

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Desarrollo organizacional como factor de cambio en la deserción escolar. Caso práctico: CEITEC

Autor: Laura Patricia Dorantes Valencia

Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Psicología

Nombre del asesor:
Rosa María Galván Carrillo

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS

**"DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LA
DESERCIÓN ESCOLAR. CASO PRÁCTICO: CEITEC"**

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**Presenta:
LAURA PATRICIA DORANTES VALENCIA**

**ASESORA DE TESIS:
Mtra. Rosa María Galván Carrillo**

**CO-ASESORA DE TESIS:
Mtra. María del Carmen Manzo Chávez**

CLAVE 16PSU0004J

ACUERDO RVOELIC100404

MORELIA, MICHOACÁN. AGOSTO 2011

DEDICATORIA

Esta tesis significa mucho para mí y es importante expresar mi reconocimiento a todas las personas que de algún modo, han influido en mi vida, y que me ayudaron a alcanzar mi sueño.

Por esta razón dedico esta tesis a aquellas personas que creyeron en mí y permanecieron a mi lado apoyándome incondicionalmente y que nunca perdieron la esperanza.

En primer lugar a mis padres por su perseverancia, llevándome de la mano y guiándome, enseñándome a fijarme metas y a emprender las tareas necesarias para alcanzar dichas metas y conseguirlas.

A mis hermanos por apoyarme en las situaciones difíciles por las que atravesé a lo largo de mi vida; mostrándome su apoyo incondicional y dándome esperanzas y fuerzas para seguir adelante.

A mi esposo Miguel Ángel Soria Vázquez que me mostró la importancia del amor incondicional al mismo tiempo me rehabilitó y cuando me encontraba perdida me devolvió a la realidad.

A la Maestra María del Carmen Manzo Chávez que ha sido una mentora, ya que gracias a ella conocí la pasión por el conocimiento del comportamiento humano y me ha servido como una guía y un modelo que hay que imitar. Gracias por tu hermoso espíritu y por mostrarme el significado de la responsabilidad y la amistad.

También quiero agradecerle a la Maestra Rosa María Galván Carrillo por ser mi Angel de la Guarda ya que me ayudó a esclarecer mis ideas y a fijarme metas ayudándome a conservar la certeza a través de su serenidad y firmeza.

Gracias al Licenciado Jorge Víctor González Sandoval que creyó en mí y me dio la oportunidad de conseguir este sueño.

Por último quiero agradecerles a todas aquellas personas que pasaron por mi camino y me ayudaron a forjar la persona que soy hoy.

A todas estas maravillosas personas siempre les estaré agradecida por este maravilloso viaje.

LOS AMO.

INDICE

Resumen.	1
Introducción.	2
Justificación.	4
Capítulo I Marco Teórico.	
1. El Desarrollo Organizacional.	5
1.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.).	5
1.2 Antecedentes históricos.	7
1.3 Naturaleza del Desarrollo Organizacional.	9
1.4 El Desarrollo Organizacional como ciencia de la conducta.	11
1.5 Requisitos de un programa de Desarrollo Organizacional.	12
1.6 Pasos para la implantación del Desarrollo Organizacional.	14
1.7 Características del Desarrollo Organizacional.	15
2. Vida de una organización.	18
2.1 El contexto de la organización.	18
2.2 Macroambiente y Microambiente.	20
2.3 El proceso de cambio.	23
2.4 El cambio en la organización.	27
2.4.1 El agente de cambio.	36
2.4.2 Resistencia al cambio.	37
2.4.3 Enfrentar la resistencia al cambio.	41
3. Calidad del servicio.	45
3.1 Concepto de calidad.	45
3.2 Calidad del servicio.	48
3.3 Cultura de calidad.	50
3.4 El servicio como factor clave.	52
3.5 Identificación de las necesidades del cliente.	53
3.6 Importancia de la satisfacción del cliente.	56

3.7 El cliente interno.	57
3.8 Técnicas para identificar la satisfacción y el valor al cliente.	59
4. La educación en México y la deserción estudiantil.	64
4.1 La educación en México.	64
4.2 Nivel de educación en México.	65
4.3 Una alternativa en la formación estudiantil.	67
4.4 Deserción escolar.	69
4.4.1 Teorías psicológicas de la deserción.	74
4.4.2 Teorías organizacionales de la deserción estudiantil.	76
Capítulo II Metodología	
1. Teoría metodológica.	79
2. Participantes.	80
3. Recolección de datos.	81
4. Escenario.	84
5. Procedimiento.	86
Capítulo III Resultados	
1. Resultados descriptivos.	89
2. Resultados por ejes temáticos.	90
3. Análisis de resultados.	100
Capítulo IV Discusión y Conclusiones.	
1. Discusión	104
2. Conclusiones.	112
Capítulo V Limitaciones y Sugerencias	
1. Limitaciones.	115
2. Sugerencias.	116

Referencias	118
Anexos	128
Anexo 1. Solicitud de Ingreso.	128
Anexo 2. Cuestionario de Servicios.	136
Anexo 3. Cuestionario de Salida.	140

RESUMEN.

Esta investigación cualitativa se basa en la problemática de la deserción escolar de las alumnas del Instituto de Belleza CEITEC durante el ciclo 2008 -2009 y trata de analizar la relación entre los índices de deserción y la calidad de los servicios educativos que reciben, como un factor causal en la interrupción o el abandono de los estudios. La Institución se ha visto afectada por condiciones o factores internos y externos que están perjudicando el desarrollo de la organización, debido a que la deserción es el resultado de una combinación de distintas variables en las que se encuentran características de índole económico, familiar, institucional y social.

Una investigación que analice estos factores le permite a Instituciones como CEITEC traducir las percepciones personales y subjetivas de sus clientes a situaciones o conductas objetivas y observables, en la toma de decisiones adecuadas para la organización educativa ante estas problemáticas, ofreciendo servicios con calidad, ya que, es la base principal para lograr la satisfacción del cliente. Palabras claves: Deserción, Servicio, Calidad, Satisfacción, Cambio.

INTRODUCCIÓN.

Hace algunos años el mediano conocimiento del mercado permitía a cualquier empresa nacional sobrevivir, actualmente el contexto económico, social y político ha cambiado y los pequeños errores pueden generar fatales resultados, esto ha generado el surgimiento de nuevas iniciativas denominadas micro y pequeñas empresas, pues con su aporte, ya sea produciendo y ofertando bienes o servicios constituyen un eslabón determinante en la utilización de nuevas técnicas y las mejoras del nivel empresarial.

Estas iniciativas que parecieran ser más “estables” han sido emprendidas por personas atrevidas quienes se han encontrado motivadas por la situación de desempleo, o con el fin de complementar los ingresos, o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades o destrezas con las que cuentan.

Actualmente las microempresas se enfrentan a grandes desafíos, en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, y otros aspectos que representan los retos a futuro que deben de enfrentar.

Este es el caso de la microempresa llamada (Centro de Estudios Integrales en Estilismo, Cosmetología y Cosmiatría) CEITEC, una escuela fundada en 1999 dedicada a la formación de profesionales en belleza. CEITEC ofrece estudios, técnicas y conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desarrollar el talento en el área de estilismo, cosmetología o cosmiatría.

Este instituto desde sus inicios ha presentado una serie de problemas relacionados con la permanencia de sus alumnas, esto ha generado cierto interés y preocupación por parte de la escuela, ya que, ha impedido su adecuado desarrollo y crecimiento como micro empresa.

La finalidad de esta investigación fue identificar si la calidad de los servicios era un factor que influía en que las alumnas matriculadas en el Instituto CEITEC abandonaran o interrumpieran sus estudios. Lo anterior con el fin de realizar acciones que logren la permanencia, la formación y conclusión de su formación.

Como base en lo anteriormente expuesto se elaboró la siguiente investigación que tiene como temas:

En el capítulo I, Se presenta el marco en donde se abordarán los temas de Desarrollo Organizacional, Microempresa, Calidad de servicios y Deserción estudiantil.

En el capítulo II, Se hace referencia a la metodología, en lo que se relaciona a la teoría metodológica, participantes, técnicas de recolección de datos, escenario y procedimiento.

En el capítulo III, Se conocieron cuales son los motivos que mueven a las estudiantes del Instituto de Belleza CEITEC abandonar sus estudios; siendo estos de tipo económico, familiar, sociales y organizacionales.

En el capítulo IV, Se presentan la discusión y conclusiones de esta investigación y por último las referencias y anexos.

JUSTIFICACIÓN.

La problemática de las microempresas se presenta en diversas formas en nuestra sociedad hasta transformarse en situaciones, que sin control, pueden poner en riesgo la supervivencia empresarial. Dicha problemática es originada, entre muchos otros factores, por una estructura organizacional deficiente, imperfecto sistema de costos, insuficientes políticas y procedimientos, baja producción de productos y servicios de calidad, tanto para los clientes externos como para los internos, ausencia de productos eficientes y nulo manejo de elementos diferenciadores que agreguen valor, lo cual resulta en la pérdida de condiciones competitivas y desventajas comerciales.

Lo anterior hace necesario comprender aquellos fenómenos que influyen sobre las microempresas, ya que, la creación de condiciones organizacionales apropiadas, facilitará el desarrollo de sistemas educativos de calidad y con ello, la permanencia y conclusión de la formación en la matrícula estudiantil en el caso del Instituto de Belleza CEITEC.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1 ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.).

El movimiento del Desarrollo Organizacional surgió en 1962, con un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, a la organización y al ambiente, concepción caracterizada por la clara necesidad de propiciar el crecimiento y desarrollo de la persona, según sus potencialidades, en un contexto específico, todo con un enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se señalan (Beckhard, 1996):

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su influencia en la dinámica de las organizaciones.

Las teorías sobre la motivación exigieron un nuevo enfoque de la administración, capaz de otorgar una nueva concepción del hombre moderno, inmerso en la organización, en el supuesto de que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, lo que resulta, muchas veces, en la dificultad para que las organizaciones alcancen sus objetivos primordiales (Pariente, 1998).

- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel, en 1947, y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la dinámica grupal que buscaban

mejorar el comportamiento de los grupos y en las que los participantes diagnosticaban y experimentaban su comportamiento, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo, recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group o Grupo T.

d) Un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, expuso sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al tratamiento de los conflictos interpersonales de pequeños grupos.

h) El interés de diversos autores por estudiar la interrelación de cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo, cuyo análisis y diagnóstico permitió intervenir en situaciones reales ya sea la estructura organizacional o en el comportamiento para propiciar cambios que permitieran el alcance tanto de los objetivos organizacionales como de los individuales (Torres, 2003).

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

En la historia del Desarrollo Organizacional (D.O) abundan contribuciones de diferentes científicos estudiosos de la conducta, las cuales junto con las actividades sistemáticas de su enfoque propio, tienen básicamente cuatro raíces importantes (Beckhard, 1996):

1. Las innovaciones en la aplicación de sensibilización en las organizaciones complejas.
2. El conjunto de investigaciones de encuestas y la metodología de la retroalimentación.
3. El surgimiento de la investigación – acción siendo éste el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca del sistema actual en relación a la organización.
4. Por último, se encuentra, entre los orígenes del Desarrollo Organizacional, el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock.

Con el transcurso de los años el Desarrollo Organizacional ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del Desarrollo Organizacional está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60. Las principales novedades del Desarrollo Organizacional son (French y Bell, 1995):

- a) La intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales: la tecnológica, la administrativa y la del comportamiento, por medio de la acción catalizadora del consultor.

b) El uso sistemático de las metodologías de laboratorio y retroinformación por medio de la investigación de la acción.

c) La consultoría de procesos y contenido.

d) Una nueva filosofía de administración en la que se pretendía conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos: técnico, económico, administrativo de comportamiento o medio exterior.

En síntesis, la novedad traída por el D.O. consistía en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad; más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios y más allá de la búsqueda de eficacia, pues a estas metas se sumaba la de asegurar la salud organizacional (French y Bell , 1995).

A pesar de los esfuerzos mencionados y el interés creciente entre los profesionistas, en México, se ha registrado un lento proceso de evolución del Desarrollo Organizacional, principalmente debido a la escasa difusión especializada, la falta de sistematización de los esfuerzos, la confusión en torno al tema y las casi nulas publicaciones sobre casos prácticos de consultoría (Bennis, citado por Torres, 2003). Tal y como lo expuso Barrón (citado por Gaynor, 2006), al opinar que el panorama prevaleciente de las empresas mexicanas, en relación a la práctica del Desarrollo Organizacional, la situación es precaria, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso.

Señala además, que se pretende manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que se utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin considerar a la gente, pues cuando los ejecutivos deciden administrar de manera diferente, no utilizan estrategias del cambio planeado, sino que ponen en marcha métodos y programas de moda, que si bien son estrategias

de mejoramiento, no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnósticos previos que justifiquen su utilización.

1.3 NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional es una orientación administrativa, fundamentalmente interdisciplinaria, que busca desarrollar instrumentos de cambio orientados a la mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para la sobrevivencia de las empresas en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional.

Los conceptos operacionales del Desarrollo Organizacional (D.O.) implican ciertas premisas y valores (Torres, 2003):

a) El Desarrollo Organizacional (D.O.) debe ser:

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo.
- Un cambio planeado a partir de diagnósticos realistas de la situación.
- Un conjunto de estrategias, métodos e instrumentos que busquen optimizar la interacción entre personas y grupos.
- Una constante búsqueda de perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos.
- Una metodología que aumente la eficacia, la salud organizacional, que asegure la supervivencia y el desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados.

b) El Desarrollo Organizacional (D.O.) requiere:

- Una visión global de la empresa.
- Un enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones de medio externo.
- Compromiso consciente y responsable de los directivos.

- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, internas y externas.
- Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

c) El Desarrollo Organizacional (D.O.) implica:

- Valores realísticamente humanísticos.
- Adaptación, evolución y renovación.
- Cambios tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, que impliquen modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) El Desarrollo Organizacional (D.O.) no debe ser:

- Un curso.
- Una solución de emergencia para un momento de crisis.
- Un sondeo o investigación de opiniones, solamente para obtener información.
- Una intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales.
- Una iniciativa sin continuidad en el tiempo.
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas.
- Un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos.
- Un medio para hacer que todos queden contentos.
- Algo que termine siempre en un “final feliz”.

Beckhard (1996) conceptualiza al Desarrollo Organizacional como un conjunto de teorías, estrategias y métodos, centrados en la visión positiva del hombre y fundamentada en las potencialidades del mismo para la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades para la continua renovación de las

organizaciones en pro de fomentar, mantener y mejorar la calidad y dignidad del hombre.

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los retos del mundo global.

Arias (citado por Torres 2003) considera que el Desarrollo Organizacional es una subdisciplina de la Psicología, un esfuerzo planificado que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficiencia y la salud de la empresa, utilizando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

En síntesis, los autores antes mencionados, coinciden en que el Desarrollo Organizacional (Torres, 2003):

1. Es una actividad planificada que requiere del diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la disponibilidad de recursos y acciones que afectan a toda la organización.
2. Sus efectos deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre de la empresa.
3. Sus programas son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización.
4. Sus objetivos provienen de intervenciones deliberadas que consideran las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos.

1.4 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CIENCIA DE LA CONDUCTA.

El Desarrollo Organizacional incluye a las personas en las organizaciones y de cómo funciona la relación entre ellas. También del cambio planificado, mediante la

aplicación de metodologías derivadas de la Psicología Social, la Sociología, la Antropología, la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Organización y la práctica administrativa (Strauss, 1999).

En cuanto a ciencia de la conducta, el Desarrollo Organizacional, tiene como meta, primero, enriquecer el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total y, segundo, mejorar los conocimientos y las habilidades necesarios para que los miembros de la organización renueven su funcionamiento por sí mismos.

El diseño del trabajo es una forma de incrementar la eficiencia de la organización, pero no la única, ya que los problemas a los que se enfrenta la organización requieren de decisiones que van más allá de considerar el trabajo como la unidad de cambio. En este sentido, el Desarrollo Organizacional se preocupa por los diferentes modos en que las organizaciones pueden crecer, cambiar y evolucionar para funcionar con mayor eficiencia, a partir del comportamiento de sus miembros (French y Bell, 1995).

Por otro lado Dossier (citado por Beckhard, 1996) argumenta que el desarrollo de la organización está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia en todos los niveles. Esos problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y una comunicación deficiente.

1.5 REQUISITOS DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear e implementar cambios que mejoren su desempeño y las hagan más competitivas en un panorama mundial de fuerte cambio e innovación. No obstante, la introducción de cualquier cambio significativo en el contexto interno de cada organización casi siempre trae consigo enormes problemas administrativos y humanos.

Para reducir al mínimo los problemas relacionados con la introducción de un cambio en la organización se recomienda que ésta se someta a un programa de desarrollo organizacional que cumpla con los requisitos que se mencionan a continuación (Chiavenato, 2004):

- Debe ser orientado al problema, en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo se basan en las experiencias relacionadas con la solución de sus propios problemas y en la orientación a la tarea.
- La intervención debe estar basada en la experiencia, en cuanto que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización deben construirse sobre su propia experiencia.
- El esfuerzo de cambio es determinado por el sistema y debe ser planeado y realizado teniendo en cuenta que un cambio en un sistema de la organización impactará a los subsistemas.
- El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos, es decir, la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa debe provenir de la gente que está afectada por el medio.
- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
- El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno, aplicando, si es posible, la administración por objetivos.
- Finalmente, el D.O. fundamentalmente, debe ser considerado como un proceso, como un llegar a ser algo adaptándose al cambio; de lo cual se infiere que el Desarrollo Organizacional está llamado a ser implantado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectándolas benéficamente en sus estructuras, administración, técnicas, tareas y conductas de su personal,

por medio de un apropiado diseño de su clima organizacional, para lo que debe adecuarse la percepción del personal sobre la sana cultura de su organización.

1.6 PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Tomando como referencia los estudios de Wendell (citado por Zacarías, 2002), el concepto de Desarrollo Organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a su medio ambiente, por eso se llama sistema abierto y la implantación de su técnica requiere las siguientes etapas:

1. El reconocimiento de una necesidad, determinada por la existencia de un problema.
2. Los directivos y los asesores, internos o externos, reconocen el problema y lo definen, para lo que es necesario utilizar técnicas que pueden variar desde la simple observación participante, hasta los cuestionarios o entrevistas.
3. Detectado el problema, los niveles de decisión, deben estar plenamente conscientes del caso y de la necesidad de tomar medidas correctivas.
4. Una vez que existe la conciencia del problema, hay que hacer un diagnóstico objetivo que permita definir las medidas correctivas exactas, proceso que debe involucrar a las personas directamente relacionadas con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, contribuyan a la decisión final y, por tanto, se facilite la aceptación del cambio.
5. El resultado del diagnóstico debe presentarse, tanto a los directivos, a fin de obtener su aprobación, como a las personas directamente involucradas e

iniciar un proceso de retroalimentación para la obtención de soluciones duraderas y plenamente aceptadas, pues la participación del grupo en la resolución de un conflicto, tiene efectos motivadores muy profundos.

6. Después de la retroalimentación, debe darse solución práctica al problema mediante (Zacarías, 2002):

- a) Diversos ejercicios de interacción o dinámicas de grupo, a fin de mostrar la conducta a modificarse.
- b) Ejercicios de sensibilización y de toma de decisiones.
- c) Juegos de negocios.
- d) Actividades de entrenamiento.

1.7 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D. O., es un proceso para mejorar el desempeño de la organización valorando el cambio en la cultura y en sus procesos mediante actividades estructuradas (Chiavenato, 2005).



Figura 1. Características del Desarrollo Organizacional (Torres, 2003).

Entre las características con que debe contar el D.O. Chiavenato (2005) menciona las siguientes, mismas que se contemplan en la Figura 1:

- a) Valores humanos: El D.O. busca que las partes integrantes de la organización estén coordinadas.
- b) Orientación sistémica: El objetivo básico es lograr que todas las partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.
- c) Utilización de un agente de cambio: El D.O. utiliza uno o más agentes de cambio, personas que desempeñan el papel de estimuladores y coordinadores del cambio dentro del grupo. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa, sin embargo, en otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno.
- d) Solución de problemas: El D.O. analiza los problemas en teoría, pero hace énfasis en las soluciones, utilizando la investigación – acción, como característica fundamental.
- e) Aprendizaje experiencial: El D.O. ayuda a aprender de la propia experiencia, a obtener nuevos aprendizajes y a responder interrogantes.
- f) Retroalimentación: Suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven, así como a emprender acciones autocorrectivas más eficaces.
- g) Orientación de contingencia: El procedimiento del D.O. es flexible, pragmático, situacional y orientado hacia la contingencia, es decir que se adapta a las acciones de acuerdo con las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se limitan a una sola manera de plantear los problemas y sus soluciones.

h) Construcción de equipo: Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, proponiendo la cooperación, la integración y la enseñanza para superar las diferencias individuales o grupales.

Un programa de D.O. se ejecuta conforme a una estrategia que responde a preguntas tales como (Chiavenato, 2005):

- ¿Cuáles son las metas generales del cambio y mejoramiento del programa?
- ¿Qué parte de la organización está mejor dispuesta y es más receptiva al programa?
- ¿Cuáles son los puntos clave de los individuos y de los grupos, que representan una ventaja para la organización?
- ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización?
- ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos de tiempo y de energía, de la organización y de los facilitadores internos y externos?

Las respuestas a estas preguntas definen las áreas de intervención en el sistema, el qué debe hacerse y la secuencia de las intervenciones.

2.- VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN.

2.1 EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

Como las personas, las empresas pasan por varias etapas hasta llegar a su consolidación o disolución. Con objeto de dejar claros los conceptos, en esta parte se iniciará con establecer la diferencia entre organización y empresa para lo cual a continuación se presentan definiciones de varios autores:

- a) Para Thompson (2006), la empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.
- b) Enciclopedia Online (2006) define a una empresa como una organización económica cuya finalidad es realizar algún tipo de actividad comercial, industrial o prestación de servicios con fines de lucro.
- c) Chiavenato (2007) menciona que las organizaciones son entidades sociales inventadas y reinventadas para poder alcanzar objetivos comunes.
- d) Y para Hirt, Ramos, Adriensens, y Flores (2004) la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede inferir que son entidades formadas con un capital social cuya finalidad es realizar actividades comerciales,

industriales o prestadoras de servicio con fines de crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito y que en algunas ocasiones suelen ser con fines de lucro.

Por lo tanto, la empresa u organización es aquella entidad creada para realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines de lucro y donde se crean condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Cabe aquí enfatizar, que se debe tomar también en cuenta el entorno, entendido éste como el contexto en que se encuentra insertada una organización. Este entorno o ambiente se constituye por las condiciones o factores exteriores a la misma, que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización (Taborga, 2007).

Por su parte, Chiavenato (2005), menciona que el ambiente es el contexto en el que está encuadrada la organización. El medio ambiente o el contexto ambiental representa todas las fuerzas internas (todo lo que ocurre dentro de una organización) y externas (todo lo que ocurre fuera de la organización pero que influye en ella enormemente) que intervienen en las organizaciones y en su comportamiento.

En la actualidad, tanto las micro como la macro empresas se encuentran envueltas en una serie de fuerzas llamadas macro ambiente y micro ambiente que pueden afectar su ambiente y debilitarlo. Por esto mismo es importante entender este tipo de fuerzas ya que pueden perjudicar directamente al entorno de las organizaciones para posteriormente mejorar la dinámica de éstas (Sánchez, 1998).

2.2 MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE

El ambiente está compuesto por un conjunto de fuerzas y variables que interactúan. Así nos encontramos frente al macro ambiente y micro ambiente, estos dos son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que presentan resultados que no siempre pueden ser previstos (Chiavenato, 2005).

Chiavenato (2005) puntualiza que las fuerzas que rodean a la empresa, como puede visualizarse en la Figura 2, contienen innumerables variables, sobre las cuales las organizaciones no pueden ejercer ningún control y pueden afectarlas o por el contrario la organización o empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

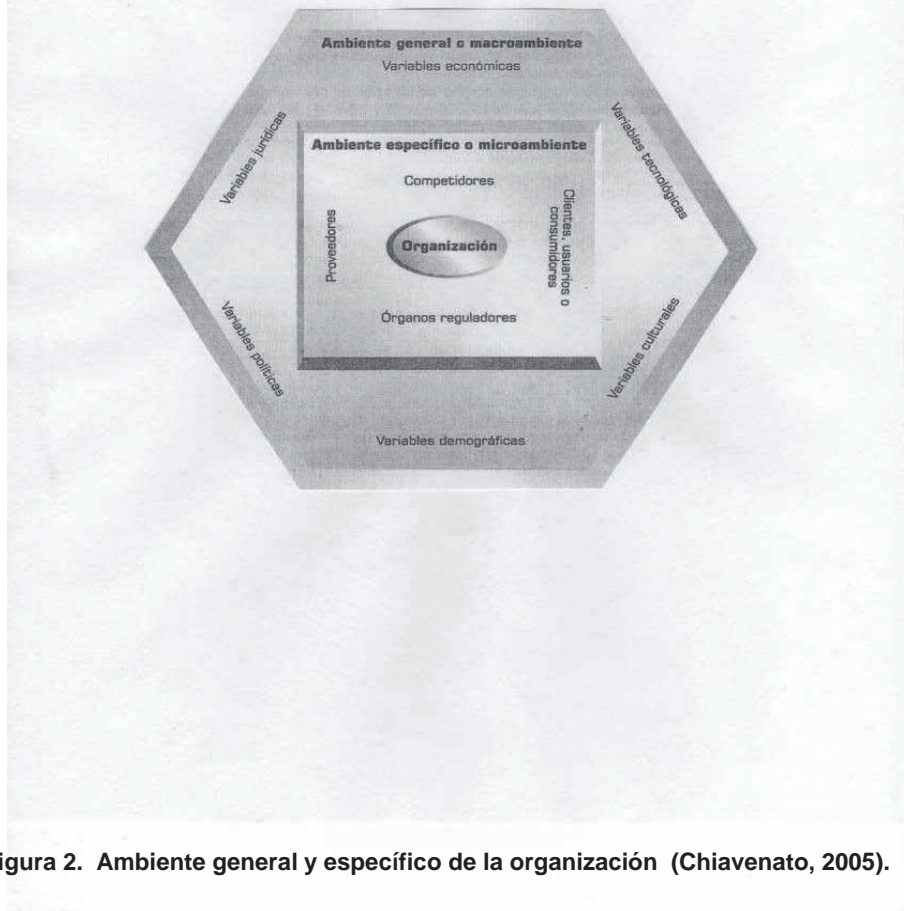


Figura 2. Ambiente general y específico de la organización (Chiavenato, 2005).

- Variables económicas: Constituyen la estructura y la conjunción que determinan el desarrollo económico y que condicionan fuertemente a las organizaciones (inflación, desempleo, la balanza de pagos, etc.)
- Variables tecnológicas: Las organizaciones tienen que ajustarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del macro ambiente para no perder su competitividad frente a otras organizaciones.
- Variables culturales: Se refiere a los patrones y normas que regulan el comportamiento y que penetran en las organizaciones por medio de las expectativas y la forma de pensar, actuar y sentir de sus participantes y sus clientes.
- Variables jurídicas: Son las que se derivan de la ley, que afectan directa o indirectamente, a las organizaciones ayudándolas o imponiendo restricciones o límites a sus operaciones.
- Variables políticas: Se derivan de los valores, las decisiones y las definiciones políticas dentro del ámbito federal, estatal y municipal, que influyen en la organización y que orientan sus condiciones económicas y jurídicas.
- Variables demográficas: Compuestas por las características de la población, tasas de crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad, y que determinan las características del mercado presente y futuro de las organizaciones.

Como puede observarse en la Figura 2, macro y micro ambiente son todas las fuerzas que una empresa debe controlar y dirigir para lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, los competidores, intermediarios, clientes y público:

- Proveedores de insumos: Son los suministradores de todos los tipos de recursos que la organización necesita para trabajar, los cuales son: Recursos materiales (materia prima), recursos tecnológicos (proveedores de tecnología), recursos humanos (proveedores de talento, que forman el mercado de recursos humanos).
- Clientes, usuarios o consumidores: Son quienes consumen los productos que salen de la organización. Los clientes son quienes condicionan el éxito de la organización, es decir, son los que definen la calidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado. Si la organización consigue conquistar y mantener a los clientes, entonces tendrá éxito.
- Competidores: Existe una lucha con otras organizaciones competidoras por obtener los mismos recursos (insumos que entran) y los mismos compradores de sus productos. Por lo tanto, existen los competidores que luchan por los insumos, los que luchan por los clientes y los consumidores.
- Órganos reguladores: Cada organización está sujeta a la acción de diversos organismos que se ocupan de regular o fiscalizar sus actividades. Estos son los sindicatos, asociaciones gremiales (ISO), órganos reguladores de gobierno (SEP,) órganos que brindan protección a los clientes (Protección Civil, Seguro Social), etcétera.

En este sentido, el ambiente o entorno es algo inmenso, complejo, cambiante y desafiante. Con estas características complejas, el ambiente produce incertidumbre en la organización. Esta incertidumbre no reside en el ambiente, sino en la percepción de las personas que dirigen o trabajan en las organizaciones. A partir del análisis del micro ambiente derivan las fortalezas y las debilidades de las empresas.

Estos conocimientos y con ayuda de las técnicas que nos ofrece el Desarrollo Organizacional llevan a determinar las fortalezas que nos ayudan a que las organizaciones pasen por cambios constructivos, que ofrezcan condiciones renovadoras y estimulantes para las organizaciones, y de esta manera pueden crecer y sobrevivir.

2. 3 EL PROCESO DE CAMBIO.

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad externa, el impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, o desafíos, influyendo considerablemente en el equilibrio interno de la empresa. Por lo anterior, el cambio ha sido considerado por diversos autores como:

- a) La adaptación de la organización a las demandas de cambio planeado por el medio ambiente en el cual opera (Robbins, 1998).
- b) La modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos (Achilles, 2001).
- c) La alteración y la transformación de la forma para sobrevivir mejor en el medio ambiente (Hall, 2005).
- d) Una consecuencia de fuerzas que desafían a las organizaciones: la globalización, la tecnología, la información; nunca tuvimos tanta información disponible (Chiavenato, 2004).

Tomando como base las definiciones anteriores, se puede definir al cambio como la consecuencia de fuerzas externas del medio ambiente que desafía a las organizaciones alterándolas y transformándolas de forma que sobrevivan.

El proceso de cambio dentro de las instituciones educativas, como en cualquier organización, se desarrolla dentro de un campo dinámico de fuerzas que actúa individualmente en varios sentidos como bien se ejemplifica en la figura 3. Algunas de estas fuerzas actúan en forma positiva, mientras que otras actúan en forma negativa respecto al cambio.

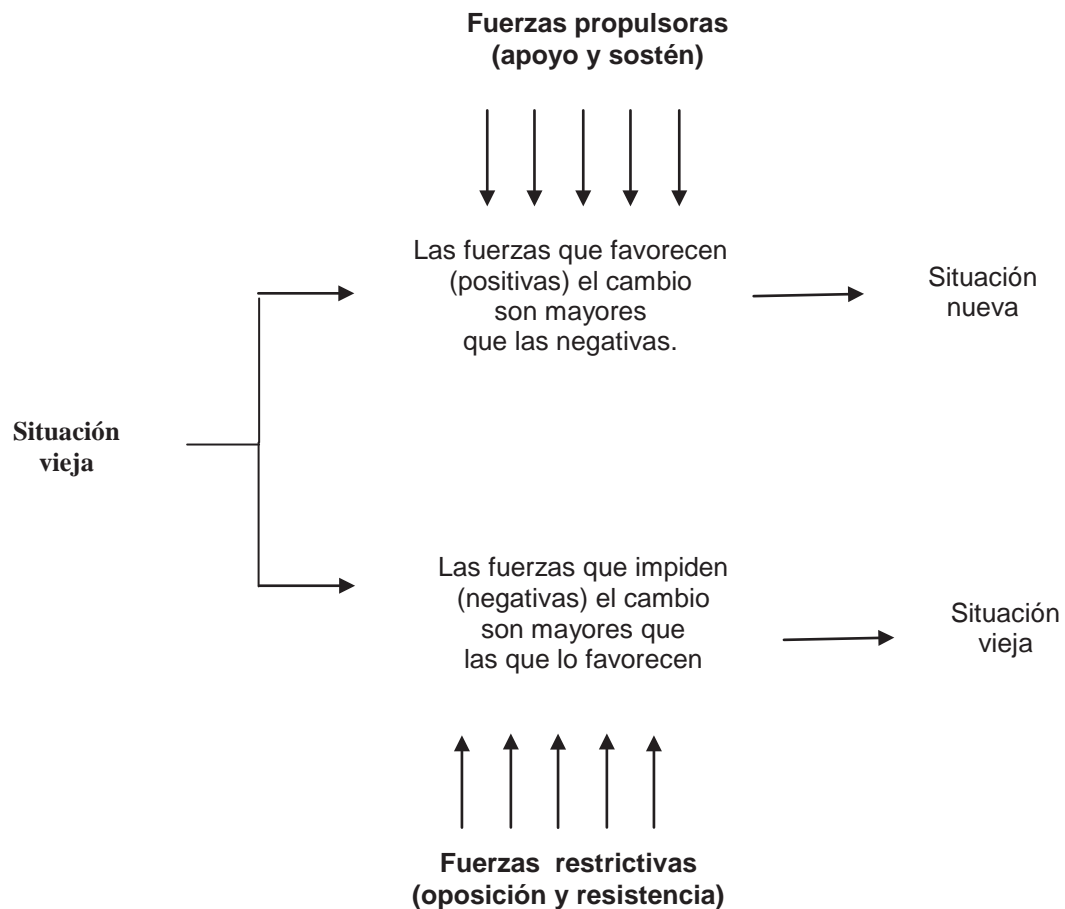


Figura 3. El campo de las fuerzas positivas y negativas ante el cambio (Chiavenato, 2004).

Así, el cambio es resultado de la competencia de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando un cambio es introducido, algunas fuerzas lo impulsan y favorecen, mientras que otras lo dificultan o se oponen a él. Para aplicar el cambio es necesario analizar las fuerzas que actúan en éste, a fin de remover o neutralizar las fuerzas restrictivas que lo impiden y de incentivar las fuerzas

impulsoras que lo favorecen. El cambio sólo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son más fuertes que las que lo impiden y restringen.

En toda organización existe un equilibrio dinámico de las fuerzas que apoyan y respaldan el cambio y de las fuerzas que lo restringen e impiden. El sistema funciona en un estado de relativo equilibrio o casi estacionario. Este equilibrio se rompe cada vez que se intenta efectuar el cambio, porque el cambio que se trata de introducir sufre presiones positivas (de apoyo y sostén) y negativas (de oposición y resistencia), que crean el impulso de las fuerzas. El cambio sólo se produce cuando las fuerzas de apoyo y sostén aumentan y se refuerzan, o cuando se reducen o bloquean las fuerzas de resistencia y oposición. La intervención en este campo de fuerzas es fundamental para que ocurra el cambio (Chiavenato, 2005).

Por lo tanto, el conocimiento de estas fuerzas es importante por ser el motor que promueve el mejoramiento de las instituciones, su desarrollo y en muchos casos, el factor que evita la catástrofe financiera y la extinción, siempre y cuando las organizaciones estén dedicadas a enfrentar el cambio de manera planeada y controlada, consciente de la etapa que conlleva su aceptación (González, Casares y Siliceo 1999).

Para comprender este proceso de cambio con mayor eficacia existe el modelo de Lewin (citado por Chiavenato, 2005) que consta de tres etapas, que pueden visualizarse en la figura 4.

1.- Descongelamiento.

Ocurre cuando la necesidad del cambio provoca que la persona, el grupo o la organización empiecen a entenderla y aceptarla. Descongelar significa que las viejas ideas y prácticas son abandonadas y desaprendidas para ser sustituidas por otras nuevas.

2.- Cambio o movimiento.

Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y ejecutar las cosas de otra manera.

3.- Recongelación.

Ocurre cuando se incorpora un nuevo patrón de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y refuerzo, de modo que éste se convierte en la nueva norma. Recongelar significa que lo aprendido ha sido integrado a la práctica actual, es decir, que la persona desempeña su trabajo en la forma nueva que ha aprendido. El problema radica en que, para que el cambio tenga continuidad y permanencia, es necesario que las etapas de recongelación y descongelación permanezcan sucediéndose. La figura 4 resume los aspectos esenciales de cada etapa.

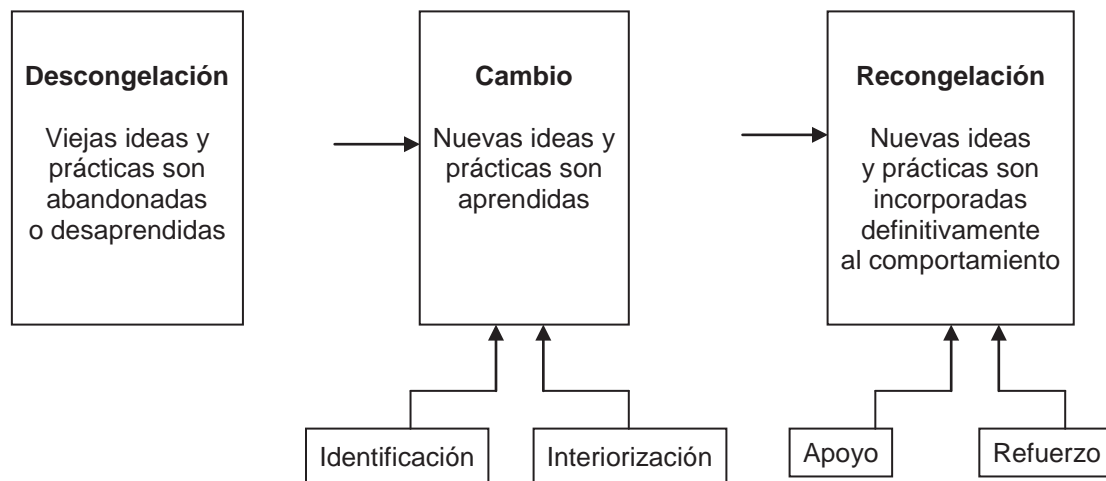


Figura 4. Etapas del proceso de cambio (Chiavenato, 2005).

Se puede establecer entonces que la constancia del cambio es una realidad que afecta fuertemente en la actualidad a todo tipo de organización, entre ellas a las

instituciones educativas, ya que tienen que enfrentarse a entornos inestables de tipo psicológico, afectivo, económico y social, por lo que deben estar en condiciones de adaptarse a las exigencias de su ambiente si pretenden sobrevivir y competir (Bell y Burnham, 1995).

Por esta razón las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de las oportunidades relevantes a fin de eliminar los obstáculos que se oponen, con la finalidad de que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización (Achilles, 2001).

2.4 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben de confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional como puede observarse en la figura 5.

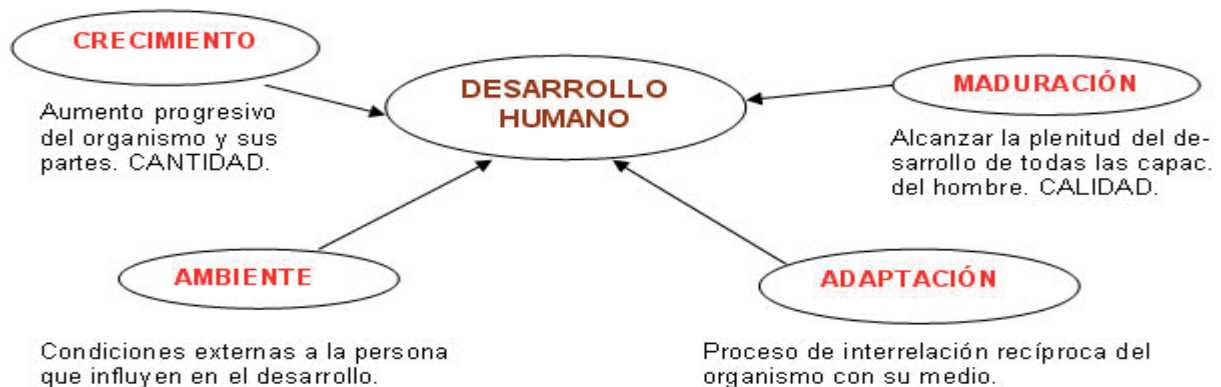


Figura 5. Cambios del factor humano (Nakayama, 2006).

El término Desarrollo Humano se refiere a los cambios que el ser humano sufre a lo largo de su vida, como un término global que implica la maduración del organismo, de sus estructuras y el crecimiento corporal, así como el influjo del ambiente. No implica sólo el crecimiento del organismo, ni tampoco únicamente la

maduración de ciertas funciones, sino que contempla la existencia de ciertas condiciones del ambiente que estimulan o perjudican este desarrollo y que, al mismo tiempo, presentan situaciones que el ser humano debe afrontar, modificar o modificarse, solucionar, adaptar, transformar y transformarse como parte de este proceso de Desarrollo Humano como lo explica la figura 5 (Nakayama, 2006).

El cambio en las personas es un aspecto decisivo para el éxito de cualquier proceso planificado de cambio organizacional. En términos humanos, esto significa que el cambio no sólo pone a prueba los recursos intelectuales, afectivos y conductuales que posee cada persona para ingresar a una realidad, hasta ese momento desconocida, sino que en el proceso intervienen todas las esferas de su personalidad: la persona razona el cambio, lo siente de una determinada manera, expresa emociones concordantes con su estado anímico, y se prepara instintivamente para proteger su supervivencia física y psicológica (Tarazona, 2000).

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente (Cisneros, 2003):

La Primera etapa es un período de cuestionamiento, de retar el status, de fijar metas, y de diseñar de una u otra forma, la manera en que hacemos nuestras actividades de forma actual.

La segunda etapa es un período de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde se produce el verdadero trabajo pesado del cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de consolidación, de la institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde se construye de manera permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro “Programa del Mes”, sino algo que va a perdurar en la organización.

A partir de la efectividad de estas tres estrategias de apoyo pertenecientes al ámbito de lo esencialmente humano, la persona se encontrará en mejores condiciones para evaluar no sólo la real extensión de lo que deja al efectuar el cambio que se requiere, sino también la auténtica dimensión de lo que el nuevo contexto le ofrece, todo lo cual favorecerá la calidad del proceso que tendrá que atravesar y del cual apreciará tanto sus amenazas como sus oportunidades.

De no manejarse exitosamente esta etapa, las fuerzas de la resistencia psicológica al cambio dificultarán la utilización, por parte de la organización, de los talentos potenciales existentes en su personal, que son indispensables para un desempeño ágil, creativo y flexible, con velocidad de respuesta, valor agregado y trabajo en equipo, requisitos esenciales de la nueva sociedad de la información y el conocimiento.

Se puede concluir, que aprender y cambiar es un proceso emocional y evolutivo tanto en el ser humano como en las organizaciones y en la medida en que las organizaciones tengan el conocimiento, tiempo y recursos que asignen para comprender e implementar estrategias lograrán que las personas vean el cambio con mayor claridad, y estén en condiciones de evaluar la probabilidad de éxito que tendrán en el nuevo contexto organizacional.

Si su probabilidad es alta, la persona se atreverá a incursionar en el cambio; si su probabilidad es baja, empezará a dar muestras de disconformidad con el nuevo contexto, ya sea enfrentándose activamente a las presiones que sienta mediante una oposición manifiesta a los nuevos procedimientos, o buscando alternativas fuera de la organización que le exijan niveles de adaptación que estén a su alcance o que le concedan un mayor plazo para lograrlos.

Es justamente la necesidad de apoyar a las personas a que enfrenten exitosamente el proceso de tránsito hacia el nuevo contexto organizacional, lo que favorecerá el éxito.

Las organizaciones se constituyen para durar, pero deben sufrir continuamente reformas, modificaciones, adaptaciones, ajustes de estructura, reducciones regímenes de mejoras. Muchas de ellas declinan en forma prematura por falta de intervenciones que las pueden renovar y reinventar, ya que el mundo en torno a las organizaciones está cambiando constantemente y ellas se tienen que adaptar a las circunstancias, nuevas y diferentes, para poder sobrevivir y competir (Tarazona, 2000). Entre estas situaciones se pueden contemplar las siguientes:

- Cambio en el tamaño de la organización debido al crecimiento, la consolidación o la reducción.
- Cambio en las operaciones, en los productos o servicios, en los clientes o en los proveedores.
- Cambio de personal clave, que puede alterar los objetivos de la organización, los intereses y las habilidades.
- Dificultad para alcanzar objetivos, capitalizar las oportunidades o ser innovador.
- Incapacidad para ejecutar las tareas y las operaciones en el momento preciso.
- Centralización, que congestiona el trabajo de los ejecutivos de la cúpula.
- Costos de operación elevados o presupuestos incumplidos.
- Problemas éticos y morales.
- Sistema jerárquico que inhibe la agilidad, la libertad en el trabajo y el control estratégico.

- Planeación pesada y alejada de los gerentes y sus equipos.
- Falta de innovación derivada de especificaciones en los controles y en la supervisión.
- Soluciones uniformes aplicadas o situaciones no uniformes, las divisiones o las subsidiarias.
- Duplicación de actividades o de puestos.
- Sub - aprovechamiento de recursos materiales y financieros.
- Aumento de reclamaciones de los clientes y los asociados de la organización.

Una forma interesante de evaluar el crecimiento y el cambio en la organización es utilizar el concepto de ciclo de vida. En realidad, las organizaciones siempre están cambiando: Nacen, crecen, envejecen y, eventualmente, mueren. Como puede apreciarse en la figura 6, a lo largo de su historia recorren un ciclo de vida que es, más o menos común a todas las organizaciones. Las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son consecutivas por naturaleza y siguen una progresión natural. Cada etapa pasa a la siguiente como resultado de una crisis. A continuación se presentan las etapas sugeridas por Greiner (citado por Chiavenato, 2004):

1. Etapa Emprendedora: Cuando las organizaciones nacen, el énfasis se pone en crear un producto y sobrevivir en el mercado. Los fundadores son emprendedores y se dedican a las actividades técnicas de la producción y la mercadotecnia. La organización es informal y no burocrática. El control se basa en la supervisión de los dueños. Toda la energía de la organización se dirige a la supervisión y producción de un sólo producto o servicio.

Crisis: Necesidad de liderazgo. Cuando la organización comienza a crecer, una mayor cantidad de trabajadores ocasionan problemas de liderazgo. Los propietarios, que tienen una orientación creativa y técnica, encuentran problemas de administración y tienen que ajustar la estructura de la organización para adaptarla al crecimiento continuo.

2. Etapa de colectividad. La organización empieza a desarrollar metas y directrices claras. Se van creando departamentos, al mismo tiempo que un sistema jerárquico de autoridad, atribuciones de puestos y división de trabajo. Los trabajadores se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan por ayudar al éxito de la empresa, porque se sienten parte de la colectividad. La comunicación y el control siguen siendo informales, pero ya aparecen algunos sistemas formales. Es el periodo de juventud de la organización.

Crisis: Necesidad de delegar. Cuando la nueva dirección tiene éxito, los trabajadores de los niveles más bajos se sienten limitados por el fuerte liderazgo de la cúpula hacia abajo. Los gerentes empiezan a desear mayor libertad de acción. Se presenta una crisis de autonomía, porque los gerentes no quieren delegar responsabilidades y la alta administración quiere garantizar que todas las áreas estén coordinadas e integradas. En este momento la organización debe encontrar mecanismos para coordinar las áreas, sin necesidad de que la cúpula las supervise directamente. A esta altura, la organización está entrando en su mediana edad.

3. Etapa de formalización: La organización empieza a emplear normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y la empresa empieza a contratar algunos especialistas (por ejemplo, ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros profesionales). La dirección comienza a ocuparse de asuntos relacionados con la planeación y la estrategia, y a dejar las operaciones de la empresa en manos de la administración media. Se constituyen grupos de productos y unidades

descentralizados para mejorar la coordinación. Se instituyen sistemas de incentivos basados en las utilidades para asegurar que los administradores procuren alcanzar los objetivos de la organización. La nueva organización y los controles permiten que la empresa continúe creciendo.

Crisis: Exceso de formalidad. La excesiva generación de sistemas y programas provoca la burocratización, y el personal de asesoría puede asfixiar a los administradores de nivel medio. Las normas y los procedimientos burocráticos limitan la innovación. La organización se vuelve demasiado grande y compleja para ser administrada por medio de programas formales.

4. Etapa de elaboración: El crecimiento de la burocracia llega a su límite y los administradores aprenden a trabajar dentro de ella sin aumentarla. Los sistemas formales son disminuidos y simplificados por equipos y fuerzas de tarea. Para reducir el exceso de formalidades, la empresa busca que las personas colaboren y trabajen en equipo, o bien, se subdivide la organización en divisiones o unidades de negocios para mantener en ellas el espíritu de la pequeña empresa que fue antes.

Crisis: Necesidad de revitalizarse. Al alcanzar la madurez, la organización pasa por periodos de decadencia temporal que exigen que se renueve y revitalice más ágil e innovadora. En este periodo, por lo general, los administradores de alto nivel son sustituidos para que la alta dirección y las ideas nuevas fortalezcan la organización.

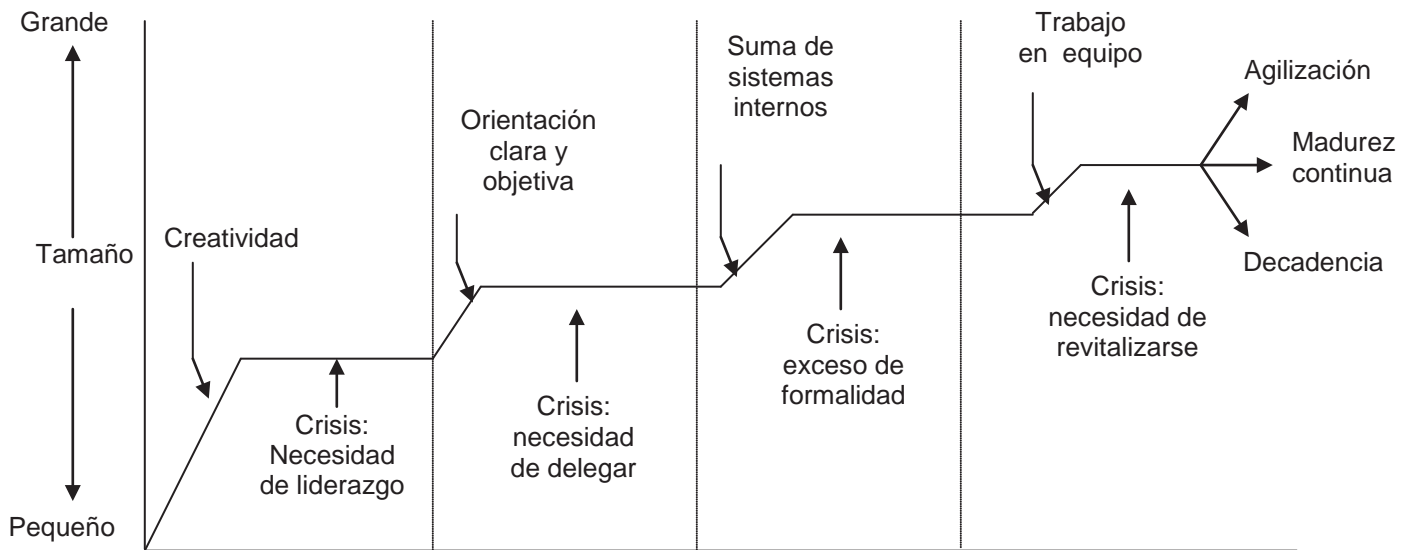


Figura 6. Etapas de desarrollo de una organización (Chiavenato, 2005).

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. En la figura 7 pueden advertirse claramente estas fuerzas que pueden ser exógenas o endógenas a la organización:

1. Se llaman fuerzas exógenas a aquellas que provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal, y social).
2. Fuerzas endógenas, son aquellas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provenientes del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por las diferencias de objetivos e intereses (Reyes, 2003).

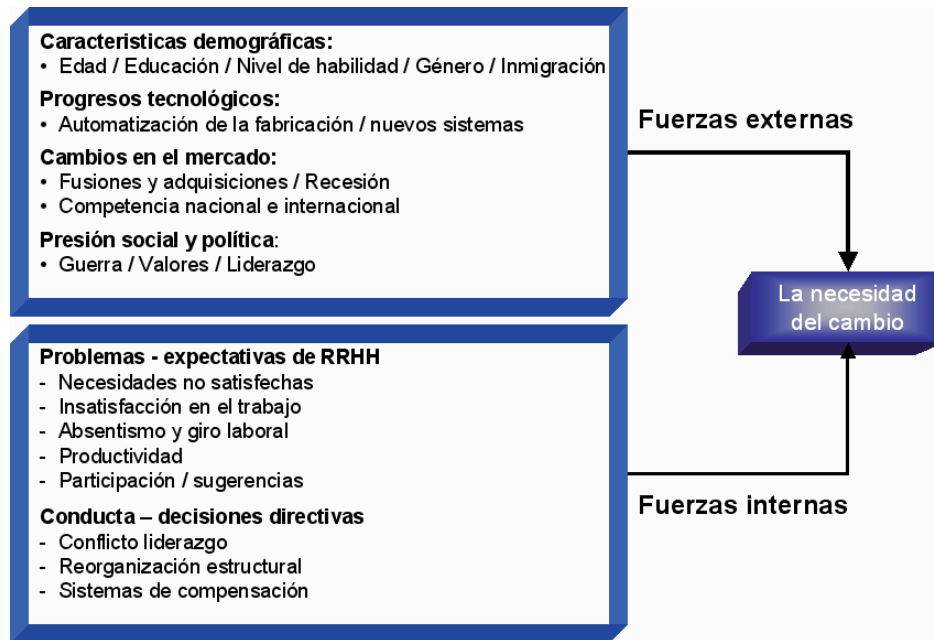


Figura 7. Las fuerzas externas e internas para el cambio (Reyes, 2003).

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando. En este proceso de transformación en un principio, como ya se expuso, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (Resistencia al Cambio). Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Para promover cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso (Chiavenato, 2005).

2.4.1 EL AGENTE DE CAMBIO

Una persona clave en la organización es el responsable de administrar las actividades de cambio dentro de la organización. También son ellos quienes actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las fases del cambio. Son las personas que conducen o guían el proceso de cambio en la organización, son los llamados agente de cambio (Chiavenato, 2005).

Durante el contacto inicial, el encargado del D.O, es un consultor externo al sistema. En este caso el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o sino de afuera (consultor externo).El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa ya que busca facilitar y asegurar el éxito de la organización.

Agente de cambio: Es una persona cuya experiencia está en la implantación del cambio, ya que proporciona asistencia y asesoría para las empresas sirviendo como catalizador y asume la responsabilidad de administrar el proceso de cambio (Mora, 2008).

El agente de Desarrollo Organizacional es aquella persona que asiste a los miembros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que tratan de solucionar (Ferrer, 1996).

Entonces puede decirse que el agente de cambio, es aquella persona que posee capacitación teórica y práctica sobre el entorno para administrar y propiciar el cambio, a través de planes de acción previamente elaborados a fin de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan tener mayor control sobre diversos aspectos del medio interno y externo.

2.4.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Douglas (citado por Reyes, 2003) menciona que la resistencia al cambio se refiere a la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar ocasionando esto el fracaso en la implementación de los cambios en una organización.

Losada (2010) refiere que la resistencia al cambio se ha visto como el conjunto de fuerzas y factores que se desencadenan ante cualquier variación que ocurre en un sistema, y cuyo propósito es mantener el status quo, garantizando la estabilidad de ese sistema, sea éste un individuo, una organización o una sociedad.

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales (Gross, 2008).

Con base en lo anterior, se puede inferir que la resistencia al cambio es el conjunto de fuerzas o factores que se desencadenan ante cualquier variación que ocurre en un sistema; esto puede ser debido a la ignorancia o el miedo que surge a través de un cambio en el momento en que se ve afectado el status quo de los individuos, organización o sociedad y que no garantiza la estabilidad de este sistema.

La resistencia al cambio tiene una diversidad de formas en las que se puede manifestar, esto es debido a que cada persona tiene un umbral de sensibilidad a los cambios como se puede observar en la figura 8. Hasta cierto umbral, el cambio es un hecho diario y común en los ambientes de las organizaciones, y casi siempre pasa inadvertido para las personas. Estos cambios pueden ocurrir en los objetivos de la organización, y la mayoría de las veces son ignorados cuando ocurren en un nivel casi imperceptible para las personas. Por eso, cuando el cambio es más importante y sobrepasa su umbral de sensibilidad, aguza la

atención y produce efectos en las personas provocándoles preocupación, aflicción y ansiedad, sobre todo cuando desconocen su naturaleza y consecuencias. En algunos casos, el cambio incluso, provoca miedo y pavor ante una situación totalmente nueva y desconocida (Chiavenato, 2005).

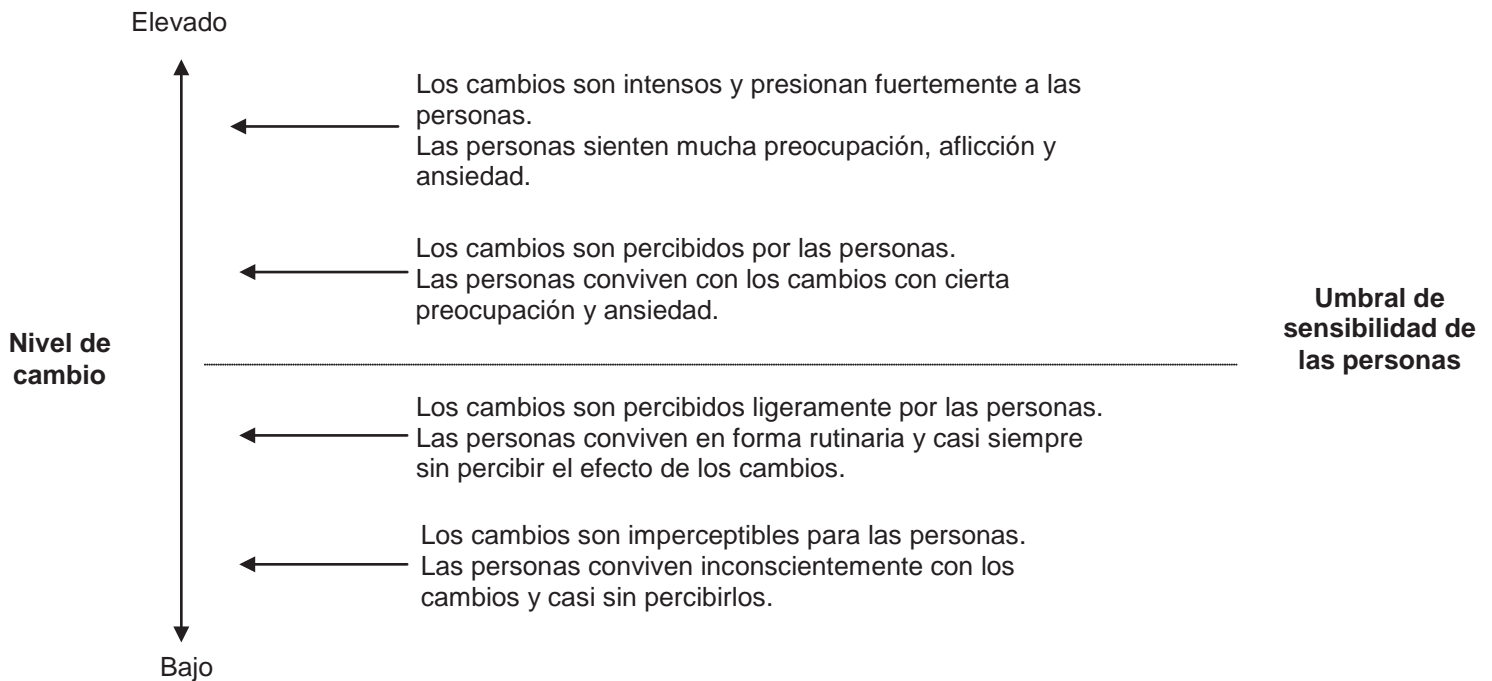


Figura 8. Umbral de sensibilidad de las personas al cambio (Chiavenato, 2005).

De esta manera, el cambio que perciben las personas (no el cambio real y objetivo) es el que determina el tipo de reacción que tendrán, pudiendo manifestarse a través de sentimientos de incertidumbre y temor, que se traducen en conductas de resistencia considerable, mismas que pueden resultar en el fracaso de la iniciativa de cambio, problemas de comunicación, deserción estudiantil (en instituciones educativas); pérdida de prestigio, menor rendimiento etc.

De acuerdo con Scotty (citado por Venegas 2008), el primer paso es conocer los motivos del miedo y de la resistencia que ocurren o que deben ocurrir en la organización.

La resistencia al cambio puede tomar tres formas (Rico, 2002):

- a) Superficial: Puede ser sobrellevada con reacciones normales ya que no está instaurada profundamente en las personas.
- b) Moderada: Forma más común de resistencia, basada en asuntos emocionales (miedo a la pérdida de lo obtenido en tiempos pasados).
- c) Fuerte: Es la más difícil de tratar ya que puede llevar a batallas o incluso a abortar el plan de cambio.

En el momento en que se anuncian cambios en una institución, comienza a darse una serie de manifestaciones emocionales pues los involucrados tienden a experimentar la sensación de que “algo se va de las manos” y hay interferencia en el proceso. Kras (1991) señala ocho formas primarias de reaccionar por resistencia:

1. Confusión: Se hace difícil la visualización del cambio y sus consecuencias.
2. Crítica inmediata: Se demuestra una negación hacia la más mínima sugerencia de cambio, sin importar la propuesta.
3. Negación: Existe un rechazo a ver o aceptar que las cosas son diferentes.
4. Hipocresía: Demostración de conformismo, cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
5. Sabotaje: Acción tomada para suprimir o inhibir al cambio.
6. Fácil acuerdo: Existe un pacto sin demasiada resistencia, aunque no hay compromiso en dicho convenio.
7. Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, esperando que éste sea olvidado.
8. Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio radican en características humanas básicas como las percepciones, la personalidad y las necesidades. A continuación se resumen las cinco razones por las que los individuos se

resisten a cambiar como consecuencia de sus sentimientos de pérdida (Scott, 1999):

- Seguridad: Es el temor a perder el “status quo” y la seguridad de la persona quien se ve amenazada aún y cuando en realidad no esté sucediendo así. Este temor está relacionado con lo indispensable que se siente la persona para la organización, con el conocimiento que posee y el tiempo que tiene dentro de ella, ya que entre mayores sean el conocimiento o el tiempo en ella, mayor, será la inseguridad que se experimente.
- Capacidad: Se relaciona precisamente con el grado de conocimiento o habilidad que el individuo considere que tiene para enfrentar un cambio, y si estima que estos no son suficientes, comenzará a sentirse ignorado o poco útil.
- Relaciones: La persona se ve amenazada por sus compañeros debido a la competencia que ellos significan, ocasionándose que la relación entre los grupos se debilite.
- Sentido de dirección: Se tenga o no una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos al interior del individuo, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección de la organización.
- Territorio: El individuo se apropia del territorio (ambiente) en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, las personas comienzan a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo porque su espacio también sufrirá transformaciones.

Aunque los anteriores no sean los únicos tipos de pérdidas que experimentan los individuos en un proceso de cambio, son los básicos que deben tomarse en cuenta para vencer su resistencia y fomentar su adaptación a nuevas situaciones.

Concluyendo, se puede manifestar que la resistencia al cambio proviene de fuentes diversas, algunas de ellas identificadas con las personas (personalidad, hábitos, percepción que tengan de ellos mismos y de la empresa) y otras

relacionadas con la naturaleza y la estructura de la organización, ambas origen de diversas reacciones que deben vencerse para garantizar el éxito de un programa de D.O. (Robbins, 1996).

2.4.3 ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio puede ser superada, la clave consiste en gran medida en poner en práctica, tácticas que promuevan un ambiente propicio para que los miembros colaboren en la solución de problemas de manera más efectiva. Robbins (citado por Losada 2010) propone las técnicas tendientes a ganar apoyo para el cambio:

- **Educación y comunicación:** La resistencia al cambio puede ser superada o reducida por medio de una comunicación previa con las personas para ayudarlas a entender la lógica y la necesidad de cambiar.

Básicamente esta táctica asume que las fuentes de resistencia yacen en información errónea o en mala comunicación; si los empleados conocen todos los hechos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia cederá.

El proceso de comunicación incluiría reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, foros, memos e informes. Sin estas condiciones, no es posible que el cambio tenga éxito.

- **Participación:** Es difícil que los individuos resistan una decisión de cambio en la que tomaron parte; por lo tanto, se recomienda que se involucre a los renuentes en algún aspecto del proyecto y de la puesta en marcha del cambio, y también que se escuchen atentamente sus sugerencias. El esfuerzo participativo para implementar un cambio neutraliza la resistencia ante éste.

Con la participación se pretende que las personas no sólo den su anuencia, sino que se comprometan a participar en la implementación del cambio. El compromiso

personal e íntimo de las personas involucradas es fundamental para el pleno éxito del cambio. No obstante, tiene algunos inconvenientes; puede conducir a una solución poco eficiente debido a que participan muchas personas en el proceso, y pueden consumir demasiado tiempo.

- **Facilitación y apoyo:** Cuando el temor y la ansiedad de los empleados son elevados, para facilitar el ajuste se puede acudir a la asesoría, terapia, entrenamiento interno en las nuevas funciones, así como ofrecerles planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades con el fin de ayudar al empleado a adaptarse al cambio.

De esta manera si la fuente de resistencia al cambio es el temor, miedo o ansiedad, los consejos, la asistencia y el entrenamiento en las nuevas habilidades pueden ayudar. La desventaja de esta táctica es que requiere de tiempo. Además, es cara y su implementación no garantiza el éxito.

- **Negación:** Otro medio para diluir la resistencia consiste en ofrecer a los renuentes algo de valor para que no obstaculicen. La organización puede ofrecer a las personas que se resisten, ciertos incentivos para comenzar al cambio. La negociación y el acuerdo son las estrategias indicadas cuando es evidente que el cambio va a perjudicar a alguien y que el poder de resistencia al cambio de ese alguien es bastante representativo. No hay que ignorar sus posibles costos elevados.

Asimismo, existe el riesgo de que una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, quede expuesto a la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.

- **Manipulación y cooptación:** La manipulación se refiere a los intentos encubiertos de influir en las personas de forma disfrazada. Tergiversar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, ocultar la

información respecto a los aspectos negativos del cambio o crear falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios. Otra forma de manipulación con participación es la cooptación: se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resisten dándoles un puesto clave en la decisión con el fin de obtener su aceptación al cambio. En realidad, la manipulación y la cooptación constituyen medios abominables para evitar o neutralizar la resistencia al cambio.

Tanto la manipulación como la cooptación son mecanismos relativamente poco costosos y que facilitan conseguir el apoyo de los adversarios. Sin embargo, sus desventajas son enormes, y la táctica puede ser contraproducente si los sujetos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Si lo descubren la credibilidad será nula.

- **Coerción:** Al final de la lista de tácticas está la coerción donde por medio de amenazas explícitas o implícitas, recortes de salario, el despido, o la transferencia de personal se trata de intimidarla. Esta estrategia consiste en usar amenazas directas o fuerzas contra los resistentes. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coerción podría ser la única alternativa posible; sin embargo, usarla entraña muchos riesgos, pues obligar a las personas a cambiar produce en ellas un resentimiento profundo que puede influir en forma negativa en la organización.

Los esfuerzos de cambio organizacional que tienen éxito son aquellos en los que se aplican inteligentemente algunas de estas estrategias en forma integrada y en combinaciones diferentes. Asimismo, los de aquellos agentes de cambio que emplean las estrategias con gran sensibilidad y evalúan la situación de manera realista, pues siempre se debe tomar en cuenta el tipo de cambio que se necesita hacer y la rapidez con que se debe realizar. La idea del continuo del cambio ejercido que ejemplifica la figura 9, muestra como los agentes de cambio que utilizan las estrategias del lado derecho del continuo obligan a las personas a cambiar muy rápidamente y esto provoca algunos efectos colaterales, tanto a

corto como a largo plazo. Por el contrario, quienes utilizan las del lado izquierdo del continuo ayudan al desarrollo de la organización y de las personas que participan en ella en forma cooperativa y provechosa.

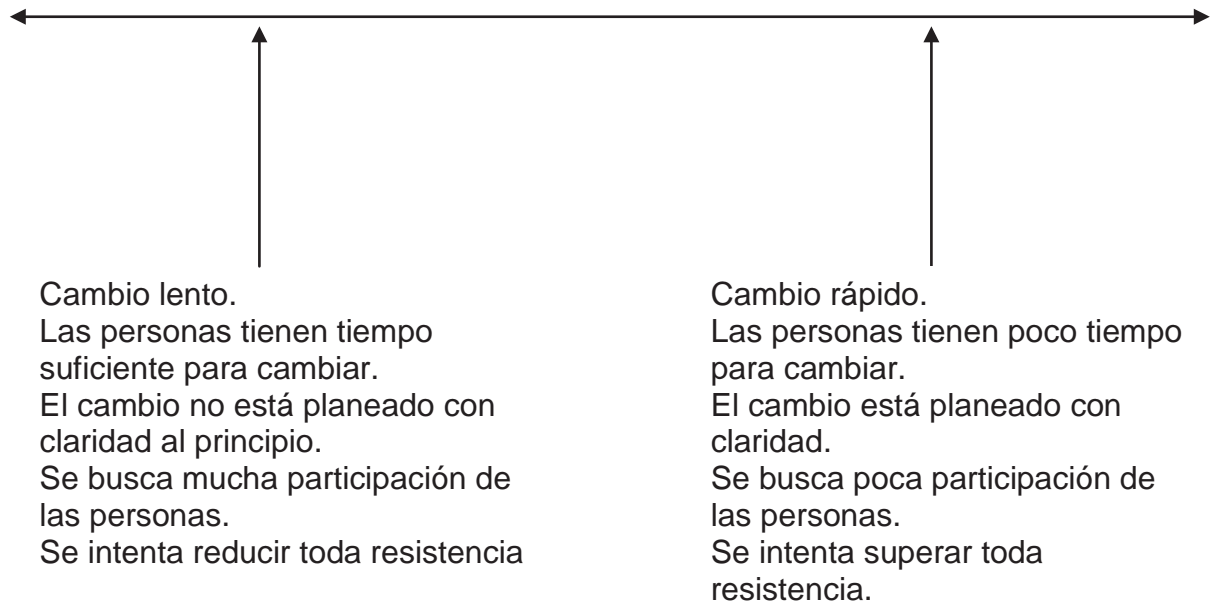


Figura 9. Continuo del cambio (Chiavenato, 2005).

3. CALIDAD DEL SERVICIO

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Antes de adentrarnos en el concepto calidad, es importante determinar a qué se llama calidad, para lo cual se iniciará con analizar algunas definiciones que varios autores aportan acerca de este concepto:

Para Alvear (2002) la calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

De acuerdo con Feigenbaum (2000), la experiencia real del cliente con el producto o servicio es lo que se llama calidad.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite un juicio de valor acerca de él (Gutiérrez, 1999).

Con base en lo anterior, hablar de calidad resulta, la mayoría de las veces, una situación subjetiva ya que se puede enfocar desde diferentes perspectivas o criterios, y habrá que elegir el más adecuado dependiendo ya sea del objetivo, meta, propósito o giro de la empresa.

Por lo tanto, es importante comprender las diversas perspectivas a partir de las que se visualiza la calidad, para apreciar totalmente el papel que desempeña en las muchas áreas de una empresa. A continuación se exponen algunos de estos criterios propuestos por Evans y Lindsay (2000):

- a) Criterio basado en el juicio: Una idea común sobre calidad, que a menudo usan los consumidores, es que es un sinónimo de superioridad o excelencia.

En 1931, Shewhart definió por primera vez la calidad como la bondad de un producto (citado por Evans y Lindsay, 2000).

Como tal, no es posible definirla con precisión; simplemente se reconoce cuándo se ve. A menudo se relaciona de manera aproximada con una comparación de características y herramientas de producto promulgado por los esfuerzos de comercialización dirigidos a desarrollar la calidad como una variable de imagen en la mente de los consumidores.

La excelencia es, sin embargo, abstracta y subjetiva, y las percepciones de la excelencia pueden variar considerablemente de un individuo a otro.

- b) Criterio basado en el producto: Otro enfoque de calidad es aquel tomado en función de una variable específica y medible, ya que las diferencias en calidad reflejan algún atributo del producto.

Esto implica que los niveles o cantidades más elevados en las características del producto serían equivalentes a una calidad mayor. Como resultado, a menudo se supone erróneamente que la calidad está relacionada con el precio; cuanto más elevado sea el precio, mayor será la calidad. No necesariamente debe ser costoso para ser considerado por los clientes un producto o servicio de calidad. Al igual que el concepto de excelencia, el juicio de los atributos del producto varía mucho entre las personas.

- c) Criterio basado en los usuarios: Una tercera idea se apoya en el supuesto de que la calidad se determina por lo que desea el cliente. Los individuos tienen necesidades y deseos diferentes y, por lo tanto, normas distintas de calidad. Esto nos lleva a una definición establecida en el usuario: la calidad se define como la adecuabilidad para el uso pretendido, es decir, lo bueno que el producto se comporta al llevar a cabo su función pretendida.

d) Criterio basado en el valor: Un cuarto planteamiento para definir la calidad se fundamenta en el valor, esto es, la relación de su utilidad o satisfacción con el precio. Desde esta perspectiva, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se venden a un precio inferior, o aquel que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad superior o una satisfacción superior, por lo que uno pudiera adquirir un producto genérico en lugar de uno con marca registrada si funciona tan bien como el producto de marca registrada, pero a un precio inferior.

Analizando los conceptos planteados anteriormente, se puede conjuntar que el reto fundamental es integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para satisfacer las necesidades del usuario (Cantú, 2001).

En esta misma línea y teniendo como base el objetivo de la calidad, Muller (2001) indica algunos de los datos a tomar en cuenta, para contemplar las necesidades de los clientes, mismos que se exponen a continuación:

- La efectividad: Es la capacidad del servicio para satisfacer las necesidades para las cuales fue contratado.
- Rasgos distintivos: Los elementos sobresalientes del producto o servicio.
- Confiabilidad: La probabilidad de que un producto o servicio sobreviva durante un periodo definido.
- Adaptación: El grado en que el producto o servicio se acomoda a las preferencias personales del cliente.
- Duración: El tiempo en que se completa el servicio.
- Servicio de valor agregado: La amabilidad, cortesía y la disposición de prestar un servicio que satisfaga al cliente y de compensar cuando algo falla.

- Agradabilidad: El grado de placer con que el cliente ve, siente, palpa, oye, huele y/o degusta todo lo relacionado con el servicio y con los productos que incluye.
- Reputación: El grado de estimulación que el cliente manifiesta hacia el servicio.

De lo anteriormente expuesto, se concluye que la calidad es la evaluación personal y subjetiva del servicio, por parte de los usuarios del mismo, es resultado de la combinación de todos los factores anteriores.

En el mayor o menor grado en que una empresa prestadora de productos o servicios pueda traducir las percepciones personales y subjetivas del cliente externo a datos objetivos será el mayor o menor grado que estos le permitirán tomar decisiones adecuadas para la empresa, ya que un servicio con calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente. Las relaciones, al igual que el precio complementan el servicio, incrementando o decrementando su impacto en el cliente (Muller, 2001).

3.2 CALIDAD DEL SERVICIO.

En la actualidad existe una cierta unanimidad con respecto a que el atributo fundamental para determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que recibe.

Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que en la actualidad se conoce como calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha venido exponiendo, entonces es prioritario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con

los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido, según puede apreciarse en la figura 10.

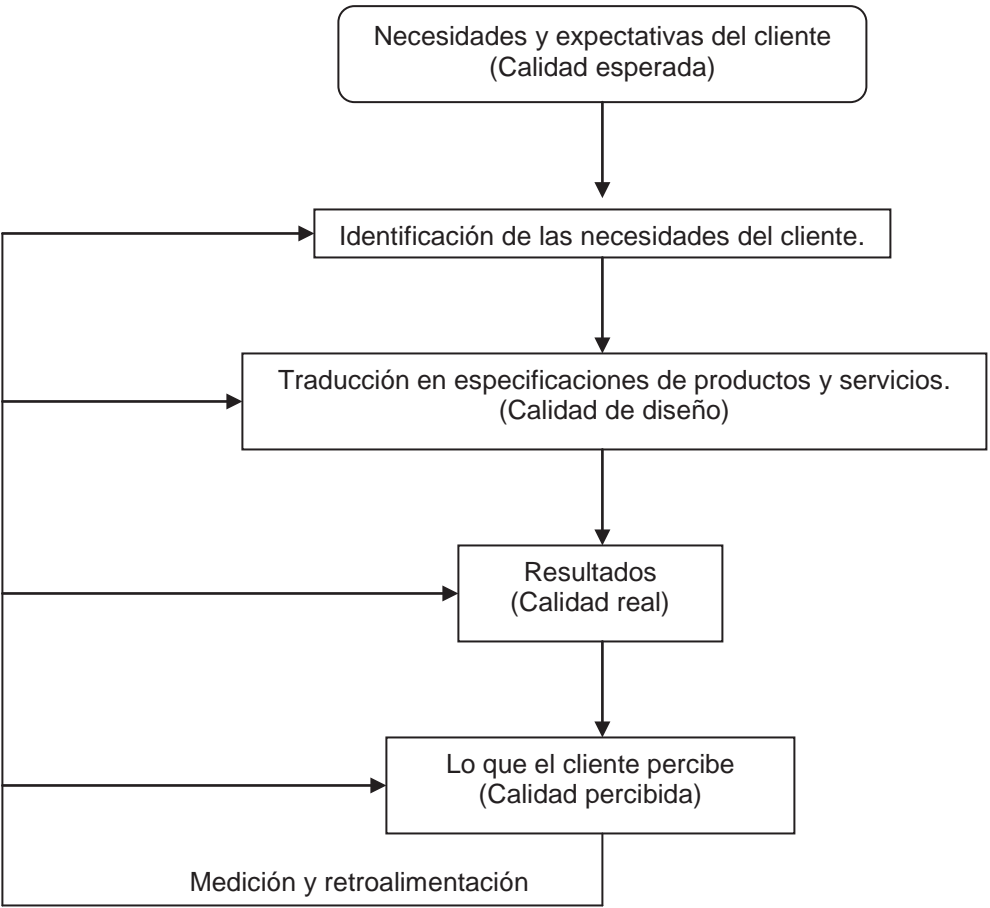


Figura 10. Ciclo de calidad Impulsada por el cliente (Evans y Lindsay, 2000).

Ahora bien, dentro de esas necesidades de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es ineludible monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuáles son las necesidades de los clientes y usuarios mediante estudios o investigaciones continuos para dar seguimiento a la percepción de los clientes.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales, comerciales y prestadoras de servicio de todo el

mundo, ya que las implicaciones que tienen en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas implicadas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo.

3.3 CULTURA DE CALIDAD.

Hoy, el aprendizaje y el cambio constituyen los aspectos esenciales de la renovación y el éxito autosustentado de las organizaciones. El compromiso con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional sólo pueden florecer en una cultura participativa y solidaria (Thompson, 2005).

Alvear (2002) señala que hacer de la calidad un hábito personal es importante porque nuestros hábitos determinan en gran parte nuestro comportamiento favoreciendo u obstaculizando el camino al crecimiento o éxito de las micro o macro empresas.

Donde se adopte un enfoque de calidad, implica que se refleja calidad en las acciones cotidianas; es decir que el actuar con calidad se vuelve un hábito personal.

El formar el hábito de actuar con calidad, implica deliberadamente:

- Estar consciente del por qué y para qué de lo que hacemos. Interesarse por conocer las necesidades de quienes reciben el impacto de nuestras acciones, productos y/o servicios.
- Romper con el “ahí se va”.
- Tratar de cumplir con las expectativas de nuestros clientes o usuarios.

- No conformarnos con las cosas como están, perseguir retos y buscar las mejoras continuas.
- Dar nuestro mejor esfuerzo en cada una de las acciones que realizamos.

En una organización enfocada hacia la calidad se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos (Gutiérrez, 1999):

1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
3. El producto o servicio desde su inicio debe hacerse con calidad.
4. El precio de los productos debe de estar en relación con la calidad de los mismos.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de productos y servicios, tratando de mejorar la calidad y productividad para abatir así los costos.
6. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe de impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar a la micro o macro empresa hacia un fin de calidad.

Por tal motivo para mejorar la calidad se necesita un cambio de mentalidad, un cambio de actitud en el sentido de hacer cada vez mejor las cosas y esto incluye todos los ámbitos de nuestro desarrollo (Gutiérrez, 1999).

3.4 EL SERVICIO COMO FACTOR CLAVE.

Lefcovich (2003) enfatiza que dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor al vendedor o a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos.

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para ser observado de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos.

La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

¿Por qué proporcionar un servicio con valor agregado? Existe una razón muy sencilla: “Es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas”. Las empresas que utilizan el servicio como una ventaja competitiva pueden cobrar más por sus productos y servicios, realizan más ventas y superan a la competencia en la participación de mercado (Lefcovich, 2003).

Aquellas empresas que descubran la crisis en los servicios al cliente y hayan aprendido a desplazar a sus competidores mediante un buen servicio serán las verdaderas beneficiadas.

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier actitud o situación que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversas y algunas veces sutiles o sorprendentes.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Para que pueda servir a los clientes y comprenda sus necesidades, una empresa debe de saber quiénes son estos:

Se puede decir que toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades o la adquisición y utilización de los productos o servicios llene sus requerimientos, podría ser denominado cliente (Calderón, 2002).

El cliente normalmente acude a la organización a cubrir una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, etc.

El cliente al recibir un servicio o producto, generalmente satisface no una única necesidad sino un conjunto de éstas, como se puede observar en la figura 11. Si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro en un renombrado establecimiento y hasta una

necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor o cliente no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta (Noda, García, y Guzmán, 2004).

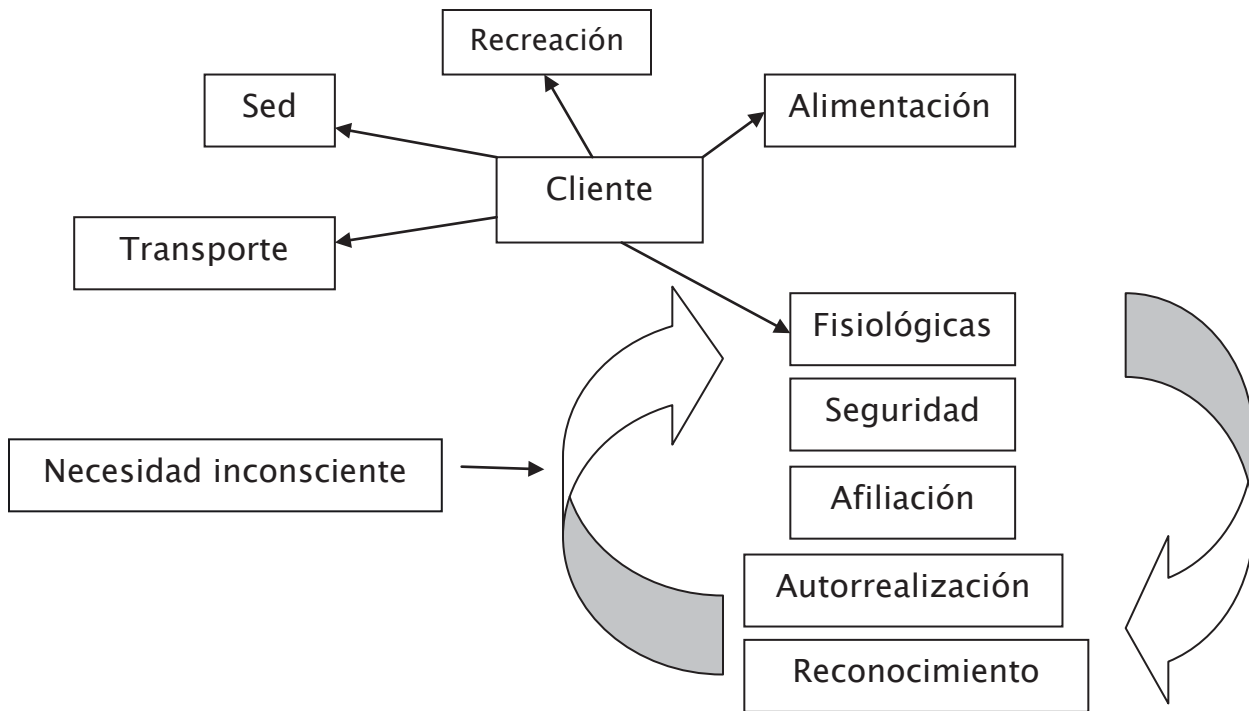


Figura 11. Necesidades identificadas e inconscientes (Noda, García, y Guzmán, 2004).

Por tal motivo el consumidor es quien establece las condiciones, y seleccionará como su proveedor a aquella organización o persona que le proporcione mayor valor por el menor esfuerzo; esto es, a aquellos que lo dejen más satisfecho.

El cliente expresa (muchas veces en forma indirecta y no verbal) deseos, necesidades y expectativas que pueden ser cubiertas con ciertos productos o servicios, por lo tanto es importante que las empresas traten de enfocarse en conocer e identificar las necesidades reales del cliente, yendo más allá de las necesidades manifestadas y descubriendo también las no manifestadas.

El primer elemento de gestión de la calidad en la empresa es la identificación de las necesidades del cliente. Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres expectativas de calidad (Rodríguez, 2005):

- La Calidad Requerida. Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.
- La Calidad Esperada. Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.
- La Calidad Potencial. Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente.

Para mejorar en la prestación de calidad a los clientes es necesario conocer permanentemente su grado de satisfacción respecto a la calidad requerida y a la calidad esperada.

Además será necesario investigar los elementos que constituyen la calidad potencial, a fin de ampliar la oferta de los productos con nuevos atributos, que la hagan más adaptada a las necesidades de los clientes.

Para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad requerida o esperada, podemos establecer dos procedimientos: medir objetivamente el grado de cumplimiento de las especificaciones que corresponden a la calidad requerida, o bien preguntar a los clientes, aunque no siempre coinciden los resultados de ambas mediciones.

Este conocimiento tiene una doble finalidad:

- Conocer sus necesidades expresadas o no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de los bienes y servicios.
- Conocer la importancia que el cliente da a cada atributo del producto, el grado de satisfacción de los clientes y la calidad percibida.

3.6 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente (Thompson, 2005).

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres metas que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente (Thompson, 2005):

1. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que desee la satisfacción del cliente como meta clave tendrá que (Evans y Lindsay, 2000):

- a) Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- b) Conservar los clientes a largo plazo.
- c) Ganar penetración en el mercado.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan sólo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y otorgan después más de lo que prometieron.

3.7 EL CLIENTE INTERNO

La expresión “cliente interno” hace referencia a una nueva forma de entender el proceso de producción, principalmente en empresas de servicios, y las relaciones que se generan dentro de la propia organización. El cliente interno va indisolublemente unido al marketing interno, que no es sino la aplicación de los principios del marketing, a los trabajadores de la organización. Con ello se pretende lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa.

López (citado por Chávez, 1990) menciona que el concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros en cuanto que clientes internos

ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo.

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Presupone la pertenencia del empleado a la organización al reconocerle su valor y su posición dentro de la empresa. La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

Albrecht (1998) menciona que si se desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los clientes con sus proveedores internos, tales como: compras, informática, recursos humanos, mantenimiento, contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los clientes internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de esta forma se podría decir que el servicio interno sí paga (Grupo Kaizen, 2005).

Los clientes internos tienen el derecho a exigir y recibir productos y servicios de calidad porque "las características de los productos que se entregan al cliente

final, no se obtienen sólo en una única o última etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes". "El desempeño de un sistema, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones" (Grupo Kaizen, 2005).

Peters (citado por Grupo Kaizen, 2005) escribió: No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al cliente externo mientras maltrata al cliente interno. Lo anterior, referido principalmente a aquellas jefaturas, que creen son ellos los clientes de sus empleados. La razón de ser de una empresa son sus clientes, la razón de ser de un jefe son sus subalternos, sus clientes internos, a los cuales les brinda un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc. Esto es dar vuelta a la pirámide. Lo mismo es válido cuando se dan luchas internas entre ventas y producción y así entre otros departamentos, olvidando que la única pelea es contra la competencia luchando por el favor del cliente (Grupo Kaizen, 2005).

3.8 TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LA SATISFACCIÓN Y EL VALOR AL CLIENTE.

La retroalimentación de los clientes es vital para un negocio. A través de ella, una empresa sabrá lo satisfecho que están sus clientes con su producto y servicio (Evans y Lindsay, 2000).

Por tal motivo las micro y macro empresas deben de contar con métodos de investigación del grado de satisfacción de los clientes para conocer que tanto están cumpliendo con las expectativas del consumidor.

Este método de investigación apunta hacia tres objetivos: Ayudar a clarificar el entendimiento de la relación histórica entre la compañía y sus clientes, servir para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los competidores, y entender las formas en que los empleados influyen en la satisfacción del cliente (Cantú, 2001).

Además, este estudio se debe diseñar con base en las expectativas y la percepción de la calidad del producto o servicio por parte del consumidor, involucrando a los empleados de tal forma que comprendan la importancia del cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio (Lefcovich, 2003).

La medición de la calidad de servicio se realiza comúnmente a través de cuestionarios, entrevistas, encuestas por correo o entrevistas telefónicas aplicadas directamente al consumidor.

A continuación se señalan algunos de los métodos más utilizados para obtener información de las necesidades de los clientes (Sevilla, 2004):

1.- Entrevista personal: Es una comunicación directa con el cliente donde se puede obtener una mayor cantidad de información, al igual que una mayor flexibilidad, ya que no está limitada a cierto número de preguntas.

Algunas desventajas que este método puede presentar es que no es posible usarlo con un gran número de clientes, por el costo que representa en tiempo y recursos. De igual manera, el proceso de obtención de la información puede ser manipulado por el entrevistador.

Aunque la entrevista no es un mecanismo tan estructurado, requiere para el logro de los objetivos una planeación previa:

- Establecer las características más importantes.
- Redactar alguna guía.
- Jerarquizar su importancia, en función de su contribución o los beneficios esperados.
- Las necesidades que el cliente busca satisfacer.
- Beneficios que se esperan obtener.

- Tener una persona capacitada para realizar entrevistas.

Es importante que no se olvide crear un clima de confianza, donde el cliente pueda observar el verdadero interés por satisfacer sus necesidades, escuchando al cliente sin mostrarse defensivo.

2.- Encuesta: Cuando se encuentra un número muy grande de clientes, la mejor alternativa de investigación es la encuesta; con esta herramienta podemos conocer la expectativa de la mayoría de nuestros clientes, ya que da un mayor valor agregado en la retroalimentación dado que es uno de los métodos más sencillos para obtener información.

Algunas de las debilidades o desventajas de esta técnica son: dificultad en la semántica donde el cliente interprete la pregunta de manera específica, la obtención de la información puede ser limitada y la resistencia del cliente al realizar el cuestionario puede elevarse.

Al igual que la entrevista, la encuesta requiere una estructura, por lo tanto su proceso de elaboración puede ser de la siguiente manera:

- Identificar detalladamente el tipo de información que se desea obtener de la encuesta.
- Determinar el tipo de pregunta que utilizará (abierta o cerrada).
- Revisar la redacción de las preguntas.
- Revisar el orden de las preguntas.
- Realizar una prueba preliminar.
- Revisar los resultados.

3.- Grupo de enfoque: Es la obtención de la información durante una sesión de grupo donde se discute sobre un tema definido.

Estos grupos de enfoque están conformados por grupos homogéneos que tengan antecedentes y experiencias similares, en donde se realizan varias sesiones con distintos participantes sobre el mismo tema, variando la composición de los grupos en cada sesión para manejo del facilitador y tratando que se cubran todos los temas.

La función del moderador es introducir el tema, facilitar la discusión y la participación de todos los asistentes, mediante sondeo y manejo de grupo.

4.- Buzón de sugerencias: Los buzones de sugerencias pueden ser también una fuente permanente de información sobre las necesidades de los clientes; Sin embargo es importante que si existe este mecanismo, haya también un procedimiento definido para manejar las sugerencias.

Diariamente debe revisarse el buzón y analizar las sugerencias hechas por los clientes. El enfoque debe ser dar una respuesta lo más rápidamente posible. La respuesta puede implicar una contestación negativa, lo importante es que el cliente perciba que se le pone atención a sus sugerencias y que se explique los motivos por los que alguna de ellas no pueda ser implementada.

5.- Cuestionario: Es un proceso estructurado de recopilación de información donde se conoce la información que se necesita acerca del cliente, tomando en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos, donde las preguntas son muy específicas y fáciles de cuantificar para poder llevar a cabo análisis posteriores con la ayuda de escalas que ayuden a cuantificar.

6.- Contacto directo con el cliente: El ejecutivo superior hace visitas personales periódicas a los clientes, donde escucha de primera mano problemas o posibles quejas.

7.- Vigilancia por Internet: El internet ofrece la posibilidad de averiguar lo que los clientes piensan de los productos o servicios a través de cuestionarios que las empresas pueden enviar al cliente o la visita a foros donde los usuarios hablan sobre aspectos fuertes o debilidades de los productos o servicios, ya que el usuario comparte sus experiencias sobre la calidad del servicio (Thompson, 2005).

Se puede concluir exponiendo que la satisfacción de los clientes es el pilar fundamental de todo programa de calidad en cualquier tipo de empresa, siendo ésta la única forma de mantener rentable su operación, ya que está rodeada de mercados altamente competitivos.

Esto puede conseguirse con el apoyo del D.O, el cambio combinado con planes permanentes de educación y capacitación, ya que son los elementos fundamentales para crear un ambiente humano y propicio para la calidad (Cantú, 2001).

4. LA EDUCACIÓN EN MÉXICO Y LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL.

4.1 LA EDUCACIÓN EN MÉXICO.

Los países desarrollados están protagonizando un tiempo histórico, uno en donde una de las características fundamentales es la rapidez con la que suceden los cambios.

Esa dinámica propia de las sociedades avanzadas concierne a lo social, a lo científico, tecnológico, a lo económico y a sus relaciones mutuas, haciendo más complejo el contexto en el que han de desenvolverse tanto las personas como las organizaciones e instituciones privadas y públicas (Sánchez, Díaz, Torres y Camargo, 2002).

El sistema educativo, en su condición de subsistema social, no es una excepción y se ve afectado con cierta intensidad por la nueva situación, lo que aconseja la necesaria transformación.

Por tal razón, México presenta un gran desafío en materia de calidad y acceso a la información. A este respecto Schleicher (citado por Cárdenas, 2008) revela que los niveles que actualmente tiene México son iguales a los de la anterior generación y explica que la participación en materia educativa aún es baja y que la diferencia entre países miembros de la OCDE todavía es importante, pues mientras que en naciones como México y Turquía la esperanza de estudio hacia un niño es de 12 años o menos, en otros países, como Australia, Bélgica, Finlandia, Suecia, o el Reino Unido se espera que un menor estudie 19 años o más.

Proponiendo por tanto a México buscar una primera etapa donde la totalidad de la población tenga acceso a la educación y después trabaje en mejorar la calidad de los estudios en todos los niveles, sobre todo la primaria y la secundaria (Notimex, 2003).

La adaptación de cualquier institución a un entorno cambiante no constituye un proceso espontáneo o automático. Para conducir con éxito la operación se hace imprescindible mirar hacia adelante, reflexionar sobre el futuro a fin de poder anticipar una imagen coherente de la institución que le aporte una cierta seguridad, un tangible grado de estabilidad institucional perfectamente compatible con los procesos de cambio.

La educación constituye el verdadero motor que impulsa el desarrollo, al capacitar mejor a los individuos para su participación en los asuntos económicos, políticos, sociales o culturales de su entorno.

Por esta razón México es un país que está haciendo grandes esfuerzos para transformar uno de los aspectos más importantes para el desarrollo a mediano y largo plazo, siendo esencial para la calidad de vida, para la competitividad y el desarrollo del capital humano y finalmente, el éxito en un entorno cada vez más competitivo.

4.2 NIVEL DE EDUCACIÓN EN MÉXICO.

La educación es la etapa de formación de las personas en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida (Calderas, 2008).

La educación promueve la libertad y autonomía personal que genera importantes beneficios para el desarrollo humano personal y social. Sin embargo, millones de niños y adultos continúan siendo excluidos de oportunidades educativas, en muchos casos a causa de la pobreza.

Los planes de estudio escolares tienen como fin proveer a los niños y jóvenes los conocimientos, habilidades y actitudes para la vida. Actualmente estamos viviendo un periodo de reformas escolares que han comenzado a tomar en cuenta nuevos enfoques pedagógicos, incluyendo a las tecnologías modernas como una base

para el desarrollo de nuevas y mejores competencias, esto con el fin de estar a la vanguardia como los países desarrollados (Secretaría de Educación Pública, 2009).

Pero en México existen jóvenes que no cuentan con la preparación necesaria para enfrentarse a un mundo de alta competitividad y exigencia y se integran al mercado laboral; se encuentran en situaciones de trabajo desfavorables, pues se ocupan de labores que son extensiones domésticas y asistenciales, o bien, desempeñan actividades secundarias para las cuales no se requiere una calificación, lo cual tiene impacto en su nivel de ingresos y por ende, en su nivel de vida.

De acuerdo con los datos del XII Censo General de Población y Vivienda, en febrero del 2000 había un total de 9 992 135 personas entre 15 y 19 años de edad, de las cuales, 46.5% asistía a la escuela y 53.3%, no, lo que en términos absolutos corresponde a 5 millones 320 mil jóvenes fuera del sistema educativo.

En la última década, comparando los censos de 1990 y 2000, hubo una disminución de la población que no estudia, pues de 9 664 403 jóvenes de entonces, 57.3% no asistía a la escuela, lo que representa para el 2000 una disminución de 4.0% en la inasistencia escolar, que equivale a un avance, en términos absolutos, en la incorporación y/o retención de alumnos; sin embargo, para este inicio de milenio el problema sigue siendo de gran magnitud, pues la mitad de esta población no cuenta con la preparación suficiente para incorporarse al mercado laboral como personal capacitado (Navarro, 2001).

Como puede observarse en la figura 12. La situación es diferencial por entidad federativa, lo cual, al parecer, se asocia con el desarrollo social y económico de cada estado; los que presentan menor porcentaje de jóvenes que no asisten a la escuela son: el Distrito Federal, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora, con 35.4, 47.4, 48.3 y 47.4%, respectivamente. En el extremo opuesto se encuentran:

Zacatecas, Guanajuato, Michoacán de Ocampo, Chiapas y Puebla, con 69.5, 64.9, 63.4, 61.7 y 59.4% de jóvenes fuera del sistema educativo, en ese orden.

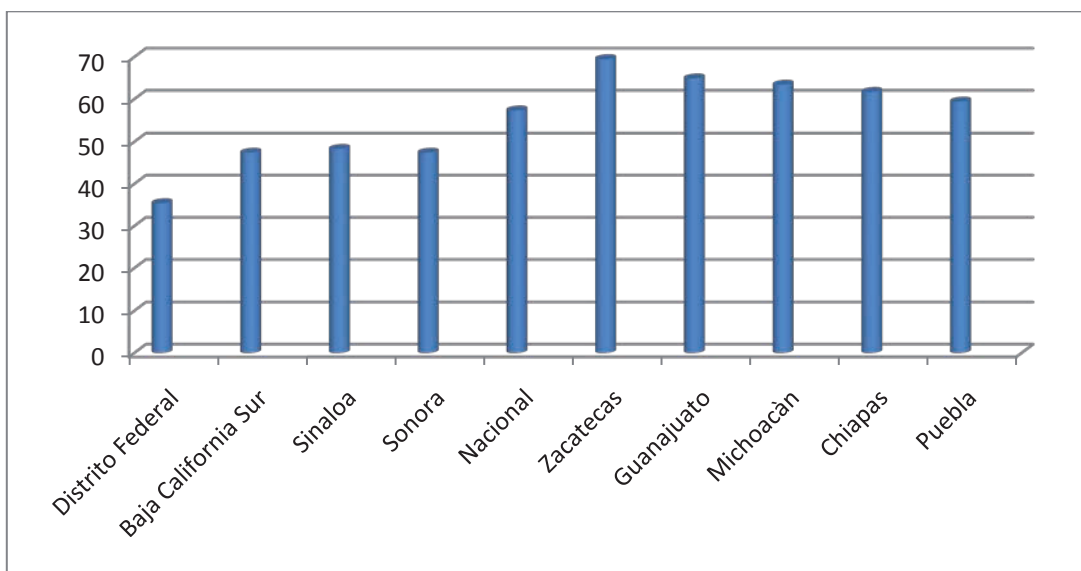


Figura 12. Población de 15 a 19 años que no asiste a la escuela. Fuente: INEGI. Tabulados básicos del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Aguascalientes, México (INEGI, 2001).

Los estados de Zacatecas, Guanajuato y Michoacán tuvieron las tasas más altas de deserción en el país (superior a 3%) durante el ciclo escolar 2000/2001; donde la deserción fue más frecuente en hombres que en mujeres, siendo aún más grande la diferencia en el nivel de secundaria. Por entidad federativa, Guanajuato y Michoacán presentaron la mayor diferencia entre hombres y mujeres para el nivel de primaria (0.9 y 0.8% respectivamente) mientras que en el Distrito Federal la diferencia fue de 0.1 puntos porcentuales. En secundaria, Guanajuato mostró una diferencia entre hombres y mujeres superior a 5, mientras que la menor diferencia por sexo ocurrió en Nuevo León (2) y Chiapas (1.6) (Navarro, 2001).

4.3 UNA ALTERNATIVA EN LA FORMACIÓN ESTUDIANTIL.

Los Centros de Capacitación y Producción (CECAP) son instituciones que funcionan dentro de la órbita del Ministerio de Educación y Cultura con dependencia directa de la Dirección de Educación. Estas instituciones fueron creadas en el año 1981 con el objetivo de ejecutar las políticas públicas en materia

de formación para el trabajo de jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

La misión de los CECAP es elevar la calidad de vida de los sectores menos favorecidos de la sociedad mediante acciones de formación, capacitación, inserción, certificación y acreditación para el trabajo productivo sostenible.

Entre sus objetivos se encuentran: Impulsar un proyecto educativo innovador, con una oferta curricular integral que responda específicamente a las necesidades socioeducativas de la población objetivo, para devolverles la condición de ciudadanos críticos, creativos, flexibles, comunicativos, emprendedores, lanzados a solucionar conflictos, solidarios, éticos; con capacidad para aprender autónomamente; para dirigir una actividad, un negocio y su propia vida; accediendo a la información, transformándola en conocimiento y tomando decisiones; para aprender a convivir y producir en equipo.

Para lograr lo anterior, se debe establecer un diálogo con la sociedad y con el sector productivo para auscultar necesidades y validar las ofertas formativas, brindando capacitación profesional basada en competencias, con valor y significado en el mercado de trabajo en áreas productivas, inserción laboral y requerimientos de autogestión responsable. De tal forma que llegue a promover y desarrollar la capacitación y formación para el trabajo de jóvenes que se encuentran en situación de riesgo social. Incorporarlos al mercado laboral e impulsar su desarrollo económico y de condiciones de vida (Márquez, 2005).

La visión está enfocada a brindar una oferta de capacitación y de producción de calidad que proyecte a la Institución como un organismo referente de formación específica para atender las demandas de la creciente población.

La evolución de los CECAP se produce siguiendo el avance de los métodos de las empresas para organizar la producción y el trabajo, transformada en un

sistema formal abierto de intercambio de información y servicios con el entorno y adaptándose sistemáticamente a las necesidades cambiantes del contexto. Y en general, procurando el logro de un cierto nivel de calidad alcanzando mejoras notorias en la mayor parte de las variables que intervienen en la elevación del nivel de calidad de la educación de los jóvenes (Márquez, 2005).

4.4 DESERCIÓN ESCOLAR.

La deserción escolar es un fenómeno caracterizado por la influencia de factores relacionados con las necesidades económicas, sociales, afectivas, y psicológicas de los estudiantes, provocando el alejamiento o abandono de sus estudios (Álvarez, 1996).

En atención a este problema, el Plan Nacional de Desarrollo PND (1994) reconoce que a pesar de los avances y logros del sistema educativo nacional, se han acentuado otros factores que impactan negativamente la permanencia y rendimiento escolar de los educandos y la calidad de los servicios educativos. Por tal motivo, se considera importante conocer las causas que inciden desfavorablemente en la reprobación y deserción escolar (De Allende, 1994).

La deserción escolar, básicamente se refiere a la ausencia del alumno en las aulas, la cual puede ser de dos tipos (Ballesteros, 1982):

- a) Ausentismo parcial: El alumno se aleja por algunos meses, semanas o días de la escuela, pero regresa a ella. Estas faltas constantes, ocasionan que el estudio pierda la secuencia de las actividades provocando al estudiante sentimientos de inferioridad, en cuanto a los conocimientos de los compañeros que asisten regularmente; dando origen a que el estudiante decida abandonar por completo sus estudios.
- b) Ausentismo total: Es cuando el estudiante abandona definitivamente sus estudios.

Tanto la deserción parcial como la total, tienen significativas consecuencias para el estudiante, provocando un mal rendimiento académico, sentimientos de frustración y reacciones de indiferencia o repudio al estudio, delincuencia, drogas, prostitución, inestabilidad etc. Por lo cual es importante analizar cuáles son las principales causas que originan la deserción escolar.

En la actualidad las instituciones educativas se constituyen por una serie de fuerzas internas (todo lo que ocurre dentro de la organización) y externas (todo lo que ocurre fuera de la organización pero que influye en ella enormemente) que intervienen en la organización y en su comportamiento.

Este tipo de situaciones que rodean a la organización contienen innumerables variables, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control y pueden afectarla. Por esta razón las organizaciones reconocen la importancia de entender este tipo de condiciones que afectan directamente al entorno de la organización para actuar con mayor eficacia y posteriormente aprovechar las oportunidades que ella presenta, y a la vez controlar las amenazas que provoca la deserción.

Durán y Díaz (1999) en su análisis de la deserción estudiantil argumentan que la distinción de las causas de deserción exige que se tomen en cuenta las diversas perspectivas. De esta forma el fenómeno de la deserción estudiantil puede ser analizado desde cuatro categorías:

- a) De índole económico. Los problemas económicos afectan la constancia del estudiante en cuanto a su asistencia a la escuela, pues en muchas ocasiones el alumno debe ayudar a sufragar los gastos de su familia, frecuentemente numerosa y caracterizada por la presencia de padres con baja escolaridad, redundante ésta en empleos con baja remuneración.

Álvarez (1986) enfatiza que las señales que alertan sobre problemas económicos en la familia de un estudiante que se ausenta del aula, con frecuencia son sus

retardos o faltas constantes, cansancio, falta de atención, comportamiento somnoliento, etc., ya que, para ayudar a los padres, los estudiantes se incorporan prematuramente al trabajo, dificultándose su asistencia a la escuela. Otra señal de alerta se encuentra en la falta de ropa adecuada, de calzado, de acceso a los medios de transporte e incluso en la calidad de la alimentación de los estudiantes.

La miseria, en todas sus dolorosas manifestaciones, es la causa más frecuente de la deserción escolar.

b) De índole familiar. El clima familiar juega un papel determinante en la formación educativa del estudiante, que puede facilitar directa o indirectamente su retiro escolar.

La desintegración familiar modifica su estructura, usualmente con la pérdida o confusión de autoridad respecto de los roles de los padres, originándose un inadecuado manejo de límites entre los miembros del grupo familiar, con lo que se facilita la presencia de conductas transgresoras, alteraciones tanto en los sentimientos como en el comportamiento del estudiante, muchas veces sumergido en una cultura de desamor y falta de atención a sus necesidades, resultando entonces desinterés y desmotivación por adquirir conocimientos dentro de un sistema de normas o bien frustración ante el fracaso al no obtener los resultados exigidos o deseados (Álvarez, 1986).

El medio familiar en que se desenvuelve el estudiante, determina las características económicas y culturales, que pueden limitar o favorecer su desarrollo personal y educativo, ya que ningún factor es tan significativo para el rendimiento escolar, como el clima familiar, influyendo significativamente en la aceptación de la escuela, por parte del estudiante, durante su proceso de enseñanza.

- c) De índole escolar. La escuela juega un papel importante dentro del fracaso escolar, ya que, si el alumno se vive dentro de un ambiente estresante, donde no existe una buena relación con sus compañeros y con los maestros, se le dificultará su adaptación a un mundo percibido como conflictivo, autoritario y crítico, lo que afectará su nivel de autoestima (Jiménez, 1996).

Jiménez (1996) destaca que, aunado a la percepción que el alumno tenga del sistema escolar, éste contribuye de manera importante a su abandono escolar. Si se contempla por un lado, la falta de conocimiento y habilidad por parte de los maestros para resolver los conflictos emocionales de sus estudiantes, y por otro, la utilización de métodos y técnicas de enseñanza inadecuados y obsoletos que ofrecen contenidos reiterativos y aburridos, poco orientados a la atención de las necesidades del estudiante e insistentes en la memorización y la repetición, la deserción es inevitable.

Esta visión de la deserción se sustenta en el concepto de la falta de integración del individuo con el contexto, ya sea este último social, económico, cultural u organizacional (Durán y Díaz, 1999).

- d) De índole social. Ante la persistencia de grandes carencias económicas dentro de la población estudiantil, existen sectores sociales vulnerables como los más pobres en cuanto a la educación, salud, alimentación y vivienda. Evidentemente, ante esta situación el estudiante tiende a emigrar a edad temprana hacia los Estados Unidos de Norteamérica, en forma ilegal, para encontrar mejores condiciones de vida, ya que, no cuenta con el apoyo necesario por parte del gobierno para atender debidamente sus demandas.

Otro aspecto sobresaliente es la falta de preocupación por parte de los padres y del estudiante, por no asistir a clases durante períodos de festividades religiosas o tradiciones culturales tales como veneración hacia santos, bodas, bautizos, etc. donde el estudiante debe ausentarse durante un periodo de varios días,

presentando despreocupación hacia los efectos que tiene la inasistencia sobre sus estudios.

El entorno puede lograr que las condiciones o factores externos a las instituciones educativas puedan afectar favorable o desfavorablemente el desempeño y la permanencia del estudiante.

De tal manera que el entorno en que los individuos se desarrollan pueda crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos institucionales (Cárdenas, 2008).

Es imprescindible hacer una revisión de la importancia del ámbito donde se desenvuelven las escuelas a fin de lograr el crecimiento y desarrollo de los individuos que cohabitan en las escuelas. El D.O. defiende este tipo de acciones dentro de la organización por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la estancia, conducta, reacciones y sentimientos de los estudiantes hacia su espacio escolar.

Por otra parte el clima organizacional define algunos factores de influencia como la manera en que el estudiante percibe su medio ambiente escolar, el valor que atribuye a los resultados que espera de su esfuerzo, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que conducirán a determinados resultados influyendo sobre su conducta escolar y actitudes hacia la organización. Estos factores se podrían tomar como punto de inicio para conocer las conductas de las personas con la finalidad de afrontar y dirigir de manera óptima las modificaciones del comportamiento, logrando establecer lo que finalmente se verá reflejado en la permanencia del alumnado (Navarro, 2001).

4.4.1 TEORIAS PSICOLÓGICAS DE LA DESERCIÓN

Pain (citada por Méndez, 2007) se refiere a los problemas de aprendizaje como resultado de la estructura interna familiar e individual donde hay una funcionalidad de síntomas que expresa el atrape del aprendizaje por el deseo inconsciente.

Para explicar lo anterior toma en cuenta tres niveles para mirar a través de la familia: individual, vincular, y dinámico. Estos niveles se entrecruzan aceptando las imágenes, sensaciones e ideas de cada uno de los miembros del grupo familiar.

- 1) Nivel individual. La interrelación de la persona con su cuerpo, deseos, organismo, inteligencia y la transversalización de éste por los vínculos y significaciones con el aprender según su grupo familiar.

Aquí se observa la actitud del niño ante el afuera, como escucha; el modo en cómo expresa sus sentimientos e ideas; su disponibilidad corporal y su grado de curiosidad.

- 2) Nivel vincular. Es la manera cómo se circula el conocimiento y la información entre los miembros de la familia, aquí entran las posibles calificaciones y descalificaciones; la metodología utilizada para la enseñanza, castigos, premios, sanciones; aceptación o rechazo de la autonomía de pensamiento, si se toma en cuenta la opinión, si se le pide opinión o si se le escucha o ignora, etc.

- 3) Nivel dinámico. Se refiere a evaluar el sistema de roles necesarios para el funcionamiento y mantenimiento de la estructura familiar y los modelos de interacción posibles. Su grado de contacto con la realidad circundante (si el sistema lo posibilita, castiga, prohíbe o estimula (Méndez, 2007).

Lo anteriormente expuesto conduce a que las relaciones con la familia pueden ser traspuestas a nuestro cuerpo. Sentimientos, pensamientos, fantasías, sueños,

percepciones pueden convertirse en argumentos que mueven actos y a ser trasladado a cualquier otro aspecto.

Si una persona presenta algún tipo de dificultad en cualquiera de las tareas asociadas con estas etapas (el destete, el control de esfínteres o en la búsqueda de la identidad) tenderá a retener ciertos hábitos infantiles o primitivos, esto provoca que cada problema de una etapa específica se prolongue considerablemente en nuestro carácter o personalidad.

En este contexto, se puede decir que la conducta de los estudiantes es ante todo un reflejo de atributos que describen las características psicológicas de la estructura familiar de cada individuo. Apunta a la importancia de los atributos intelectuales y motivacionales que modelan la habilidad de cada individuo para hacer frente a los desafíos académicos (Chávez, 1990).

Estos autores enfatizan que los rasgos de la personalidad son los que diferencian a los estudiantes que terminan sus estudios regulares de aquellos que no lo logran.

Por otro lado Fishbein y Ajzen (citados por Méndez, 2007), proponen la Teoría de la Acción Razonada la cual analiza el comportamiento como actitudes en respuesta a objetos específicos, considerando normas subjetivas que guían el comportamiento hacia esos objetos y el control percibido sobre ese comportamiento. Estos autores señalan que la intención es determinada por dos factores: primero; actitud hacia tomar la acción, y segundo la norma subjetiva. La norma subjetiva se refiere a cómo se espera que el individuo se comporte en la sociedad, la cual es determinada por una evaluación de la expectativa.

En el caso de la decisión de desertar o permanecer se ve influida por: conductas previas, actitud acerca de la deserción o permanencia y normas subjetivas acerca de estas acciones. En consecuencia, según estos autores la deserción es el resultado del debilitamiento de las intenciones iniciales.

La deserción es el reflejo de acciones individuales, y por consiguiente se debe en gran medida a la capacidad o disponibilidad de los individuos para cumplir exitosamente las tareas asociadas con la institución (Díaz, 2008).

Por tal motivo, el medio familiar juega un papel determinante en la formación educativa del estudiante, ya que, el clima familiar en el que se desenvuelve, determina las características económicas y culturales que pueden limitar o favorecer su desarrollo personal y educativo, influyendo significativamente en el interés, motivación y aceptación de la escuela (Álvarez, 1996).

4.4.2 TEORÍA ORGANIZACIONAL DE LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL.

Este modelo de análisis sostiene que la deserción depende de las cualidades de la organización las cuales pueden incidir en forma importante en la integración social, y más particularmente en el abandono de los estudiantes que ingresan a ella. En este enfoque es altamente relevante la calidad de la docencia y de la experiencia de aprender en forma activa por parte de los estudiantes en las aulas, situaciones que afectan positivamente la integración social del estudiante (Díaz, 2008).

Tinto (1993) considera que la fuerza de las teorías organizacionales subyace en el reconocimiento de que la organización de las instituciones educativas, sus estructuras, sus recursos y patrones de asociación, tienen una repercusión real sobre las actuaciones estudiantiles, aun sin poseer un poder explicativo suficiente al ignorar las subculturas estudiantiles o los patrones de interacción entre maestros y alumnos, que sirven para transmitir los efectos de la organización.

Por su lado Picazo (2006) considera que la comprensión que cada individuo tiene de su situación escolar representa una interpretación de los acontecimientos, derivada de su interacción con otras personas y con el contexto más amplio del que forma parte.

Las experiencias institucionales sirven para reforzar o debilitar el compromiso y para aumentar o disminuir la calidad de los esfuerzos que los estudiantes están dispuestos a hacer respecto de su propia educación.

Al ingresar un alumno a un nuevo sistema educativo, su vida puede ser objeto de una transformación tan radical que facilite, o bien obstaculice, su proceso de integración desde el punto de vista académico y social, al nuevo ambiente desconocido. Para la mayoría de los estudiantes, su dificultad para integrarse al nuevo medio académico y social representa una desventaja contra la cual tienen que luchar durante toda su trayectoria en esa institución. En ello interviene la capacidad del sujeto para reconocer que el sistema de educación le exigirá un comportamiento más maduro y complejo tanto de su inteligencia como también en el aspecto social que los requeridos por el nivel precedente. Se sabe, que entre la mayoría de los estudiantes es frecuente encontrar serios problemas en la redacción y de habilidades matemáticas básicas. Por lo tanto, lograr una rápida integración tiene implicaciones definitivas en la permanencia para los estudiantes de nuevo ingreso. Una vez que el estudiante logra integrarse, aumentan considerablemente las posibilidades de que continúe y culmine sus estudios (Picazo, 2006).

Sólo algunos abandonos de la educación son producidos por bajo desempeño académico, pues la mayor parte de las deserciones son voluntarias. Estas deserciones parecen originarse más bien en una insuficiente integración personal con los ambientes intelectual y social de la comunidad educativa (Tinto, 1975).

Por el mismo motivo, los estímulos intelectuales y sociales generados en esas interacciones parecen constituir un componente fundamental del proceso por medio del cual los sujetos son capaces de alcanzar sus metas educativas. Las pruebas indican, según afirma Tinto (1987), que la dinámica de la deserción también varía durante el transcurso de los estudios.

Existen patrones de comportamiento de las cohortes en relación con el tiempo en que ocurre la deserción; por un lado, se observa que la dinámica de la deserción

varía durante el transcurso de la carrera, y la deserción que adopta la forma de abandono voluntario es más frecuente en los primeros meses posteriores al ingreso en la institución; por otro lado, más de la mitad de los estudiantes (57%) que abandonan los estudios salen antes de comenzar su segundo año y el 40% de los que comienzan el cuarto año fracasan en el intento por obtener un título (Picazo, 2006).

Esta teoría de la deserción estudiantil se preocupa por el impacto de las fuerzas ambientales sobre la conducta estudiantil pero centra su atención en las fuerzas sobre la organización de las instituciones. Contempla la presencia de la deserción estudiantil como el reflejo del impacto que tiene la organización sobre la socialización y la satisfacción de los estudiantes.

Su afirmación central ha sido que la deserción es tanto o más un reflejo de la conducta institucional como de la conducta de los individuos dentro del marco institucional, como el tamaño de la institución, las proporciones alumno – profesor, los recursos y objetivos institucionales que han influido en la persistencia a la deserción (Meyer, 1999).

El punto fuerte de las teorías organizacionales de la deserción estudiantil radica en la organización de las instituciones educativas, sus recursos y sus patrones de asociación teniendo éstas un impacto real sobre la retención estudiantil. Al igual que en cualquier organización formal, las deserciones organizacionales en la educación necesariamente tienen un impacto sobre la satisfacción de todos los miembros que forman parte de la organización (Chávez, 1990).

CAPITULO II.

METODOLOGÍA

1. TEORÍA METODOLÓGICA

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento (Hernández, Collado y Lucio 1991).

Para alcanzar algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, para lo cual ésta proporciona una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada.

La investigación de corte cualitativa es un método de investigación usado en las ciencias sociales que se basa en metodologías fundamentadas en principios teóricos como la fenomenología y el comportamiento humano, empleando métodos de recolección de datos con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano ya que busca explicar las razones de los diferentes aspectos de la conducta apoyándose en toma de muestras pequeñas (Rodríguez, Flores, García y Jiménez, 1996).

La necesidad principal de esta investigación es estudiar y conocer los factores que influyen en el fenómeno de la deserción en función de la interpretación de las personas implicadas y la realidad de su contexto.

Por el objeto de estudio, este trabajo se fundamenta en la investigación científica de tipo cualitativa ya que permite establecer contacto con la realidad de los

individuos a fin de formular nuevas teorías y modificar las existentes incrementando los conocimientos (Pick y López, 1998).

2. PARTICIPANTES.

El estudio se realizó en las instalaciones del Instituto de Belleza CEITEC que se encuentra en Morelia, Michoacán durante el ciclo Agosto 2009 – Agosto 2010 para el que se matricularon 47 aspirantes.

Los participantes fueron un total de 25 estudiantes que se inscribieron en el Instituto de Belleza CEITEC. Los estudiantes, que por algún motivo no culminaron sus estudios, conforman el 53% del total inscrito durante este periodo y corresponden a 25 estudiantes, todas del género femenino, matriculadas 15 en el turno matutino, 5 en el turno vespertino y 5 en el turno sabatino.

Las características contextuales de las participantes comprenden un rango que va de los 15 a 30 años con un estado civil de 14 solteras, 8 casadas y 3 separadas. Todas provenientes de familias numerosas con un nivel socioeconómico medio bajo, en donde la escolaridad de los padres es equivalente a secundaria, y los problemas de tipo económico son evidentes ya que en la mayoría de los casos sólo uno de los padres aporta económicamente.

Siendo éste un dato de interés para la investigación ya que las carreras técnicas son consideradas como un salvavidas para la población estudiantil que no quiere continuar con sus estudios como para los padres que ven la necesidad de que sus hijos cuenten con una actividad que les proporcione el sustento o bien para aquellas personas que en cierta etapa de su vida tuvieron que abandonar los estudios y con el paso del tiempo quieren retomarlos.

3. RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos es vital en la investigación, ya que a través de ella se podrá recabar la información que se requiera para clarificar el fenómeno estudiado, que en este caso es la deserción.

Esta investigación implicó la utilización y recolección de información por medio de la técnica del cuestionario a través de la cual se conoció la información que se necesitaba acerca del cliente (interno y externo) con el objeto de detectar sus necesidades a fin de implementar los cambios pertinentes.

Para llevar a cabo la recolección de la información se trabajó el diseño de tres instrumentos adaptándolos a las necesidades de la organización. Para la aplicación se eligieron las técnicas de cuestionario y entrevista, porque la finalidad era recolectar y complementar información que se tenía de antemano, para así identificar los aspectos más relevantes para la investigación.

A continuación se detallan los instrumentos de medición utilizados:

a) Solicitud de ingreso.

Es un instrumento que permite obtener información importante acerca de la/os alumna/os de nuevo ingreso.

La solicitud de ingreso CEITEC recoge datos necesarios acerca de la/os alumna/os de nuevo ingreso. Para efectos de esta investigación, los informes que se recopilaron sirvieron como apoyo para solventar los resultados de la investigación y buscar la relación de la variable deserción con la información obtenida en esta solicitud.

Las áreas que se exploran a través de la solicitud de ingreso son: estudios que desea realizar, lugar de residencia, datos familiares, estudios anteriores, estado de salud, datos socioeconómicos e intereses personales. El objetivo general es tener un referente de las características generales de los estudiantes. De manera particular, es importante estar al tanto de información relevante para el aprendizaje del estudiante (estado de salud) como para establecer la posibilidad de contacto con los responsables del estudiante por alguna circunstancia que así lo requiriera y enfocados a la investigación en particular, con la finalidad de conocer si alguno de estos factores influye sobre la deserción.

La solicitud de ingreso propuesta para este aspecto de la investigación está basada en la solicitud de ingreso elaborada y en uso por la Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ). Con la finalidad de adaptarla a las necesidades de esta investigación y del Instituto, se realizaron modificaciones en las áreas de: estudios que desea realizar, datos estadísticos, datos sobre su estado de salud e intereses y estado civil. (Anexo 1).

Cabe aquí aclarar que aunque legalmente Estado Civil sólo maneja Soltera o Casada, para efectos de datos estadísticos de esta investigación se establecieron seis opciones.

b) Cuestionario de servicios.

Es un instrumento que facilita la captación de información de manera clara y precisa, a través de un formato estandarizado de preguntas estructuradas donde al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta (Pick y López, 1998).

El cuestionario de evaluación de servicios de CEITEC pretende acopiar datos acerca de la calidad de los servicios que reciben la/os alumna/os del Instituto de Belleza CEITEC, donde la información que se recopile servirá como apoyo para conocer las áreas de oportunidad de la empresa y las necesidades del alumnado,

con la finalidad de encontrar la relación entre la calidad de los servicios y la deserción.

Las áreas sobre las que indaga este instrumento son: datos del curso, evaluación del profesorado CEITEC, evaluación del programa de estudios, evaluación de las instalaciones y evaluación del servicio.

El cuestionario de evaluación de servicio propuesto para esta investigación está fundamentado en la evaluación de servicios elaborada por Encuesta Fácil (2010) presentando modificaciones en los datos del curso, evaluación del profesorado y evaluación del programa, con el fin de acondicionarla a los requerimientos de esta investigación y del Instituto (Anexo 2).

C) Cuestionario de salida.

Es un instrumento mediante el cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar. La entrevista de salida constituye otra fuente útil de información. Los comentarios del dimitente se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar las causas de su insatisfacción, así como otros problemas que estas entrevistas pueden revelar (Salinas, 2009).

El cuestionario de salida en CEITEC pretende rastrear información que permita realizar un estudio objetivo, de las razones principales por las que los estudiantes deciden abandonar sus estudios en CEITEC.

Así mismo, se espera que la información recopilada sirva para plantear alternativas de mejora en aquellas políticas deficientes, con el fin de conseguir retener la totalidad de la matrícula durante cada ciclo escolar.

La propuesta aquí expuesta para el Instituto de Belleza CEITEC averigua sobre las áreas de motivos del cliente y satisfacción en el Instituto CEITEC. Así mismo,

contiene una sección de comentarios y sugerencias. El cuestionario sugerido para este aspecto de la investigación está basado en la entrevista de salida elaborada por Encuesta Fácil; sin embargo, se introdujeron las adecuaciones pertinentes tanto para los requisitos de esta investigación como para la utilización en el Instituto CEITEC, las cuales se ubican en los apartados de Motivos del Cliente y Satisfacción en el Instituto (Encuesta Fácil, 2010) (Anexo 3).

4. ESCENARIO

El Instituto CEITEC (Centro de Estudios Integrales en Estética, Cosmetología y Cosmiatría) surgió a inicios del año de 1999 con el fin de ofrecer los estudios de Estilismo, Cosmetología y Cosmiatría a hombres o mujeres con deseos de prepararse y emprender su negocio.

La actividad de CEITEC en la actualidad se caracteriza por transmitir conocimientos a personas que tengan interés en la adquisición de los mismos y a la vez proporcionar el crecimiento y superación personal. Es una empresa familiar establecida en la ciudad de Morelia, Michoacán. La empresa cuenta con 2 empleadas, de las cuales una es la Directora y profesora de las alumnas de cosmetología y cosmiatría, y la otra es la profesora de las estilistas.

Por lo anteriormente descrito, se designa a CEITEC como una empresa pequeña; dando esto lugar a una jerarquía corta donde la relación entre el equipo de trabajo es buena, facilitándose así la comunicación organizacional entre los integrantes de la empresa; sin embargo, se considera importante conocer el ciclo de la empresa y ubicar donde se encuentra el Instituto.

De acuerdo con Chiavenato (2004), cualquier empresa pasa por cuatro etapas de desarrollo, que a su vez crean ciertas necesidades llamadas crisis, que tienen que solucionarse para cruzar cada etapa.

Bajo esta clasificación se ubica al Instituto CEITEC en los inicios de la etapa dos, el periodo de juventud. Esta etapa, llamada colectividad es donde la empresa busca desarrollar metas y directrices claras a fin de que las personas involucradas se identifiquen con la misión y ayuden al éxito de la empresa. Por otro lado, la comunicación y el control siguen siendo informales. Por la cantidad de trabajadores no se ha generado una crisis que haya que superar pero sí se han evidenciado necesidades que hay que ir subsanando en la medida de las posibilidades. Estas necesidades se ubican por un lado en la parte administrativa y por otra en la educativa.

En cuanto a la parte administrativa, el mismo proceso ha llevado a la necesidad de implementar procedimientos para facilitar tanto el trabajo como la coordinación y organización de las actividades. El diseño y establecimiento de los procedimientos será la respuesta al cambio para adaptarse tanto a nuevas tecnologías como a la competitividad del mercado.

Con respecto a la parte educativa, como cualquier organización que empieza, el Instituto CEITEC se ha encontrado con una serie de dificultades, sin embargo, una de las más preocupantes es la inconstancia de la/os alumna/os misma que hace que la asistencia disminuya considerablemente a través del curso, siendo estos datos aunque variables en número firmes en su insistencia.

Esta situación fue el motivo que llamó la atención de la Dirección dando lugar a la inquietud de profundizar más respecto al fenómeno de la deserción.

Conjuntando las necesidades planteadas, el reto fundamental tanto de la investigación como del Instituto CEITEC es integrar los esfuerzos de proyectar, mejorar y mantener directrices para los diferentes grupos que integran la empresa para poder proporcionar un servicio en los niveles requeridos satisfaciendo las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

De lo anterior se desprende el presente trabajo que se apoya en el Desarrollo Organizacional (D.O) dado que proporciona los elementos necesarios para la creación de herramientas y estrategias para estudiar la estructura de la empresa, el comportamiento humano y el entorno en el que interactúan ambos, a través de lo cual, facilitará al Instituto CEITEC adaptarse mejor a un entorno cambiante y alcanzar tanto sus objetivos organizacionales como los de los individuos que lo conforman: personal docente, administrativo y alumnos y en su momento padres y clientes de los alumnos. Y para efecto de este trabajo, el D.O. nos permitirá comprender el fenómeno que provoca la deserción.

5. PROCEDIMIENTO.

En una primera instancia, el procedimiento aplicado parte de cubrir los requisitos para una investigación de corte cualitativo por tratarse del estudio de fenómenos del comportamiento humano los cuales se explorarán a través de la recopilación de información para describir la realidad de los integrantes del Instituto CEITEC.

En una segunda instancia pero paralelamente, se cumplirá también con los pasos para la implantación del Desarrollo Organizacional, lo cual implica:

- a) El reconocimiento de una necesidad determinada por la existencia de un problema.
- b) Aceptación y definición por parte de los directivos y los asesores del problema.
- c) Concientización de la necesidad de tomar medidas correctivas.
- d) Diagnóstico objetivo que permita definir las medidas correctivas exactas.
- e) Iniciar proceso de retroalimentación.
- f) Solución práctica al problema.

Para lograr conocer el desarrollo de calidad del servicio y el impacto que estos aspectos tienen sobre la deserción, se inició con establecer contacto con el cliente, Instituto CEITEC, con el objeto de evidenciar los problemas actuales y así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas según fuera el caso.

Para tal efecto, el primer contacto con los directivos es el más importante para conocer los problemas que advierte el cliente; apreciar cultura del sistema-cliente y ver los acontecimientos como los ve el cliente para al dar pie a la alienación de las ideas recolectadas.

Paralelamente, se recurrió a la investigación documental, con la finalidad de tener información sobre los temas a abordar y poder así explorar acerca de estrategias para posteriormente proceder sobre bases firmes y estadísticas que clarifiquen el objeto de estudio.

Tomando como base la propuesta de Chiavenato (2005) acerca del impacto de las fuerzas ambientales sobre la conducta estudiantil y la manera que influyen sobre la sociabilización y satisfacción de los estudiantes, se consideró pertinente elaborar tres instrumentos para recoger información del cliente y así conocer sus expectativas. Los instrumentos están constituidos por preguntas cerradas y abiertas y se detallan a continuación:

1. Solicitud de ingreso.
2. Cuestionario de servicio.
3. Cuestionario de salida.

Con el objeto de validarlos, para que los datos obtenidos a través de estos fueran más confiables, los instrumentos se sometieron a un juicio con el apoyo de tres profesionales de la UVAQ: La juez 1, fue una psicóloga del área de Orientación Educativa; el segundo juez es docente de las materias Psicometría I y II y el tercero es el responsable del área de Control Escolar quien autorizó el uso de su

documento como base para la elaboración del propio de la investigación. De esta forma puede considerarse que los resultados recopilados a través de los instrumentos diseñados tendrán mayor confiabilidad.

Posteriormente se llevó a cabo una prueba piloto que se aplicó a quince alumnos del Instituto elegidos al azar.

Como resultado de la prueba piloto y el juicio se realizó una serie de modificaciones para que su administración fuera más clara, sencilla y fácil de comprender.

Se continuó con la aplicación de la solicitud de ingreso a todos los alumnos de nueva admisión que se matricularon en el periodo de Agosto 2009 y al cabo de cuatro meses de haberse incorporado al Instituto se suministró el cuestionario de servicios que permitió recabar información dirigida hacia la parte administrativa. De los datos proporcionados se llevó un registro cuidadoso y pertinente para ser utilizado dentro de la presente investigación.

El área que se asignó para completar los cuestionarios fue el salón de clases que es un espacio bastante amplio. Para esta actividad se contó con la colaboración de un agente externo con el objeto de que sirviera como catalizador y creara un ambiente de confianza que diera lugar a la colaboración para que las respuestas fueran sinceras y apegadas a la realidad.

Una vez obtenida la información que permitió complementar las descripciones del fenómeno se identificaron las estrategias y mejoras a seguir.

CAPITULO III

RESULTADOS

CAPITULO III. RESULTADOS

1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.

Se encontró concordancia con los hallazgos de Álvarez (1986), quien señala que la deserción escolar es un fenómeno que se caracteriza por la influencia de factores relacionados con las necesidades económicas, sociales, afectivas, y psicológicas de los estudiantes, provocando el alejamiento o abandono de sus estudios.

Por tal motivo esta investigación se enfocó a dos categorías:

- a) La deserción escolar. Para estudiar la deserción escolar se consideró importante conocer los motivos por los cuales lo/as alumno/as abandonaron sus estudios en el Instituto de Belleza CEITEC y el tiempo que les llevó tomar la decisión de retirarse definitivamente.
- b) La calidad en el servicio. A fin de estudiar la calidad de los servicios se tomó como referencia el grado de satisfacción que presentaron las desertoras durante su estancia en el Instituto de Belleza CEITEC; la forma en que está organizado el Instituto y si el Instituto les aportó algún conocimiento para su crecimiento personal y laboral.

De los 47 estudiantes de nuevo ingreso para el ciclo escolar agosto 2009 – 2010, el 53%, equivalente a 25 sujetos, abandonó sus estudios en un lapso de seis meses.

Todas las desertoras pertenecen al género femenino. De las 25 alumnas, 15 asistían en el turno matutino, 5 en el turno vespertino y 5 en el turno sabatino.

La edad de las participantes comprende un rango que va de los 15 a 30 años de edad con un estado civil de 14 solteras, 8 casadas y 3 separadas.

En esta muestra predomina un nivel socioeconómico medio bajo. Los datos reflejan que la escolaridad de los padres es igual o menor a secundaria y sólo uno de los padres trabaja, que en todos los casos es el padre y es quien aporta económicamente.

2. RESULTADOS POR EJE TEMATICO

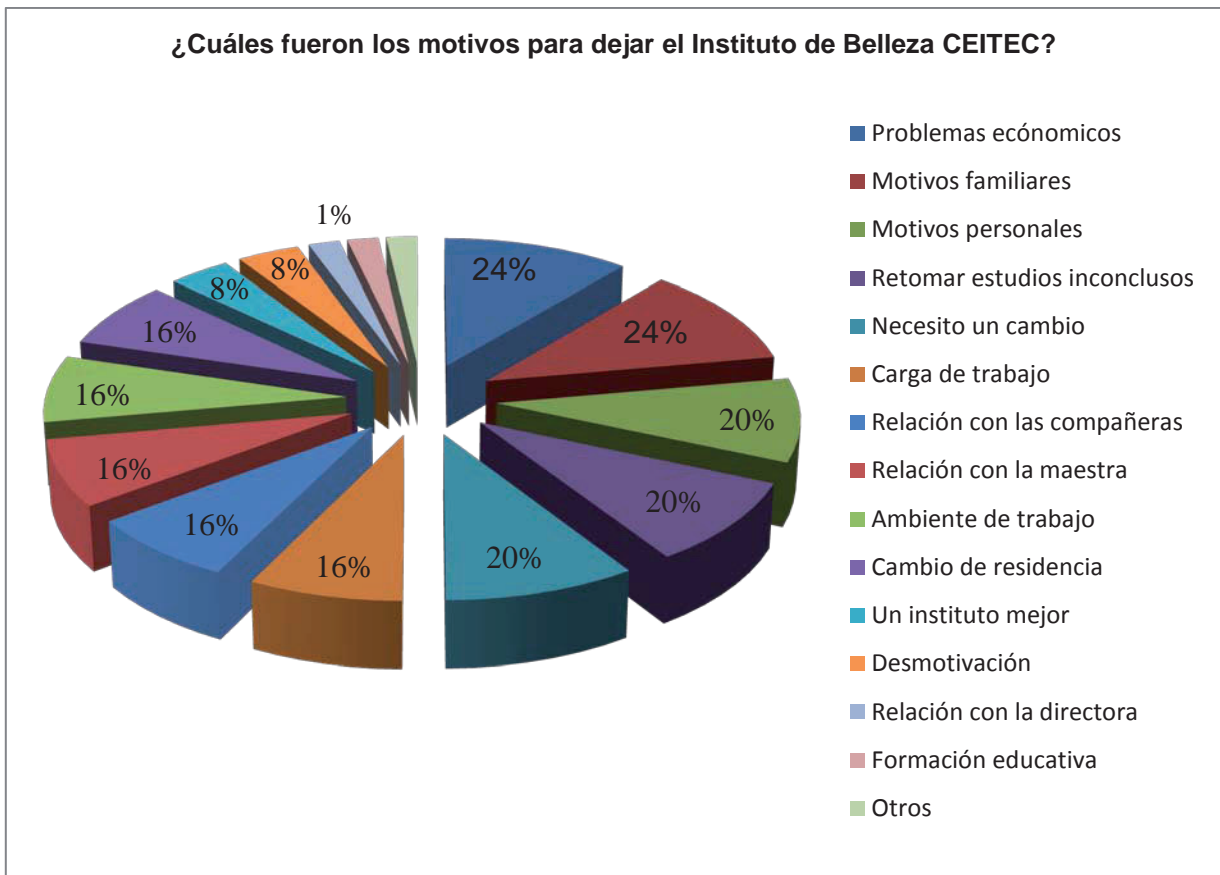
A continuación se presentan los resultados por eje temático, aunque la investigación es de corte cualitativo se muestran los resultados para un mejor entendimiento del fenómeno estudiado:

2.1. EJE I. DESERCIÓN ESCOLAR.

En el eje I se midieron los siguientes aspectos:

La deserción escolar es considerada como el abandono de los alumnos que por cualquier razón dejan una institución educativa, antes de haber obtenido el título correspondiente (Chávez, 1990).

Aunque los motivos que mueven a un estudiante a alejarse de los estudios son varios, la presente investigación se enfocó a conocer aquellos por los cuales las estudiantes de esta institución decidieron abandonar su instrucción. Lo anterior a fin de conocer las causas que inciden desfavorablemente provocando la ausencia parcial y finalmente la deserción escolar, mismas que se presentan en la gráfica número 13.



Gráfica 13. Motivos por los cuáles decidieron abandonar el Instituto de Belleza CEITEC.

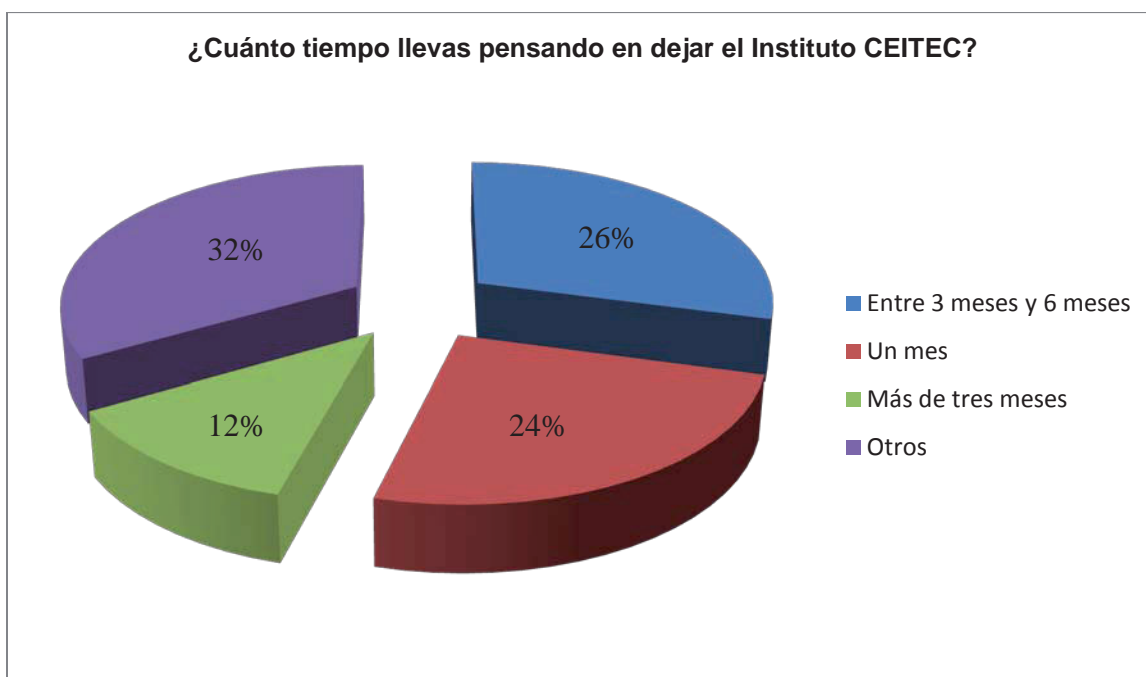
En la gráfica 13 se puede observar que existe un gran número de variables por las cuales las estudiantes desertaron del Instituto pero dentro de las más importantes se encuentran los problemas económicos ya que se descubrió que el 23% de las alumnas renunció por este motivo.

Otra razón importante que se refirió fueron los motivos de tipo familiar ya que el 23% manifestó que esto les afectó para continuar con sus estudios. Dentro de las razones familiares que se mencionaron, destacan: el cambio de residencia de la persona con la que vivían y por cuestiones de trabajo de su pareja en donde se tuvieron que transferir a otra ciudad o estado.

El tercer motivo más sobresaliente donde se ubicó un 20% de las estudiantes, enfatiza las causas personales incluyendo aquí la decisión de retomar estudios.

1. Aunque la investigación es de corte cualitativo se muestran los resultados para un mejor entendimiento del fenómeno estudiantil.

Algunos de los motivos que se presentaron con el 16% rubro más bajo, manifiestan la desmotivación indicando que comenzaron muy entusiasmadas y que con el paso de los días fueron perdiendo el interés. Aunado a esto la relación con la Directora y la formación educativa fueron de los aspectos señalados como más bajos en frecuencia resaltados por una sola persona insatisfecha.



Gráfica 14. Tiempo que les llevó pensar abandonar el Instituto de Belleza CEITEC.

La gráfica 14 muestra que el tiempo que se llevaron las estudiantes en tomar la decisión de abandonar los estudios fue menor a 3 semanas ya que en este rango se concentró un 32% de la muestra, siendo este puntaje el más significativo.

Analizando los datos anteriores se percibe que a las alumnas no les toma mucho tiempo decidir abandonar definitivamente el Instituto ya que se encontró que un 24% de las alumnas lo pensó con un mes de anticipación.

Dentro de los resultados de relevancia que se encontraron en esta investigación se observa que la escolaridad de los padres es igual o menor a la secundaria en donde el padre de familia tiene el rol de proveedor y la madre se dedica a las

labores del hogar. Asimismo se puede observar que las familias están constituidas por entre 6 y 11 miembros.

Un dato interesante es que el nivel educativo de las desertoras del Instituto es similar al de los padres quienes sólo estudiaron hasta la secundaria y la gran mayoría de las hijas, en este caso, las desertoras llegaron hasta la secundaria y abandonaron los estudios.

Las razones más mencionadas o por las que decidieron estudiar belleza son: por pasatiempo, para descansar de las labores del hogar o problemas de pareja, porque ya no quisieron seguir estudiando y para generar ingresos económicos extras para ayudar en su casa ya que pertenecen a familias numerosas. Por estas respuestas se puede advertir que no es por vocación o una inclinación genuina que las desertoras eligen estos estudios.

Otro dato digno de mención es que durante el tiempo que las desertoras permanecieron en el Instituto no se vio ningún tipo de interés por parte de los padres con respecto a la educación de sus hijas, siendo que la gran mayoría de ellas ya había abandonado con anterioridad su formación educativa y ésta probablemente era su última oportunidad.

Una dificultad que presenta el Instituto en la actualidad es la interpretación por parte de los padres de familia y los estudiantes con respecto a este tipo de estudios ya que creen que por el hecho de pagar una colegiatura, no están obligados a respetar reglas y límites haciendo perder la seriedad y la importancia que este tipo de carreras tiene. Algunas de estas personas incluso se sienten ofendidas, cuando al no acatar las reglas o normas que maneja el Instituto se les enfatiza la necesidad de cumplir este tipo de lineamientos y en respuesta a ello, deciden abandonar los estudios poco después. Cabe aquí la inferencia de que el abandono de los estudios, una vez más, no está relacionado con el Instituto y todo lo que éste implica, sino más bien es debido a que no existe una adaptación al

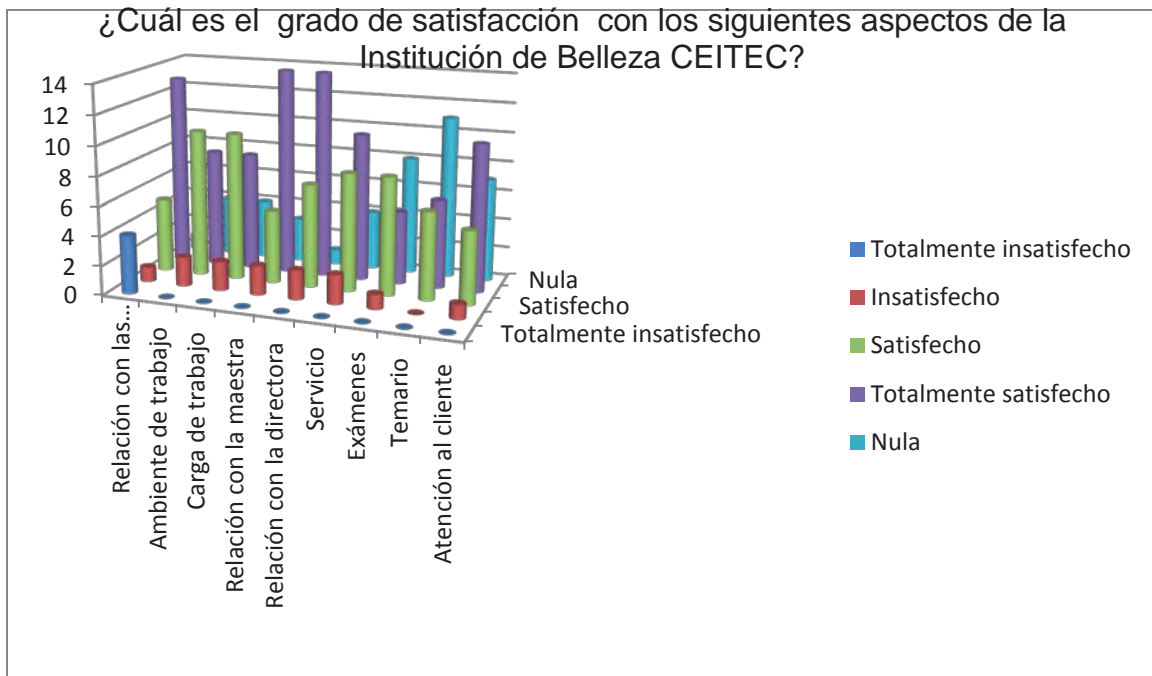
sistema ya que este tipo de antecedentes ya había existido en sus escuelas de procedencia. Esto con referencia a los alumnos pero secundados por los padres en quienes se detecta una falta de interés, así como ausencia de límites en la relación padres/hijos.

2.2. EJE II. CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en servicios está en función de cumplir con ciertos requerimientos que establecen los clientes o usuarios, quienes utilizan o se benefician por las tareas que realiza una organización. Los enfoques de calidad enfatizan la importancia de volver hacia nuestros clientes, para conocer sus necesidades y con nuestras actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas (Alvear, 2002).

En el eje II se midieron los siguientes aspectos:

En mayor o menor grado en que una institución educativa prestadora de servicios pueda traducir las percepciones personales y subjetivas de sus clientes, les proporcionará una oportunidad de mejorar el servicio y les permitirá ofrecer una mayor calidad de la docencia y de la experiencia de aprender en forma activa por parte de los estudiantes en las aulas, redundando positivamente en la integración y permanencia del alumnado.



Gráfica 15. Grado de satisfacción con los aspectos que les ofrece el Instituto de Belleza CEITEC.

Para comprender mejor el grado de satisfacción reflejado en la gráfica 15, ésta se dividirá en 3 categorías:

- a) El ambiente de trabajo está compuesto por aspectos vinculados con la relación que las alumnas llevan con la maestra 56%, el trato y la convivencia con la Directora 56%, el ambiente con el grupo de compañeras con las que trabajan 52% y la carga de trabajo que realizan en la escuela 32%. En estas categorías las alumnas se manifestó totalmente satisfecha.
- b) En la segunda categoría se considera la atención al cliente 40% y los servicios 40% que ofrece el Instituto donde un 80% de las estudiantes se ubicó en el rubro de totalmente satisfecha.
- c) Por último, en la tercera categoría que está relacionada con la evolución 32% y el programa de estudios teórico y práctico 24% de los estudios un 56% mencionó que se encontraba satisfecha.



Gráfica 16. Organización en el Instituto de Belleza CEITEC.

La organización de la Institución es percibida como buena ya que el 44% de las estudiantes la ubicó en el rubro de muy bien, como se puede observar en la gráfica 16.



Gráfica 17. Aspectos que gustaban a las alumnas del Instituto de Belleza CEITEC.

En la gráfica 17 se analiza que era lo que más le agradaba a los alumnos del Instituto a fin de conocer cuáles son las fortalezas; en este caso fue el ambiente de trabajo elegido por el 48% de la muestra. El 24 % optó por la metodología de enseñanza, resaltando estos como los aspectos que presentaron mayor grado de conformidad. Otras situaciones que se encontraron fueron la manera en cómo se dan las clases, seleccionada por un 12% y las prácticas con 8% siendo estas circunstancias las de porcentajes inferiores y en las que se puede realizar algún tipo de intervención para mejorar.

Como se manifestó, los aspectos considerados del gusto de los participantes son las fortalezas de la Institución, aquellas capacidades para afrontar las adversidades y que a la empresa le permite conocer su situación competitiva.



Gráfica 18. Aspectos que disgustaban a las alumnas del Instituto de Belleza CEITEC.

En relación a la gráfica 18, se puede observar que hay un gran número de respuestas debido a que corresponde a una pregunta abierta, implementada con la finalidad de conocer las debilidades del instituto y fortalecer las áreas que se consideran se puedan mejorar.

Una de las respuestas de mayor relevancia fue la poca atención por parte de las maestras designada por un 12% de la muestra, razón por la cual se considera que ésta es un área de oportunidad donde se podría mejorar.

Un 8% señaló que la relación con las compañeras puede influir en la decisión de abandonar sus estudios. De alguna manera esta situación ya había sido percibida por la Dirección, dado que la mayoría de las deserciones ocurre en grupos que habían entablado alguna relación dentro del Instituto.

Las demás variables tales como no poder asistir con regularidad a clases, la distancia en que se encuentra la escuela de su casa, tener más variedad de comida, considerar que eran pocas horas de trabajo y la realización de trabajos que no les gustaba tanto fueron expresadas por un 4%, pero aunque el puntaje se considera bajo, esto no le resta importancia, sino se toma como un indicador relevante para así poder fortalecer estas áreas.

Así como en el apartado anterior se destacaron las fortalezas de CEITEC, identificar las debilidades permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Se consideran debilidades a aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

En este caso, reconocer las debilidades de CEITEC es un paso dentro del proceso de cambio para determinar aquellos factores que pueden ser aprovechados para obtener ventajas competitivas (FODA, 2010).

Por lo tanto, como bien puede desprenderse de los resultados anteriores las razones por las cuales las alumnas decidieron abandonar sus estudios no están relacionadas con la calidad del servicio que el Instituto les ofrece, sino que existe otro tipo de factores que influye en su retiro ya que el Instituto de Belleza CEITEC, cumple con los requerimientos de calidad estipulados en la encuesta de servicios.

Algunas de las mejoras que se podrían realizar en el Instituto sería la atención que reciben las alumnas por parte de la escuela; una mejor organización en las actividades extracurriculares, realizar actividades para fomentar una mejor relación entre compañeras y maestras, además de ofrecer una variedad más amplia de alimentos para el consumo de las alumnas contratando o abriendo un puesto más para que preparen o vendan alimentos.

Una situación que se hizo manifiesta a través de esta investigación fue que a fin de que la Institución se mantuviera y creciera, desde el inicio del ciclo escolar considerado para la investigación, las profesoras exploraron la posibilidad de ser flexibles, dándole la importancia al cliente, que en este caso es el estudiante, en la toma de decisiones, con el fin de que se sintiera tomado en cuenta e importante y así conseguir su lealtad.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 EJE I. DESERCIÓN ESCOLAR

Es una realidad que las microempresas se encuentran envueltas en un ambiente y éste se constituye por condiciones o factores internos y externos que intervienen en la empresa y su comportamiento, lo que puede dañar su ambiente y debilitarlo.

El Instituto CEITEC no es la excepción y se ve afectado por este tipo de fuerzas que están perjudicando el desarrollo de la organización. Al analizar las variables causales de la deserción se descubrió que las situaciones que influyeron en el alejamiento o abandono de los estudiantes fueron factores del exterior tales como las necesidades de tipo económico debido a que los estudiantes provienen de familias numerosas donde uno de los padres juega el papel de proveedor dificultándose así el pago puntual de las colegiaturas o la compra de los materiales provocando que el alumno se retrase en sus trabajos prácticos y no se adapte ni al Instituto ni al grupo de compañeros.

Otro factor de suma relevancia está relacionado con el clima familiar, ya que tiene una influencia determinante en la formación educativa del estudiante. El clima familiar en el que se desenvuelve el individuo determina las características económicas y culturales que pueden limitar o favorecer su desarrollo personal y educativo influyendo significativamente en el interés, motivación, comportamiento y aceptación de la escuela (Álvarez, 1986).

De tal manera que a partir supuesto que el estudiante proviene de un contexto donde los padres no finalizaron sus estudios y por lo mismo no toman con seriedad la formación escolar, enfatizando aquí la concepción que tienen tanto del tipo de estudios como de las escuelas técnicas como triviales y a esto le sumamos una falta de límites y un desinterés por los hijos, las probabilidades de

que los hijos se alejen o abandonen las aulas son mayores, ya que en ocasiones los padres refuerzan esta falta de interés y desmotivación con su indiferencia.

En sustento de lo anterior, y debido a que sus hijos decidieron no seguir estudiando, con frecuencia, cuando los padres inscriben a sus hijos en este tipo de carreras, lo hacen como una última opción o como pasatiempo y refieren comentarios como “¡ya aunque sea belleza!”. Este concepto de entretenimiento para que los hijos pasen el rato por parte de los padres, se ve reflejado en conductas de los estudiantes que suelen ser reforzadas por los progenitores a través de justificar el ausentismo del estudiante por cualquier motivo. Dentro de los más comunes se encuentran: vacaciones fuera del periodo señalado, festividades familiares, festividades de la localidad donde viven, etc. Lo anterior refleja la poca o nula seriedad para la educación y formación de sus hijos.

3.2 EJE II. CALIDAD DEL SERVICIO

Resulta obvio que para determinar el concepto de calidad es fundamental conocer la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben y esto se va a conseguir a través de que el cliente se forme una opinión positiva de la institución satisfaciendo sus necesidades (Evans y Lindsay, 2000).

Dentro de estas necesidades se descubrió una serie de factores que se puede mejorar a fin de fortalecer las áreas del Instituto misma que se enlista a continuación:

Una atención más personalizada, esto se refiere a que en ocasiones las alumnas tienen que esperar algún tiempo para que se les preste atención, ya que su profesor en algunas circunstancias se encuentra pendiente de otra compañera.

Otro factor importante fue el hecho de que exista una mayor organización en las salidas para realizar trabajos porque en algunas circunstancias las prácticas fuera

del Instituto eran bastante frecuentes y esto les afectaba en su programa de estudios impidiendo que siguieran avanzando en otros trabajos o temas que no estuvieran relacionados con las prácticas que estaban consideradas.

Otra área de oportunidad se abre hacia mejorar la convivencia del grupo de trabajo, de tal manera que se propicie una mejor relación entre las compañeras y que en algunas ocasiones la maestra intervenga en el inicio de conflictos para que estos no se agraven.

Y por último, que exista más variedad en la comida que se encuentra a la venta en el Instituto. Actualmente se cuenta con una pequeña tienda en donde el alumno, si lo desea, puede adquirir de esos alimentos. Sin embargo, se evaluará la posibilidad de ampliar la gama de productos ofrecidos para así, por un lado evitar que los alumnos salgan a buscar a otros establecimientos aledaños mayor variedad y por otro favorecer la puntualidad y el mayor aprovechamiento del tiempo dentro del Instituto para el aprendizaje.

Esta información fue primordial para la investigación ya que se descubrieron los atributos en los que se fijan los clientes y de esta manera poder satisfacer sobradamente sus expectativas.

Por ende, en el mayor o menor grado en que el Instituto pueda traducir las percepciones personales y subjetivas de sus clientes externos a situaciones y conductas objetivas y observables, será el mayor o menor grado que estos le permitirán tomar decisiones adecuadas para la empresa, ya que un servicio con calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente.

Por otro lado, en cuanto al problema de la investigación sobre la influencia de la calidad de los servicios en la deserción escolar de los alumnos del Instituto CEITEC se hizo evidente que la calidad del servicio no fue un factor determinante para que los estudiantes decidieran abandonar sus estudios, ya que existe una

serie de factores externos y ajenos al Instituto que influyó de manera más significativa para que el alumno no concluyera.

El reto fundamental es integrar las fuerzas internas y externas del Instituto para poder proporcionar un servicio que sobrepase los niveles de satisfacción del cliente.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

1. DISCUSIÓN.

Los países desarrollados están protagonizando tiempos históricos, en donde una característica fundamental es la rapidez con la que suceden los cambios y el sistema educativo, se ha visto afectado con cierta intensidad por nuevas situaciones (Sánchez, Díaz, Torres y Camargo, 2002).

Esto es realmente preocupante debido a que la magnitud de los cambios que ha sufrido nuestra sociedad y la familia ha influido significativamente en la deserción ya que con mayor frecuencia se observan jóvenes de 14 a 29 que ni estudian ni trabajan y que en algún momento de su vida pueden llegar a formar parte de un grupo de marginados debido a los cambios constantes que estamos sufriendo en donde se exigen personas cada vez más preparadas para desempeñar labores sencillas.

Es una realidad que en nuestro país existen jóvenes que no cuentan con la preparación necesaria para enfrentarse a un mundo de alta competitividad y exigencias, encontrándose en situaciones de trabajo desfavorables, pues se ocupan de extensiones domésticas y asistenciales, o bien, desempeñan actividades secundarias para las cuales no se requiere una calificación, lo cual tiene un impacto en su nivel de vida, provocando esto altos índices de pobreza, desempleo y ocasionando un desajuste a la economía de nuestro país (Secretaría de Educación Pública, 2009).

Schleicher (citado por Cárdenas, 2008) revela que los parámetros que actualmente tiene México a nivel de educación son bajos, en donde la esperanza de estudios hacia un niño es de 12 años o menos. Proponiendo buscar una solución donde la primera etapa contemple que la totalidad de la población tenga acceso a la educación.

Por su parte Álvarez (1986) menciona que los problemas económicos afectan la constancia del estudiante en cuanto a su asistencia a la escuela, pues en muchas ocasiones el alumno debe ayudar a sufragar los gastos de su familia, frecuentemente numerosa y caracterizada por la presencia de padres con baja escolaridad, redundante ésta en empleo con baja remuneración.

En esta investigación se descubrió que una de las situaciones que influyó en el alejamiento o abandono de los estudiantes fue la necesidad de tipo económico, ya que el 24% de las alumnas renunció por este motivo. Esto se debe a que los estudiantes provienen de familias numerosas donde uno de los padres juega el papel de proveedor dificultándose así el pago puntual de las colegiaturas o la compra de los materiales provocando que el alumno se retrase en sus estudios y no se adapte ni al instituto ni al grupo de compañeros.

Con frecuencia cuando se habla de deserción salta a la vista el factor económico destacando como la causa principal por la cual un estudiante no concluye sus estudios. En el caso de esta investigación, se descubrió que la deserción está integrada por una serie de variables perteneciente a diferentes categorías teóricas y se ha encontrado que las que determinan la deserción, varían para cada país y para cada institución debiéndose analizar el contexto y buscar la solución del problema específico.

Aunque es una realidad que se ha realizado un gran número de investigaciones acerca del tema de la deserción, pocas de ellas se han basado en el factor familiar como una variable importante dentro de este tema, dejándose de lado el impacto que la familia puede tener sobre el estudiante; sin embargo, es en la familia donde al niño aprende tanto límites como responsabilidades y apoya en el desarrollo de su interés por el estudio, al igual que propicia atesorar una sensación de orgullo por sus logros o el éxito.

Como sustento de la afirmación anterior, se hace referencia a Pain (citada por Méndez, 2007) quien se refiere a los problemas de aprendizaje como resultado de la estructura familiar.

El clima familiar juega un papel determinante en la formación educativa del estudiante, y puede facilitar directa o indirectamente su retiro escolar. Factores tales como la desintegración familiar pueden modificar los intereses del estudiante con una pérdida o confusión de autoridad respecto de los roles de los padres; redundando lo anterior en un inadecuado manejo de límites entre los miembros del cuadro familiar, facilitando esto la presencia de conductas trasgresoras y alteraciones en los sentimientos y comportamiento del estudiante, muchas veces sumergido en una cultura de desamor y falta de atención a sus necesidades, resultando entonces desinterés y desmotivación por adquirir conocimientos (Álvarez, 1986).

Partiendo de lo anterior, se encuentra que un 24% de las desertoras del Instituto proviene de un contexto donde los padres no finalizaron sus estudios y por lo mismo no toman con seriedad la formación escolar. Cabe aquí recalcar la concepción que tienen tanto del tipo de estudios como de las escuelas técnicas como triviales y si a esto se suma una falta de límites y el desinterés por los hijos puede derivarse el apoyo para el abandono de los estudios, ya sea a través del refuerzo de conductas inadecuadas o bien desmotivándolos con su indiferencia.

Se considera importante hacer énfasis en la familia, ya que es un pilar fundamental en el desarrollo del estudiante; es la promotora del ambiente que se genera en el interior del hogar, de una vida estable, en paz, y que promueve el deseo de estudio. La familia está cumpliendo un objetivo loable además, la familia es responsable de las situación adversas en el desarrollo de sus integrantes.

El clima familiar determina las características económicas y culturales que pueden limitar o favorecer el desarrollo personal y educativo influyendo significativamente en el interés, motivación o aceptación de la escuela (Álvarez, 1986).

Cuando un alumno fracasa en la escuela puede ser que el asunto tenga que ver con la educación de mala calidad que se le da, pero también hay problemas familiares que influyen contundentemente para que el estudiante esté estimulado o no para sacar adelante sus estudios y completar así su vida académica.

Si el estudiante pertenece a un contexto familiar donde no existe comunicación con sus integrantes, pero sí desintegración y violencia, estas situaciones favorecen la pérdida del entusiasmo por la preparación y el estudio.

Es evidente que si el estudiante se vive en alguno de estos contextos anteriormente mencionados se va a encontrar más preocupado por otras circunstancias de vida, que por pasar un examen, sacar 10 o finalizar sus estudios presentando una desmotivación porque pareciera que no interesa mucho lo que él haga o deje de hacer.

Pero por el contrario cuando los padres de familia están interesados en sus hijos, juegan con ellos en sus tiempos libres, les dedican tiempo, platican con ellos, se entristecen con ellos, les exigen que sean buenos hijos. Cuando hay todo ese contexto de verdadera comunicación entre los padres e hijos, estos se sienten amados, entienden que son personas que importan, que interesan y se sienten estimulados a responder a ese amor a través de tomar con mayor seriedad sus propias responsabilidades.

Cuando por parte de los padres hay indiferencia respecto de lo académico, hacia los estudios de sus hijos, eso también favorece la posibilidad de la deserción escolar; es decir, cuando todo esto se está dando, es obvio que no hay un ambiente estimulante para el joven estudiante.

Un dato relevante que se descubrió en la investigación es que algunos de los padres inscribieron a sus hijos en este Instituto como una última opción o pasatiempo refiriéndose ellos mismos a estas carreras como “¡ya aunque sea belleza!”. Este pensamiento se ve reflejado en conductas de los estudiantes que suelen ser reforzadas por los mismos padres a través de justificar el ausentismo del estudiante por cualquier motivo; dentro de los más comunes se encuentran extensión de vacaciones, o ausencias injustificadas fuera del periodo señalado, festividades familiares, festividades de la localidad donde viven, tomando la educación y formación de los hijos con poca seriedad.

La manera como circula el conocimiento y la información entre los miembros de la familia, incluyendo aquí la forma, el tipo y el momento para calificar o descalificar a los integrantes favorecerá o no la aceptación de la metodología utilizada para la enseñanza, así como los castigos, premios, sanciones; aceptación o rechazo de la autonomía de pensamiento, si se toma en cuenta la opinión, si se le pide opinión o si se le escucha o ignora, etc. (Méndez, 2007).

En ocasiones la falta de información de los padres acerca de la importancia del clima familiar sobre la educación de los hijos los orilla a tomar decisiones erróneas o a justificar o tolerar conductas que con el tiempo les causan confusión e impotencia al no saber cómo resolver algunas situaciones que se les presentan a lo largo de la educación de sus hijos y en vez de corregir el incidente, en ocasiones refuerzan la conducta negativa y después de insistir, batallar e intentar que los hijos no abandonen las aulas, acaban simple y sencillamente doblegándose ante el deseo firme de los muchachos de no continuar estudiando.

El planteamiento anterior se refuerza con la propuesta de Fadiman y Frager (2001) donde señalan que la conducta de los estudiantes es, ante todo, un reflejo de atributos que describen las características psicológicas de la estructura familiar de cada individuo. Apuntan los autores hacia la importancia de los atributos

intelectuales y motivacionales que modelan la habilidad de cada individuo para hacer frente a los desafíos académicos.

Por otra parte, las organizaciones educativas tienen una repercusión real sobre la conducta estudiantil. Díaz (2008) menciona que la deserción depende de las cualidades de la organización, lo cual puede incidir en forma importante en la integración social, y más particularmente en el abandono de los estudiantes que ingresan a ellas. En este enfoque es altamente relevante la calidad de la docencia y de la experiencia de aprender en forma activa por parte de los estudiantes en las aulas, situaciones que afectan positivamente la integración social del estudiante.

Las experiencias institucionales sirven para reforzar o debilitar el compromiso y para aumentar o disminuir la calidad de los esfuerzos que los estudiantes están dispuestos a hacer respecto de su propia educación (Picazo, 2006).

Haciendo referencia a la investigación, cuando los alumnos ingresan a un nuevo sistema educativo, su vida se somete a una transformación tan radical que puede obstaculizar o facilitar el proceso de adaptación a la escuela, en este caso, al Instituto. La incorporación a un ambiente totalmente nuevo para ellos incluye también la aceptación y seguimiento de las normas establecidas por CEITEC.

Si en este primer contacto los límites no son claramente establecidos por el Instituto se pueden estar reforzando conductas negativas las cuales pueden llegar a salirse de control, y al momento que se decida reprimir esos comportamientos inadecuados, el estudiante puede reaccionar de una manera desfavorable y provocar el abandono de la Institución.

Una situación que se hizo manifiesta a través de esta investigación fue que a fin de que la Institución se mantuviera y creciera; desde el inicio del ciclo escolar considerado para la investigación, las profesoras estimaron ser flexibles. Con objeto de que el cliente (alumno) se sintiera tomado en cuenta y conseguir así su

lealtad, se les dio cabida a sus sugerencias para la toma de decisiones en el Instituto: sin embargo, no se vislumbró que la situación se saliera de control, y para contrarrestar se recurrió a respetar los lineamientos y reglas del Instituto con una actitud de cero tolerancia provocando en los alumnos resistencia y por lo tanto que un 20% de las estudiantes decidiera abandonar la escuela.

Sólo en algunos casos, refiere Tinto (1975), el abandono de la educación es producida por bajo desempeño académico, pues la mayor parte de las deserciones son voluntarias. Estas deserciones parecen originarse más bien en una insuficiente integración personal con los ambientes intelectuales y sociales de la comunidad educativa.

Este panorama nos guiara a la importancia de detectar de antemano este tipo de situaciones teniendo una comunicación abierta con el estudiante y los padres de familia a fin de conocer la disposición de ambas partes y así facilitarles la integración a su nueva experiencia.

En muchas ocasiones también los programas o planes de estudios que manejan las instituciones son arcaicos y aburridos y esto provoca en los estudiantes una desmotivación y falta de interés por seguir aprendiendo.

Por esta razón se considera importante que las Instituciones educativas estén en una constante renovación apoyándose en metodologías de enseñanza innovadoras dirigidas a satisfacer las necesidades de sus clientes y favoreciendo la construcción de aprendizaje significativo que amplíe las oportunidades para que los estudiantes se desenvuelvan en la sociedad. Pero sin embargo estos esfuerzos que realicen las Instituciones educativas no tendrán mayor trascendencia si los padres no juegan un papel activo con la Institución.

Aunado a eso, la falta de preparación por parte de los estudiantes que vienen arrastrando deficiencias en su aprendizaje, dificulta la enseñanza ocasionando

que el alumno se sienta marginado o en cierto momento un objeto de burla ocasionando esto que el estudiante no se integre satisfactoriamente al ambiente intelectual y social de la comunidad educativa.

Es importante señalar que los tipos de deserciones que se pueden presentar por deficiencias de la Institución pueden variar durante el transcurso de los estudios y la deserción que adopta la forma de abandono voluntario es más frecuente en los primeros meses posteriores al ingreso (Picazo, 2006).

Si las Instituciones pretenden asegurar la permanencia de los jóvenes y evitar que estos abandonen sus estudios es necesario que ellos se sientan tomados en cuenta, que se valore su aporte. Lo anterior nos conduce a dirigir acciones que provoquen en el educando la participación en el proceso educativo y motivarlo para que supere los inconvenientes surgidos en su estudio.

La deserción de los estudiantes es el resultado de la combinación y efecto de distintas variables. Entre éstas se encuentran las características institucionales, familiares e individuales. Éstas influyen en la integración social y académica, las cuales a través del grado de motivación del estudiante provocan un efecto positivo aumentando la probabilidad de permanecer o negativo presentando mayor posibilidad de desertar.

Esta propuesta de investigación permite proveer tanto a psicólogos como educadores y administradores de la educación, el marco para construir un plan de retención de estudiantes. Este planteamiento conlleva la mejora de las instituciones educativas a través de estar alertas con respecto a los aspectos académicos y sociales del estudiante. Lo anterior con el fin de comprender las condiciones necesarias para que un estudiante no deserte y que las instituciones sean capaces de reaccionar ante estas problemáticas y fortalecerse.

Finalmente la investigación que se presenta intenta demostrar que existe una relación importante entre el clima familiar y la deserción escolar con el propósito de motivar futuras investigaciones centradas en estas variables.

2. CONCLUSIONES.

Se puede concluir manifestando que la rapidez con la que se han sucedido los cambios en el sistema educativo ha influido significativamente en la deserción, ya que se ha observado, a nivel mundial, que una cantidad creciente de jóvenes entre 14 a 29 años ni estudian ni trabajan promoviendo uno de los índices de deserción más alarmantes en la actualidad.

Por lo mismo, los jóvenes no cuentan con la preparación necesaria para enfrentarse a un mundo de alta competitividad y exigencia provocando esto un impacto en su nivel de vida y consecuentemente, desempleo y pobreza.

Los problemas económicos afectan al estudiante de tal manera que no pueden asistir a la escuela de manera frecuente y en la obtención de materiales para realizar sus actividades académicas siendo ésta la causa principal por la que los estudiantes del Instituto de Belleza CEITEC abandonaron sus estudios representado por un 24% de la muestra.

Otra área que se ha visto afectada por estos cambios es el clima familiar jugando un papel determinante en la formación educativa del estudiante, ya que es en el núcleo familiar en donde el estudiante aprende límites, responsabilidades y desarrolla sus intereses por el estudio y a sentirse orgulloso por sus logros.

La desintegración familiar, un inadecuado manejo de límites, una cultura de desamor y la falta de atención hacia el estudiante dan como resultado un desinterés y una desmotivación desfavoreciendo el desarrollo personal y educativo, ya que no existe un ambiente estimulante para las jóvenes estudiantes.

En esta investigación se descubrió que el 24% se vio afectada por este factor reflejando atributos que describen las características psicológicas inadecuadas de la estructura familiar y que se vienen arrastrando de ciclos anteriores.

Por otra parte la organización educativa presenta un 17% repercutiendo de manera importante en la permanencia de los estudiantes.

Por este motivo se decidió aplicar una solicitud de ingreso con la finalidad de obtener información de las solicitantes para comprender sus intereses, qué es lo que esperan del Instituto y conocimientos generales acerca del estudiante facilitando esto la organización de un expediente.

También se aplicó un cuestionario de servicios para que el alumno evaluara los servicios que está recibiendo por parte del Instituto y averiguar la opinión del cliente externo con el objetivo de mejorar en las áreas que sean necesarias.

Por último se aplicó el cuestionario de salida para conocer cuáles eran las razones por las que decidieron abandonar sus estudios y de esta manera poder hacer mejorías en aspectos concretos.

Debido a que la constancia del cambio es una realidad que afecta a las Instituciones educativas que se enfrentan a entornos inestables, estos instrumentos ayudaron a la Institución a ajustarse a las condiciones y oportunidades a fin de eliminar los obstáculos que se oponen, con la finalidad de dirigir un cambio en la dirección que interesa a la organización.

Cuando los estudiantes se integraron al Instituto su vida se sometió a una transformación radical que obstaculizó el proceso de adaptación debido a que los estudiantes por cuestiones económicas, de poca preparación educativa y desacuerdos con los lineamientos de la institución no se pudieron adaptar al

ambiente educativo debilitando su compromiso y reaccionando con conductas desfavorables para ellos y el Instituto; terminando por desertar.

Esta investigación sirvió para detectar las situaciones por las que estaba pasando el Instituto de Belleza CEITEC y descubrir por parte de los directivos, profesores y alumnos cuáles eran los factores que estaban causando la deserción escolar y revelar en que área el Instituto podría hacer mejorías para ofrecer un mejor servicio y las alumnas se integren satisfactoriamente y de esta manera asegurar la permanencia.

Por lo tanto se puede decir que la deserción es el resultado de una combinación de distintas variables en las que se encuentran características de modelo económico, familiar, institucionales y sociales en donde este tipo de investigaciones permiten promover a los psicólogos propuestas a fin de mejorar a las instituciones con el fin de comprender las condiciones necesarias para que un estudiante no deserte y las instituciones sean capaces de reaccionar ante estas problemáticas.

CAPITULO V

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

CAPITULO V. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

1. LIMITACIONES.

Dentro de las dificultades que se encontraron en el camino de esta investigación fue la falta de información relacionada con los factores familiares que influyen en la deserción y los aspectos organizacionales que afectan la deserción escolar ya que muchos estudios a nivel Latinoamérica están relacionados con el área económica y dejan de lado otras variables que en esta investigación aparecieron como situaciones relevantes.

Debido a esto se considera que la deserción escolar es un factor difícil de eliminar de las instituciones educativas debido a que existe una serie de variables externas que no están al alcance de las instituciones, lo único que se puede conseguir es que las organizaciones creen estrategias para mejorar el servicio al cliente y faciliten la adaptación del estudiante al entorno escolar.

2. SUGERENCIAS.

El actual contexto económico, social y político de la sociedad latinoamericana ha generado una serie de transformaciones en nuestro país, debido a esto la educación en México está pasando por una intensidad y un proceso importante de cambios a nivel de educación.

Por este motivo el Instituto de Belleza CEITEC se ha visto en la necesidad de fijar su atención hacia sus alumnos a fin de conocer sus necesidades implementado metodologías innovadoras de enseñanza que pretenden asegurar la permanencia de los estudiantes.

Estos desafíos abren nuevas perspectivas para redefinir la escuela actual y promover un nuevo modelo educativo, a partir del cual se haga partícipe a los miembros de la familia y así sea posible una educación de calidad para todos.

Al deliberar sobre los posibles factores causales de la deserción que presentaba el Instituto CEITEC se concluyó que estos fueron de tipo familiar y organizacional.

Lleva a meditar y decidir sobre un número de acciones o actividades encaminadas todas ellas a tratar de disminuir o abatir la deserción, para con ello en forma indirecta eliminar, los factores que promuevan el alejamiento o abandono de los estudiantes. Dichas acciones o actividades se presentan a continuación:

- Promover a fondo la participación de los padres de familia en las actividades escolares de sus hijos.
- Detectar oportunamente a las alumnas que provengan de núcleos familiares inestables y esto afecte de forma directa el desempeño escolar, canalizándolas a especialistas (Psicólogos) que las orienten y ayuden a superar sus dificultades.

- Ofrecer conferencias impartidas por profesionales que orienten a los padres sobre las diversas problemáticas que presentan con sus hijas y fomenten la buena comunicación y unión familiar.
- Hacer más atractivos los planes y programas de estudio que favorezcan el desarrollo personal y educativo influyendo en el interés, motivación y deseos de seguir aprendiendo a fin de afectar positivamente en el estudiante.
- La sistematización de las actividades escolares para que de esta manera se puedan marcar límites más claros y dedicar la misma cantidad de tiempo por alumna otorgando una atención de calidad.

REFERENCIAS

Achilles, F. (2001). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

Albrecht, K. (1998). *Servicio al cliente interno*. México: Editorial Paidós.

Álvarez, A. (1996). *Las relaciones Humanas*. México: Editorial Jus.

Álvarez, P. (1986). *Deserción y ausentismo escolar*. Tesis de Licenciatura. México: IMCED.

Alvear, C. (2002). *Calidad total concepto y herramientas prácticas*. México: Editorial Limusa.

Beckhard, R. (1996). *Desarrollo Organizacional modelos y estrategias*. Miami: Editorial Addison Wesley.

Bell, R., Burnham, J. (1995). *Administración del cambio*. México: Editorial Continental.

Calderas, (2008). *Panorama educativo en México 2008*. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Recuperada el 26 de Noviembre del 2008. Disponible: en <http://www.oei.es>.

Calderón, N. (2002). *Servicio al cliente*. Recuperada el 2002. Disponible en <http://www.monografia.com>

Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Cárdenas, S. (2008). *Desarrollo escolar*. Recuperada el 15 de agosto del 2008. Disponible en <http://esperanzaparala familia.com>

Chávez, I. (1990). *El abandono escolar en secundaria: desertores y factores causales en la ciudad de Tecoma en el periodo 1980 – 1990*. Tesis de maestría en educación. Facultad de Pedagogía. México: Universidad de Colima.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: Editorial Atlas.

Cisneros, P. (2003). *Proceso de cambio de una empresa*. Recuperado en octubre del 2003. Disponible en <http://www.Gestiopolis.com>

De Allende, C. (1994). *Propuesta de elementos conceptuales y metodológicos para el estudio y las causas de la deserción y rezago*. México: Editorial Limusa.

Díaz, C. (2008). *Modelo conceptual para la deserción estudiantil*. Recuperada 2008. Disponible en <http://www.scielo.d/scielo.php>

Durán, J., Díaz, G. (1999). *Análisis de la deserción estudiantil en la Universidad Autónoma Metropolitana*. México. UAM.

Enciclopedia online. (2006). *Definición de empresa*. Recuperada 2006. Disponible en <http://es.wikipedia.org>.

Encuesta Fácil. (2010). *Satisfacción del cliente*. Recuperada 2005 – 2010. Disponible en <http://www.encuestafacil.com>

Evans, J., Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. México: Editorial Thomson.

Fadiman, J., Frager, R. (2001). *Teorías de la personalidad*. México: Editorial Oxford.

Feigenbaum, A. (2000). *Control total de la calidad*. México: Editorial Continental.

Ferrer, L. (1996). *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.

FODA. (2010). *Análisis estratégico de la microempresa*. Recuperado el 14 de octubre de 2010. Disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/.../foda.htm>

French, W., Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

García, J., Martínez, M. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperada el 20 de noviembre del 2008. Disponible en <http://perso.wanadoo.es>

Gaynor, E. (2006). *Desarrollo Organizacional y cambio organizacional*. Recuperada el 09 de marzo del 2006. Disponible en <http://www.monografia.com>

González, S., Casares, D., Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Gross, M. (2008). *Resistencia al Cambio: Que es y cómo resolverla*. Recuperada el 03 de octubre del 2008. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com>

Grupo Kaizen, (2005). *Cliente interno*. Recuperada en septiembre del 2005. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>

Gutiérrez, C, (1999). *Administración y calidad*. México: Editorial Limusa.

Hall, R. (2005). *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Editorial Prentice Hall Internacional.

Hernández, R., Collado, F., Lucio, C. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hirt, G., Ramos, L., Adriensens, M., Flores, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Editorial Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *Estimaciones a partir de la estadística 911, DGPP/SEP, inicio y fin de los ciclos escolares 2000/2001, 2004/2005*. Recuperada 24 de Febrero del 2005. Disponible: <http://www.inegi.org.mx>

Jiménez, C. (1996). *Conocimiento del educando, psicotécnica pedagógica y organización escolar*. México: Editorial Porrúa.

Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Editorial Ibero América.

Lefcovich, M. (2003). *La mejora continua*. Recuperado el 16 de noviembre del 2003. Disponible en <http://www.monografía.com>

Losada, J. (2010). *La resistencia al cambio y la PNL*. Recuperado en el 2010. Disponible en <http://www.pnlnet.com>

Márquez, R. (2005). *Competencia y evaluación 2 vías hacia la mejora de la calidad en la educación*. Recuperada marzo del 2005. Disponible en <http://www.ilo.org>

Méndez, E. (2007). *El proceso psicodiagnóstico y las dificultades de aprendizaje en el servicio de atención psicológica del APEX*. Recuperada el 01 de abril del 2007. Disponible en <http://www.espacioLogopédico.com>

Meyer, V. (1999). *Gestión para la calidad y calidad en la gestión: el caso de la universidad*. Toluca: Editorial Red ALyC.

Mora, C. (2008). *Agente de cambio*. Recuperada en 22 de enero 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>

Muller, E. (2001). *Cultura de calidad de servicio*. México: Editorial Trillas.

Nakayama, L, (2006) *Desarrollo Humano*. Recuperada 11 de octubre del 2006. Disponible en <http://www.recreacionnet.com>.

Navarro, N. (2001). *Migración escolar en los jóvenes. Aproximación a las causas de abandono*. Revista de información y análisis. Disponible: www.inegi.org.mx

Noda, M., García, G., Guzmán, M. (2004). *Cliente interno y externo - diferencias y semejanzas*. Recuperada en marzo del 2004. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>

Notimex. (2003). *Bajo nivel educativo en México: OCDE*. Recuperado el 17 de septiembre del 2003. Disponible en <http://www.esmas.com>

Pariente, J. (1998). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Picazo, E. (2006). *Causas de la deserción escolar en la carrera de diseño gráfico en la Universidad del Mayab*. Recuperado el 12 de junio del 2006. Disponible en <http://codice.unimayab.edu.mx>

Pick, S., López, A. (1998). *Como investigar en ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.

Reyes, A. (2003). *Cambio organizacional*. Recuperado el 29 de junio del 2003. Disponible en <http://www.monografía.com>

Reyes, A., Vázquez, J. (2003). *Cambio Organizacional*. Recuperado el 29 de junio del 2003. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>

Rico, R. (2002). *La resistencia al cambio en equipos de trabajo*. Recuperado en 2002. Disponible en <http://www.Gestiopolis.com>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2005). *La calidad de los servicios y la satisfacción al cliente*. Recuperada el 16 de octubre del 2005. Disponible <http://www.revistadeciencia.com>

Rodríguez, G., Flores, G., García, J., Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Morata Madrid: Editorial Aljibe.

Salinas, J. (2009). *Entrevista de salida*. Recuperada el 18 de junio del 2009. Disponible en <http://blogdelmalo.blogspot.com>

Sánchez, A., Díaz, R., Torres, S., Camargo, (2002). *La educación en México*. Recuperada 12 de diciembre 2002 Disponible en <http://es.wikipedia.org>

Sánchez, H. (1998). *La micro empresa*. Recuperada en mayo 1998. Disponible en <http://www.monografia.com>

Scott, J. (1999). *Como dirigir el cambio en la organización*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Secretaria de Educación Pública. (2009). *Nivel de educación en México*. Recuperada 6 de diciembre del 2009) Disponible en <http://www.sep.gob.mx/>

Sevilla, C. (2004). *Calidad Total*. México: Editorial Limusa.

Strauss, S. (1999). *Administración de personal*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Taborga, K. (2007). *Micro y macro ambiente de las organizaciones*. Recuperada el 05 de diciembre del 2007. Disponible en <http://www.Nireblog.com>

Tarazona, S. (2000). *Gerencia el aspecto humano del cambio*. Revista punto de equilibrio. Lima: Editorial Universidad del Pacífico.

Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. Recuperada en julio del 2005. Disponible en <http://www.pronegocio.net>

Thompson, I. (2006). *Definición de empresa*. Recuperada en enero del 2006. Disponible en <http://www.pronegocio.net>

Tinto, V. (1975). *La deserción en la educación superior*. Síntesis de las bases teóricas de las investigaciones recientes. *Review of Educational Research*.

Tinto, V. (1987). *Definir la deserción: Una cuestión de perspectiva*, o *Revista de la Educación Superior*. México: Editorial ANUIES.

Tinto, V. (1993). *Una reconsideración de las teorías de la deserción estudiantil, en Trayectoria escolar en la educación superior*. México: Editorial ANUIES-SEP

Torres, S. (2003). *Desarrollo Organizacional*. Recuperada el 11 de mayo del 2003. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>

Uribe, L. (2009). *Los Ángeles se unen para disminuir la deserción escolar*. Recuperada el 05 de junio del 2009. Disponible en <http://www.Terra.com>

Venegas, C. (2008). *Agente de cambio*. Recuperada 22 de enero del 2008. Disponible en <http://www.eumed.net/cel>

Zacarías, Y. (2002). *Desarrollo Organizacional*. Recuperada el 26 de junio del 2002. Disponible en <http://www.monografia.com>

ANEXOS

Anexo 1. Solicitud de Ingresos



CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES EN
ESTETICA, COSMETOLOGIA, COSMIATRIA
Y ESTUDIOS ESPECIALES

Folio: _____

SOLICITUD
DE INGRESO

Bienvenida al Instituto de Belleza CEITEC:

Por favor, complete el siguiente formulario. Esta información será remitida al área de control escolar y formará parte de nuestra base de datos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

I. Instrucciones:

- Utilizar letra de molde
- Esta solicitud debe llenarse por completo. No serán consideradas aquellas solicitudes contestadas parcialmente.
- No debe presentar tachaduras.

II. Estudios que Desea Realizar:

- Estilismo Cosmetología Cosmiatría
- Turno: Matutino
 Vespertino
 Sabatino

III. Datos del Aspirante:

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre

Fecha de nacimiento:

Día	Mes	Año

Años cumplidos:

Años	Meses

Lugar de nacimiento: _____
Ciudad Estado País

IV. Residencia:

Calle y número: _____

Colonia: _____

Ciudad y estado: _____

Código postal: _____

¿Con quién vives?

- Pareja. Pareja e hijos.
 Hijos Padres y hermanos.
 Casa de asistencia. Solo o con amigos.
 Otros parientes ¿Quiénes? : _____

V. Contacto:

Teléfono fijo: _____

Teléfono móvil: _____

Email: _____

VI. Datos Estadísticos:

- Sexo: Masculino Femenino
Estado civil: Soltera (o) Casada (o) Divorciada (o) Madre soltera Unión libre Viuda (o)

Nacionalidad: _____

VII. Datos Familiares:

Padre o tutor: _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

¿Vive? Si No Domicilio: _____
Calle y número

Colonia: _____ Ciudad y estado: _____

Teléfono fijo: _____ Teléfono móvil: _____

Ocupación: _____

Educación o grado de estudios:

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Primaria | <input type="radio"/> Escuela normal |
| <input type="radio"/> Secundaria | <input type="radio"/> Nivel Técnico: _____
Especifique |
| <input type="radio"/> Preparatoria | <input type="radio"/> Carrera Profesional: _____
Especifique |
| <input type="radio"/> Postgrado | |

Madre o tutora: _____
Apellido paterno Apellido Materno Nombre

¿Vive? Si Domicilio: _____
 No Calle y número

Colonia: _____ Ciudad y estado: _____

Teléfono fijo: _____ Teléfono móvil: _____

Ocupación: _____

- | | | |
|------------|------------------------------------|---|
| Educación: | <input type="radio"/> Primaria | <input type="radio"/> Escuela normal |
| | <input type="radio"/> Secundaria | <input type="radio"/> Nivel Técnico: _____
Especifique |
| | <input type="radio"/> Preparatoria | <input type="radio"/> Carrera Profesional: _____
Especifique |
| | <input type="radio"/> Postgrado | |

Tus padres están:

- Casados por el civil Casados por la iglesia
 Unidos libre Separados
 Divorciados Viudo (a)

En caso de estar divorciados, separados o ser viudo (a), especificar hace cuanto tiempo: _____

Cómo es la relación con tu padre?

- Buena Regular Mala

¿Cómo es la relación con tu madre?

- Buena Regular Mala

Hermanos: Número de hermanos: _____
 Lugar que ocupa entre los hermanos: _____

Nombre (s)	Edad	Edo. civil	Escuela y grado u ocupación	¿Vive con Papás?

VIII. Datos Académicos:

Primaria terminada: Si No

Secundaria terminada: Si No

Preparatoria terminada: Si No

Carrera Profesional terminada: Si No

¿Has dejado de estudiar algún tiempo? Si No

Estudios relacionados con la belleza: Si No

¿Por qué cambiaste de escuela o dejaste los estudios?

Nombre de la institución: _____

Permanencia

Si actualmente adeuda materias del ciclo escolar anterior de estudios, especifique:

Materia	Año y semestre	Cuando seria tu examen y tipo

Tiempo que tiene sin estudiar: _____

IX. Datos Sobre su Estado de Salud

¿Tiene alguna deficiencia en la vista? Si () _____
No () Especifique

¿Tiene alguna deficiencia en el oído? Si () _____
No () Especifique

¿Tiene alguna deficiencia en el habla? Si () _____
No () Especifique

¿Padece de una deficiencia física? Si () _____
No () Especifique

¿Ha sufrido lesiones por accidente? Si () _____
No () Especifique

Fecha

Secuelas

¿Ha sido operado (a)? Si () _____
No () Especifique

Fecha

Secuelas

¿Ha padecido o padece algunas de las siguientes enfermedades?

Enfermedad	Actual	Antes	Nunca	¿Está en tratamiento? En caso afirmativo especifique
Alergia				
Anemia				
Anorexia				
Asma				
Bulimia				
Colitis				
Diabetes				
E. Riñón				
E. Corazón				
Epilepsia				
Leucemia				
Llevas alguna dieta				
Hepatitis				
Hernias				
Influenza				
Tuberculosis				
Migraña				
Parásitos				
Problemas de presión				
E. Respiratorias				

Otras y si se encuentra en tratamiento. Especifique: _____

X. Datos Socioeconómicos:

¿Trabaja? Sí No En caso afirmativo responda lo siguiente

Empresa o institución: _____	
Dirección del lugar donde trabaja: _____	
Calle y numero	Colonia
Ciudad: _____	Teléfono: _____
¿Cuánto tiempo tienes trabajando en ese lugar? _____	
Cargo o puesto: _____	
A cuánto ascienden sus ingresos: _____	

Si no trabajas

¿Quién solventa tus gastos? _____

La vivienda donde reside actualmente, es:

Propia Rentada Prestada

Otros. Especifica: _____

XI. Otros datos:

Las cartas de recomendación que adjunta son de:

Nombre y apellido

Ocupación

Dirección

Teléfono

Nombre y apellido

Ocupación

Dirección

Teléfono

XII. Datos Vocacionales:

¿Las razones por las que decidió estudiar esta carrera fueron?

- Interés propio Interés de los padres Distracción
 Empezar tu propia empresa Superación personal
 Remuneración económica

¿Por qué quieres estudiar en CEITEC?

¿Qué esperas de CEITEC?

Firma del solicitante: _____

Fecha: _____

La solicitud ha concluido, Muchas gracias por su colaboración.



CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES EN
ESTÉTICA, COSMETOLOGÍA, COSMIATRÍA
Y ESTUDIOS ESPECIALES

CUESTIONARIO
DE SERVICIO

Por favor, dedica unos minutos a completar esta encuesta.

La información que nos proporciones servirá para comprobar si la atención que recibes ha sido satisfactoria. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas se utilizarán con la finalidad de mejorar los servicios.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

I. Datos del curso.

1.- Curso académico:

Estilismo

Cosmetología

Cosmiatría

Turno: Matutino
 Vespertino
 Sabatino

2.- Profesor que lo imparte: _____

II. Evaluación del profesorado CEITEC.

Por favor, indica tu grado de acuerdo ó desacuerdo con las siguientes afirmaciones donde 5 es completamente de acuerdo y 1 es completamente desacuerdo.

Tu profesor:

	1	2	3	4	5
3.- Respeta a todos sus alumnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- Es receptivo y está abierto a nuevas ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- Utiliza ejemplos útiles para explicar su clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- Está al día de los avances en la materia que imparte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
7.- Integra teoría y práctica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- Muestra entusiasmo por su materia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.- Domina la materia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- Se comunica de forma clara y fácil de entender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.- Promueve la participación de sus alumnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, califica a tu profesor en una escala del 1 al 5 en cada uno de los siguientes aspectos donde 1 es muy deficiente y 5 es sobresaliente.

	1	2	3	4	5
12.- Prepara sus clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.- Crea un buen ambiente en clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.- Hace las clases entretenidas y a la vez educativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.- Indica los objetivos del curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.- Responde amable y satisfactoriamente tus dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.- El profesor te dio a conocer el programa de tu materia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. Evaluación del programa de estudios CEITEC.

Indica tu grado de acuerdo ó desacuerdo con las siguientes afirmaciones donde 5 es completamente de acuerdo y 1 es completamente desacuerdo.

	1	2	3	4	5
18.- El nivel de dificultad de este curso es el apropiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.- La cantidad de trabajos son razonables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.- La cantidad de tareas son apropiados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.- Los expedientes son fáciles de entender y está bien escrito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.- El material adicional es fácil de entender y esta bien escrito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
23.- La materia que estoy cursando me ha ayudado a completar mi conocimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.- La materia ha aumentado mi interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.- El programa ha cumplido mis expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.- Los conocimientos que adquieres en clases se utilizan en la práctica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.- Selecciona las opciones que describan como es para ti, tu programas de estudios. Por favor, seleccione todas las opciones que procedan.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Divertidos. | <input type="radio"/> Completas. |
| <input type="radio"/> Me hacen ver otro punto de vista. | <input type="radio"/> Actuales. |
| <input type="radio"/> Me hacen pensar. | <input type="radio"/> No se cumplió en su totalidad |
| <input type="radio"/> Interesantes. | <input type="radio"/> Son aburridas. |
| <input type="radio"/> Son complicados pero merecen la pena. | |
| Otros: _____ | |

IV. Evaluación de las instalaciones de CEITEC.

28.- Las instalaciones son:

- Adecuadas. Inadecuadas.

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 29.- El lugar es confortable y acogedor. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 30.- El espacio de trabajo es amplio. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 31.- Es un espacio tranquilo para el aprendizaje individual. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 32.- Es un lugar ideal para estudiar y aprender. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 33.- La música es agradable. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |

V. Evaluación del servicio que ofrece CEITEC.

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 34.- El personal inspira confianza. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 35.- El personal es amable. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 36.- El personal comprende las necesidades de los usuarios. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 37.- El personal posee el conocimiento necesario para responder a mis preguntas. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 38.- Recibo una atención personalizada. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 39.- Disposición del personal para ayudarme. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 40.- Atención para responder a mis preguntas. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
| 41.- El personal me da confiabilidad en el manejo de problemas. | <input type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |

42.- Se siente debidamente informado de las normas del instituto de belleza CEITEC

- Totalmente de acuerdo.
 Parcialmente de acuerdo.
 En desacuerdo

43.- ¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con el Instituto de belleza CEITEC?

- Totalmente satisfecho.
 Satisfecho.
 Ni satisfecho ni insatisfecho
 Insatisfecho.
 Totalmente insatisfecho.

44.- ¿Tienes algún comentario o sugerencia para mejorar el instituto de belleza CEITEC?

La encuesta ha concluido, muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Cuestionario de Salida



CUESTIONARIO DE SALIDA

CENTRO DE ESTUDIOS INTEGRALES EN
ESTETICA, COSMETOLOGIA, COSMIATRIA
Y ESTUDIOS ESPECIALES

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

La información que nos proporcione servirá para entender los motivos de su baja del Instituto de Belleza CEITEC. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos

I. Motivos del cambio:

1. ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar el Instituto de Belleza CEITEC?

- Entre tres y seis semanas.
- Un mes.
- Más de tres meses.
- Otro (especifique): _____

2. ¿Cuál o cuáles son los motivos para dejar el Instituto de Belleza CEITEC? Por favor, seleccione todas las opciones que procedan.

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Un instituto mejor | <input type="radio"/> Necesito un cambio |
| <input type="radio"/> Conflicto vocacional | <input type="radio"/> Formación educativa |
| <input type="radio"/> Motivos familiares | <input type="radio"/> Desmotivación |
| <input type="radio"/> Carga de trabajo | <input type="radio"/> Ambiente de trabajo |
| <input type="radio"/> Relación con los compañeros | <input type="radio"/> Motivos personales |
| <input type="radio"/> Relación con la maestra | <input type="radio"/> Cambio de residencia |
| <input type="radio"/> Relación con la directora inconclusos | <input type="radio"/> Retomar estudios |
| <input type="radio"/> Problemas económicos | |
| <input type="radio"/> Otros (Por favor especifique): _____ | |

II. Satisfacción en el Instituto CEITEC

3. ¿Marque con una X cuál es el grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la Institución de Belleza CEITEC?

	Totalmente satisfecha	Satisfecha	Insatisfecha	Totalmente insatisfecha
Relación con las compañeras				
Ambiente de trabajo				
Carga de trabajo				
Relación con la maestra				
Relación con la directora				
Servicios				
Exámenes				
Curso de estilismo				
Curso de cosmetología				
Curso de cosmiatría				
Temario				
Atención al cliente				

4. ¿Cómo crees que está organizado el instituto de belleza CEITEC?

Mal Regular Bien Muy bien

III. Comentarios y sugerencias

5. ¿Qué era lo que más le gustaba del Instituto de Belleza CEITEC?

6. ¿Qué era lo que menos le gustaba del Instituto de Belleza CEITEC?

7. ¿Su paso por el Instituto de Belleza CEITEC le ha aportado a usted algo?

No No estoy segura Si

8. Si su respuesta fue sí , Indique cual fue la aportación:

9. ¿Recomendaría el Instituto de belleza CEITEC a sus conocidos o amigos? (para estudiar)

Si

No

10. ¿Por qué?

11. Si desea añadir algún comentario, sugerencia o información adicional sobre cualquier aspecto de su paso por el Instituto de Belleza CEITEC, por favor hágalo a continuación.

La encuesta ha concluido, muchas gracias por su colaboración.