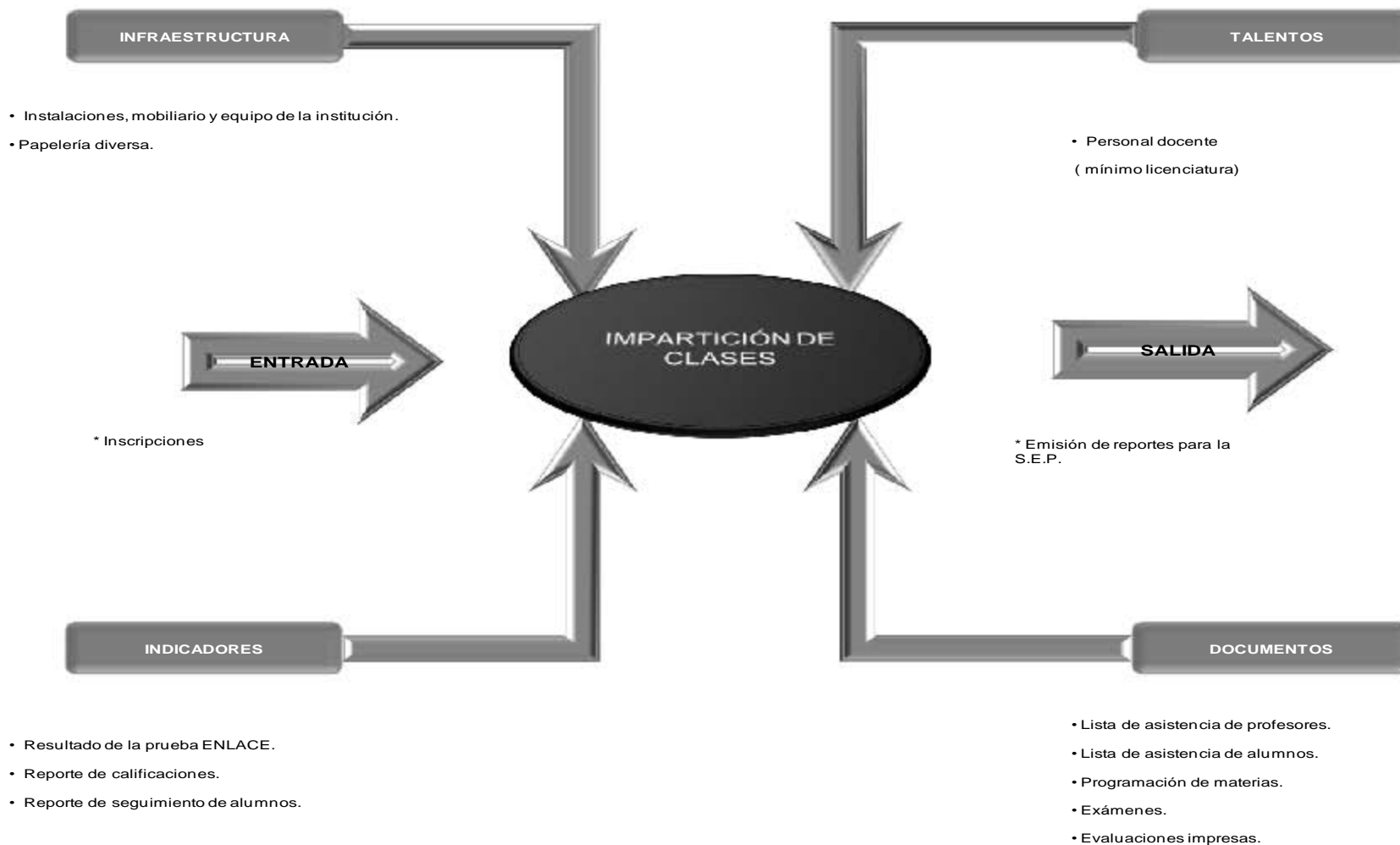


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 7. Análisis de riesgo actual del proceso de trámites de certificados y reportes ante y para la SEP.

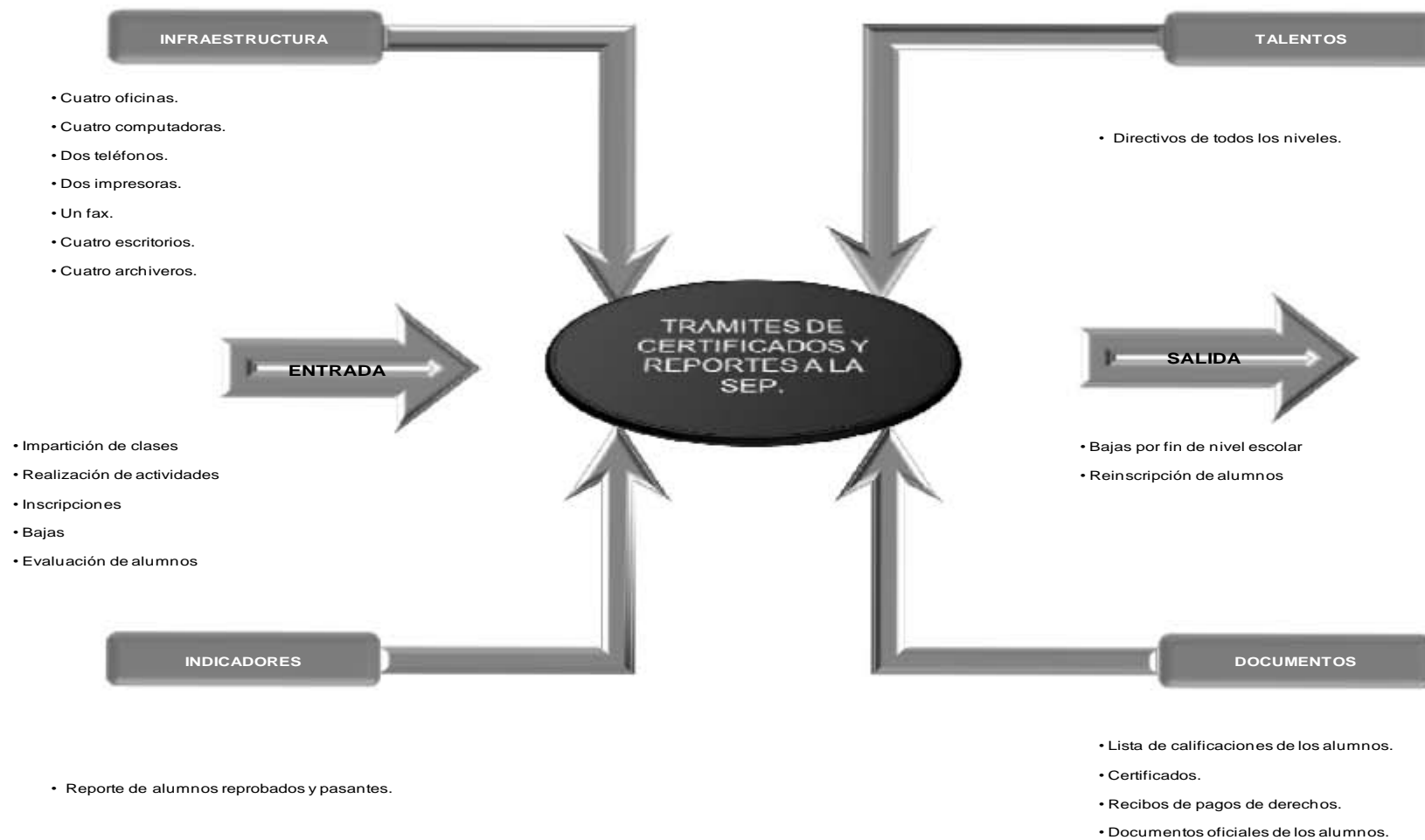


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 8. Análisis de riesgo actual del proceso de reclutamiento y selección.

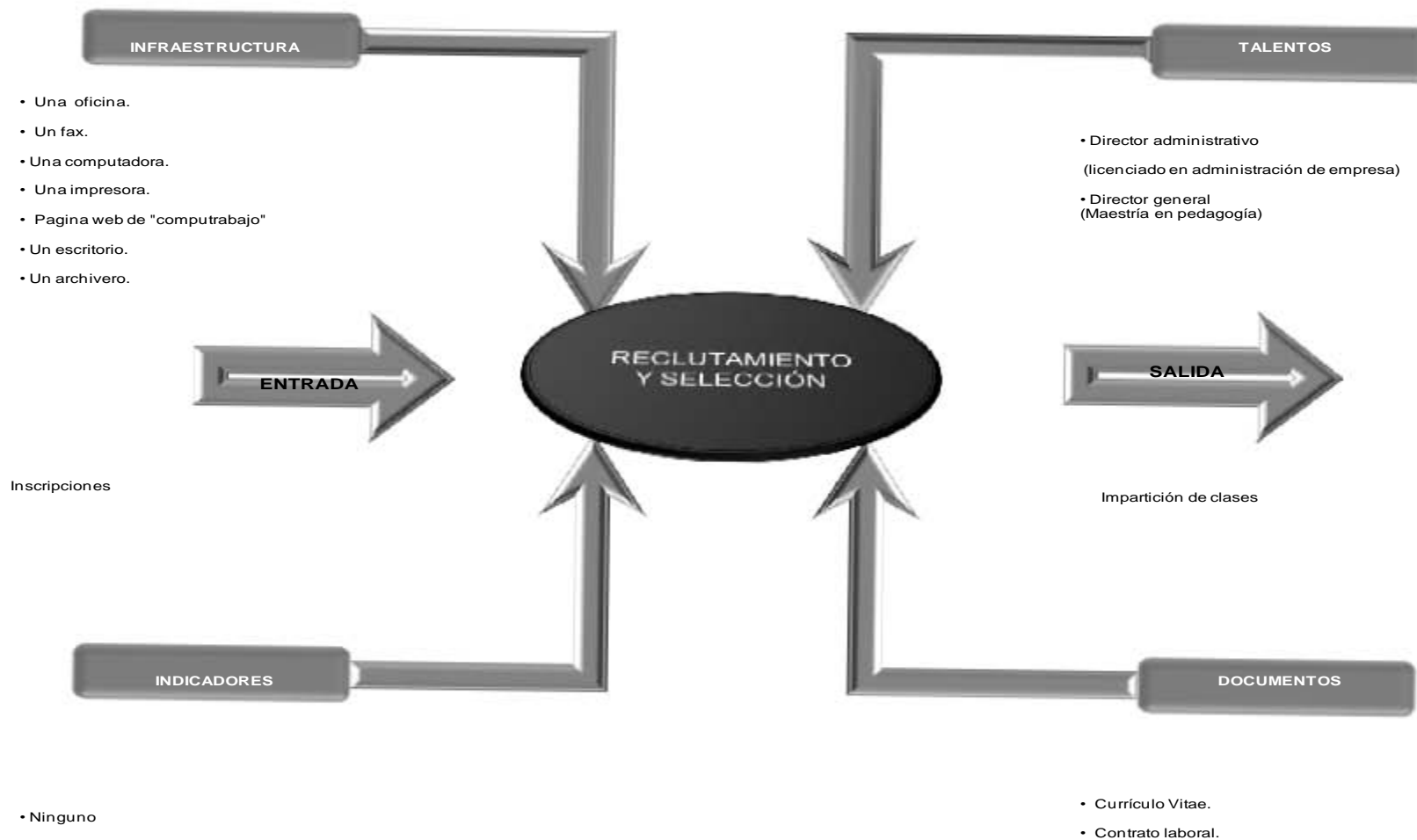


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 9. Análisis de riesgo actual del proceso de recuperación de cartera vencida.

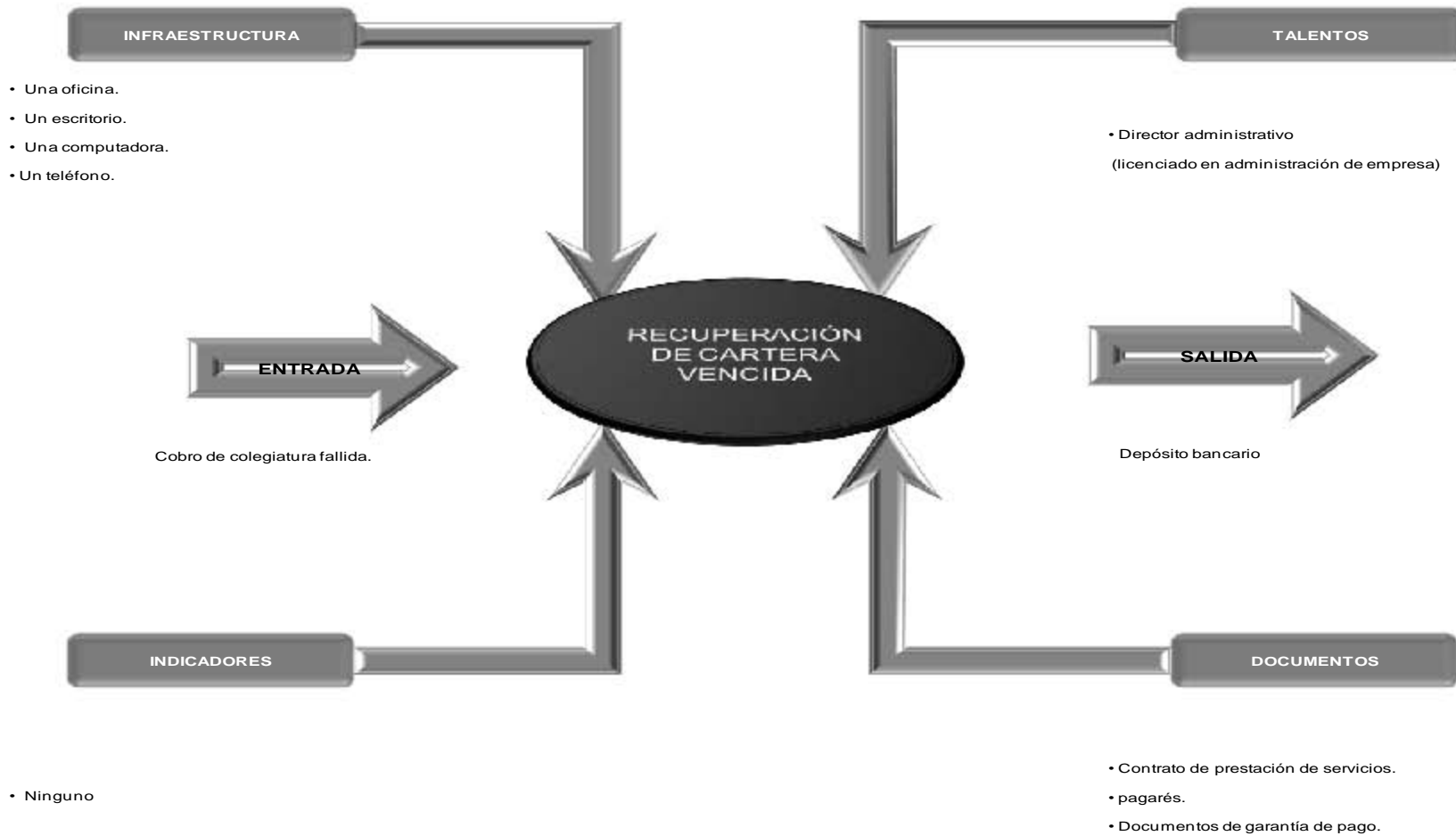


Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

Figura 10. Análisis de riesgo actual del proceso de pago de nómina.

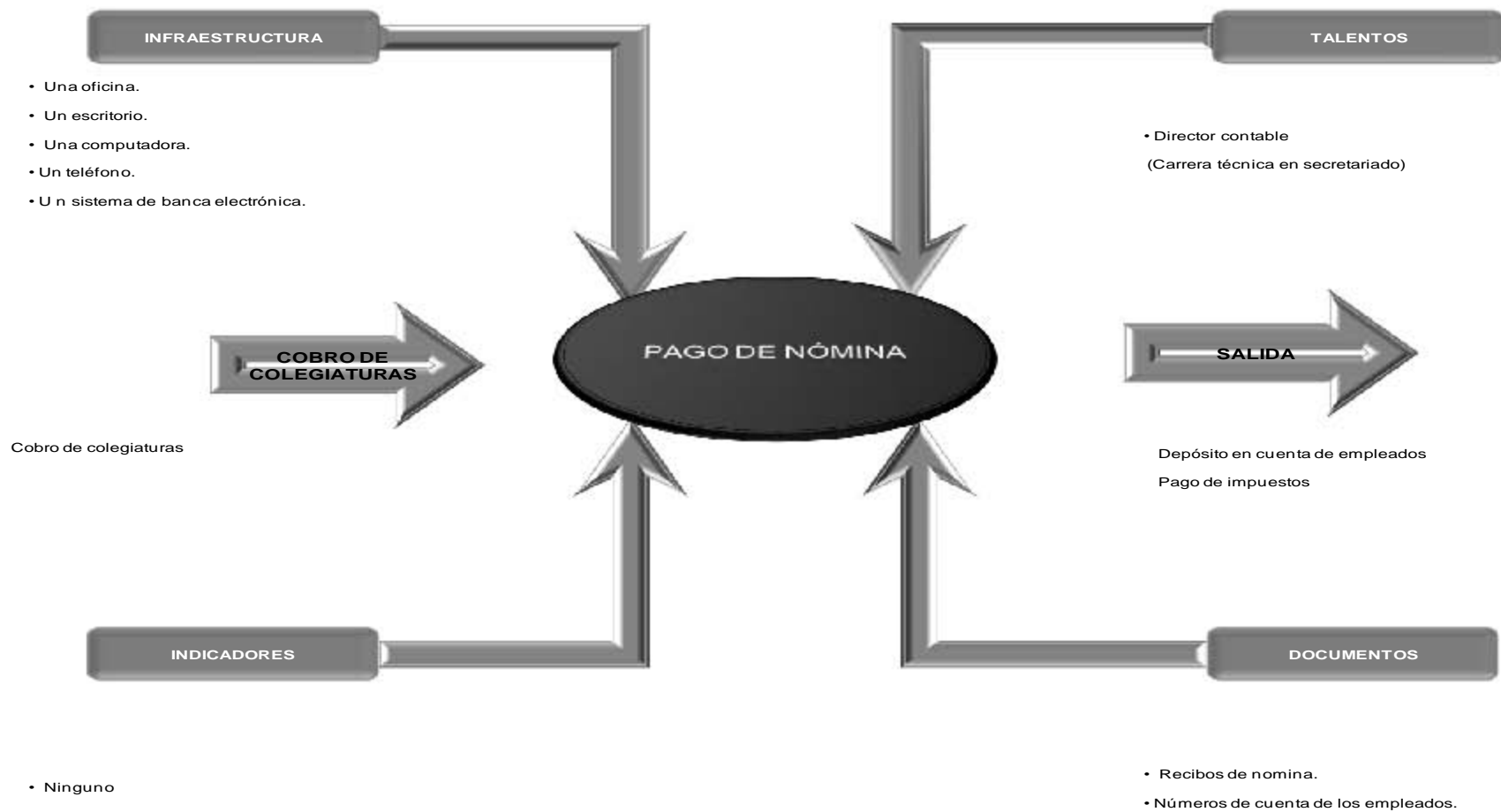


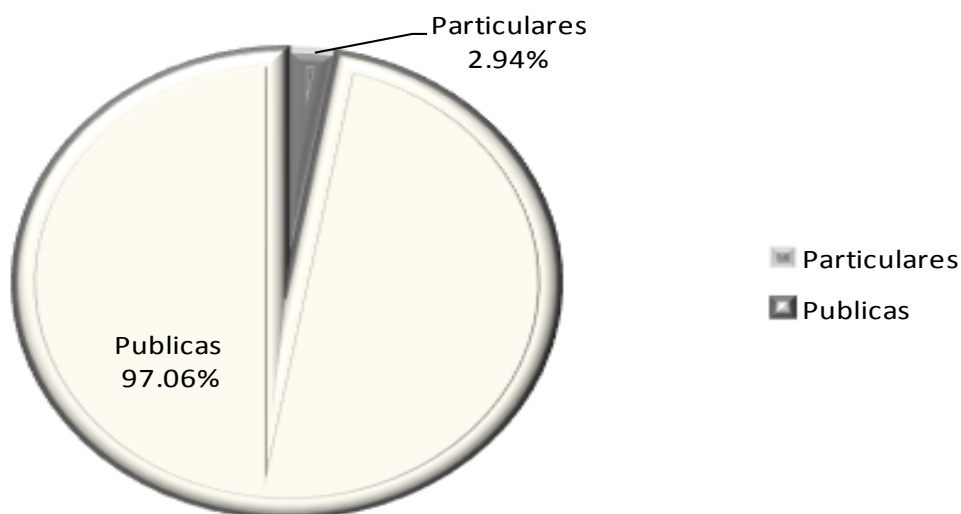
Diagrama de tortuga adaptado a los procesos de la institución.

3.3.5 Análisis de la competencia.

Según la última publicación de la monografía del municipio de Huehuetoca, hay 102 escuelas, de las cuales 99 son escuelas públicas y 3 son particulares:

Tipos de administración	Cantidad	%
Particulares	03	2.94 %
Publicas	99	97.06 %
Total	102	100 %

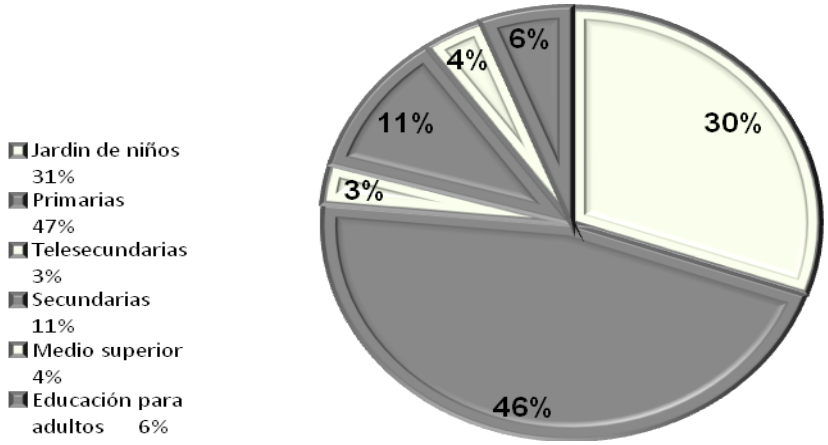
Figura 11. Gráfica del total de escuelas del municipio de Huehuetoca por tipo de administración.



Siguiendo con la misma fuente (Huehuetoca Ciudad Bicentenario), se detalla la participación de las escuelas en el municipio por nivel escolar incluyendo como otra a aquellas que tienen doble turno.

Niveles escolares	Cantidad de escuelas	%
Jardín de niños	31	30%
Primarias	47	46%
Telesecundarias	3.0	3.0%
Secundarias	11	11%
Medio Superior	4.0	4.0%
Educación para adultos	6.0	6.0%
Total	102	100%

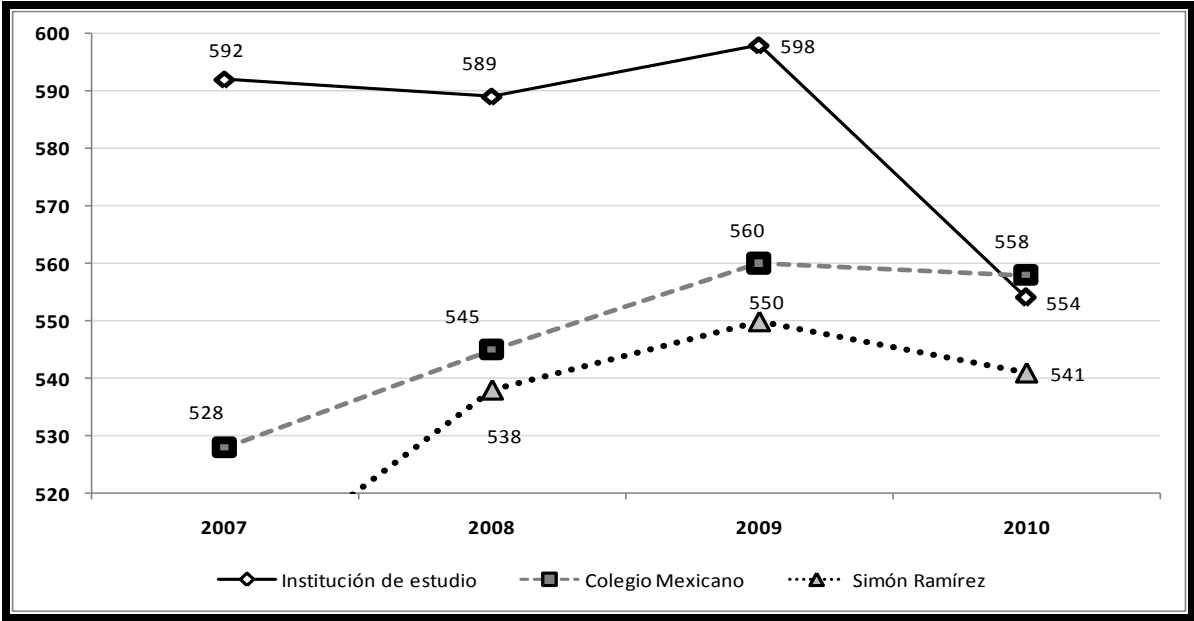
Figura 12 Gráfica del total de escuelas del municipio de Huehuetoca por nivel escolar impartido.



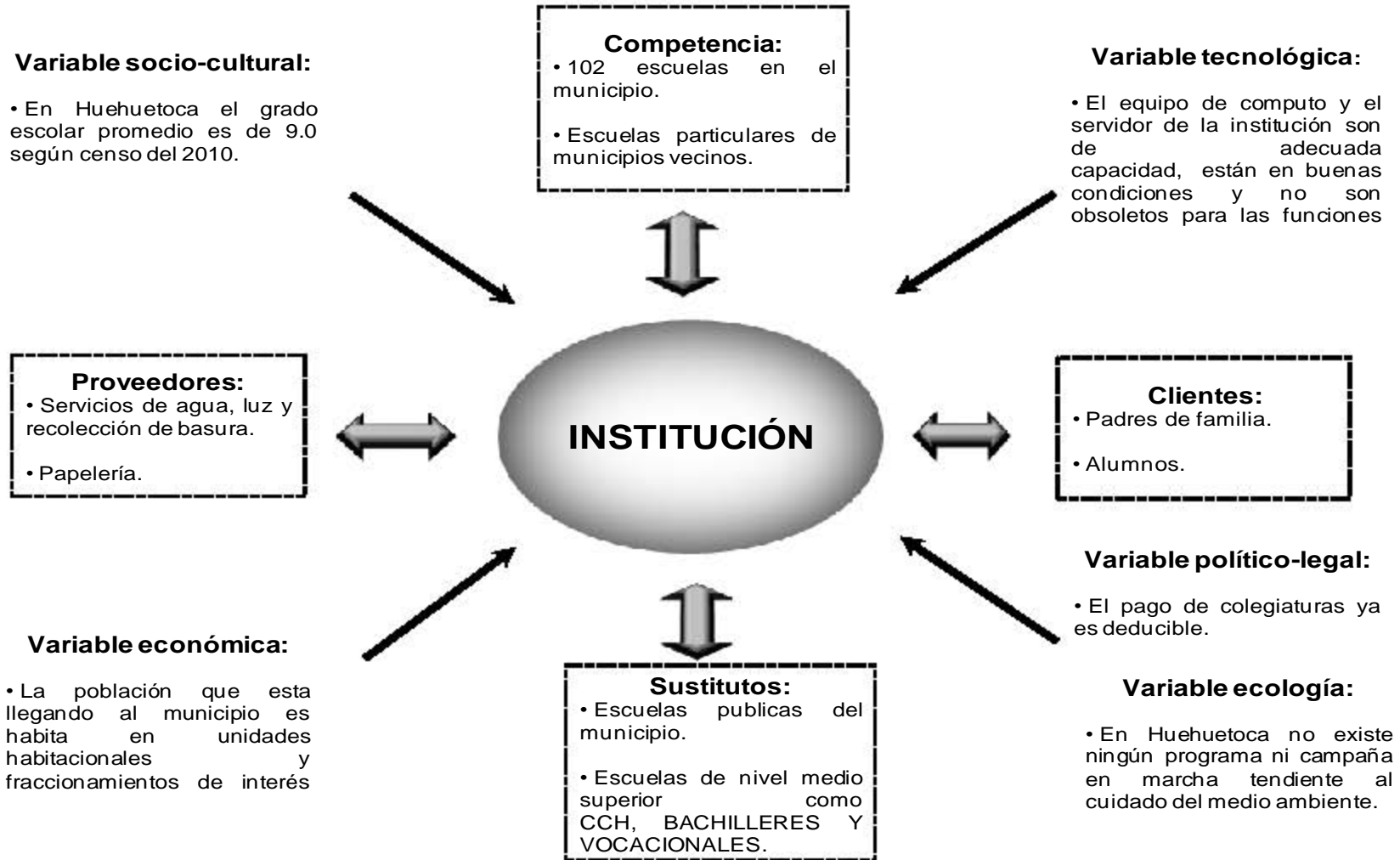
Otro factor aparte del número de instituciones que representan nuestra competencia, es sin duda los resultados que estas han tenido en su desempeño por lo que a continuación se muestran los puntajes promedio de las instituciones con mejores resultados en la prueba “ENLACE” en el municipio de Huehuetoca, según datos que publica la secretaría de educación publica en su pagina web.

Año	Institución de estudio	Colegio Mexicano	Escuela Simón Ramírez	Posición (Institución de estudio)
2007	592	528	503	1er.
2008	589	545	538	1er.
2009	598	560	550	1er.
2010	554	558	541	2do.

Figura 13 Gráfica del comportamiento de los puntajes obtenidos en la prueba “ENLACE” de los primeros tres lugares en el municipio de Huehuetoca.



3.3.6 Figura 14. Análisis del entorno de la institución.



Formato de elaboración propia.

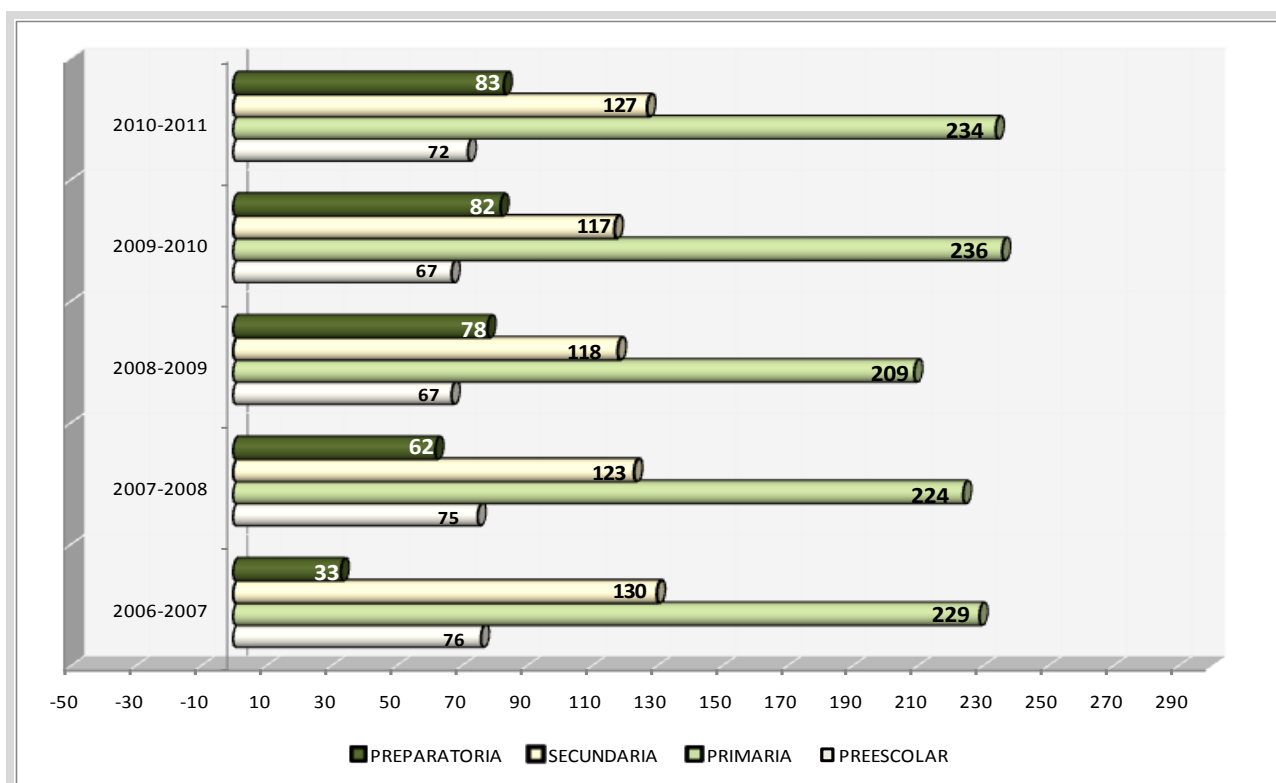
3.3.7 Análisis de crecimiento.

3.3.7.1 Crecimiento de la población de la institución.

En los últimos cinco períodos la institución ha crecido en promedio un 1.07% en cuanto a la población escolar a pesar de que tiene instalaciones ociosas, lo que confirma la necesidad de diseñar estrategias que le permitan incrementar este porcentaje.

Nivel	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	crecimiento anual promedio
Preescolar	76	75	67	67	72	0.99%
Primaria	229	224	209	236	234	1.01%
Secundaria	130	123	118	117	127	1.00%
Preparatoria	33	62	78	82	83	1.30%

Figura 15. Gráfica de crecimiento en la población de alumnos de la institución.



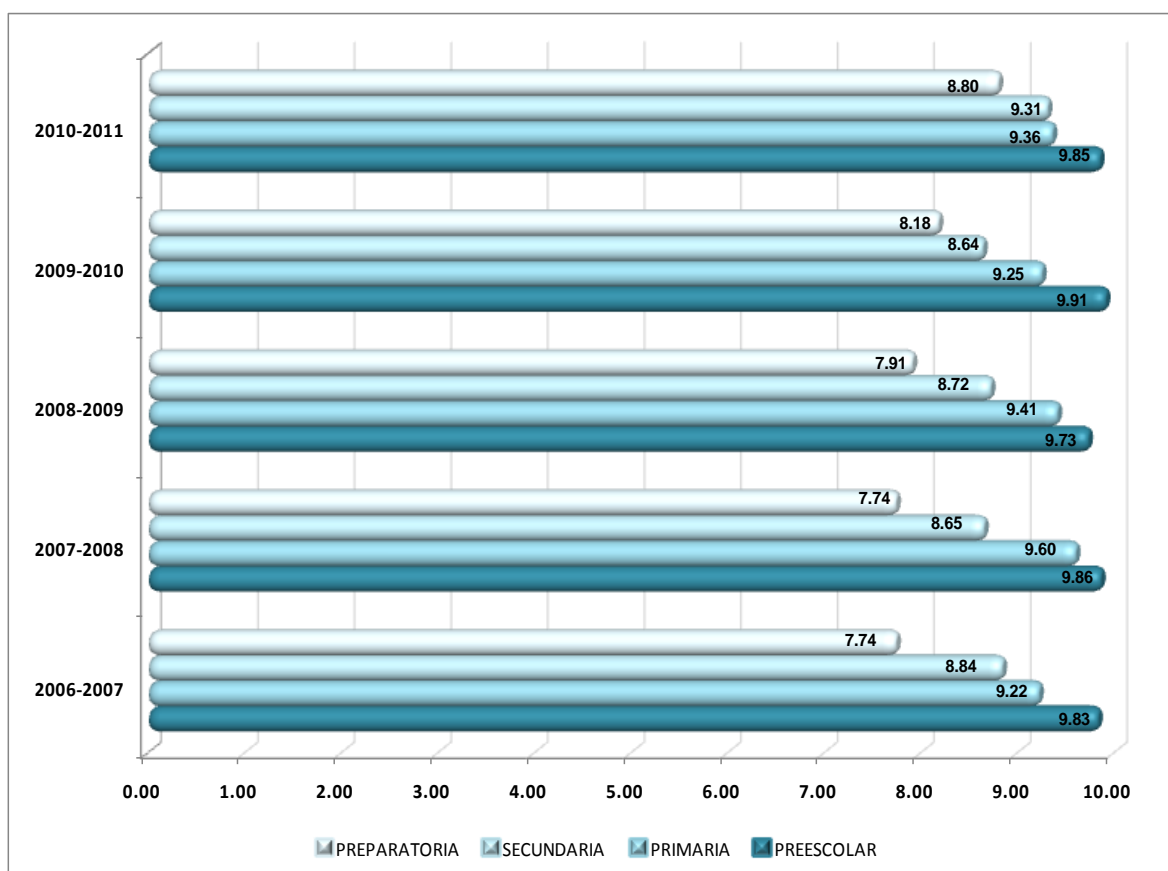
Datos obtenidos de las listas de egresados proporcionados por la institución.

3.3.7.2 Crecimiento en el promedio académico de los alumnos.

En los últimos cinco periodos la institución ha crecido en el promedio académico de los alumnos un 1.01%.

Nivel	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	crecimiento anual promedio
Preescolar	9.83	9.86	9.73	9.91	9.85	1.00%
Primaria	9.22	9.60	9.41	9.25	9.36	1.00%
Secundaria	8.84	8.65	8.72	8.64	9.31	1.01%
Preparatoria	7.74	7.74	7.91	8.18	8.80	1.03%

Figura 16. Gráfica del comportamiento del promedio académico de los alumnos de la institución.



Datos obtenidos de las listas de calificaciones proporcionados por la institución.

3.3.8 Análisis financiero.

Las cifras proporcionadas por la institución fueron incrementadas un 10% en todas las partidas.

Figura 17. Estado de posición financiera de la institución.

Institución educativa en Huehuetoca, Estado de México		
Estado de posición financiera al 31 de diciembre de 2010.		
Concepto	Importe	%
Activo circulante	765,193.80	92.89%
Caja	-	
Bancos	- 43,081.52	
Deudores diversos	655,037.56	
Iva por acreditar	3,127.69	
Impuestos pagados por anticipado	150,110.08	
Activo fijo	22,208.77	2.70%
Mobiliario y equipo de oficina	5,484.93	
Depreciación acumulada de mobiliario y eqpo. de oficina	- 122.23	
Equipo de computo	18,114.98	
Depreciación acumulada de equipo de computo	- 1,268.91	
Edificios	-	
Activo diferido	36,361.89	4.41%
Seguros "chartis"	41,044.86	
Amortización de seguros	- 4,682.98	
Total activo	823,764.46	100.00%
Pasivo corto plazo	18,069.08	2.19%
Acreedores diversos	26,240.50	
Impuestos por pagar	- 8,171.42	
Capital	805,695.37	97.81%
Capital	-	
Resultado de ejercicios anteriores	-	
Resultado del ejercicio	805,695.37	
Pasivo más capital	823,764.46	100.00%

Información proporcionada por la institución.

Figura 18. Estado de resultados de la institución.

Institución educativa en Huehuetoca, Estado de México Estado de resultados del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.		
Concepto	Importe	%
Ventas	4,765,054.83	100.00%
Costo de ventas	3,271,093.20	68.65%
Utilidad Bruta	1,493,961.63	31.35%
Gastos de operación	685,579.05	14.39%
Gastos de operación	685,579.05	
Otros gastos y productos	2,687.21	0.06%
Gastos y productos financieros	11,074.80	
Otros gastos y otros productos	- 8,387.59	
Utilidad Neta	805,695.37	16.91%

Información proporcionada por la institución.

Figura 19. Tabla de análisis financiero a través de razones financieras

Aplicación de Razones Financieras		
Concepto	Fórmula	Resultado
Liquidez	$\frac{\textit{Activo Circulante}}{\textit{Pasivo Circulante}}$	42.35
La institución tiene la capacidad absoluta de cubrir sus compromisos a corto plazo.		
Período promedio de cobranza	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por cobrar}}$	7.27
	$\frac{360 \textit{ días}}{7.27}$	49.49
La cartera en promedio se recupera 7.27 veces al año, lo que significa que en promedio la cartera tarda 50 días en convertirse en efectivo.		
Período promedio de cuentas por pagar.	$\frac{\textit{Costo de ventas}}{\textit{Cuentas por pagar}}$	181.03

	$\frac{360 \text{ días}}{181.03}$	1.99
--	-----------------------------------	------

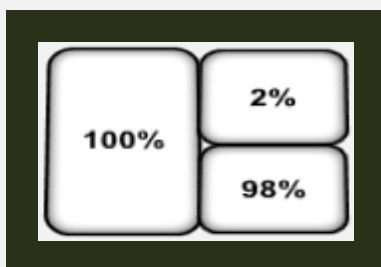
El período promedio de pago es de dos días, lo que significa que el grado de apalancamiento que tiene la institución frente a sus proveedores es casi nulo.

Ciclo financiero	<p>Días promedio de <i>cxc</i></p> <p>menos</p> <p>Días promedio de <i>cxp</i></p>	47.50
------------------	--	-------

El ciclo financiero de la institución es de 47 días lo que significa que es un ciclo financiero corto y representa poco riesgo para los accionistas.

Endeudamiento	$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$	0.02
---------------	---	------

La institución solo está apalancada en un 2%, por lo que su estructura financiera es la siguiente:



Rendimiento de los activos (ROA)	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$	0.98
De cada peso invertido en activos, se generan 98 centavos de utilidad.		
Rendimiento del capital (ROE)	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Capital Contable}}$	1.00
De cada peso de capital, se genera un peso de utilidad.		

Tabla de elaboración propia basada en la información financiera proporcionada por la institución.

3.3.8.1 Determinación del costo y punto de equilibrio.

Actualmente la institución determina el incremento de las colegiaturas e inscripciones de manera empírica por lo que se determino el costo de cada alumno de acuerdo al grado escolar a fin de observar el porcentaje de margen que la institución tiene para operar.

Figura 20. Tabla de determinación del costo por alumno correspondiente al mes de febrero de 2011.

Concepto	Importe Mensual	Factor de prorrateo	Preescolar	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Acumulado
Número de alumnos ciclo 2010 -2011			72	234	127	83	516
Materia prima							
Papelería y materiales			1,491.61	6,239.84	3,421.55	2,706.09	13,859.09
			1,491.61	6,239.84	3,421.55	2,706.09	13,859.09
Mano de obra							
Nomina Docentes			15,440.00	35,030.00	38,304.00	23,520.00	112,294.00
Nomina administrativos	36,395.62	70.53	5,078.46	16,504.99	8,957.84	5,854.33	36,395.62
Nomina de socios	17,920.00	34.73	2,500.47	8,126.51	4,410.54	2,882.48	17,920.00
Nomina personal de mantenimiento	12,000.00	23.26	1,674.42	5,441.86	2,953.49	1,930.23	12,000.00
IMSS	22,125.57	42.88	3,087.29	10,033.69	5,445.63	3,558.96	22,125.57
INFONAVIT	24,747.46	47.96	3,453.13	11,222.69	6,090.94	3,980.70	24,747.46
RVC	22,219.30	43.06	3,100.37	10,076.19	5,468.70	3,574.03	22,219.30
2.5% S/Nomina	8,871.65	17.19	1,237.90	4,023.19	2,183.53	1,427.03	8,871.65
			35,572.04	100,459.12	73,814.68	46,727.77	256,573.60
Gastos indirectos							
Honorarios y cuotas			4,400.90	18,253.91	7,241.92	4,388.83	34,285.56
Mantenimiento y servicios			4,069.87	16,910.53	7,240.14	4,742.91	32,963.45
Telefonía			854.81	3,558.54	1,644.95	1,152.77	7,211.07
			9,325.58	38,722.98	16,127.01	10,284.51	74,460.08
Costo por nivel			46,389.23	145,421.94	93,363.24	59,718.37	344,892.77
Costo unitario			644.29	621.46	735.14	719.50	
Cobro de colegiaturas			1,205.00	1,340.00	1,480.00	1,600.00	
Ingresos de ventas por nivel			86,760.00	313,560.00	187,960.00	132,800.00	721,080.00

Cuadro de elaboración propia basado en la información proporcionada por la institución correspondiente los estados financieros de febrero de 2011.

Figura 21. Tabla de determinación del punto de equilibrio con información de los estados financieros del 2010.

Concepto	Anual 2010
Ingresos de ventas por nivel	4,765,054.83
Costos fijos	3,271,093.20
Sueldos y salarios	1,340,289.01
Imss	157,673.42
Infonavit	90,997.59
S.A.R y R.V.C.	90,855.52
2.5% SOBRE NOMINAS	71,520.77
Sueldos asimilables	1,404,420.81
Gratificaciones y compensaciones	47,982.07
Finiquitos	67,354.02
Costos Variables	685,579.05
Servicios generales	93,135.77
Telefonía y comunicaciones	25,979.70
Gastos de viaje	6,175.03
Servicios administrativos	237,625.29
Mantenimiento	115,184.94
Depreciaciones y Seguros	6,074.11
Impuestos y derechos	45,829.89
Capacitación	12,414.60
Varios	60,467.74
IVA deducible	82,691.98
Otros productos	-
Ventas en punto de equilibrio	3,820,818.97

Formula utilizada para calcular el punto de equilibrio:

Ventas en punto de equilibrio = (Costos fijos) (1/(1- (costos variables / ventas))

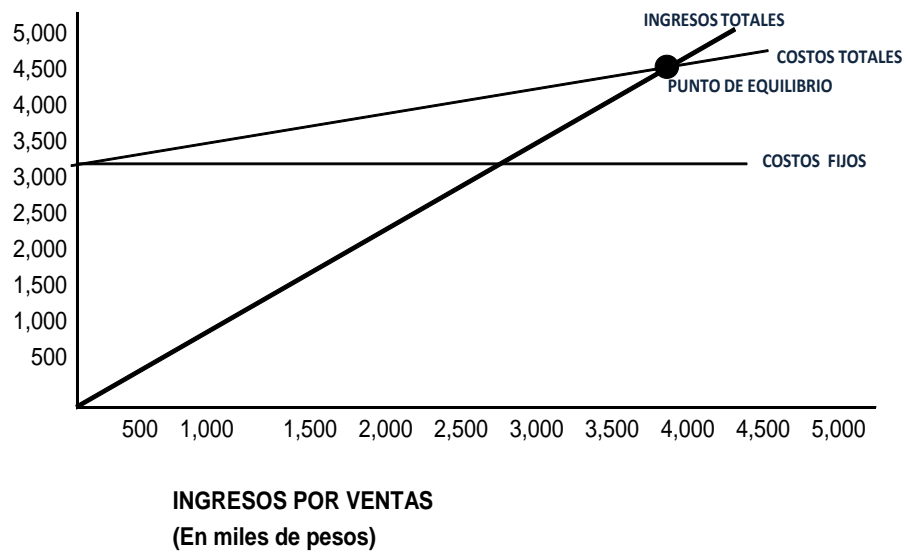
Cuadro de elaboración propia basado en la información proporcionada por la institución.

Figura 22. Gráfica de punto de equilibrio de la institución año 2010.

Concepto	Importe	Se requiere el 80.18 % de los ingresos para lograr el punto de equilibrio
Ingresos	4,765,055	
Costos Fijos	3,271,093	
Costos Variable	685,579	
Punto de Equilibrio	3,820,819	

COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN

(En miles de pesos)



Gráfica de elaboración propia basada en la información proporcionada por la institución.

3.3.9 Análisis F.O.D.A. actual de la institución.

Fortalezas	Debilidades	Estrategia para convertir las debilidades en oportunidades
Buen nivel académico, demostrado con resultados de pruebas como la “prueba enlace”.	El único parámetro de medición de los resultados de la institución son los de la prueba enlace que otorga la secretaría de educación pública.	Establecer indicadores de desempeño y financieros en los procesos más importantes y significativos para la institución.
Alto índice de colocación de egresados en nivel medio superior y superior.	No existe una política de calidad.	Formulación y publicación de la política de calidad para que sirva de guía y le de realce a la institución.
Educación con valores y fomento de buenos hábitos.	No existe un planteamiento ni difusión de los valores bajo los cuales se rige la institución.	Plantear, difundir y darle la importancia necesaria a los valores bajo los cuales se regirá la institución.
Instalaciones modernas, agradables y que son las mejores de la zona.	Las instalaciones no se explotan a su máximo, existen espacios sin ocupar (cinco oficinas).	Incrementar el catalogo de talleres y actividades de la institución.
Otorga seguridad y tranquilidad a los padres de familia en cuanto a la	No hay brigadas de seguridad ni se realizan actividades como simulacros.	Diseñar, difundir y aplicar un plan de seguridad para afrontar

atención y cuidado de sus hijos.		contingencias como sismos e incendios.
Todo el personal que esta al frente de los grupos esta calificado para realizar esas actividades.	No hay una persona que lleve los trámites legales de la institución.	Evaluar la posibilidad y conveniencia de contratar a un director jurídico.
La institución es un negocio que proyecta estabilidad.	No están establecidos los objetivos institucionales ni estratégicos de la institución.	Determinar en base a la visión y la misión dichos objetivos.
Los profesores de la institución se capacitan constantemente.	No existe un plan de capacitación, ni una detección de necesidades de capacitación.	Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, elaborar un plan en el cual el personal este obligado bajo contrato laboral a la actualización profesional. (mínimo un curso por período escolar)
Existe la libertad de que los profesores innoven en sus técnicas y puedan desarrollar proyectos.	No se tiene registro de las evaluaciones del desempeño de los empleados. (se hace verbal y visual)	Diseñar un formato en el cual se registre la evaluación de los empleados y sirva como referencia para futuras promociones.

La institución es un negocio familiar.	Existen problemas de gestión en la institución porque no se separan los problemas familiares de los institucionales.	Trabajar en la profesionalización de la gestión de la institución.
	Algunos miembros de la institución no tienen clara su posición jurídica en la institución, es decir, se visualizan como dueños pero jurídicamente no lo son.	Regular los pendientes jurídicos de los miembros de la institución que deberían o no ser socios.
	No existe una institucionalización de los procesos ni del gobierno corporativo.	Establecer lineamientos bajo los cuales quede establecido el procedimiento de elección de cargos y puestos importantes como la dirección de la institución. Documentación de procesos, perfiles de puesto y descripción de actividades.
	No hay plan de carrera para los directivos.	Diseñar un plan de carrera para los directivos y socios a fin de prepararlos para la administración del negocio.

La institución indirectamente proporciona empleo a los vecinos de la comunidad.	La institución no percibe ingresos por productos relacionados con el negocio.	Explotar todas las áreas de oportunidad que pueden generar valor y rentabilidad del negocio (uniformes, papelería, transporte, libros y cafetería)
---	---	--

Amenazas	Oportunidades	Estrategia para convertir las oportunidades en fortalezas
Existen dos escuelas privadas en el municipio una bilingüe y una de educación semi-personalizada que pudieran atraer a los alumnos de esta institución.	Uso y alquiler de instalaciones en turno vespertino y fines de semana.	Desarrollo de programas de cursos y talleres adicionales que complemente tanto a padres como a alumnos.
Los alumnos prefieren irse a escuelas como C.C.H., Vocacionales, Tecnológicos y Preparatorias de otros municipios.	Fomento de identidad y compromiso con la institución por parte de sus clientes.	Desarrollo de actividades deportivas y de competencias que fomenten identidad y compromiso con la institución.
Competencia con colegiaturas de menor precio.	Oferta de promociones y becas.	El diseño de un plan de promociones y becas que disminuya el impacto de las promociones y becas de la

		competencia.
El nivel económico de la gente que esta llegando al municipio es bajo.	Acercar el servicio a las nuevas comunidades.	Evaluar el proyecto de abrir una sucursal.
Escuelas particulares de otros municipios en expansión.	Promoción de la institución en otros municipios.	Incluir en el plan de publicidad la propaganda en otros municipios.

3.3.10 Factores claves de éxito.

Para que la institución pueda operar, cumplir sus objetivos y lograr su visión, hay cuatro puntos fundamentales que según los directivos de la institución, no puede perderse de vista:

1. Rentabilidad: El hecho de que los socios obtengan un beneficio por su capital invertido y por su esfuerzo, ayudara a que la institución se mantenga y que crezca.
2. Nivel académico: Un alto nivel académico demostrado a través de pruebas, del comportamiento y desarrollo de los alumnos, hará que los clientes nos prefieran y con ello que la institución siga creciendo y siendo rentable.
3. Clientes satisfechos: Lograr que los clientes estén contentos y satisfechos con el servicio que la institución les ofrece, evitará que nos cambien por otras instituciones, provocara que se nos recomienden y que la institución se gane más prestigio social.
4. Administración eficiente: Si los procesos son ágiles, correctos y seguros como consecuencia se brindará un mejor servicio tanto para los clientes internos como externos de la institución.

Figura 23. Factores claves de éxito.

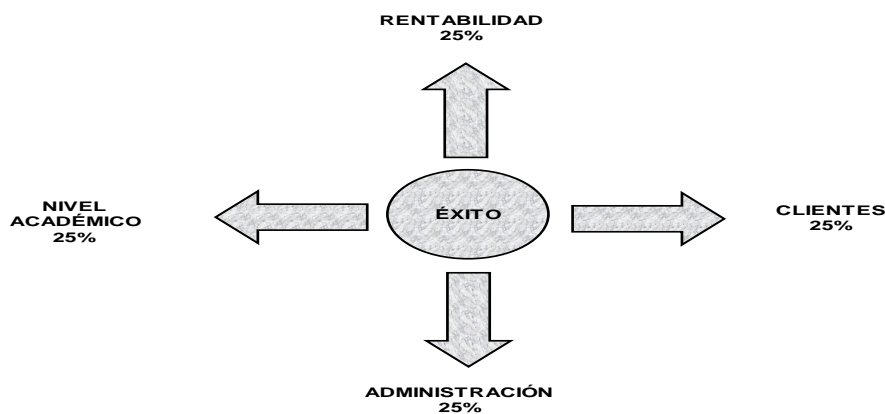


Diagrama de elaboración propia basado en la información proporcionada por la institución.

3.4 Desarrollo de la propuesta.

La siguiente propuesta constara de cinco fases:

1. Propuesta de cambio en la visión de la institución.
2. Propuesta e identificación de los valores enfocados a los factores clave de éxito.
3. Propuesta de cambio en la estructura de la organización (organigrama).
4. Esquema del mapa estratégico.
5. Descripción detallada del plan estratégico y los indicadores de desempeño propuestos para medir las actividades señaladas.

3.4.1 Propuesta de modificación a la visión actual.

Propuesta de Visión

A través de sus servicios y del reconocimiento a la labor pedagógica, ser la mejor opción en educación del Estado de México, al egresar alumnos con una sólida formación humana.

¿Por qué modificar la visión?

Porque actualmente la visión ya ha sido alcanzada pues así lo demuestran los resultados de la prueba ENLACE que posiciona a la institución en ese sentido como la primera o con mayor puntaje del municipio.

Los directivos consideran que se cuenta con las mejores instalaciones en la comunidad y que está tiene al mismo tiempo el mejor reconocimiento social en comparación con el resto de las instituciones del municipio.

3.4.2 Propuesta de valores enfocados a los factores clave de éxito.

Los valores son características morales que deben estar presentes en el desarrollo de la estrategia ya que estos son las directrices del actuar de la institución, de ahí la importancia que tiene que sean publicados y conocidos por todos los miembros de la institución.

Los valores aquí propuestos están dirigidos al cumplimiento de los factores claves de éxito de la institución (rentabilidad, nivel académico, administración y clientes).

Rentabilidad:

- Honestidad: Cumplimiento de los compromisos y deberes de forma ética, generando credibilidad dentro y fuera de la institución.

Nivel académico:

- Adaptación a los cambios: Ser flexibles y estar preparados para afrontar nuevos retos.
- Compromiso: Todos los miembros de la institución están involucrados en el desarrollo del nivel académico de los alumnos.
- Calidad: Garantizar un servicio de excelencia a los clientes (alumnos y padres de familia) agregando valor en cada una de las actividades que se realicen.

Administración:

- Trabajo en equipo: Todos los integrantes de la institución trabajan como unos solo y están comprometidos con lograr resultados de excelencia.

Clientes:

- Innovación: Desarrollo de cosas nuevas y creativas que contribuyan a la mejora de la institución.

3.4.3 Propuesta de reestructura de la institución.

Hay cuestiones básicas de estructura que deben seguirse en las organizaciones para evitar conflictos y confusiones en el desarrollo de actividades, entre ellas se encuentran:

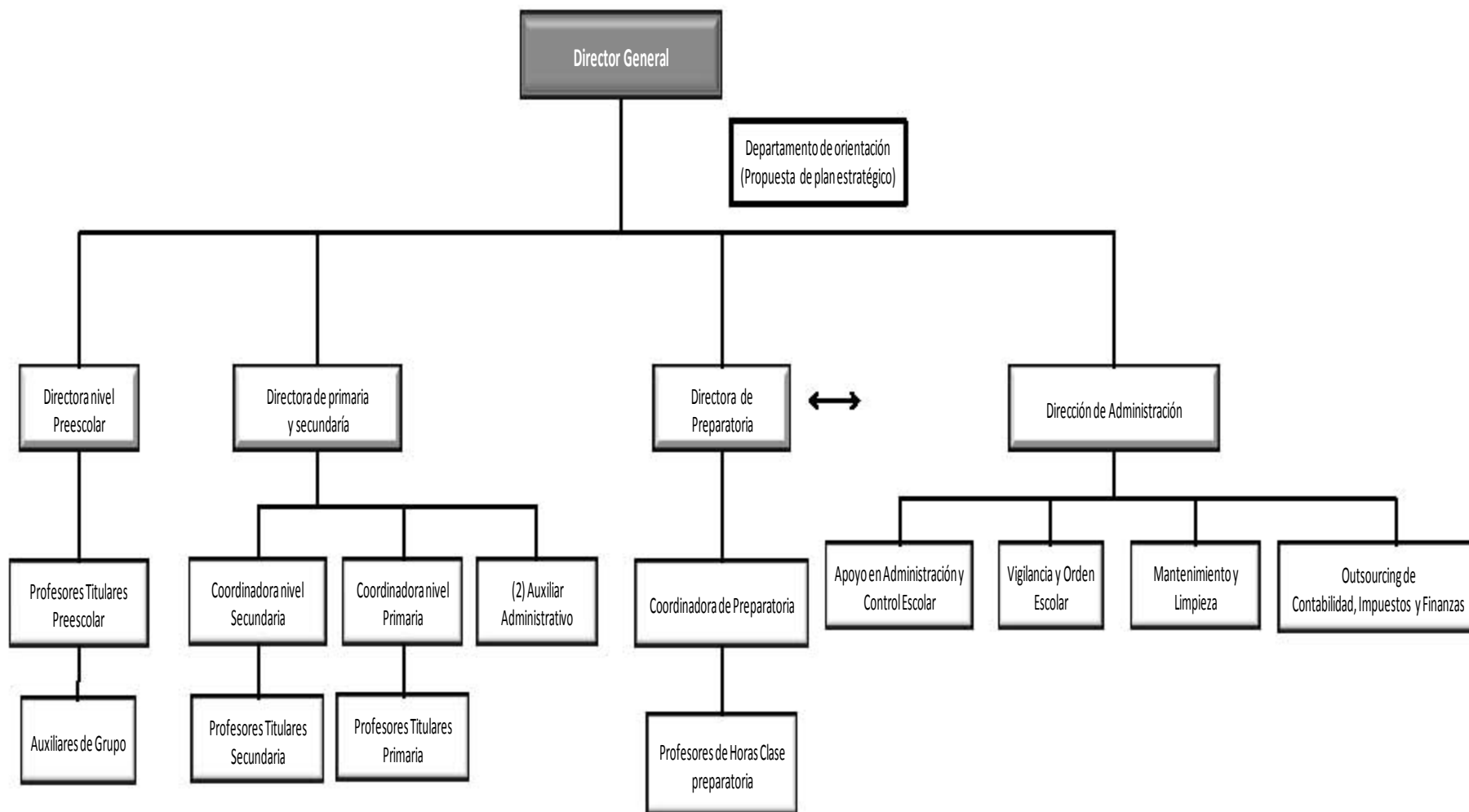
- Duplicidad de funciones.
- Posiciones que reportan a dos o más posiciones con mayor jerarquía.
- Las posiciones que reportan deben ir de acuerdo a el área que los coordina, es decir, el director de mercadotecnia no debería tener como subordinado al coordinador de impuestos, hablando de una organización cualquiera.

Por lo anterior se ha diseñado una propuesta de reestructura para la institución debido a que el día de hoy actividades como contabilidad, mantenimiento, limpieza, vigilancia, etcétera, que son actividades de la administración escolar, sin embargo, están a cargo de direcciones académicas que además comparten el mando de estas posiciones.

En la institución existe un director para el nivel preescolar cuyas funciones y responsabilidades están supervisadas por el director general y por la S.E.P., pero a pesar de ello, sigue dependiendo de la subdirección general que además es dirección de nivel primaria y secundaria.

A continuación se muestra la propuesta gráfica de la estructura de la institución.

Figura 24 Propuesta de organigrama para la institución.



Organigrama de elaboración propia.

3.4.4 Diseño del mapa estratégico para la institución.

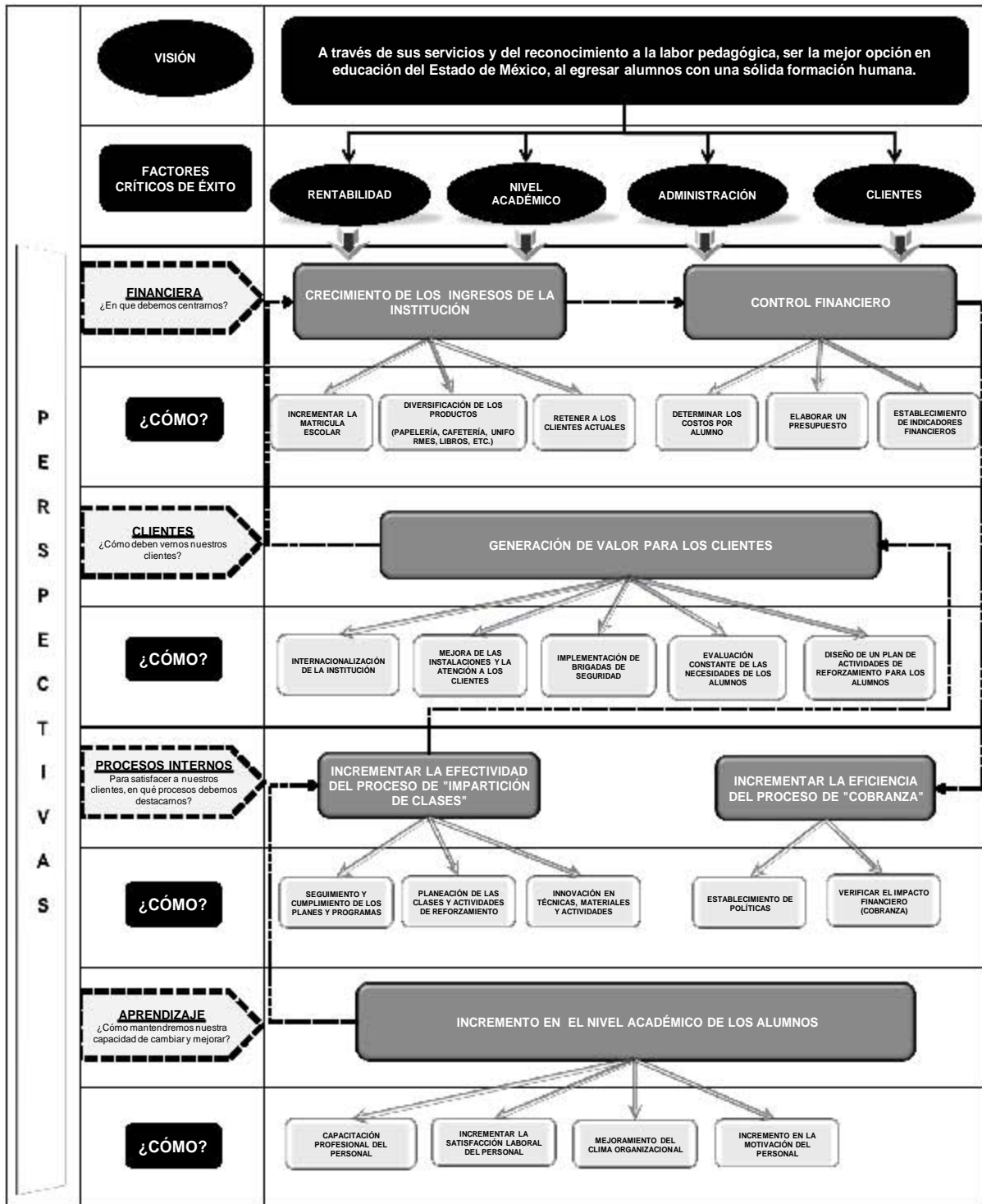
El objetivo final de la estrategia propuesta es alcanzar en el largo plazo la visión de la institución y en ella se han integrado los factores clave de éxito siendo que estos conceptos son vitales para su funcionamiento (rentabilidad, nivel académico, administración y Clientes)

La estrategia propuesta se desarrolla para las cuatro perspectivas que maneja el Cuadro de Mando Integral o "*Balanced Scorecard*" que son finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

En el siguiente mapa se pueden observar los objetivos que deben alcanzarse para lograr el plan estratégico propuesto y las tácticas que deben llevarse a cabo para cumplir dichos objetivos.

También se puede observar que todos los elementos del mapa están ligados unos con otros ya que como en cualquier sistema nada puede funcionar de manera aislada.

Figura 25. Propuesta del Mapa estratégico.



Cuadro de elaboración propia

3.4.5 Descripción del plan estratégico y los indicadores e instrumentos de medición propuestos para las actividades del plan.

3.4.5.1 Perspectiva financiera.

Objetivo estratégico:

Incrementar los ingresos de la institución, a través del aumento de la matrícula escolar en 1.5% promedio, la diversificación de los productos de la institución (venta de libros, papelería, uniformes y cafetería), la retención de los clientes actuales y la implementación de herramientas de control financiero.

Tácticas para lograr el objetivo estratégico:

- Aumento de matrícula:
 1. Diseñar un plan de marketing que incremente el posicionamiento de la institución en la región (Huehuetoca y municipios aledaños), actualmente la institución solo se promociona en el municipio.
 2. Tener una página web atractiva, que todos los días del año venda la oferta educativa.

- Diversificación de los productos:
 1. Centralizar la administración de la venta de libros, uniformes, cafetería y papelería.
 2. Impartir cursos de idiomas tanto para padres como para alumnos, por las tardes y/o fines de semana en las instalaciones de la institución.
 3. Alquiler de las instalaciones para eventos sociales, culturales, deportivos, de capacitación, etcétera que no afecten la imagen de la institución.

- Conservación de los clientes actuales:
 1. Realizar actividades, eventos, cursos y programas para alumnos y padres de familia que generen emoción por la escuela, sentido de pertenencia y con ello lograr obtener su lealtad.
 2. Evaluación del funcionamiento y servicios ofrecidos por la institución para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

- Uso de herramientas financieras:
 1. Determinar cuanto nos cuesta cada alumno, con el fin de establecer políticas de incremento en las colegiaturas, de sueldos, capacitación y gastos.
 2. Realizar el análisis de los rubros de los estados financieros para determinar acciones que nos ayuden a mejorar.
 3. Elaboración de un presupuesto.
 4. Capacitación a los socios sobre la interpretación e importancia del control de la información financiera.

Indicadores e instrumentos de medición:

Las actividades, eventos, cursos y programas para alumnos y padres de familia se evaluarán a través de una encuesta de satisfacción que nos ayude a medir su impacto. (Propuesta del instrumento de medición anexo 2).

El funcionamiento y servicios ofrecidos por la institución para tomar acciones correctivas y/o preventivas se evaluarán a través de una encuesta de satisfacción de los servicios y funcionamiento de la institución dirigida tanto a padres de familia como a los alumnos (propuesta del instrumento anexo 3).

El costo por alumno y por nivel se realizará utilizando el formato propuesto (anexo 4).

El resto de las tácticas se medirán con los siguientes indicadores según corresponda:

Nombre	Impacto de la inversión en publicidad
Clave de referencia	<u>CDPUBLICIDA1</u>
Objetivo	Medir el impacto de la inversión en publicidad sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe invertido en publicidad representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	$\frac{\textit{El importe invertido en publicidad}}{\textit{Ventas totales}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Cada período de inscripciones
Área de medición	Administración
Nombre	Ingresos por publicidad
Clave de referencia	<u>CDPUBLICIDAD2</u>
Objetivo	Medir el impacto de la publicidad en los ingresos de la institución.

Definición	Por cada peso invertido en publicidad, se obtiene tantos pesos de ingreso.
Fórmula	$\frac{\text{Ingresos de alumnos atraídos por publicidad}}{\text{Total del importe invertido en publicidad}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Cada período de inscripciones
Área de medición	Administración
Nombre	Ingresos obtenidos por medio publicitario.
Clave de referencia	<u>CDPUBLI3</u>
Objetivo	Medir la eficacia de cada medio publicitario utilizado por la institución.
Definición	Por cada peso invertido en determinado medio publicitario, se obtiene tantos pesos de ingreso.
Fórmula	Página web $\frac{\text{ingresos de alumnos atraídos por página web}}{\text{Total de ingresos de alumnos atraídos por la publicidad}}$

	<p>Lonas</p> $\frac{\text{ingresos de alumnos atraídos por lonas}}{\text{Total de ingresos de alumnos atraídos por la publicidad}}$ <p>Gacetas</p> $\frac{\text{ingresos de alumnos atraídos por gacetas}}{\text{Total de ingresos de alumnos atraídos por gacetas}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Cada período de inscripciones
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por venta de libros.
Clave de referencia	<u>CDLIBROS1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta de libros.
Definición	Utilidad por productos adicionales (libros)
Fórmula	$\text{Utilidad de venta de libros} = (\text{Ingresos venta de libros}) - (\text{compras} + \text{gastos de operación})$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.

Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por venta de alimentos.
Clave de referencia	<u>CDCAFETERÍA1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta de alimentos.
Definición	Utilidad por productos adicionales (cafetería)
Fórmula	$\text{Utilidad de venta de alimentos} = (\text{Ingresos venta alimentos}) - (\text{compras} + \text{gastos de operación})$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por venta de artículos de papelería.
Clave de referencia	<u>CDPAPELERÍA1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta de artículos de papelería.
Definición	Utilidad por productos adicionales (papelería)

Fórmula	$\text{Utilidad de venta de papelería} = (\text{Ingresos venta papelería}) - (\text{compras} + \text{gastos de operación})$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por venta de uniformes.
Clave de referencia	CDUNIFORMES1
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la venta de uniformes.
Definición	Utilidad por productos adicionales (uniformes)
Fórmula	$\text{Utilidad de venta de uniformes} = (\text{Ingresos venta uniformes}) - (\text{compras} + \text{gastos de operación})$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la venta de libros.
Clave de referencia	<u>CDLIBROS2</u>

Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de libros sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de libros representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	<p>Impacto de la venta de libros</p> $= \frac{\textit{El total de ingresos por venta de libros}}{\textit{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la venta de alimentos.
Clave de referencia	<u>CDCAFETERÍA2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de alimentos sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de alimentos representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	<p>Impacto de la venta de alimentos</p> $= \frac{\textit{El total de ingresos por venta de alimentos}}{\textit{Total de ingresos de la institución}}$

Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la venta de papelería.
Clave de referencia	<u>CDPAPELERÍA2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de papelería sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de papelería representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	<p>Impacto de la venta de papelería</p> $= \frac{\textit{El total de ingresos por venta de papelería}}{\textit{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la venta de uniformes.
Clave de referencia	<u>CDUNIFORMES2</u>

Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la venta de uniformes sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la venta de uniformes representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	<p>Impacto de la venta de uniformes</p> $= \frac{\textit{El total de ingresos por venta de uniformes}}{\textit{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de impacto del transporte.
Clave de referencia	<u>CDTRANS1</u>
Objetivo	Medir la inversión en transporte escolar (en caso de arrendamiento y/o adquisición) sobre los ingresos totales de la institución.
Definición	El importe invertido en transporte representa tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.

Fórmula	<p>% de impacto del uso de transporte</p> $= \frac{\textit{El total del importe invertido en transporte escolar}}{\textit{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Ingresos obtenidos por transporte escolar.
Clave de referencia	<u>CDTRANS2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos obtenidos por el servicio de transporte escolar sobre los ingresos totales de la institución. (en caso de concesionar y cobrar por el servicio)
Definición	El total de los ingresos obtenidos por transporte escolar, representan tanto por ciento de los ingresos totales de la institución.
Fórmula	$\frac{\textit{Ingresos por servicio de transporte escolar}}{\textit{Total de ingresos}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual

Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento por impartición de cursos extras y alquiler de instalaciones.
Clave de referencia	<u>CDOTROS1</u>
Objetivo	Determinar la utilidad obtenida por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Definición	Utilidad por impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Fórmula	$\text{Utilidad por la impartición de cursos extras} = \text{Ingresos por cursos extras} - \text{egresos por cursos extras}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	% de ingresos por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Clave de referencia	<u>CDOTROS2</u>
Objetivo	Medir el impacto de los ingresos de la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones.
Definición	El importe de ingresos obtenidos por la impartición de cursos extras y/o alquiler de las instalaciones, representa

	tanto por ciento del total de los ingresos obtenidos por la institución.
Fórmula	<i>Impacto de la impartición de cursos extras</i> = $\frac{\text{Ingresos por la impartición de cursos extras}}{\text{Total de ingresos de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Costo de alumnos
Clave de referencia	<u>CDCOSTEO</u>
Objetivo	Determinar el costo de cada alumno por cada nivel pedagógico de la institución.
Definición	El costo de cada alumno representa el mínimo a cobrar de colegiatura.
Fórmula	<i>Costo = Materia prima + Mano de obra + Gastos indirectos</i>
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Administración

Nombre	Utilidad por nivel
Clave de referencia	CDCOSTEO1
Objetivo	Determinar si los ingresos obtenidos por nivel escolar cubren al menos el costo de cada alumno.
Definición	Los ingresos de cada nivel escolar deben ser al menos igual al costo de cada nivel escolar.
Fórmula	<i>La utilidad por nivel = Ventas por nivel – El costo por nivel</i>
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Liquidez
Clave de referencia	CDRFLI1
Objetivo	Determinar el grado en que el activo circulante de la institución puede cubrir el pasivo a corto plazo.
Definición	% en que se puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo
Fórmula	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Cobertura total
Clave de referencia	CDRFLI2
Objetivo	Determinar el grado en que el activo total de la institución puede cubrir el pasivo total.
Definición	% en que se puede hacer frente al total de las obligaciones
Fórmula	$\text{Cobertura total} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo total}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rotación de cuentas por cobrar
Clave de referencia	CDRFAC1
Objetivo	Determinar cuantas veces rota la cartera de cuentas por

	cobrar, tanto en veces como en días.
Definición	En cuanto tiempo se recupera la cartera (veces y días).
Fórmula	$\text{Rotación en veces de cxc} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ $\text{Roración en días de las cxc} = \frac{360 \text{ días}}{\text{No. de veces de rotación de cxc}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Endeudamiento
Clave de referencia	<u>CDRFES1</u>
Objetivo	Determinar el grado de apalancamiento que se tiene frente a terceros.
Definición	En que porcentaje se esta endeudado
Fórmula	$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que

	no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Apalancamiento
Clave de referencia	<u>CDRFES2</u>
Objetivo	Determinar la proporción de la deuda en relación con el capital propio.
Definición	De todo lo que se debe cuánto esta soportado con el capital propio.
Fórmula	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento de activos totales
Clave de referencia	<u>CDRFPRO1</u>
Objetivo	Determinar el rendimiento de todos los activos.

Definición	De cada peso invertido en los activos, se generan tanto de utilidad.
Fórmula	$\text{Rendimiento de activos totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Rendimiento sobre el capital contable
Clave de referencia	<u>CDRFPRO2</u>
Objetivo	Determinar el rendimiento del capital contable.
Definición	De cada peso invertido de capital, se generan tantos pesos de utilidad.
Fórmula	$\text{Rendimiento de Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

3.4.5.2 Perspectiva de clientes.

Objetivo estratégico:

Generar valor para nuestros clientes a través de la oferta de intercambios académicos con instituciones de prestigio en otros países, la mejora constante de las instalaciones, la implementación de brigadas de seguridad, la evaluación periódica de las necesidades de los alumnos y el diseño de un plan de actividades de reforzamiento para los alumnos con problemas académicos.

Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:

- Intercambios académicos:

1. Promover intercambios académicos semestrales con instituciones de prestigio en otros países.

- Mejora de las instalaciones:

1. Remodelación de la cafetería cumpliendo con los requerimientos de seguridad necesarios.
2. Designar un espacio para atención médica y psicológica para los alumnos y/o padres de familia que lo requieran.
3. Instalación de lectores de huellas digitales para la entrega de alumnos a padres de familia.
4. Instalación de cámaras al interior y exterior de la institución para el control y monitoreo de los eventos que puedan ocurrir en torno a la institución.

- Brigadas de seguridad:

1. Establecer brigadas de seguridad con apoyo de los docentes actuales de la institución y la cruz roja mexicana cuya misión sea proteger a los alumnos ante alguna contingencia, apoyarlos y guiarlos en la evacuación de las

instalaciones ante un simulacro o alguna contingencia, capacitar a los alumnos en la prevención de los accidentes más comunes en una institución educativa y evaluar el grado de cultura cívica y capacidad de respuesta ante una contingencia de los integrantes de la institución.

- Evaluación y seguimiento de las necesidades académicas de los alumnos:

1. Creación de un departamento de orientación a cargo de psicólogos (uno por nivel académico) cuya labor será evaluar al inicio, durante y al final de cada ciclo el desarrollo y las necesidades académicas de los alumnos; el diseño de estrategias para la mejora de las problemáticas y el seguimiento puntual de cada una de ellas.
2. Ejecutar actividades especiales que atiendan a problemáticas individuales y grupales de los alumnos como cursos de regularización.
3. Proporcionar servicios y materiales innovadores como clases con pizarras digitales, uso de página web como recurso didáctico y de atención a padres de familia, desarrollo de un software por materia.

Indicadores e instrumentos de medición:

Nombre	Intercambios académicos
Clave de referencia	CDINTERCAMBIO
Objetivo	Medir el porcentaje de alumnos que participan en intercambios académicos.
Definición	Del total de alumnos de secundaria y preparatoria tanto por ciento son alumnos que asisten a intercambios académicos.
Fórmula	% de alumnos que asisten a intercambios

	$= \frac{\text{Número de alumnos que participan en el intercambio}}{\text{Total de alumnos de secundaria y preparatoria}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Directivos de secundaria y preparatoria
Nombre	Atención médica menor
Clave de referencia	CDATMED
Objetivo	Medir el porcentaje de alumnos que reciben atención médica menor.
Definición	Del total de alumnos tanto por ciento recibe atención médica menor.
Fórmula	$\% \text{ de alumnos que reciben atención médica menor}$ $= \frac{\text{Número de alumnos que reciben atención médica menor}}{\text{Total de alumnos}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Administración

Nombre	Atención psicológica
Clave de referencia	CDPSICOLOGO
Objetivo	Medir el porcentaje de alumnos que reciben atención psicológica por grado escolar.
Definición	Del total de alumnos de cada grado escolar tanto por ciento son alumnos que reciben atención psicológica.
Fórmula	<p>% de alumnos que reciben atención psicológica</p> $= \frac{\textit{Alumnos que reciben atención psicológica de preescolar}}{\textit{Total de alumnos de preescolar}}$ $= \frac{\textit{Alumnos que reciben atención psicológica de primaria}}{\textit{Total de alumnos de primaria}}$ $= \frac{\textit{Alumnos que reciben atención psicológica de secundaria}}{\textit{Total de alumnos de secundaria}}$ $= \frac{\textit{Alumnos que reciben atención psicológica de preparatoria}}{\textit{Total de alumnos de preparatoria}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.

Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Directivo de cada nivel
Nombre	Baterías psicométricas
Clave de referencia	CDBATEPSICO
Objetivo	Medir el avance en el puntaje obtenido de la aplicación de baterías psicométricas a los alumnos de la institución.
Definición	El puntaje actual obtenido en la aplicación de baterías psicométricas menos el puntaje anterior nos indica el grado de avance o retroceso en las necesidades académicas y/o de desarrollo de los alumnos.
Fórmula	<p><i>Puntaje de avance o retroceso en las necesidades =</i></p> <p>Puntaje actual por alumno – puntaje anterior por alumno</p> <p><i>Puntaje promedio de avance o retroceso en las necesidades de todos los alumnos de la institución =</i></p> <p>Puntaje promedio actual – puntaje promedio anterior</p>
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Dirección de cada nivel

2.4.5.3 Perspectiva de procesos internos.

Objetivo estratégico:

- Incrementar el promedio académico de los alumnos en un 1.5% promedio semestral, a través del aumento de la efectividad de la impartición de clases.
- Establecer políticas sobre los procesos clave como cobranza y cuentas por pagar.

Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:

- Efectividad en la impartición de clases:

1. Cumplir al 100% los planes y programas académicos.
2. Supervisar la planeación de las clases.
3. Implementar técnicas y actividades innovadoras en el salón de clases.

- Procesos de ingresos y egresos:

1. Establecer políticas de colegiaturas, descuentos y becas.
2. Verificación del impacto financiero de las cuentas por cobrar y por pagar de la institución.
3. Diseño de una política de cobro de intereses.
4. Diseño de una política para la recuperación de la cartera vencida por la vía judicial.
5. Otorgar capacitación en el área contable y financiera a los involucrados en estas áreas.

Indicadores e instrumentos de medición:

Nombre	Descuentos y becas
Clave de referencia	CDDESCBECAS1
Objetivo	Medir el impacto que tiene los descuentos y becas sobre los ingresos de la institución.
Definición	Los egresos por descuentos y becas representan un tanto por ciento de los ingresos de la institución.
Fórmula	$\text{Impacto de descuentos y becas} = \frac{\text{Total de descuentos y becas}}{\text{Total de ingresos}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Cuentas por cobrar por grado escolar
Clave de referencia	CDCXC1
Objetivo	Medir el impacto de la cartera vencida por nivel escolar
Definición	Las cuentas por cobrar de cada nivel representan tanto por ciento de los ingresos esperados y/o ventas de la institución.

Fórmula	<p>Impacto de CXC por grado escolar</p> $= \frac{\text{Importe de cxc de preescolar}}{\text{Ventas totales de preescolar}}$ $= \frac{\text{Importe de cxc de primaria}}{\text{Ventas totales de primaria}}$ $= \frac{\text{Importe de cxc de secundaria}}{\text{Ventas totales de secundaria}}$ $= \frac{\text{Importe de cxc de preparatoria}}{\text{Ventas totales de preparatoria}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración
Nombre	Porcentaje colocación
Clave de referencia	CDCOLOCACION
Objetivo	Medir el porcentaje de alumnos egresados de preparatoria que han obtenido un lugar en la universidad de su preferencia.
Definición	Del total de alumnos de tercer grado de preparatoria tanto por ciento obtuvo un lugar en la universidad de su preferencia.
Fórmula	% de colocación en universidades

	$= \frac{\text{Alumnos con lugar en la universidad de su elección}}{\text{Número de alumnos de tercer año de preparatoria}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Semestral
Área de medición	Dirección de preparatoria
Nombre	Cuentas por cobrar global
Clave de referencia	CDCXC2
Objetivo	Medir el impacto de la cartera vencida global
Definición	Las cuentas por cobrar totales representan tanto por ciento de los ingresos esperados y/o ventas de la institución.
Fórmula	Impacto de CXC global $= \frac{\text{Importe total de las cxc}}{\text{Ventas totales de la institución}}$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Mensual
Área de medición	Administración

3.4.5.4 Perspectiva de aprendizaje.

Objetivo estratégico:

Incrementar el nivel académico con respecto al año anterior en los puntajes de la prueba enlace, a través de la capacitación profesional del 100% del personal, el incremento de su satisfacción laboral, el mejoramiento del clima organizacional y el incremento de la motivación.

Tácticas o acciones para lograr el objetivo estratégico:

- Capacitación:
 1. Designar una partida anual del presupuesto para capacitación del personal.
 2. Determinar las necesidades de capacitación del personal a través de una empresa externa.
 3. Diseñar un plan de capacitación que cubra estas necesidades y se ajuste al presupuesto.
 4. Buscar cursos de desarrollo de habilidades docentes con nuestros editores y con instituciones educativas.
 5. Estipular mediante contrato que la recontractación al siguiente ciclo escolar será posible si acreditan haberse capacitado o iniciado algún curso, seminario o taller del tema pedagógico o de didáctica de su elección.
 6. Solicitar en el contrato la asistencia obligatoria a los cursos que la escuela organice además de aquel que le fue requerido de elección personal.
 7. Diseñar un plan de incentivos para aquellos profesores que demuestren haberse capacitado más de lo estipulado en el contrato.
 8. Otorgar incremento de sueldos al menos una vez al año.

- Satisfacción laboral, mejoramiento del clima organizacional e incremento de la motivación del personal:

1. Evaluar el desempeño del personal periódicamente (al menos cada fin de curso) para que a través de esta evaluación el personal pueda recibir retroalimentación de sus actividades.
2. Establecer una política de incremento de sueldos en base a la evaluación del desempeño del personal.
3. Diseñar un sistema de bonos anuales por puntualidad, asistencia, y logro de objetivos.
4. Reconocimiento público por su labor docente, antigüedad, innovación, etcétera.
5. Medición y evaluación del clima laboral anualmente y establecer acciones correctivas y preventivas sobre las situaciones que ahí se revelen.
6. Promover la organización de actividades entre niveles educativos en los que no sólo participen los docentes sino también alumnos y padres de familia.

Indicadores e instrumentos de medición:

El desempeño del personal se medirá a través de una herramienta y/o formato propuesto (anexo 5), el resto de las tácticas se medirán con los siguientes indicadores según corresponda.

Nombre	Efecto de la capacitación
Clave de referencia	<u>CDCAPACITACION1</u>
Objetivo	Determinar el efecto de la capacitación sobre el promedio académico de los alumnos.
Definición	De cada curso de capacitación recibido, el incremento en el promedio académico de los alumnos es tanto por ciento.

Fórmula	$\text{Impacto de la capacitación} = \frac{\text{Promedio escolar actual}}{\text{Promedio escolar anterior}} - 100\%$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.
Frecuencia de medición	Bimestral
Área de medición	Directivos de cada nivel educativo
Nombre	Promedio académico reprobatorio
Clave de referencia	<u>CDCLASES1</u>
Objetivo	Medir la disminución o incremento del porcentaje de alumnos reprobados según los resultados de la aplicación del examen de ceneval de diagnóstico.
Definición	El porcentaje de alumnos reprobados del presente bimestre entre el porcentaje de alumnos reprobados del bimestre anterior, nos da el incremento o disminución en % de alumnos reprobados.
Fórmula	$\text{Disminución en el porcentaje de alumnos reprobados}$ $\frac{\% \text{ de alumnos reprobados en el bimestre actual}}{\% \text{ de alumnos reprobados en el bimestre anterior}} - 100\%$
Meta	Pendiente hasta aplicar las primeras mediciones ya que no se cuenta con historia que sirva de base para definirla.

Frecuencia de medición	Bimestral
Área de medición	Directivos de cada nivel educativo

3.5 Presupuesto esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.

Para la elaboración del presupuesto propuesto se tomaron en consideración las siguientes premisas:

- Ingresos:
 - Libros: Se considera que el 100% de la población actual comprará su paquete de libros.

LIBROS	PRECIOS				ALUMNOS	INGRESOS
	1	2	3	PROMEDIO		
Preescolar	914.00	910.00	962.00	928.67	72	66,864.00
Primaria	1,779.00	1,749.00		1,764.00	234	412,776.00
Secundaria	2,059.00	2,117.00	2,117.00	2,097.67	127	266,403.67
Preparatoria	360.00			360.00	83	29,880.00
						775,923.67

- Uniformes: Se considera que el 5% de la población compre uniforme.

UNIFORMES	PRECIOS			ALUMNOS	INGRESOS	5%
	1	2	PROMEDIO			
Preescolar	1,500.00	1,800.00	2,400.00	72	172,800.00	8,640.00
Primaria	1,600.00	1,900.00	2,550.00	234	596,700.00	29,835.00
Secundaria	1,600.00	1,900.00	2,550.00	127	323,850.00	16,192.50
Preparatoria	1,700.00	2,000.00	2,700.00	83	224,100.00	11,205.00
					1,317,450.00	65,872.50

- Papelería: Se considera que al total de la población se le venda por lo menos un artículo de cinco pesos (no se cuenta con ninguna referencia sobre este concepto).
- Cafetería: Se considera que al total de la población tenga al menos una compra anual de 20 pesos (no se cuenta con ninguna referencia sobre este concepto).

- Egresos:

- Nóminas y prestaciones:

REQUERIMIENTO DE PERSONAL					
PERSONAS	ACTIVIDAD	SALARIO PROPUESTO		SEMANAL	ANUAL
2	CAFETERÍA	59.82	119.64	837.48	43,548.96
1	VENTA LIBROS, UNIFORMES Y PAPELERÍA	59.82	59.82	418.74	21,774.48
4	ATENCIÓN PSICOLÓGICA	45.00	225.00	1,125.00	58,500.00
					123,823.44

- Servicios administrativos: Se considera la contratación del servicio de diagnóstico de CENEVAL.

Nivel	población	Participantes	%	costo CENEVAL	Importe
Preescolar	72	50	69%	145	7,250
Primaria	234	50	21%	145	7,250
Secundaria	127	50	39%	145	7,250
Preparatoria	83	50	60%	145	7,250

- Capacitación: Se contempla un incremento del 30% en la inversión, esté incremento es arbitrario pues no se cuenta con un plan de publicidad.

- Egresos por otros productos: Para papelería se considera una inversión en papelería de 15 mil pesos. (no existe ninguna referencia sobre este concepto).

El costo de los uniformes, cafetería y libros se estima que sea el 50% de los ingresos obtenidos por estos conceptos (no existe ninguna referencia).

- Otros ingresos no operacionales:

- Renta de instalaciones: Se estima la renta de al menos una aula en mil pesos mensuales.
- Cursos de fin de semana: Se considera que al menos se imparte un curso con un costo de 500 pesos con veinte participantes.

- Otros egresos no operacionales:

- Nómina por cursos de fin de semana: Se considera que el instructor cobre a 90 pesos la hora.
- Material cursos fin de semana: Se considera que la inversión sean 100 pesos de material por participante (esto dependerá del tipo de curso que se imparta).

- Inversiones:

- Pizarras digitales: Se considera comenzar con el nivel de preparatoria.
- Remodelación de la cafetería: Se considera un desembolso de 50 mil pesos para la remodelación de la cafetería (no se cuenta con ninguna referencia sobre este aspecto).

Nivel	Grupos	Importe pizarra	T.D.C. Estimado	Pesos	Importe
Preparatoria 1	2	€ 2,000	18.00	36,000	72,000
Preparatoria 2	2	€ 2,000	18.00	36,000	72,000
Preparatoria 3	2	€ 2,000	18.00	36,000	72,000
					216,000

Figura 26. Presupuesto esperado en el caso de aplicar el plan estratégico.

Presupuesto esperado con la aplicación del Plan Estratégico			
Concepto	2010	Propuesta	% Variación
Ingresos operacionales			
Preescolar	1,145,232.00	1,162,410.48	1.50%
Primaria	4,138,992.00	4,201,076.88	1.50%
Secundaria	2,481,072.00	2,518,288.08	1.50%
Preparatoria	1,752,960.00	1,779,254.40	1.50%
Venta de libros	-	775,923.67	100.00%
Venta de uniformes	-	65,872.50	100.00%
Venta de Papelería	-	2,580.00	100.00%
Venta de Cafetería	-	10,320.00	100.00%
Becas, Descuentos y promociones	- 4,753,201.17 -	4,824,499.18	1.50%
Total Ingresos Operacionales	4,765,054.83	5,691,226.82	19.44%
Egresos operacionales			
Nominas y Prestaciones	3,271,093.20	3,394,916.64	3.79%
Servicios generales	93,135.77	95,172.74	2.19%
Telefonía y comunicaciones	25,979.70	25,979.70	0.00%
Gastos de viaje	6,175.03	6,175.03	0.00%
Servicios administrativos	237,625.29	272,108.35	14.51%
Mantenimiento	115,184.94	115,184.94	0.00%
Depreciaciones y Seguros	6,074.11	6,074.11	0.00%
Impuestos y derechos	45,829.89	45,829.89	0.00%
Capacitación	12,414.60	16,138.98	30.00%
Varios	60,467.74	60,467.74	0.00%
IVA deducible	82,691.98	82,691.98	0.00%
Egresos por otros productos	-	441,058.08	100.00%
Total Egresos Operacionales	3,956,672.25	4,561,798.17	15.29%
Otros ingresos no operacionales			
Productos financieros	11,074.80	11,074.80	0.00%
Otros ingresos	10,444.98	10,444.98	0.00%
Renta de las instalaciones	-	12,000.00	100.00%
Cursos de fin de semana	-	10,000.00	100.00%
Total otros ingresos no operacionales	21,519.78	43,519.78	102.23%
Otros egresos no operacionales			
Gastos financieros	-	-	0.00%
Otros egresos	2,057.40	-	-100.00%
Nomina cursos fin de semana	-	1,800.00	100.00%
Material cursos fin de semana	-	2,000.00	100.00%
Total otros egresos no operacionales	2,057.40	3,800.00	84.70%
Inversiones			
Pizarras digitales	-	216,000.00	100.00%
Remodelación de cafetería	-	50,000.00	100.00%
Total inversiones	-	266,000.00	100.00%
Total disponible para pago de dividendos	827,844.97	903,148.43	9.10%

Cuadro de elaboración propia basado en los estados financieros del 2010 proporcionados por la institución.

Figura 27. Estado de resultados esperado en caso de aplicar el plan estratégico.

Institución educativa en Huehuetoca, Estado de México		
Estado de resultados esperado en caso de aplicar el plan estratégico.		
Concepto	Importe	%
Ventas	5,691,226.82	100.00%
Costo de ventas	3,394,916.64	59.65%
Utilidad Bruta	2,296,310.18	40.35%
Gastos de operación	1,166,881.54	20.50%
Gastos de operación	1,166,881.54	
Otros gastos y productos	29,274.80	0.51%
Gastos y productos financieros	11,074.80	
Otros gastos y otros productos	18,200.00	
Utilidad Neta	1,100,153.85	19.33%

Cuadro de elaboración propia basado en los estados financieros del 2010 proporcionados por la institución.

Comparación del rendimiento del capital

Figura 20. Cuadro comparativo del rendimiento del capital (ROE) en caso de aplicar el plan estratégico.

Concepto	2010	Esperado
Rendimiento del capital (ROE)	1.00	1.37
De cada peso de capital, se espera se generen 1.37 de utilidad.		

3.6 Punto de equilibrio esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.

Con la aplicación del plan estratégico la institución podrá mejorar su eficiencia medida a través del punto de equilibrio como se muestra en el siguiente cuadro en donde con la información del 2010 la institución necesitaba el 80.18% de sus ingresos para situarse en el punto de equilibrio mientras que con los resultados que se esperan en caso de que se aplique el plan estratégico la institución sólo necesitará el 75.04% de sus ingresos.

Figura 28. Cuadro comparativo del cálculo del punto de equilibrio.

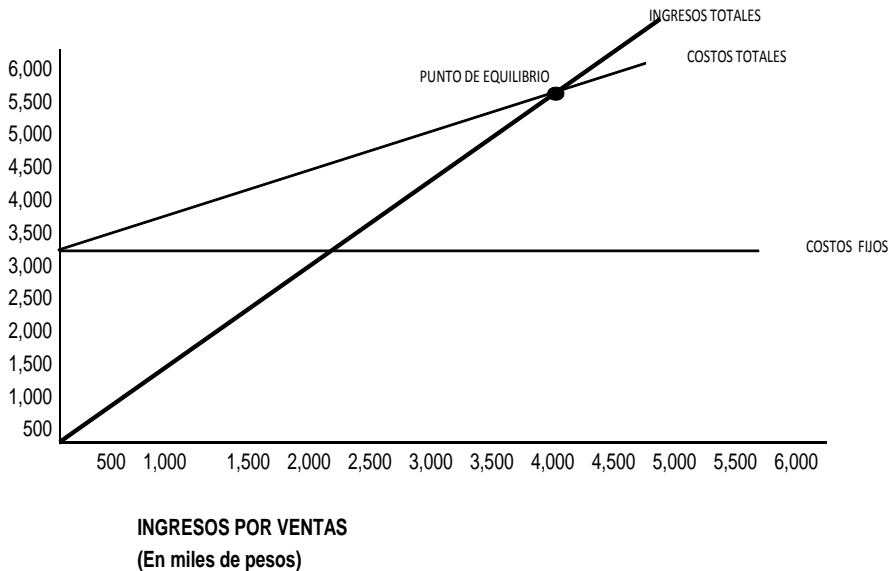
Concepto	Anual 2010	Proyectado aplicando el plan
Ingresos de ventas por nivel	4,765,054.83	5,691,226.82
Costos fijos	3,271,093.20	3,394,916.64
Sueldos y salarios	1,340,289.01	1,464,112.45
Imss	157,673.42	157,673.42
Infonavit	90,997.59	90,997.59
S.A.R y R.V.C.	90,855.52	90,855.52
2.5% SOBRE NOMINAS	71,520.77	71,520.77
Sueldos asimilables	1,404,420.81	1,404,420.81
Gratificaciones y compensaciones	47,982.07	47,982.07
Finiquitos	67,354.02	67,354.02
Costos Variables	685,579.05	1,166,881.54
Servicios generales	93,135.77	95,172.74
Telefonía y comunicaciones	25,979.70	25,979.70
Gastos de viaje	6,175.03	6,175.03
Servicios administrativos	237,625.29	272,108.35
Mantenimiento	115,184.94	115,184.94
Depreciaciones y Seguros	6,074.11	6,074.11
Impuestos y derechos	45,829.89	45,829.89
Capacitación	12,414.60	16,138.98
Varios	60,467.74	60,467.74
IVA deducible	82,691.98	82,691.98
Otros productos	-	441,058.08
Ventas en punto de equilibrio	3,820,818.97	4,270,505.32
% con respecto a los ingresos	80.18%	75.04%
Formula utilizada para calcular el punto de equilibrio: Ventas en punto de equilibrio = (Costos fijos) / (1- (costos variables / ventas))		

Cuadro de elaboración propia basado en la información de los estados financieros de 2010 proporcionados por la institución.

Figura 29. Gráfica del comportamiento del punto de equilibrio esperado en el caso de aplicar el plan estratégico.

Concepto	Importe	
Ingresos	5,691,227	El porcentaje de ingresos que se requieren para estar en el punto de equilibrio es 75.04%
Costos Fijos	3,394,917	
Costos Variable	1,166,882	
Punto de Equilibrio	4,270,505	

COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN
(En miles de pesos)



Grafica de elaboración propia con base en información de los estados financieros proyectados en caso de que se aplique el plan estratégico.

3.7 Análisis “FODA” esperado en el caso de aplicar el plan estratégico en la institución.

Fortalezas	Debilidades	Estrategia para transformar las debilidades en oportunidades
La institución tiene una estrategia de trabajo y sus actividades están encaminadas a su cumplimiento.	No hay un plan de carrera para los directivos.	Diseñar un plan de carrera para los socios y directivos de la institución.
La institución vigila y controla sus actividades y resultados a través de indicadores.	No existe documentación de procesos, perfiles de puesto, ni de descripción de actividades.	Diseñar un plan para documentar los procesos.
La institución explota al 100 % sus instalaciones.	Existen problemas legales de seguridad social con algunos trabajadores.	Negociar con el trabajador y regularizarlo.
Excelente nivel académico, demostrado con resultados de pruebas como la “prueba enlace” y soportado con los exámenes de diagnóstico de ceneval.	Existe incertidumbre con respecto al terreno de la institución.	Llegar a un acuerdo para la compra y pago del terreno.
Otorga seguridad y tranquilidad a los padres de familia en cuanto a la atención y cuidado de sus hijos.	Existe irritabilidad entre los socios por el control de la institución.	Institucionalizar los procedimientos para cambio del gobierno corporativo.

Alto índice de colocación probado de egresados en nivel medio superior y superior.	Las cuestiones personales siguen influyendo en las actividades de la institución.	
Educación con valores y fomento de buenos hábitos.		
Instalaciones modernas, seguras, agradables y que son las mejores de la zona.		
El personal docente, es el adecuado, está capacitado y actualizado para atender a los alumnos, niveles y materias que se les asignan.		
Se realizan prácticas constantes de seguridad que permiten evaluar la capacidad de respuesta de la institución ante una emergencia.		
La institución cuenta con atención psicológica para atender las necesidades académicas de los alumnos en pro de mejorar su desempeño.		

<p>En la institución se pueden encontrar los útiles, libros y uniforme que son necesarios para los alumnos de la institución.</p>		
<p>Existen políticas que regulan el actuar de los integrantes de la institución.</p>		
<p>Existe un plan de capacitación para los empleados de la institución, tendientes a cubrir las necesidades previamente diagnosticadas.</p>		
<p>La institución mide, evalúa y mejora los resultados de las actividades y proyectos innovadores que desarrollan libremente los profesores.</p>		
<p>La plantilla del personal esta completa.</p>		

Amenazas	Oportunidades	Estrategia para convertir las oportunidades en fortalezas
Existen dos escuelas privadas en el municipio una bilingüe y una de educación semi-personalizada que pudieran atraer a los alumnos de esta institución.	Abrir una sucursal de la institución en otro municipio.	Diseñar el plan de expansión.
Los alumnos prefieren irse a escuelas como C.C.H., Vocacionales, Tecnológicos y Preparatorias de otros municipios.	Implementar el turno vespertino	Escuela de dos turnos, quizás el vespertino con un plan de becas para aprovechar el mercado que hoy no puede pagar una colegiatura al 100%
El nivel económico de la gente que esta llegando al municipio es bajo.	Mejorar los costos	Mejorar el control y administración de los ingresos de la institución.
Escuelas particulares de otros municipios en expansión.		

Resultados

Se espera que al aplicar el plan estratégico la institución tenga una utilidad mayor con respecto al período de 2010 de hasta un 9.10%, esto incrementando sus ingresos por colegiaturas en un 1.5%, adicionando ingresos por productos como la venta de libros, uniformes, papelería y cafetería, así como sus respectivos costos.

Que el nivel de ingresos requerido para obtener su punto de equilibrio disminuya de 80.18% a 75.04% lo que refleja que su operación sería más eficiente puesto que los costos fijos se verían beneficiados al incrementar los ingresos y aunque los costos variables incrementarían también, su impacto aún le permitirá a la institución ser más eficiente en su operación.

En cuanto al Rendimiento del capital (ROE) se espera que de cada peso que los socios aporten, se generen 1.37 pesos de utilidad.

Beneficios

El plan estratégico propuesto ha sido elaborado para lograr que la institución sea lo suficientemente competitiva, rentable y que denote constante crecimiento, por lo tanto al implantarlo los beneficios serán los siguientes:

Para la institución:

1. Contar con una estrategia le ayudará a la institución a tener un rumbo claro de hacia donde deben estar encaminadas sus acciones, lo que le permitirá plantear un futuro basado en el análisis del negocio.
2. La definición clara y precisa de los objetivos orienta y facilita la toma de decisiones de todos los miembros de la institución.
3. Tener una estrategia y ponerla en práctica genera un efecto estimulante entre los miembros de la organización al sentirse involucrados en el logro conjunto de los objetivos y metas previstas.
4. La estrategia propuesta está enfocada en alcanzar los factores clave de éxito de la institución y a través de ellos lograr el cumplimiento de la visión, la cual se plantea como un objetivo a largo plazo.
5. El plan estratégico abarca cuatro perspectivas fundamentales para el funcionamiento de la institución lo que le ayudara a mejorar de modo integral.
6. El plasmar en un mapa la estrategia de la institución permite que su difusión sea más sencilla, comprensible y que cada nivel jerárquico pueda identificarse con la parte que le toca llevar a cabo para lograr la visión.
7. Las tácticas del plan propuesto podrán ser medidas y evaluadas lo que le permitirá a la institución la posibilidad de observar el desarrollo y mejora de cada una de ellas, también detectará las áreas de oportunidad que surjan de implementar las nuevas actividades e impulsar acciones correctivas o de mejora para las que así lo requieran.

8. Los directivos de la institución podrán tomar decisiones con el respaldo de los resultados obtenidos de la medición de las tácticas propuestas y no solo por su intuición.
9. Los resultados de la puesta en marcha del plan estratégico y sus mediciones permitirá gestionar la institución según el plan y no sobre la improvisación, experiencias pasadas, únicas percepciones o beneficios personales de los involucrados.
10. Al enfatizar que la visión es un objetivo a largo plazo y que no sólo es parte de la filosofía de la institución, esta se convierte en un objetivo o meta por el cual todos los empleados deben trabajar.
11. El implementar herramientas de control financiero otorgará una visión real de lo que pasa con los ingresos y egresos de la institución.
12. Las propuestas dirigidas a mejorar la satisfacción de los clientes a través de la generación de valor permitirá que el prestigio de la institución crezca y que la matrícula al menos no disminuya.
13. El establecimiento de políticas dentro de la institución evitara fricciones derivadas de la interpretación de los procesos como son cobranza y cuentas por pagar entre otros.
14. La delimitación clara de jefes y subordinados evitara confusiones, duplicidad de funciones y roces entre el personal de la institución ya que facilita la definición de responsabilidades de acuerdo a las necesidades de cada puesto.
15. Al llevar a cabo el plan estratégico, la institución contará con personal motivado a través de capacitación y del reconocimiento de sus resultados al ser evaluadas cada una de sus actividades y los efectos de estas en el aprovechamiento de los alumnos.

- Para la sociedad:

1. Con el plan estratégico propuesto se pretende que la institución mejore y otorgue más oportunidades de empleo tanto para el personal que hoy labora dentro de la institución como para las personas que indirectamente dependen de ella, como son los pequeños negocios ubicados a su alrededor.
2. Al proponer actividades y personal cuyo foco sea atender las necesidades académicas de los alumnos, la institución está contribuyendo a disminuir el abandono escolar y con ello tratar de evitar que los alumnos se conviertan en algún tipo de problema social.
3. La realización de actividades en conjunto (padres, maestros y alumnos) refuerza la educación con valores, la convivencia y confianza entre los miembros de la familia, de este modo los alumnos egresados de la institución serán ciudadanos que agreguen valor a la sociedad.
4. Al evaluar a los profesores con respecto a las actividades que realizan y sus efectos en los resultados académicos de los alumnos, los forzará a dar lo mejor de sí y preocuparse de que el alumno aprenda verdaderamente y esté preparado para afrontar las exigencias de los niveles superiores.
5. El implementar brigadas de seguridad en la institución es una forma de prevenir y capacitar a sus integrantes ante un evento de peligro.
6. La capacitación que se pretende sea impartida, no sólo capacita a los empleados de la institución si no también a los ciudadanos del país, lo que se verá reflejado en forma positiva en sus actitudes y formas de actuar en la sociedad.

Conclusiones

- De acuerdo al análisis financiero que se realizó podemos concluir que el supuesto hipotético podría cumplirse en el caso de que se pusiera en marcha el plan estratégico propuesto ya que en la proyección del estado de resultados se refleja un incremento en la utilidad con respecto al año 2010 que sirvió de base para nuestro análisis.
- El plan estratégico propuesto dará rumbo a las actividades de la institución a través de objetivos encaminados a satisfacer sus elementos claves de éxito que son rentabilidad, nivel académico, administración y clientes; que se enfocan en alcanzar la visión.
- El plan estratégico representará un reto para los accionistas en cuanto a la propuesta de incrementar los ingresos a través de la diversificación de los productos, debido a que la institución es un negocio familiar que no ha logrado separar los conflictos familiares de las actividades de la institución.
- Al implementar el plan estratégico, la institución podrá controlar sus actividades a través de indicadores, unificar criterios en el desarrollo de algunas actividades y/o procesos como son pago de colegiaturas, cobranza e impartición de clases y en el mediano plazo provocará que la administración sea más eficiente, sólida y funcional con un personal motivado y enfocado a la generación de valor en sus actividades gracias a la capacitación planeada, la evaluación de su desempeño y la mejora en el clima organizacional.

Anexo 1

Encuesta de diagnóstico de realización propia para obtener la información correspondiente al estado actual de la institución aplicada a los diferentes directivos y socios de la institución a fin de obtener de ellos información que nos indicara la situación real de la institución ya que no existen registros de ninguna actividad.

Encuesta de diagnóstico

Conceptos generales

¿Cuál es la actividad o negocio de la empresa?

Servicio: Educación niveles Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria

¿Qué acciones o procesos deben ser realizados para que la empresa tenga los clientes, los proveedores, el personal, los medios técnicos adecuados para conseguir el éxito?

Planeación, desarrollo y evaluación de programas académicos que permitan el logro de los objetivos institucionales y del aprendizaje del alumno.

Cobro de colegiaturas a tiempo para evitar tener cartera vencida.

Compromiso e identidad del personal docente con el ideario del colegio.

¿Cuáles son los factores claves del éxito actual de la empresa?

Excelente nivel académico

Ser una escuela de puertas abiertas

Comunicación constante con los padres de familia

Alto índice de colocación de egresados en niveles medio superior y superior

¿Cuáles son los factores que aseguran el futuro de la empresa?

Amplias instalaciones con posibilidad de crecimiento

Proyecto educativo en constante cambio, adaptabilidad y permanencia.

¿Cómo identificar los elementos o actuaciones que afecten al buen funcionamiento de la empresa actual y futuro?

Informes financieros

Evaluación de resultados y desempeño de todos y cada uno de los elementos del centro.

Pruebas de conocimiento externas a los alumnos del centro

Índices de colocación de alumnos egresados.

¿Cómo identificar lo que nos puede afectar de la competencia en la gestión del negocio, actual y futuro?

Alumnos que nos han cambiado por la competencia.

Incremento de su matrícula.

Crecimiento de las escuelas que son competencia.

Incremento en el nivel académico que ofrece la competencia.

¿Qué efectos del entorno pueden afectar y donde (específicamente) en la gestión de la empresa?

Nuevos colegios proyectos educativos reconocidos (sucursales o franquicias de colegios de renombre).

Cambios negativos en el municipio que eviten que las nuevas familias deseen establecerse y buscar escuelas para sus hijos.

Por concepto:

Cientes:

¿Por qué nos prefieren?

Por la disciplina y el orden que se refleja dentro y fuera de la institución.

Por el nivel académico, la calidad de nuestro trabajo pues todos los miembros de la institución ponemos un gran esfuerzo en nuestras actividades.

¿Por qué no nos prefieren?

Porque muchos padres no pueden pagar el costo.

Competidores:

¿Quienes son nuestros competidores actuales?

Colegio Mexicano Los Angeles

Colegio Mexiquense

¿Por qué los consideramos nuestros competidores?

Por que prestan servicios similares de educación en el municipio.

¿Quienes son nuestros competidores potenciales?

Todas las instituciones particulares que brinden una educación escolarizada particular en el municipio.

¿Por qué los consideramos nuestros competidores potenciales?

Porque son instituciones que aunque en este momento son más pequeñas pueden crecer y desarrollar mejores servicios que nuestra institución.

Por que su finalidad es la preservación, difusión e innovación del conocimiento, logrando así una integración sociocultural y un enriquecimiento personal.

Proveedores

¿Quiénes son?

La comisión federal de electricidad

El ayuntamiento de Huehuetoca

Algunos editores

Algunas papeleras

¿En que afecta a nuestra empresa su capacidad de negociación?

En la reducción de los costos y en la eficiencia del servicio.

Órganos reguladores

¿Quiénes son los que regulan nuestra actividad?

La SEP. (Supervisores, coordinadores, regionales y directivos)

¿Cómo afectan el funcionamiento de la institución?

No podemos cambiar el programa educativo sin autorización de la SEP.

Las actividades no son planeadas con tiempo y de hoy para mañana nos piden informes, reportes, etc.

Por perspectiva

Financiera:

¿Sabes cuánto hay en cartera vencida?, ¿qué porcentaje es incobrable?

No conozco el dato.

¿Quién recupera la cartera? y ¿cómo lo hace?

La directora de administración. A partir del tercer mes realizó una llamada telefónica a los padres del alumno y envió recordatorio de pago que en caso de atender a mi llamado cito a los apoderados (padres) para llegar a un acuerdo de pago. Si el padre de familia no asistiera a la cita o no cumpliera con su compromiso suspendo exámenes bimestrales para generar presión y sólo en caso de que no sea período de exámenes no le permito la entrada al centro escolar al alumno con adeudo. Generalmente los padres al perjudicar a su hijo con su irresponsabilidad, acuden a abonar o de lo contrario a firmar un pagaré, mismo que a mi me permite solicitar una garantía de pago, un aval y que el documento en un tiempo sea cobrado. Si el padre no paga, el contrato de prestación de servicios en una de sus cláusulas estipula que a los tres meses de incumplimiento de pagos, puedo dar de baja al alumno.

¿La organización tiene contratada alguna póliza de seguro?, ¿por qué conceptos?

Se contrata a inicio de ciclo escolar la Póliza contra accidentes para alumnos y personal del centro escolar. Actualmente trabajamos con Chartis Compañía de Seguros.

¿Quiénes son tus proveedores principales?

Los que nos facturan son pocos porque surten material que se usa en todo el centro y es realmente poco y se encuentra en un mismo centro.

Uniformes, cafetería, libros y papelería escolar no son parte de la actividad de la escuela (ni como concesión) por lo que esos ingresos no son reportados, es donde tenemos mayores proveedores y que dejan mayor utilidad.

Los que nos facturan:

Papelerías Marchant

Sites México (mantenimiento de pizarrones)

Chartis Compañía de Seguros

Tlapalería Las Gemelas

Sam's Club

Alta Calidad y Diseño Impreso S.A. de C.V.

¿Cómo se les paga?

Con cheque al momento de la compra y/o entrega.

¿Existen objetivos financieros a largo plazo?

La escuela a partir del 2005 reportó pérdidas importantes, en 2010 se cambia de contador y se detectan errores contables y posible fraude, el primer trimestre del 2010 era un desastre y no había dinero en el banco, deudas considerables que no se habían pagado desde hace 19 años por ejemplo, se logró sanear o limpiar la balanza del 2010.

¿Existen juntas en las que se comparen los objetivos financieros contra los resultados obtenidos?

Si aproximadamente cada dos meses con los socios y el despacho contable entrega cada mes (antes del día 15) un informe mensual donde se presenta la cobranza, los pendientes, el estado de cuenta anual, etc., se entrega a cada socio.

¿Hay algún presupuesto financiero en la institución?, ¿quién lo realiza?, ¿quién lo autoriza?

No existe.

¿Por rubros, cuánto gasta la institución?

No sé.

¿Cuál es el concepto por el que más paga y/o gasta la institución?

Nómina e impuestos

¿Cuántos alumnos hay por nivel?

495 en total.

¿Cuánto pagan por nivel?

Preescolar: 1,205

Primaria: 1,340

Secundaria: 1,480

Preparatoria: 1,600

¿La institución tiene algún tipo de crédito?, ¿cuánto?, ¿cuánto paga de intereses al mes?, ¿por qué concepto?, ¿en que institución?

Si, de terrenos y un préstamo que hizo un accionista hace unos años.

¿Se les paga alguna compensación económica a los profesores que aportan proyectos de mejora, innovadores o que dan asesorías y/o cursos en horarios diferentes a su jornada?, ¿cuánto importa en promedio al mes?

Nada.

¿La institución obtiene ingresos adicionales a los de las colegiaturas (renta de instalaciones, venta de útiles, venta de uniformes, venta de comida, por permisos, por expedición de credenciales, etc.)?, ¿cuánto importa al mes?

Si, existen pero no son registrados en la contabilidad.

¿Cuánto tiempo de antigüedad tienen sus equipos de cómputo?

Máximo 5 años mínimo 1.

¿Qué tipo de servidor tiene la institución “pop 3 ó Exchange”?

Pop 3

¿Qué sistema de contabilidad utiliza?, ¿quién lo lleva?, ¿este servicio es por “outsourcing”?, ¿cuánto cobra al mes?

Miranda Franco Bojorges.

¿Con base a que criterios se establece el sueldo de los profesores?, ¿Quién lo determina?

Lo determinan Ana María López y Armando Rodríguez.

Con base a antigüedad.

Del cliente:

¿Por qué crees que los padres eligen la institución?

Excelente nivel académico

Alto índice de colocación de nuestros egresados en niveles medio y medio superior.

Educación en valores y virtudes.

Fomento de hábitos.

Personal calificado y cualificado.

Las mejores instalaciones de la zona.

Somos una escuela que evita el gasto innecesario de los padres.

Profesionalismo del equipo de trabajo.

¿Qué tienen otras escuelas del municipio que la institución no tenga o en la que sean superiores a ella?

El mejor nivel académico (en inglés y en español).

¿Por qué crees que hay sólo un grupo de preparatoria?

Porque considero la población del municipio prefiere escuelas oficiales, les parece caro y debido a la deserción escolar que en este nivel es alto.

¿Por qué pasa eso?

Porque la mayoría de alumnos que ingresan a preparatoria tienen como primera opción escuelas como CCH, Vocacionales, Tecnológicos y preparatorias oficiales para salir del municipio.

Les parece alto el monto de la colegiatura comparativamente con lo que gastan yendo a otras escuelas aunque el nivel académico no sea el mismo (incluso de escuelas privadas cercanas).

¿Existe alguna encuesta en la que los alumnos evalúen a sus profesores?

Si, a partir de Secundaria, en primaria y preescolar es entrevista personal pero no se guardan registros.

¿Existen objetivos con respecto a los clientes a largo plazo?

No.

¿Qué requisito se necesita para ser profesor de la institución?

Título de Licenciatura en áreas educativas.

En caso de ser profesor de horas clase, título(s) de la licenciatura de la materia de la que será profesor.

¿Existe algún sistema de becas para los alumnos?

Becas otorgadas por el Gobierno del Estado de México

Becas por familia y antigüedad. (Más de tres hermanos o más de 2 años en el colegio)

¿Existen convivencias organizadas y/o permitidas entre padres y alumnos en las instalaciones de la institución?, ¿cómo cuales?, ¿Quién las organiza?

Si, eventos deportivos, festivales de acuerdo a la época del año, escuela para padres, clases muestra y cursos.

Los organizan los profesores, coordinadores y directivos de nivel.

¿Hay algún código de ética?

Si, pero no está titulado como código de ética (porque aunque no lo parezca en educación suele ser relativo) lo manejo más como “reglamento” para evitar confusiones.

¿Hay algún código de vestimenta?

Informal (no está en el contrato) pero si lo hay y se respeta.

¿Existe espacio para construir más salones?, ¿hay salones que por el momento no se estén ocupando?

Si existe espacio, hay 5 oficinas o cubículos que no se ocupan.

¿Qué actividades se imparten por las tardes?

Ninguna.

¿Los fines de semana utilizan las instalaciones de la institución?

Si, se alquilan a una Universidad.

¿Cuál crees que sea el objetivo del cliente, ya sea papá o alumno por ser parte de la institución?

Padres: que sus hijos egresen con un nivel académico que les permita enfrentar los retos profesionales y laborales a los que está próximo a enfrentar, tranquilidad y seguridad en el centro, que sus hijos estén asistidos por personal profesional y capacitado.

Alumno: aprender, ingresar a una escuela con un buen soporte académico, sentirse a gusto en su escuela. (Cada alumno tiene un objetivo distinto pero te puedo decir que el mejor y el mayor es que les guste la escuela).

¿En qué momento o por qué situaciones se tiene el trato con los papás y alumnos?

Con los padres de familia se tiene una entrevista para dar informes y formalizar la inscripción, una vez iniciado el ciclo escolar se tiene una junta de presentación para que conozcan al personal y ahí se les comunica que en caso de requerir una cita puede acudir conmigo o con él directamente para asistirle.

No nos manejamos por citas ya que las entrevistas con padres son muy pocas ya que se encuentran a gusto, y si desean hablar con el profesor generalmente es media hora antes de entrar a clases o envían recado y solicitan un horario en la agenda.

¿Cuánto tiempo en promedio se le dedica a cada cliente (papá o alumno)?

Depende el caso y la situación, pero siempre procuro que sea el necesario (ni poco tiempo ni que se excedan).

¿El papa o alumno que hizo un trámite en las oficinas de la institución, regresa a verlos por el mismo asunto?

Si, a pagar la colegiatura. En cada visita pregunto si tiene algo que comentarme.

¿Qué trámites son más frecuentes?

Pago de colegiaturas

Comentarios del curso

Inscripciones/bajas

De procesos internos:

¿Hay algún abogado en la institución?

No

¿Quién resuelve las cuestiones legales en la institución?

Está por determinarse.

¿Cómo y bajo que medios se publicita la institución?

Lonas informativas, promoción en escuelas, gacetas, páginas de internet.

¿Se mide de algún modo la eficacia de la publicidad?, ¿cómo se hace?

No

¿Hay algún procedimiento de reclutamiento y selección del personal que labora en la institución?, ¿quién se encarga de esta actividad?, ¿cómo se hace?, ¿quién autoriza la contratación?

Publico las vacantes en www.computrabajo.com, entrevistas y autorizaciones. La contratación la autoriza el director general de la institución.

¿Existe alguna política de calidad en la institución?

No.

¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que persigue la institución?, ¿están publicados en algún sitio?, ¿se han dado a conocer a los integrantes de la institución, por que medio?

No existen.

¿Qué medio de difusión se utiliza para dar instrucciones e información a todos los miembros de la organización?, ¿cómo y quién lo hace?

Comunicación: verbal, escrita y por correo.

¿Cree que es correcta la persona a quién le reporta?, ¿por qué?

Si, es mi director general y socio.

¿Hay alguna persona que le reporte a dos jefes?, ¿qué puesto tiene?, ¿porqué se da esto?

Si, Preparatoria. El coordinador les reporta al director general y a la directora de preparatoria.

¿Cómo organiza los expedientes de los alumnos?, ¿cómo garantiza que no haya extravíos?

Se organizan de acuerdo a cada nivel y sólo tiene injerencia a ellos la persona encargada del nivel, están en una misma oficina

¿Cómo evalúa el desempeño de sus profesores?, ¿hay algún formato?

No hay formatos pero se hacen revisiones periódicas de los resultados de los alumnos.

¿Tiene algún control de asistencia?, ¿cómo es o cómo se controla?

Profesores: checador.

Alumnos: lista de asistencia.

¿Lleva algún histórico de la rotación del personal?, ¿cómo es este proceso?

No existe, pero la rotación del personal es mínima.

De aprendizaje:

¿Existe algún plan o programa de capacitación para los profesores?

No formalmente.

¿Cada cuando realiza juntas con su personal?

Cada bimestre.

¿Cada cuando realiza convivencias con su personal?, ¿se hacen por nivel o toda la organización completa?

Convivencias de integración de todo el personal en navidad y día del maestro.

¿Los profesores pueden implementar sus propios proyectos?, ¿quién les da el visto bueno?

Si, Dirección de nivel

¿Cuántos cursos, diplomados, seminarios y/o congresos a impartido la institución para los profesores en los últimos dos años?, ¿de que han sido?

En la escuela como 15, de competencias, desarrollo de habilidad, estrategias de aprendizaje, desarrollo personal.

¿Evalúa de alguna manera el impacto de la capacitación?

No.

¿Evalúa el desarrollo profesional de sus profesores?, ¿cómo?, ¿hay formatos?

No

¿Existe documentación en la empresa como perfil de puesto y/o descripción de actividades?, ¿cada cuándo se actualizan?, ¿quién lo hace?

No.

Anexo 2

Propuesta de un instrumento de medición para la evaluación de la satisfacción sobre las actividades impartidas por la institución.

Esta encuesta está basada en el formato de evaluación de la satisfacción de capacitación que utiliza la empresa “Jugos del Valle” con número de formato FORH25 desde el año 2007.

En esta propuesta para no repetir todos los conceptos (actividades, cursos, programas y eventos), sólo se mencionará la palabra “actividad” y se adecuara el formato según sea el concepto que se esté evaluando.

Encuesta

Organización del evento

1. ¿La anticipación de la invitación a participar en la actividad fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

2. ¿Las condiciones físicas del espacio en donde se llevo a cabo la actividad fueron?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

3. ¿El cumplimiento a los horarios establecidos fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

4. ¿La supervisión de la actividad por parte de los directivos fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

Objetivos y contenido

5. ¿El cumplimiento al objetivo de la actividad fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

6. ¿El tiempo de duración de la actividad fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

7. ¿El nivel de satisfacción que te proporciono la actividad fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

Material de apoyo

8. ¿La impresión de los materiales de apoyo que se proporcionaron fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

9. ¿Las materiales de apoyo (audiovisuales, papelería, etc.) fueron?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

Profesores o instructores

10. ¿El expositor fue puntual?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

11. ¿Se indicaron los objetivos de la actividad?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

12. ¿El expositor fue claro?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

13. ¿El dominio del tema fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

14. ¿La forma de fomentar la participación del grupo fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

15. ¿Se resolvieron las dudas de manera?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

16. ¿El trato y atención proporcionado por los organizadores de la actividad fue?

Deficiente Aceptable Buena Excelente

Anexo 3

Propuesta de un instrumento de medición para la evaluación anual de la institución tanto para padres de familia como para alumnos de diferente grado escolar.

Esté instrumento está basado en la “encuesta de satisfacción padres y alumnos” que utiliza el colegio San Agustín y que está publicada en su página de internet <http://www.colegiosanagustin.net/node/2066> y que se viene aplicando al menos desde el 2008.

Encuesta

Alumnos de preescolar

1. ¿Te gusta venir a la escuela?
2. ¿Te gusta lo que aprendes en la institución?
3. ¿Te diviertes con tus compañeros?
4. ¿La maestra te ayuda cuando tienes problemas o no puedes con algo?
5. ¿La maestra te dice cómo mejorar las actividades que te cuestan más trabajo?
6. ¿Te has accidentado en la escuela?
7. ¿Te gusta tu escuela?

Alumnos de primaria

1. ¿Cómo te sientes en la escuela?
2. ¿Cómo te parece lo que aprendes en la escuela?

3. ¿Cómo te sientes con tus compañeros?
4. ¿La maestra te ayuda cuando estas trabajando en clase?
5. ¿La maestra te dice en que tienes que mejorar y cómo hay que hacerlo?
6. ¿Cuándo te has accidentado en la escuela, te curan bien?
7. ¿Te gusta como es tu escuela?

Alumnos de secundaria

1. ¿Tu satisfacción con la institución es?
2. ¿El nivel académico que proporciona la institución es?
3. ¿Has tenido algún problema fuerte con alguno de tus compañeros?
4. ¿Cómo es el apoyo que tienen los alumnos para resolver sus problemas académicos?
5. ¿Cómo es la información que recibe el alumno con respecto a su nivel académico?
6. ¿Cómo son atendidos los accidentes en la institución?
7. ¿Cómo consideras a las instalaciones de la institución?

Alumnos de bachillerato

1. ¿Tu satisfacción con la institución es?
2. ¿El nivel académico que proporciona la institución es?
3. ¿Has tenido algún problema fuerte con alguno de tus compañeros?
4. ¿Cómo es el apoyo que tienen los alumnos para resolver sus problemas académicos?

5. ¿Los criterios que siguen los profesores para evaluar a los alumnos son?
6. ¿Cómo son atendidos los accidentes en la institución?
7. ¿Qué te parecen las instalaciones de la institución?

Padres de alumnos

1. ¿Su satisfacción como padre con la institución es?
2. ¿El nivel académico que proporciona la institución es?
3. ¿Cómo es la capacidad que tiene la institución de reducir los problemas de comportamiento y educación de sus hijos?
4. ¿La capacidad que tiene la institución para resolver los problemas académicos de su hijo es?
5. ¿La información que la institución le proporciona sobre el nivel académico de su hijo es?
6. ¿Cómo ha sido el trato que ha tenido su hijo, si es que se ha accidentado?
7. ¿Cómo considera las instalaciones de la institución?

Anexo 4

Propuesta de un formato de elaboración propia para determinar el costo por nivel y por alumno de la institución.

Concepto	Importe Mensual	Factor de prorateo	Preescolar	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Acumulado
Número de alumnos ciclo 2010 -2011							0
Materia prima							
Papelería y materiales			-	-	-	-	-
Mano de obra							
Nomina Docentes							-
Nomina administrativos			-	-	-	-	-
Nomina de socios			-	-	-	-	-
Nomina personal de mantenimiento			-	-	-	-	-
IMSS			-	-	-	-	-
INFONAVIT			-	-	-	-	-
RVC			-	-	-	-	-
2.5% S/Nomina			-	-	-	-	-
Gastos indirectos							
Honorarios y cuotas							-
Mantenimiento y servicios							-
Telefonía							-
	-		-	-	-	-	-
Costo por nivel			-	-	-	-	-
Costo unitario							
Cobro de colegiaturas							
Ingresos de ventas por nivel			-	-	-	-	-

Glosario

Actividad: Es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integral de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

Amenazas: Hechos o tendencias que podrían afectar negativamente a la organización en el futuro.

Análisis: Es la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Cadena de valor: Es un modelo teórico que se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

Capacitación: La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Ceneval: EL Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval), es una asociación civil sin fines de lucro cuya actividad principal es el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias, así como el análisis y la difusión de los resultados que arrojan las pruebas.

Ciclo Financiero: Tiempo que tarda la empresa en realizar su operación normal (conversión de efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo a efectivo).

Colaboración: Unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de cada uno para obtener excelentes resultados.

Debilidades: Son actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal o muy mal.

Diagnóstico: Es un término que utiliza el mundo de la medicina y significa conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de la organización.

Educación: Se llama educación al proceso mediante el cual se afecta a una persona estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea.

Eficacia: Capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

Eficiencia: Capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

ENLACE: La Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica a planteles públicos y privados del País.

Entorno externo: Es el espacio o ciberespacio que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían afectar o beneficiar a la organización en el futuro.

Estamento: El estamento puede recibir también el nombre de estado (como en estado laico y estado eclesiástico), pues se identifica con una característica definitoria e intrínseca a la persona (como el estado civil). También puede denominarse orden, y a la sociedad que se divide según ese criterio se suele llamar sociedad estamental.

Estrategia: Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de la guerra o la defensa de una ciudad. En la administración en el medio por los cuales se logran los objetivos en el largo plazo.

Fortalezas: Son actividades que la organización puede controlar y que desempeña muy bien.

Giro: Es la actividad del negocio al que se va a dedicar la organización.

Habilidad: Capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto.

Ideales: Fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea.

Integridad: Actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.

Liderazgo: Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Liquidez: Capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones que se vencen a corto plazo.

Medio ambiente interno: Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir.

Metas: Fines que podemos esperar alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.

Misión: Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares.

Objetivos: Resultados y logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión.

Oportunidades: Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.

Plan: Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

Planeación: La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

Políticas: Lineamientos generales para tomar decisiones y establecer límites de las decisiones.

Programa: Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados entre sí, y que son de similar naturaleza.

Programa operacional: Es un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar los resultados dentro de un período determinado.

Proyecto: Es un conjunto de actividades concretas interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se utilizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Punto de equilibrio: Es una herramienta financiera para determinar el momento en el cual las ventas de un producto cubrirán exactamente los costos, esto es igual a un volumen de ventas donde los costos totales son iguales a los ingresos totales.

Razones financieras: Son factores determinados por la comparación de cifras de los propios estados financieros, y que son enfrentados posteriormente contra estándares que indiquen si están en rangos correctos o incorrectos.

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

ROA: Este ratio es utilizado en el análisis de entidades financieras, midiendo la rentabilidad sobre activos totales medios, expresándose habitualmente en porcentaje. Se calcula dividiendo el beneficio neto de la entidad entre los activos totales medios de la misma.

ROE: Este ratio es utilizado en el análisis de entidades financieras. Mide la rentabilidad obtenida por la entidad sobre sus recursos propios. La forma de cálculo es dividir el beneficio neto obtenido entre sus recursos propios.

Segmentación: Se entiende por segmentación a la división de algo, un objeto, una cosa o cuestión, en segmentos, podemos encontrar con diversos tipos de segmentación, algunas de las más recurrentes y conocidas son la biológica, la de mercado y la segmentación de memoria de un sistema operativo, entre otras.

Táctica: En el lenguaje militar es el conjunto de reglas para la ejecución de las operaciones militares. En administración se entiende como el medio por los cuales se logran los objetivos a corto plazo.

Tarea: Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Visión: Es una imagen corporativa de lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura.

Bibliografía

Alighiero, Manacorda Mario. (2006). Historia de la educación 1. De la antigüedad al 1500. (9na ed.). México: Siglo XXI.

Alles, Martha Alicia. (2004). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica.

Alonso Murguía Enrique Guillermo, Ocegueda Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza.(2006).Teoría de las organizaciones.(1ra ed.).México: Umbral.

Ansión, Juan; Villacorta, Ana María. (2004). Para comprender a la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Aziz Nassif, Alberto. (2003). México al inicio del siglo XXI. Democracia, ciudadanía y desarrollo. (1ra. ed.). México: Centro de investigaciones y estudios superiores de antropología social.

Baguer, Alcalá Ángel. (2009). Dirección de personas: Un timón en la tormenta. (1ra ed.). España: Díaz de Santos.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). Código Civil Federal. México: Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2011). Constitución política de los estados unidos mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.). México: Mc Graw-Hill.

Cordera Campos, Rolando. (2006). La globalización de México: opciones y contradicciones. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Daft, Richard L. (2004). Administración. (6ta ed.). México: Thomson.

Delgado Castillo, Héctor. (2001). Administración estratégica. Un enfoque metodológico. México: Pac.

Delgado Santa-Gadea Kenneth. (2007). Educación participativa. El método del trabajo en grupo. (2da ed.). Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Ediciones Díaz de Santos. (1995). El diagnóstico de la empresa. España: Díaz de Santos.

Escriche, Roberto Isabel; Dómenec Antich, Eva. (2005). Los sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua de la industria agroalimentaria. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Fernández - Ríos, Manuel; Sánchez, Jose C. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. España: Díaz de Santos.

Fernández Conde, Francisco Javier. (2005). La religiosidad medieval en España. Plena edad media (siglos XI- XIII). (1ra ed.). España: Trea.

Gareth R., Jones. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. (5ta ed.). Texas: Pearson Prentice Hall.

Guizar Montufar, Rafael. (2008). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. (3ra ed.). México: Mc Graw-Hill.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2006). Metodología de la investigación. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

Kaufman Roger.(2004).Planificación Mega. Herramientas prácticas para el éxito organizacional. España: Universitat Jaume.

Keiner, Dieter; Mejía Arauz, Rebeca; Morán Quiroz, Luis Rodolfo; Romero Morett, Miguel Agustín y Aguilar, Luis Armando. (2005). Lo humano en riesgo: la educación frente a la globalización. México: Iteso.

López Maldonado, Enrique. Huehuetoca Ciudad Bicentenario. México: Amecrom.

Martínez González-Tablas, Angel (2000). Economía política de la globalización. España: Ariel.

Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santos.

Maya Ambía, Carlos J. (1998). México en America. (1ra ed.). México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Méndez Morales, Jose Silvestre. (2005). Fundamentos de economía. (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Muñiz, Luis y Monfort, Enric. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez Rodríguez, José; Basco, Rodrigo; García Tenorio, Ronda Jesús; Giménez Sanchez, Jesús y Sánchez Quiroz, Isabel. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia. España: Thomson.

Ramírez Cavassa César. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa.

Rico Padilla, José. Pedagogía y práctica docente. México: ACD ediciones.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2006). Administración. (8va. ed.). España: Prentice Hall.

Rodríguez Alcaide, José Javier y Rodríguez Zapatero, Maribel. (2006). El liderazgo en la empresa familiar. España: Universidad de Córdoba.

Solana Fernando, Cardiel Reyes Raúl y Bolaños Martínez Raúl. (1982). Historia de la educación en México. (1ra ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. México: Thomson.

Stewart, Thomas A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Argentina: Granica.

Universidad Tecnológica de México, Ciencia y técnica con humanismo. (2009). Comportamiento organizacional. (1ra ed.). México: Autor.

Varona Madrid, Federico. (2008). Multicultural management: La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa. España: Netbiblo.

Páginas web

http://archivos.ceneval.edu.mx/archivos_portal/9174/Catalogodecostosporservicios2011.pdf. 15 de julio de 2011

<http://cedehuehuetoca.com/index.html>. 06 de marzo de 2011

<http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=3492>. 15 de julio de 2011

<http://www.consumer.es/web/es/educacion/escolar/2007/06/24/164066.php>

<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>. 16 de mayo de 2011

<http://www.enlace.sep.gob.mx/gr/>. 12 de marzo de 2011

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=462&ent=15>. 28
de marzo de 2011