

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***La calidad como fundamento de la cultura organizacional de una institución educativa***

**Autor: Lilia Patricia López Vázquez**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Rodrigo Servín Meza-Ramírez**

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 CONTABILIDAD  
Y ADMINISTRACION**

RVOE ACUERDO No. 94001 FECHA: 8 DE SEPTIEMBRE DE 1980 CLAVE: 16PSU0009E

**" LA CALIDAD COMO FUNDAMENTO  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA "**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

**LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**MORELIA, MICHOACAN, ENERO DE 1999**

## **Dedicatoria**

*A mis Padres, Sara y Eustaquio,  
Por todo su amor, sus esfuerzos, su ejemplo...  
por ayudarme a ser quien soy...*

*A mi Esposo, Eduardo,  
Por compartir con entusiasmo  
mis ideas, mis pensamientos,  
mis sueños, mis esperanzas, mis valores...  
y creer en ellos...*

*A mis hermanos, Sara, Pepe, Lalo y Adriana,  
Por ser mis primeros amigos  
y los compañeros con quien he aprendido  
lo más importante : a vivir...*

*A Magno...*

*A Jesús Por María...*

## *Agradezco*

Al Instituto Cultural Mexicano Norteamericano de Michoacán, A.C.  
por permitirme realizar este proyecto, confiar en él, y haberme regalado tanto apoyo y cariño...

Al Sr. Enrique Castro Ochoa,  
por haberme dado esa primera oportunidad y una vocación...

A mi Universidad,  
por todo el aprendizaje académico, humano y profesional que he encontrado en ella...

A mi jefe, Lic. José de Jesús Zenil Nogueira,  
por creer en mí y ayudarme a crecer...

Al C.P. Rodrigo Servín Meza-Ramírez  
por su apoyo y paciencia...

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Antecedentes</b>	
2.1 Historia de la Institución	8
2.2 Descripción del Servicio	10
2.3 Situación Actual en el Mercado	12
<b>3. Marco Teórico Referencial</b>	
<b>3.1 La Empresa</b>	
3.1.1 Definiciones	18
3.1.2 Aspectos de la Empresa	19
3.1.3 Fines de la Empresa	20
3.1.4 La Empresa de Servicios	21
3.1.5 La Empresa No Lucrativa	21
<b>3.2 La Enseñanza de un Idioma</b>	
3.2.1 Doctrina Conductista o Behaviorista	23
3.2.2 Cognitivismo	24
3.2.3 Teoría de Krashen	25
3.2.4 Enseñanza de una Lengua Extranjera	26
3.2.5 Etapas del Aprendizaje	27
3.2.6 Leyes del Aprendizaje	28
3.2.7 Principios de Enseñanza	29
3.2.8 Aplicación de Conceptos	31
<b>3.3 Mercadotecnia</b>	
3.3.1 Definición de Mercadotecnia	32
3.3.2 Historia de la Mercadotecnia	34
3.3.3 Importancia de la Mercadotecnia	35
3.3.4 Sistemas de Información de Mercadotecnia e Investigación de Mercados	36
3.3.5 Comportamiento del Consumidor	41
3.3.6 Proceso de Decisión de Compra	45
3.3.7 Mercadotecnia de Servicios	46
3.3.8 Estrategias de Mercadotecnia para Servicios	49
3.3.9 Mercadotecnia de la Organización	51
3.3.10 Aplicación de Conceptos	51
<b>3.4 Calidad</b>	
3.4.1 Antecedentes	55
3.4.2 W. Edwards Deming y la Calidad	56
3.4.3 Definiciones de Calidad	58
3.4.4 Elementos de Apoyo a la Calidad	59
3.4.5 La Calidad y la Cultura Organizacional	61
3.4.6 Planeación Estratégica	62
3.4.7 Principios de Deming	64
3.4.8 Calidad de Vida en el Trabajo	66
3.4.9 La Calidad y el Consumidor	67
3.4.10 La Calidad y la Productividad en las Empresas	68
3.4.11 Aplicación de Conceptos	69

<b>4. Metodología de la Investigación</b>	
4.1 Selección de Instrumentos	71
4.2 Diseño de Instrumentos	72
4.3 Selección de la Muestra	80
4.4 Resultados del Muestreo	81
4.4.1 Encuesta para Niños	81
4.4.2 Encuesta para Padres de Familia	85
4.4.3 Encuesta para Alumnos (Adolescentes y Adultos)	91
4.4.4 Encuesta a Alumnos Desertores	103
4.4.5 Cuestionario para Personal Docente	107
4.4.6 Charlas Informales con el Público en General	108
4.6 Conclusiones Generales	109
<b>5. Estrategia Propuesta</b>	
5.1 Convencimiento y Formación de Liderazgo en la Dirección	110
5.2 Enfoque al Cliente (Alumno)	110
5.3 Análisis Objetivo de la Institución	110
5.4 Definir a la Institución : Misión, Visión, Propósitos y Objetivos	110
5.5 Diseño del Servicio	111
5.6 Personal	111
5.7 Imagen Institucional	112
5.8 Modernización del Instituto	113
5.9 Planeación Operativa Participativa	113
5.10 Expansión del Servicio	113
<b>6. Conclusión</b>	114
<b>Bibliografía</b>	116

## I. INTRODUCCIÓN

Dentro de nuestra sociedad actual, donde la búsqueda de oportunidades para ascender a mejores niveles de vida es intensa y donde esto a veces aparenta la primacía de los valores materiales, han surgido numerosos grupos de ciudadanos que unen sus esfuerzos para crear escaparates para la cultura, las artes, los deportes, el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Es frecuente encontrar que se forman sociedades filantrópicas, con valiosos fines sociales y con grandes expectativas que pueden influir exitosamente en el mejoramiento de la sociedad a través de la promoción de la superación y el enriquecimiento cultural, humano y científico de sus miembros.

Todas esas personas que tienen la inquietud y el entusiasmo de hacer aportaciones de este tipo a su comunidad, realizan una labor loable que debe ser agradecida por la sociedad misma, pero que también debe ser engrandecida por los herederos de esos compromisos. Con relativa frecuencia, nos encontramos que estas asociaciones con el paso del tiempo, empiezan a tener carencias en cuanto recursos físicos y/o técnicos, dado que se considera que por la naturaleza de sus fines, cualquier intento por hacerlas productivas y competitivas se contrapone a sus objetivos no lucrativos. Sin embargo, al mismo tiempo vemos que la falta de presión de intereses particulares, hace que en ocasiones parezcan que están confiadas a su buena suerte, hasta que desgraciadamente, con el paso del tiempo, llegan a desaparecer.

Estamos convencidos que mientras estas instituciones sigan creyendo en sí mismas y en sus potencialidades, pueden seguir creciendo y sirviendo a su comunidad, mediante una planeación estratégica, unas sanas finanzas, una cultura de calidad y renovando sus compromisos con la sociedad.

El Instituto Cultural Mexicano Norteamericano de Michoacán, A.C., es una de esas asociaciones con amplias posibilidades de resurgir para seguir siendo un factor de cambio de la sociedad moreliana. Por él, presentamos en este trabajo una serie de conceptos, que unidos en un plan estratégico, pueden llevarlo a su renacimiento y al inicio de un nuevo ciclo permanente de renovación y expansión, consolidándose como el primer Instituto en su género en nuestro Estado.

El objetivo que nos hemos planteado es hacer una investigación y un análisis de la situación actual de la Institución, que nos permita conocer sus fuerzas y debilidades y crear un modelo estratégico que nos permita conocer y satisfacer de manera permanente las necesidades de sus clientes, para el cabal cumplimiento de su misión.

Para ello, primero realizamos un análisis del comportamiento de la demanda del servicio en los últimos años, con la ayuda de algunas herramientas estadísticas simples, a partir del cual hicimos una proyección del alumnado que puede esperarse en los siguientes dos años. Posteriormente, realizamos un estudio del mercado actual consumidor del servicio, para conocer el grado de satisfacción que están obteniendo de parte de la Institución y sus expectativas. Finalmente, tomando esta información como punto de partida, proponemos un modelo de Calidad total para la prestación del servicio de esta Institución.

Ahora bien, para sustentar nuestra propuesta, hemos incluido en este trabajo un marco teórico referencial estructurado de la siguiente forma:

a) La Empresa. En este apartado realizamos una revisión de los principales conceptos que definen a una empresa: sus características, elementos, formas y fines. De la misma manera, nos concentramos en las particularidades de las empresas de servicios y las empresas no lucrativas. Todo esto con la finalidad de ubicar a la Institución en cuestión atendiendo a su naturaleza.

b) La Enseñanza de un Idioma. Con la finalidad de comprender el quehacer del Instituto Cultural, para poder ligarlo a las estrategias de Calidad planteadas, aquí hacemos una breve referencia sobre lo que es el proceso enseñanza - aprendizaje, las principales teorías y principios que han surgido en torno al mismo y las características específicas de la enseñanza de idiomas, lo cual es la esencia del servicio que presta esta Institución.

c) Mercadotecnia. La filosofía de Calidad Total se basa en el conocimiento y satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, enfocando los procesos productivos a él. Para que esto sea posible, es fundamental conocer el mercado al cual se dirige nuestra empresa. Por ello, presentamos los principales conceptos sobre la función, operación, alcances y limitantes de la mercadotecnia, haciendo especial hincapié en los sistemas de información de mercadotecnia e investigación de mercados, con el objeto de fundamentar los estudios realizados en la Institución. En el mismo sentido, dedicamos un apartado a la mercadotecnia de servicios, para lograr una mayor comprensión sobre la naturaleza de los mismos, distinguiéndola de la industria.

d) Calidad Total. En virtud de que nuestra propuesta consiste en la adopción de un modelo de Calidad como alternativa para la recuperación de este Instituto, hacemos una presentación de la Filosofía de Calidad Total, sus antecedentes, sus precursores, sus principios, sus técnicas, sus limitaciones y sus logros.

Al final de cada uno de estos apartados, hacemos una conclusión para vincular los puntos teóricos ahí plasmados con la realidad del Instituto, destacando aquéllos principales aspectos tanto positivos como negativos que deberán enfrentar los miembros de la Institución.

Posterior a este marco teórico presentamos la investigación realizada, planteando sus objetivos, la metodología, técnicas e instrumentos utilizados y sus resultados.

Nuestro trabajo no pretende ser la solución de todos los problemas de esta Institución, ni mucho menos la única o la mejor, sino simplemente ser una aportación que represente una alternativa a los esfuerzos que se realicen por mejorar su situación y perpetuar sus nobles fines.

## ANTECEDENTES

### 2.1 HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

#### INSTITUTO CULTURAL MEXICANO-NORTEAMERICANO DE MICHOACÁN, A.C

En el año de 1955, un grupo de ciudadanos distinguidos de la sociedad de Morelia, fundaron el Instituto Cultural Mexicano Norteamericano de Michoacán, con el objetivo de impulsar y promover un mejor entendimiento entre las culturas de México y de los Estados Unidos.

Para ello, le dieron al Instituto el carácter de una asociación autónoma no lucrativa, dedicada a la enseñanza de los idiomas Inglés y Español.

Con el tiempo y el esfuerzo, el Instituto ha llegado a ocupar una situación de prestigio dentro de la sociedad moreliana y forma parte de la herencia cultural de nuestra ciudad.

El Instituto forma parte de la Asociación de Institutos de Relaciones Culturales, la cual ha estado formada hasta por 17 Instituciones diseminadas por la República Mexicana y que tiene por objeto promover el mutuo apoyo académico entre sus miembros.

La relación que mantiene el Instituto con la Embajada de los Estados Unidos es puramente cultural, y se limita al envío de revistas, de algunos libros de literatura hispanoamericana e inglesa, películas, discos y material de apoyo didáctico.

Esta Institución, por su carácter no lucrativo, tiene como única fuente de sostenimiento económico la aportación de sus alumnos, quienes pagan colegiaturas bimestrales, las cuales, como política de la Institución, se mantienen entre las más bajas de la ciudad, ya que se calculan únicamente para pagar los salarios del personal, los gastos de mantenimiento y administración, cubrir impuestos, prestaciones y obligaciones de ley, contribuir a un fondo de ahorro para los trabajadores y para sostener y enriquecer su Biblioteca, la cual se conserva como una de las mejores y más actualizadas de las pertenecientes a Instituciones privadas.

Al pendiente del buen funcionamiento académico, cultural y administrativo, se encuentran diez personas de reconocida solvencia moral y profesional constituidas en un patronato.

Por la seriedad de sus programas y actividades, el Instituto, en más de 40 años de vida, ha logrado una excelente aceptación entre la comunidad moreliana y lugares circunvecinos. Numerosos alumnos, niños, jóvenes y adultos, asisten a los cursos de Inglés, Secretariado Bilingüe y Entrenamiento para Maestros de Inglés, donde tienen como requisitos exigidos por la Institución el estudio, la puntualidad, la disciplina, el respeto, el adecuado comportamiento y la activa participación en clase.

Sin subvenciones de ninguna naturaleza, ni apoyos económicos de embajada alguna, ni aportaciones de organismos nacionales o extranjeros, ni donaciones de ningún grupo político, religioso o privado, el Instituto cuenta en la actualidad con una población estudiantil más numerosa que la de cualquiera otra escuela de idiomas en la ciudad, hecho que lo compromete a seguir ejerciendo su mejor esfuerzo por el incesante mejoramiento de sus programas, por la constante superación y actualización de su personal docente y por la continuidad de su aporte a la reputación cultural y progresista de Morelia.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El giro de la Institución, como ya se indicó, es el educativo, dedicándose específicamente a la enseñanza de los idiomas Inglés y Español.

Sin embargo, en los últimos diez años, la enseñanza del Español ha sido prácticamente nula, a pesar de haber tenido un gran auge en años anteriores.

En cuanto a la enseñanza del Inglés, el Instituto ofrece un programa compuesto por doce cursos, divididos en tres niveles: Inglés básico (6 cursos), Inglés Intermedio (3 cursos) e Inglés Avanzado (3 cursos), a través de los cuales se instruye a los alumnos para que alcancen el dominio del idioma. Los cursos son bimestrales, y tienen una duración de 34 clases de 50 minutos cada una.

Para las personas que tengan un conocimiento previo del idioma se ofrece la aplicación de un examen de ubicación, para que inicie el programa en el nivel de conocimientos que tenga en el momento de ingresar.

A las personas que no tengan ningún conocimiento del idioma se les ubica en el primer curso, salvo en los casos de que el mismo alumno considere tener dificultad para adquirir el idioma, se les ofrece un curso Preparatorio, el cual les sirve de inducción a la Lengua Inglesa.

Por el carácter bimestral de los cursos y la programación que se tiene de éstos, hay gran flexibilidad para el avance del alumno, ya que si por algún motivo necesita repetir un curso o no puede tomarlo consecutivamente, el alumno puede descansar uno o varios bimestres según le acomode a sus necesidades.

Durante el verano, se ofrecen estos mismos cursos pero en la modalidad intensiva, en la cual los alumnos asisten a dos horas de clases diarias, cubriendo el curso en 17 clases.

Además de estos tres niveles, se imparten los cursos estructurales (I, II y III), en los cuales se hace una revisión profunda de la gramática del idioma Inglés y que pueden ser tomados después de cubrir los primeros doce cursos y como requisito para ingresar al Curso de Entrenamiento para Maestros de Inglés.

El Curso de Entrenamiento para Maestros de Inglés está diseñado especialmente para personas con la madurez y vocación necesaria para enseñar un idioma. Este curso da inicio cada Enero, y tiene duración de un año, llevándose dos materias por bimestre. Las materias que se cursan durante este año de preparación son: Cultura Americana, Fonética I y II, Metodología I y II, Lingüística I y II, Prácticas I y II, y Discusión.

Cada materia se ofrece una vez al año, por lo que en caso de que el alumno no tenga resultados aprobatorios en una de ellas, deberá esperar al siguiente año para volver a cursarla. En caso de que dicha materia sea un prerrequisito de otra, ésta no podrá ser cursada.

Como reforzamiento a la preparación que están recibiendo los alumnos, se ofrece dos veces por semana Clubes de Conversación, con una duración de 50 minutos por sesión con horarios matutino y vespertino, y cuyo objetivo es que los alumnos puedan practicar fuera de clase, los conocimientos adquiridos. El Club de Conversación es voluntario y gratuito, no requiriéndose más trámite que presentarse el alumno a la sesión a que desee asistir. A estas clases asisten alumnos de todos niveles y ahí tienen la oportunidad de discutir temas de actualidad o bien, de participar en distintas dinámicas.

También dentro de la enseñanza del Inglés, se atienden a niños y adolescentes.

Se ofrecen grupos de niños denominados "B's". A ellos pueden entrar niños mayores de 8 años, ya que el Instituto considera que es la edad óptima para introducir a un niño en el mundo del Inglés, ya que es entonces cuando tiene la madurez necesaria para asistir a una clase especial y que ya tiene un mayor dominio de su propia lengua, tanto en producción oral como escrita. El programa para niños consiste de 10 cursos con las características de duración de los adultos, pero donde se emplean actividades, métodos y técnicas especiales para el trabajo con niños.

Para cuando han concluido los B's, o al tener 12 años cumplidos, o bien para jovencitos que asisten a la escuela secundaria, existen los cursos determinados TP's, que son dirigidos a adolescentes. Este programa tiene una duración de 6 cursos, considerados también básicos, después de los cuales se promueve a los alumnos a los cursos intermedios del programa de adultos. Los TP's son cursos que buscan la enseñanza del idioma a adolescentes a través de actividades y situaciones que se relacionan con ellos y que les resultan motivantes, enfocadas especialmente al desarrollo propio de los jóvenes de esta edad.

Además de la enseñanza del Inglés, el Instituto tiene un programa de secretariado para jovencitas que después de cursar la Escuela Secundaria deseen prepararse para desempeñarse como secretarías ejecutivas o bilingües. Este programa tiene una duración de tres años.

Otro servicio que presta la Institución, es su Biblioteca, Eugenio Kenney, la cual es considerada como una de las más completas de las Instituciones privadas, con textos tanto en Inglés como en Español y sobre prácticamente todas las áreas del conocimiento. La Biblioteca ofrece consulta interna, sin ningún requisito, y consulta externa para sus socios activos. Para ser socio activo sólo se requiere solicitar su inscripción y cubrir una cuota mínima. Para alumnos del Instituto, la membresía es gratuita.

## 2.3 SITUACIÓN ACTUAL EN EL MERCADO

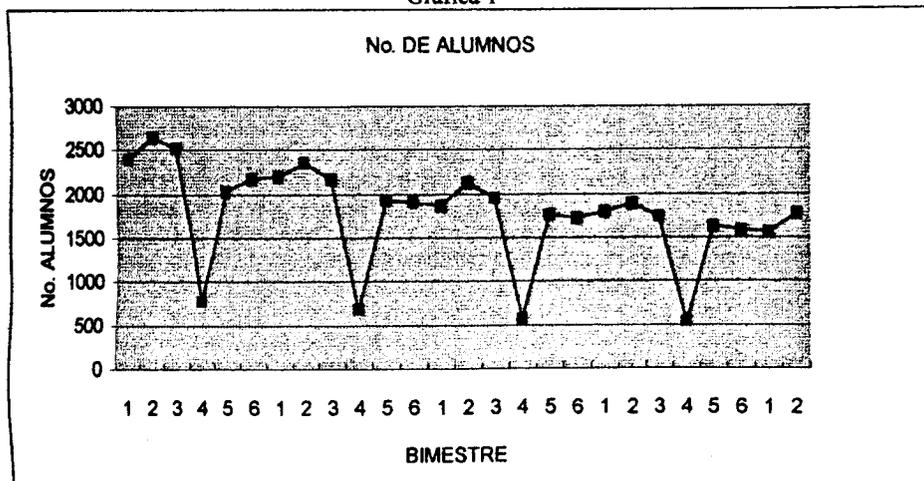
### 2.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pese a que el Instituto tiene la población estudiantil más numerosa de las escuelas de idiomas de la ciudad, ha sentido un decremento global en sus inscripciones en un 45% en los últimos seis años. Tal situación ha causado obviamente el debilitamiento económico del Instituto y ha conducido a la reducción de clases ofrecidas, limitando hasta cierto punto su servicio.

En el siguiente gráfico, se observa el comportamiento que ha tenido la demanda del servicio desde 1990. Es notable en él que tiene un movimiento irregular, ya que no tiene un patrón definido en cuanto a qué bimestres es ascendente y en cuáles descendentes, a excepción del segundo bimestre de cada año, donde se presenta invariablemente un repunte.

Sin embargo, claramente podemos ver que la tendencia general es descendente y que la velocidad de disminución del alumnado es alta.

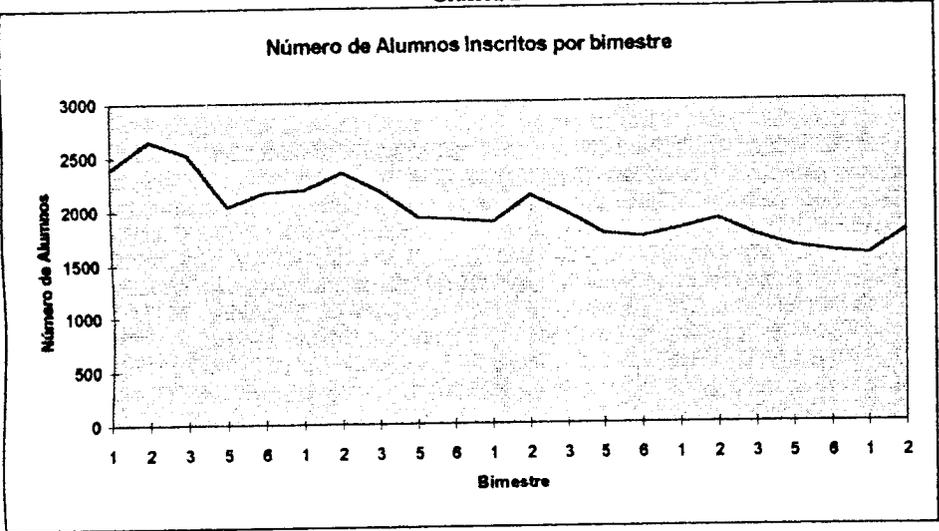
Gráfica 1



En el análisis de esta gráfica deseamos recordar que el cuarto bimestre del año corresponde al curso de verano, donde el servicio se ofrece de manera distinta y por lo cual la variación parece ser más crítica. Para tener una mejor apreciación del comportamiento de la

demanda en los cursos regulares, se presenta la gráfica 2, donde se han eliminado los mencionados cursos.

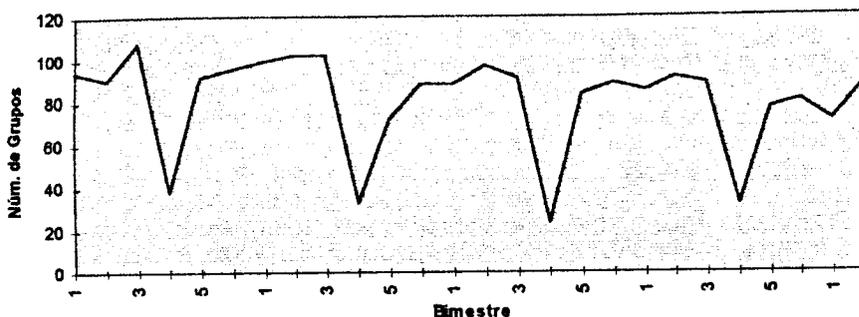
Gráfica 2



Sin embargo, esta Institución, con el afán de seguir brindando servicio a la comunidad, no ha reducido en la misma medida el número de grupos atendidos, sino que más bien ha reducido el número de alumnos por grupo, como se puede observar en las gráficas número 3 y 4..

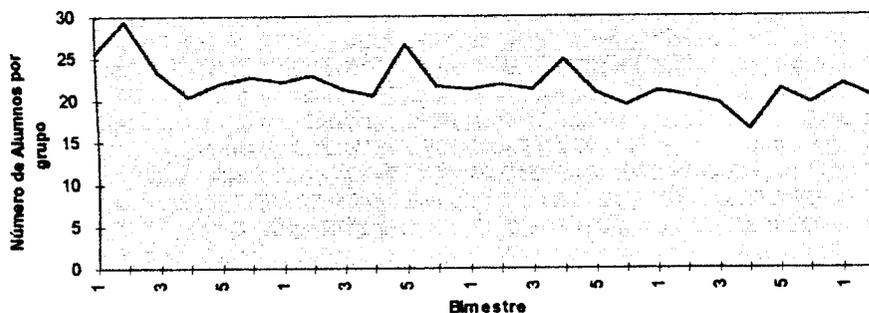
Gráfica 3

### Número de Grupos Abiertos



### Gráfica 4

### Número de Alumnos por Grupo

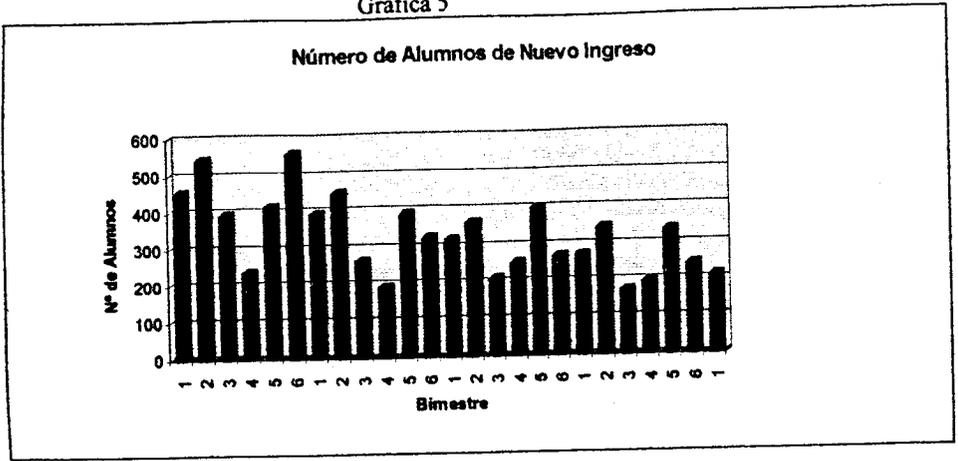


En un estudio preliminar, se encontraron los siguientes aspectos relevantes:

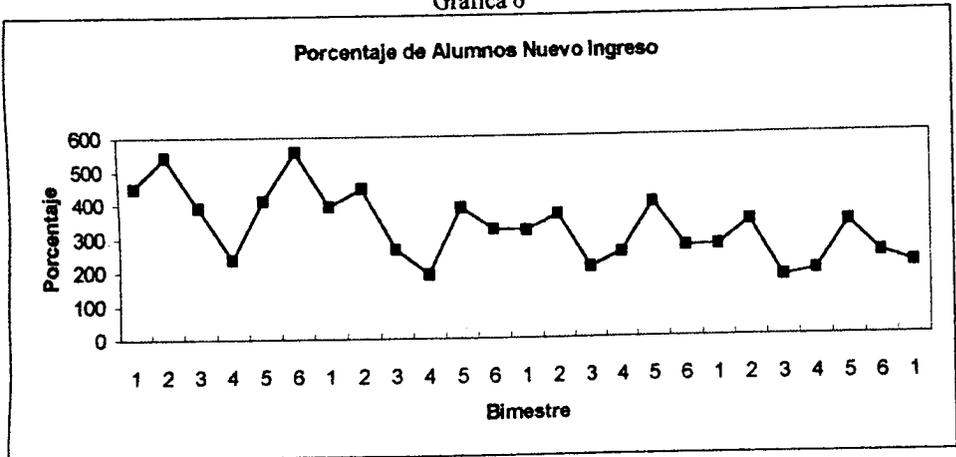
#### 1. Atracción de Nuevos clientes.

En 1990, los alumnos de nuevo ingreso, en promedio, representaban el 20% del total de la inscripción. Para el primer bimestre de 1994, el 13.6% de los alumnos, eran de nuevo ingreso. En la gráfica 5 se muestra el número de alumnos que han ingresado por primera vez cada bimestre durante los períodos mencionados. En la gráfica 6, se observa el porcentaje que estos estudiantes han representado del total de alumnos inscritos.

Gráfica 5



Gráfica 6



**2. Deserción**

En los últimos cuatro años, se han observado niveles de deserción del 14% bimestral en promedio.

En el análisis de resultados del último bimestre de 1993, se encontraron altos niveles de reprobación. De los 18 grupos con mayor número de reprobados, los porcentajes de no aprobación oscilaron desde un 30 hasta un 80%.

De estos reprobados, sólo un 45% volvió a inscribirse en el bimestre inmediato. El resto, 55%, desertó.

### 3. Promoción

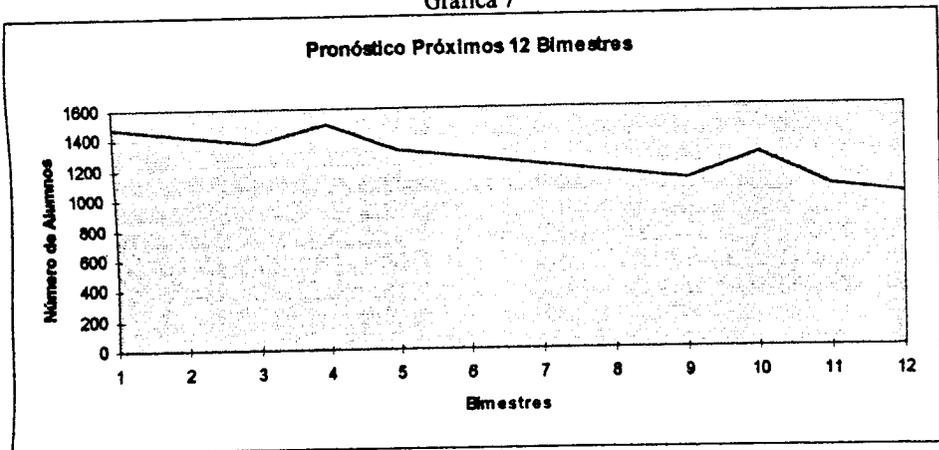
Tradicionalmente, el Instituto utiliza la radio como medio publicitario. Por experiencia, se sabe que la mayoría de los alumnos llegan al Instituto por medio de recomendaciones. De hecho, se estima que sólo el 15% del alumnado se ha enterado del Instituto por la radio.

Desde Noviembre de 1993, se han usado anuncios electrónicos como medio publicitario.

Se desconoce hasta el momento la efectividad de estos recursos.

En la gráfica 7 se presenta un pronóstico para los siguientes dos años, con una desviación estándar de 133 puntos. En este pronóstico, se manejó de manera separada los cursos de verano, ya que la velocidad con que ha disminuido la captación de alumnos durante esos periodos nos lleva a determinar estadísticamente la nulificación del servicio en esa época, como se muestra en la tabla que acompaña tal gráfico.

Gráfica 7



Por la situación descrita, se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué ha descendido el número de alumnos que capta el Instituto durante los últimos seis años?
2. Las causas por las que ha disminuido el alumnado, ¿son controlables por la Institución? ¿De qué forma?
3. ¿Qué características tienen los clientes actuales? ¿Qué servicio reciben y qué servicio esperan?
4. ¿Qué estrategias deben fijarse para lograr una mayor satisfacción de los clientes y una expansión del servicio?

### *2.3.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS*

Para el desarrollo de la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Ante la presencia de una demanda descendente en un servicio que parece ser más necesario día a día por los requerimientos económicos, políticos y sociales que presenta el mundo de hoy, la investigación de mercados es el instrumento adecuado para conocer las causas de tal situación, así como para lograr obtener la información suficiente y con un alto grado de confiabilidad y calidad que guíe a la elaboración de estrategias que tengan como base principal la introducción y adopción de un sistema de Calidad y el aprovechamiento de una diversidad de técnicas administrativas.

### 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 LA EMPRESA

##### 3.1.1 DEFINICIONES

Sobre la empresa se han creado varias definiciones, algunas de las cuales presentamos a continuación:

"La empresa es la unión de capital, trabajo y bienes de capital, o sea, de factores de la producción, que luego generan bienes y/o servicios, y éstos generan un valor económico agregado.

Es una unidad de producción de bienes y/o servicios para satisfacer un mercado.

Es una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Personas y organismos que tienen una función directa y coordinada en el proceso de producción.

Entidad estructural económica determinada por el tipo de actividad que desarrolla y por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma"<sup>1</sup>.

En todas estas definiciones encontramos elementos comunes como son la unión y combinación de factores de la producción mediante una actividad y con la finalidad de obtener beneficios.

Pero, personalmente, la mejor definición de empresa, es la etimológica, la cual nos dice que deriva del verbo "emprender", emprender, y que la empresa es pues todo aquello que se emprende, todo lo que se busca realizar.

1. Conceptos varios recopilados en distintas materias de la Licenciatura en Administración

En este concepto, la empresa se define de una manera quizás demasiado amplia, pero revela el sentido intrínseco de ella, el buscar alcanzar algo, algo útil y benéfico.

Empresa implica actividades estructurales e integradas donde los miembros de la empresa cooperan en relaciones de interdependencia. Una empresa, entonces, consiste en:

- a) Arreglos orientados a una meta
- b) Sistemas psicosociales
- c) Sistemas tecnológicos
- d) Una integración de actividades estructuradas

La empresa está formada esencialmente por tres clases de elementos:

1) BIENES MATERIALES

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria y equipo.
- b) Materias primas, materiales auxiliares, productos terminados.
- c) Dinero, valores, acciones, obligaciones, etc.

2) RECURSOS HUMANOS:

- a) Obreros
- b) Supervisores
- c) Técnicos
- d) Altos ejecutivos
- e) Directores

3) SISTEMAS:

- a) Sistemas de producción y tecnología
- b) Sistemas de organización

### 3.1.2 ASPECTOS DE LA EMPRESA

1. ASPECTO ECONÓMICO.- La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer a un mercado. Destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común que hace que se coordinen: producir determinados bienes o servicios. Se añade la idea de que esa producción sea para "un mercado".

2. ASPECTO JURÍDICO.- Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con las de su dueño, sin embargo cuando la propietaria es una persona moral, es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, en muchos casos, y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

3. ASPECTO ADMINISTRATIVO.- La unidad administrativa es la que resulta de la gestión común, o sea el mando concentrado, sea en una persona o en una asamblea. Podemos pues decir que desde el punto de vista administrativo, la empresa esta representada por la fuente común de decisiones finales, que coordinan las distintas actividades para el logro del mismo fin.

4. ASPECTO SOCIAL.- Desde este punto de vista, parece apropiado definir una organización como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta, el logro de esta meta, implica a la vez, el desarrollo de una función a favor de un sistema más complejo: la sociedad.

### 3.1.3 FINES DE LA EMPRESA

#### FINALIDADES DE LA EMPRESA:

1. Producción de bienes y servicios para un mercado
2. Analizar qué se busca con la producción de bienes y servicios. En la empresa privada, se busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. En la empresa pública, se busca la satisfacción de una necesidad e carácter general o social, pudiendo obtener o no, beneficios.

#### FINALIDADES DEL EMPRESARIO:

1. Obtención de utilidades justas y adecuadas.
2. Obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo y otras, son objetivos colaterales del empresario.

#### FINALIDADES DE LOS OBREROS, EMPLEADOS, TECNICOS Y JEFES:

1. Obtención de un sueldo para sostenerse
2. Mejoramiento de su posición social
3. Expresión personal
4. Seguridad en su trabajo
5. Garantía de su futuro
6. Desarrollo personal

#### FINALIDADES DEL CAPITALISTA

1. Consecución de réditos adecuados a su capital
2. Seguridad en su inversión
3. Proyección en su inversión

Una de las funciones de Personal, es lograr la compatibilidad entre los fines de la empresa y del personal. Es decir, debe buscar que el logro de unos no excluya a los otros, consiguiendo el crecimiento económico de la empresa y el crecimiento integral de los empleados. La nueva filosofía administrativa denominada "Calidad Total" busca precisamente esta conciliación de intereses y busca crear la conciencia y los instrumentos necesarios en la empresa de que al ganar la empresa gana el trabajador y que al ganar el trabajador gana la empresa. Promoviendo a los empleados, satisfaciendo sus necesidades, tanto físicas, económicas e intelectuales, se logrará un mayor rendimiento de ellos y su realización plena. Esto tendrá como resultado, mayor calidad en lo que se produce, mayores demandas y ventas y obviamente mayores utilidades.

### 3.1.4 LA EMPRESA DE SERVICIOS

Phillip Kotler define servicio en su obra Fundamentos de Mercadotecnia, en el Capítulo Mercadotecnia de Servicios, como "la actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, de naturaleza esencialmente intangible y que no resulta en la propiedad de nada". El diccionario Larousse, de manera semejante, dice que es el "producto de la actividad del hombre destinado a la satisfacción de sus necesidades, que no se presenta bajo la forma de un bien material".

Dada la importancia que tienen las características de los servicios para el presente trabajo, éstas y otros aspectos relativos serán analizados en la sección correspondiente a Mercadotecnia.

### 3.1.5 LA EMPRESA NO LUCRATIVA

El Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal, en su Título Décimo Primero, art.2670 señala que una asociación se constituye "Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común, que no esté prohibido por la Ley que no tenga carácter preponderantemente económico..."

La Institución materia del presente trabajo está constituida como una Asociación Civil. Este tipo de asociaciones, por no tener fines lucrativos y sobre todo las dedicadas a la educación, no son consideradas como empresas, ya que al dárselos un cariz altruista, se sacrifican muchos principios administrativos. La administración no tiene que estar forzosamente ligada a la obtención de utilidades, pero sí está comprometida con la obtención de objetivos y resultados.

Como podemos ver, esta Institución, es una combinación de recursos, tanto materiales, como humanos y sistemas encaminados a un fin:

- a) Cuenta con una fuerte infraestructura, ya que posee un inmueble propio y está adecuadamente equipado.
- b) Su personal, directivos, administrativos, profesores e intendentes, son colaboradores leales que han permanecido en ella durante muchos años. Prácticamente su rotación de personal es cero.
- c) Como se explicó en el apartado donde hicimos una descripción del servicio, existen sistemas muy bien definidos en base del cual trabaja la Institución.

Todos estos recursos se combinan en el aspecto económico de la Institución, el producir un servicio. El manejo de estos bienes, forzosamente nos lleva a que el éxito de su uso, dependa directamente de la administración que se haga de los mismos, por lo que enfocamos nuestra propuesta a estrategias de dirección.

El aspecto jurídico de esta Institución, está claramente definido en su carácter de Asociación Civil. La diferencia de esta Institución con el concepto popular de empresa, es que no existen dueños ni socios capitalistas, sino que es producto de una buena voluntad. Esto es una ventaja en el sentido de la persecución de los objetivos sociales que tiene, ya que los esfuerzos no se distraen en la búsqueda de metas de utilidades. Sin embargo, también puede significar una desventaja, en virtud de que en el momento en que la Institución pudo caminar sola, se dejó que así lo hiciera, con muchos aciertos técnicos, pero también desatención administrativa que la llevara a nuevos objetivos.

La ausencia de dueños, elimina la lucha por la conciliación de los fines de la empresa y los fines de los empleados, lo cual representa una oportunidad para éstos, para tomar el rumbo de la Institución en sus manos logrando sus propios fines a través de la búsqueda de la misión de los objetivos de la Asociación.

## 3.2 LA ENSEÑANZA DE UN IDIOMA

Para comprender la naturaleza del servicio que presta la Institución sobre la cual se desarrolla el presente trabajo, nos parece importante hacer una referencia a las teorías principales sobre el aprendizaje y la enseñanza.

La palabra enseñanza proviene del latín *insignare*, que significa señalar y se utiliza para nombrar la técnica que persigue la asimilación metódica del saber.

Aprendizaje, se deriva del latín *apprehendere*, que quiere decir percibir o captar y se refiere al proceso por el cual el educando adquiere saber.

Según el concepto tradicional de enseñanza, ésta consiste en el transmitir conocimientos por parte del maestro y el recibirlos por parte del alumno. El alumno tiene una posición pasiva, dónde sólo escucha, lee o repite. El profesor, por su parte, explica e interroga. A este tipo de enseñanza se le llama escuela de instrucción, escuela de memoria, escuela de palabras o método catedrático.

Este método suele degenerar en la repetición simple, donde el trabajo del profesor se limita a "tomar la lección". La repetición simple, prepara al alumno únicamente para presentar un examen, y no le proporciona un saber auténtico. Aprender, entonces, no es memorizar lo que dice un libro o un profesor. El aprender significa modificar el comportamiento por las experiencias vividas. Francisco Larroyo le llama a esto aprendizaje activo y nos dice que: "aprender una cosa nueva, es ... vivirla, vivirla en pensamiento, sentimiento y respuesta corporal" y que "el educando aprende lo que vive, y lo que aprende lo transforma en conducta".

Para comprender un poco mejor sobre lo que es el aprendizaje y la enseñanza, y tener un juicio más amplio sobre lo que sería una enseñanza efectiva, parece importante conocer algunas de las teorías principales del aprendizaje, y las cuales se exponen, a manera de referencia, a continuación.

### 3.2.1 DOCTRINA CONDUCTISTA O BEHAVIORISTA

Los primeros experimentos sobre el aprendizaje fueron hechos en 1920, por los psicólogos Watson y Raynor, quienes trabajaron con un bebé de nueve meses de edad. Encontraron que el bebé se asustaba con sonidos fuertes, como al golpear una barra de acero con un martillo. Por tres meses, a distintos intervalos, asustaron al bebé de esta forma, mientras estaba en presencia de distintos animales (una rata, un conejo y un perro). Resultó que después de este tiempo, el niño presentaba miedo aún cuando veía a uno de estos animales sin escuchar el ruido. Más aún, le asustaban los abrigos de piel y se discutió la posibilidad de que a los veinte años de edad mantuviera esa fobia. Los psicólogos dijeron que podían curar al niño, pero él ya no estuvo a su disposición

Por supuesto, la ética de este experimento fue altamente cuestionable, pero fue la que dió origen a la idea del condicionamiento.

Esta teoría dice que un animal puede hacer prácticamente cualquier cosa -dentro de límites razonables, por supuesto-, si se sigue un procedimiento el cual debe pasar por tres etapas principales: estímulo-respuesta-refuerzo. En el experimento clásico, una rata se coloca en una caja, se enciende una luz (estímulo), la rata sube a una barra y presiona la señal (respuesta) y una croqueta de alimento cae a sus pies (refuerzo). Si el comportamiento de la rata es reforzado suficientemente, siempre presionará la barra cuando aparezca la luz. En este caso, el refuerzo es una recompensa, y por lo tanto es positivo. Si se quiere que la rata aprenda a no hacerlo, hay que darle un refuerzo negativo.

Skinner, psicólogo conductista, propuso que el lenguaje es una forma de comportamiento tal como la experiencia de la rata. Sugirió que el mismo modelo estímulo-respuesta-refuerzo, se presenta cuando un bebé aprende una lengua. Cuando el niño tiene hambre (estímulo interno), como respuesta llora y el llanto es reforzado por el alimento. Nuestro manejo del idioma es el resultado de tal esfuerzo positivo o negativo.

Así, el behaviorismo fue adaptado a la enseñanza del idioma y el resultado fue el método audio-lingual. Este método utiliza un constante e interminable ejercitamiento de los alumnos seguidos por un refuerzo positivo o negativo. El "hábito de la lengua" se forma a base de repetición constante y reforzamiento del profesor. Los errores se critican inmediatamente y las frases correctas se premian al instante.

En resumen, esta teoría propone que el aprendizaje se da por un reflejo condicionado, es decir, por la experimentación del éxito o fracaso ante un estímulo. Así el alumno modificará la conducta según experimente la respuesta a cierto comportamiento.

Esta teoría, sin embargo, pasa por alto las situaciones nuevas, cuando el individuo actúa de una nueva forma, original, sin considerar respuestas anteriores adquiridas. En este caso, no vemos actuar un reflejo condicionado, sino a la inteligencia.

La inteligencia, es la habilidad humana para enfrentar y resolver nuevas situaciones.

"La tarea más importante del aprendizaje es la formación de una conducta inteligente, creadora, fecunda"<sup>1</sup>. Para ello, la enseñanza necesita poner al individuo en situaciones nuevas, problemáticas, donde él pueda y deba resolverlas.

### 3.2.3 COGNITIVISMO

El término cognitivismo se emplea para describir métodos en los cuales a los alumnos se les pide más bien pensar que simplemente repetir, esto como reacción a la teoría de Skinner.

---

<sup>1</sup> Larroyo, Francisco. Pedagogía de la Enseñanza Superior, pág. 92

En 1959, Noam Chomsky se opuso a esta última corriente, basándose en su modelo de competencia y ejecución.

Tal modelo propone que el individuo tiene un conocimiento subconsciente de las reglas de gramática de su lengua, lo cual le permite hacer un sinfín de enunciados en esa lengua.

Chomsky se planteó las siguientes preguntas:

Si todo lenguaje es comportamiento aprendido, ¿cómo es posible que niños pequeños digan espontáneamente cosas que nunca habían dicho antes? ¿Como sucede que adultos, a lo largo de su vida, dicen cosas que nunca antes han dicho? ¿Cómo es posible que un nuevo enunciado de boca de un niño de 4 años es resultado del condicionamiento?

Para Chomsky, la lengua no es una forma de condicionamiento, sino un sistema basado en reglas y una gran parte de la adquisición de la lengua es el aprendizaje de este sistema.

Chomsky propone que hay un número finito de reglas gramaticales y con un conocimiento de éstas, puede realizarse un número infinito de enunciados. Es competencia lo que un niño gradualmente adquiere, y esta competencia es la que permite al niño ser creativo como usuario del idioma (experimentando y diciendo cosas que nunca antes había dicho).

Chomsky nunca propuso su teoría para el aprendizaje de adultos de un idioma, y en realidad, su metodología no ha sido adoptada para ningún método específico de enseñanza de alguna lengua. Sin embargo, es muy aceptado en los salones de clase el permitirles a los estudiantes crear sus propios enunciados, basados en el entendimiento de una regla.

Esta idea, se opone definitivamente al método audio-lingual, ya que estamos hablando de permitir a los alumnos que por su cuenta incursionen en el Inglés.

### 3.2.3 TEORIA DE KRASHEN

Krashen, teórico americano de la enseñanza de idiomas, hace una diferenciación entre adquirir una lengua y el aprenderla. Dice que la adquisición de una lengua es un proceso subconsciente que resulta el conocimiento del idioma, mientras que el aprendizaje es un proceso consciente que resulta en el conocer una lengua. Entonces, adquirir un idioma es más exitoso que el aprenderlo.

Él sugiere que la adquisición de una segunda lengua, o una lengua extranjera, sea como la adquisición de un niño de su lengua natal. Es decir, a un niño no se le enseña conscientemente su idioma, aún cuando se le maneje lenguaje más simple que el común. El niño escucha y experimenta una cantidad considerable de la lengua en situaciones en las cuáles él está involucrado comunicándose. Su habilidad para usar la lengua es el resultado de los procesos subconscientes, basados en las experiencias con las cuales adquirió el lenguaje (sin conciencia de ello).

El método tradicional de enseñanza de una lengua extranjera se enfocaba a que el alumno adquiriese conscientemente partes aisladas del idioma, frecuentemente desconectadas de situación alguna real de comunicación. Se concentraba en una parte de la lengua que después sería utilizada para comunicarse.

Este método no ha sido aceptado por muchos profesores, ya que no hay una garantía real de que lo que se ha aprendido de tal forma será usado con éxito en la comunicación, o bien, que será recordado perpetuamente. Krashen dice "la lengua debe ser adquirida como el resultado de una experiencia más profunda que la concentración en un punto gramatical. Tal como los niños aprenden su primera lengua"<sup>2</sup>.

Allwright, especialista Británico en lingüística aplicada propuso, después de realizar varios experimentos que: "si las actividades del maestro de idiomas se dirigen a involucrar a los alumnos en resolver problemas de comunicación en la lengua en cuestión, el aprendizaje del idioma se dará por sí sólo". Para él, no es necesaria una instrucción formal, sino más bien que el alumno tenga actividades comunicativas donde deba emplear la lengua que está aprendiendo.

Así mismo, Krashen afirma que el éxito en la adquisición de una lengua, tiene mucho que ver con la naturaleza del lenguaje "input" que los alumnos reciben. El lenguaje "input" es el que los alumnos escuchan o leen, el cual debe tener lenguaje conocido por el alumno, así como desconocido. El lenguaje "input" debe estar ligeramente a un nivel superior del que los alumnos son capaces de usar, pero que sean capaces de comprender.

Krashen sostiene que los alumnos pueden adquirir lenguaje por sí solos si se les provee de un buen lenguaje "input".

Como podemos ver, tanto Allwright como Krashen, proponen estos enfoques como más efectivos que el aprendizaje consciente de la gramática que caracteriza el método tradicional.

### 3.2.4 ENSEÑANZA DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Parece que no hay duda de que un "input" comprensible realmente ayuda en el proceso de adquisición de una lengua, y de que muestra al alumno cómo se usa el idioma, dándole ejemplos del nuevo lenguaje que después querrá utilizar. También parece que entre más utilice una lengua el estudiante, mejor logrará hacerlo. Sin embargo, no hay mucha confianza en que sólo con el enfoque basado en este "input" o en actividades comunicativas pueda lograrse el aprendizaje.

Jeremy Harmer, autor contemporáneo, para resolver este dilema, presenta las siguientes consideraciones y conclusiones.

"En realidad, no podemos establecer con exactitud en qué momento un alumno aprenderá un idioma consciente o subconscientemente. Definitivamente esto depende de cada alumno. Además, los adultos que aprenden un idioma no son niños aprendiendo su lengua natal.

---

<sup>2</sup> Harmer, Jeremy. *The Practice of English Language Teaching*, pág. 33.

Por tanto, parece que lo más apropiado es lograr un equilibrio entre ambas teorías: ayudar a los alumnos a aprender conscientemente la gramática de la lengua, con una gran cantidad de "input" y el uso de la lengua en situaciones comunicativas.

La instrucción formal es, entonces, importante, los adultos por lo general la esperan y la desean, y también parece ser cierto que el idioma aprendido en esta forma y que después se practica, puede ser parte de un "almacén" del lenguaje.

Los seres humanos son gente pensante, que razona, y que deben tener la oportunidad de utilizar su raciocinio para aprender una lengua en la situación artificial de un salón de clase y debe permitírseles crear sus propios enunciados en base a las reglas que se les han dado.

Así mismo, no debemos descartar el método audio-lingual del todo, ya que a los alumnos les agradan algunas técnicas de repetición, sobre todo cuando están aprendiendo estructuras de difícil pronunciación, donde es útil tomar el modelo que realiza su profesor"<sup>3</sup>.

El método que propone Jeremy Harmer, se distingue del tradicional en que se le da una mayor importancia a la parte comunicativa. El aprendizaje consciente es sólo una parte de la metodología de la enseñanza, motivando la adquisición de la lengua por su gran énfasis en la comunicación.

Para tener una mejor comprensión de lo que es la enseñanza de un idioma, en nuestro caso, para entender lo que es el servicio al cual nos referimos, añadiremos las etapas, leyes y principios del aprendizaje

### 3.2.5 ETAPAS DEL APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje consiste de tres etapas:

- a) Comprender
- b) Retener
- c) Aplicar activamente

La comprensión se logra en base al esfuerzo del educando y una enseñanza activa, donde son indispensables la atención y la intención tanto del alumno como del profesor.

Una vez comprendido el conocimiento, debe ser ejercitado hasta que pueda ser reproducido por el educando de manera natural. Retener no es sólo almacenar el saber, sino el manejo eficiente del mismo.

---

<sup>3</sup> Ídem. Pág. 32.

La consolidación del aprendizaje es su aplicación adecuada y oportuna. "Sólo quien puede aplicar lo aprendido, de manera eficaz y oportuna, ha logrado un firme y auténtico aprendizaje".<sup>4</sup>

Aplicar el conocimiento es servirse de él.

### 3.2.6 LEYES DEL APRENDIZAJE

Según los pedagogos que simpatizan con el cognitivismo, existen cinco leyes del aprendizaje:

#### LEY DE LA PREPARACION

Para que se de el aprendizaje, el alumno debe, en primer lugar, estar preparado para adquirir un nuevo conocimiento. Es decir, debe contar con cierto nivel o edad mental, así como cierto desarrollo previo de habilidades o destrezas.

#### LEY DE LA FINALIDAD

Es de vital importancia que el alumno conozca la finalidad que persigue su esfuerzo, debe saber para qué aprende algo nuevo y cual va a ser el beneficio que va a obtener de él. Debe tener un motivo para buscar el aprendizaje. "El conocimiento de esta finalidad, promueve el interés en la tarea, intensifica la atención e incita su capacidad imaginativa, contribuyendo todo esto a formar hábitos inteligentes y creadores"<sup>5</sup>.

#### LEY DEL EJERCICIO ACTIVO

La repetición de un acto lleva a que éste sea realizado cada vez con mayor facilidad y espontaneidad. El ejercicio es el vínculo entre el retener y el aplicar.

#### LEY DEL EFECTO

Gracias a la repetición se adquiere la habilidad y destreza en el conocimiento, pero es el efecto que produce el aprendizaje el que llevará al educando a mantener y avivar su interés, a aprender más rápida y eficazmente. La experimentación del fracaso lleva a disgustos y complejos de inferioridad que impiden el aprendizaje.

#### LEY DEL RITMO O PERIODICIDAD

---

<sup>4</sup> Larroyo, Francisco. *Pedagogía de la Enseñanza Superior*, pág. 94

<sup>5</sup> *Ídem.*, Pág. 95

Los períodos de tiempo a que es sometido el alumno tienen un gran efecto en el proceso de aprendizaje. Es necesario que en él haya pausas, ya que la fatiga reduce la motivación y el gusto por el conocimiento.

### 3.2.7 PRINCIPIOS BASICOS DE ENSEÑANZA

#### 1. CREACION DE UN CLIMA FAVORABLE EN CLASE

Un factor que inhibe o motiva el aprendizaje es la atmósfera del salón de clase. Si ésta es agradable, generará gusto por el saber. Un salón de clase debe ser atractivo, y algunos de los recursos que pueden ser empleados para lograr que así sea son:

\*La decoración

\*Juegos Didácticos

\*Distribución del espacio

\*Música

\*Materiales de lectura

\*Disposición de las bancas

Sin embargo, el recurso más atractivo y eficaz es la actitud del maestro. El aprovechamiento del alumno es más alto cuando "los maestros muestran entusiasmo, presentan la información de manera clara y organizada, revisan antes y después los temas de la clase, traen material relevante, ponen de manifiesto su preocupación para que el alumno aprenda lo que necesita saber, hacen uso flexible de materiales y métodos de enseñanza y proporcionan retroalimentación personal informativa en lugar de centrarse en una crítica negativa."<sup>6</sup>

#### 2. DEFINICION DE OBJETIVOS PEDAGOGICOS

Un maestro siempre sabe qué debe enseñar, pero su idea debe ser siempre clara, para poder saber cómo llegar con éxito a su meta. Es importante definir los objetivos pedagógicos por que:

1) Se facilita la corrección y recompensa oportuna hacia los alumnos. Se identifica claramente el momento en que suceden las etapas por las que pasa el proceso del aprendizaje.

2) Se facilita el establecimiento de una secuencia de actividades y el seguimiento de ellas. Se identifica el saber previo del alumno y se conoce lo que debe conocer posteriormente el alumno.

3) Se facilita la evaluación del desempeño del alumno y del profesor, así como los métodos que se empleen. Los objetivos, al ser claros, son cuantificables.

#### 3. APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

---

<sup>6</sup> Valero, José María. La Escuela que yo quiero.

La materia de enseñanza debe ser significativa para el alumno, es decir, debe relacionarse con él mismo. "Un aprendizaje significativo se logra cuando se relaciona de alguna forma con la vida del estudiante y cuando se comprende el por qué se está haciendo"<sup>7</sup>.

#### 4. INSTRUCCION INDIVIDUALIZADA

Este principio pretende hacer consciente al profesor de que todos sus alumnos son distintos, y aprenden de manera distintas. Su experiencia, sus habilidades, sus éxitos y fracasos, así como sus capacidades hacen que cada uno necesite un patrón distinto de enseñanza. La instrucción individualizada consiste en conocer a cada alumno, como un ser individual, y que apoyemos su aprendizaje según sus necesidades y su propio ritmo. Sólo así puede ser recompensado y evaluado con justicia y de tal forma que se motive y encauce su aprendizaje.

#### 5. EL ALUMNO DEBE DOMINAR LO QUE APRENDE

El conocimiento no puede ser aislado, debe relacionarse con materias distintas para que pueda ser aplicado eficientemente. Por ello, el alumno debe dominar lo que aprende, ya que de no ser así, un conocimiento mal adquirido puede estropear la aplicación de algún otro saber. Un conocimiento que no se domina, impide el desarrollo futuro del alumno, ya que se rompe un eslabón de su saber.

#### 6. APRENDIZAJE ACTIVO

La retroalimentación es fundamental cuando se desea controlar y evaluar el progreso de la enseñanza. Para ello, se necesita que el profesor cree el clima que estimule la participación del alumno.

#### 7. REDUCCION DE FRACASOS

El éxito es uno de los motivos más grandes del ser humano. Un desempeño académico pobre, desmotiva al alumno, lo cual produce que deje de esforzarse, se vuelve conflictivo y termina por desertar. Por ello, el profesor debe buscar situaciones en que el alumno experimente éxito y debe evitar las que lo pongan en riesgo de fracaso. Aquí, es importante recordar que ésto debe manejarse de manera individual, ya que una situación en general exitosa para un grupo, puede ser desastrosa para un alumno.

#### 8. AYUDA DE LOS DEMÁS

El principio de ayuda de los demás debe entenderse en dos sentidos, tanto para el alumno como para el maestro. Para el alumno, la ayuda mutua y el trabajo en equipo pueden resultar

---

<sup>7</sup> Idem

muy motivantes y satisfactorias. Para el profesor, es indispensable compartir experiencias con otros docentes, para enriquecerse, actualizarse y estar en constante renovación de su profesión.

### 3.2.8 APLICACIÓN DE CONCEPTOS

El público que demanda el servicio que ofrece la Institución, puede hacerlo por uno o más de tres motivos:

1. Necesidad de adquirir el idioma Inglés
2. Gusto por aprender (ya sea específicamente el idioma o por el aprendizaje en sí)
3. Interés por tener una actividad adicional a su *modus vivendi*.

En cualquiera de estos casos, la expectativa del cliente es obtener resultados y que la experiencia del aprendizaje sea gratificante. Esto nos enfrenta a la necesidad de que la metodología de enseñanza que se desarrolle sea efectiva y motivante.

La efectividad de esa enseñanza se logra, como puede destacarse en el análisis de las teorías expuestas, de un programa que equilibre el conocimiento de la estructura de la lengua, el ejercitamiento de la misma y el sumergir al alumno en el idioma, con un lenguaje "input" adecuado y un gran énfasis en actividades comunicativas en que el alumno pueda experimentar y vivir el idioma. Esto es la aplicación del proceso del aprendizaje: comprender, retener y usar activamente.

Estos son los elementos que necesitan ser considerados en la estructura del servicio que se ofrecen, en base a los cuales deben diseñarse los planes de estudio.

Ahora, esta metodología debe ser motivante para el alumno para conservarlo a través del tiempo (el que el alumno, además de lograr su objetivo de aprender, disfrute haciéndolo, puede significar una importante ventaja comparativa).

El que la experiencia del aprendizaje sea motivante para el alumno, resulta de la diaria interacción de los elementos del proceso: alumno, maestro, programa y ambiente. Resulta útil que en la preparación de cada sesión, se tengan presentes las leyes del aprendizaje y los principios de enseñanza, los cuales, sin pretender en que se conviertan en una Biblia de la preparación de clase, pueden ser adoptados como una guía práctica para lograr el éxito del alumno en su desempeño en clase, lo cual representa el primer factor de motivación.

Un clima agradable en clase hace atractivo al alumno el asistir a ella. Otro factor de motivación para el alumno se deriva del carácter social del ser humano, y es la interacción con los demás. Si dentro de la clase se crea un ambiente de ayuda mutua y colaboración, se lograrán resultados grupales que permitirán no sólo conservar al alumno, sino la permanencia de los grupos en el transcurso de los bimestres.

### 3.3 MERCADOTECNIA

#### 3.3.1. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Phillip Kotler nos presenta la siguiente definición: "Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros".

Rochman y Mescon definen la mercadotecnia como "el proceso que incluye todas las actividades por las cuales bienes y servicios van del productor al consumidor".

William Stanton nos dice que la mercadotecnia "es un sistema global de actividades de negocios proyectado para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales".

Stanton añade que la mercadotecnia es "la creación de un nivel de vida, que incluye investigar lo que desean los consumidores, planear y desarrollar un producto o servicio que satisfaga esos deseos y determinar la mejor manera de establecer el precio, promover y distribuir ese producto o servicio".

Tomando elementos de uno y otro autor, diremos que LA MERCADOTECNIA ES UN PROCESO SOCIAL Y ADMINISTRATIVO DINAMICO QUE CONJUGA DISTINTAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL RECORRIDO QUE TIENE UN PRODUCTO O SERVICIO DESDE EL MOMENTO EN QUE SE IDENTIFICA UNA NECESIDAD O DESEO INSATISFECHO Y SE CONCIBE LA PRIMERA IDEA DE EL, HASTA LOGRAR QUE ESTE SATISFAGA REALMENTE AL CONSUMIDOR.

Analizaremos a continuación el concepto presentado.

La mercadotecnia es de competencia administrativa, ya que involucra la actuación de distintos departamentos como finanzas y producción, entre muchos otros, ya que marca el punto de partida de todas las operaciones de la empresa.

La mercadotecnia es un proceso en dos sentidos. Primero, un proceso es un conjunto de fases sucesivas; en mercadotecnia se siguen fases específicas para lograr sus objetivos. Por ejemplo, en el caso de investigación de nuevos productos, se identifica en primer lugar una necesidad o deseo, se crea un bien o servicio que lo satisfaga, se establece su precio, se diseñan estrategias de promoción y distribución para lograr el encuentro entre el productor y consumidor y estrategias para evaluar la satisfacción de este último.

Por otro lado, un proceso encierra un avance, una acción de ir hacia adelante. La mercadotecnia tiene a su cargo la renovación de los productos o servicios, de que la empresa vaya a la vanguardia de los cambios sociales y económicos y esto implica avanzar conforme el entorno de la empresa lo hace.

Es también un proceso dinámico, puesto que las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores no son estáticos, sino que cambian con velocidad. Por otra parte, en una economía de competencia, donde el público comprador tiene una amplia gama de posibilidades de elección, la tendencia será hacia aquel producto o servicio que le ofrezca una mayor satisfacción

El proceso de mercadotecnia ya ha sido ejemplificado en la investigación de nuevos productos a grandes rasgos, pero queremos enfatizar que es un proceso que no termina con la venta, sino hasta el momento en que se logra la máxima satisfacción del consumidor, lo cual implica fases posteriores a ella.

Por último, vemos que la mercadotecnia es un proceso social, dado que toda empresa actúa dentro y para una sociedad y no puede cerrar los ojos ante ella, sino que es responsable de ella en cuanto a ofrecer el mejor servicio y a aportar al crecimiento de la comunidad en que se encuentra y en cuanto a satisfacer las necesidades sociales derivadas del efecto de la empresa en la sociedad, como son, por ejemplo, los problemas ambientales.

### 3.3.2. HISTORIA DE LA MERCADOTECNIA

En la primera etapa económica identificada, la autosuficiencia, cada grupo social obtenía y producía los bienes que necesitaba únicamente. Nace el intercambio y la división del trabajo, pero en pequeña escala.

Al paso del tiempo, y al crecer la especialización en el trabajo, se empiezan a producir excedentes para la venta y nace una empresa que facilita la compra y la venta: el intermediario, quien actúa como agente entre productor y consumidor. Es en esta etapa donde podemos identificar las primeras actividades propias de mercadotecnia, aunque de una forma primitiva.

La Revolución Industrial marcó el nacimiento de la mercadotecnia actual, ya que al producir en serie y en masa, es evidente la necesidad de lograr la comercialización de los productos. Sin embargo, en esta época, junto a los volúmenes de producción, crecieron los centros urbanos y con ellos, una demanda que seguía siendo superior a la oferta.

Es después de la Primera Guerra Mundial cuando llega la mercadotecnia a los Estados Unidos. Después de 1920, empieza a haber una gran sobreproducción que necesita ser vendida. En los años 50, la oferta de bienes empieza a superar la demanda, por lo que se hace mas evidente aun la intervención de la mercadotecnia en la economía. Estados Unidos presenta una economía de abundancia, donde hay una rica producción y un considerable poder de compra, lo que resulta en una gran competencia. La mercadotecnia necesita entonces estimular el consumo.

Sin embargo, los Estados Unidos también han mostrado como en época de escasez también tiene un papel importante la mercadotecnia. Con la escasez de petróleo en los años 70, ya no fue posible producir tantas variedades de productos y la mercadotecnia tenía ahora como tarea el buscar productos alternativos.

Stanton nos brinda ejemplos de esta situación. Al faltar energía, falta la calefacción en los edificios y se necesitan mas abrigos. La escasez de gasolina implica un mayor empleo de otros medios de transporte, como las bicicletas.

### 3.3.3. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Los seres humanos tenemos necesidades, es decir, experimentamos carencias. Estas, por la influencia de la cultura y las preferencias de cada individuo, se presentan como deseos. Si el individuo cuenta con un poder adquisitivo, podrá demandar un producto a servicio que satisfaga sus necesidades o deseos por medio de un intercambio. Sin embargo, para que se dé este intercambio es necesario que los objetos del mismo tengan un valor y condiciones acordes, en un tiempo y lugar precisos.

El lugar que facilita estas transacciones, es lo que conocemos como mercado, donde se reúnen compradores y vendedores para realizar el intercambio.

En un mercado de compradores, los vendedores tienen más poder que los compradores. Estos son quienes realizan el esfuerzo de mercadotecnia: buscan los productos o servicio que mejor satisfagan sus necesidades, oportunamente y a un mejor precio.

Cuando es el comprador quien tiene mayor poder en el mercado, es el vendedor quien debe luchar por lograr los objetivos de la empresa, presentando las ventajas de su producto o servicio y facilitándole al comprador la toma de decisión. En estas circunstancias se describe el mercado del vendedor.

Ubicándonos en el contexto de la sociedad y economía mexicana, vamos a encajar el mercado nacional en esta última clasificación y bajo esta idea se guiara el presente trabajo.

La mercadotecnia analiza detalladamente los conceptos anteriores para lograr:

1. La satisfacción máxima del consumidor,
2. Alcanzar los objetivos económicos de la empresa, y
3. Cumplir una misión social

"En una empresa, la mercadotecnia es lo que produce el ingreso. La mercadotecnia genera los ingresos que administra el personal financiero y que el personal de producción utiliza para crear productos o servicios. El problema que tiene que resolver la mercadotecnia es generar esos ingresos satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores de una manera socialmente responsable"<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Stanton, William. Fundamentos de Marketing, pág. 4.

### *3.3.4. SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA E INVESTIGACION DE MERCADOS*

#### *3.3.4.1. IMPORTANCIA DE LA INFORMACION*

Marion Harper Jr., ejecutivo de mercadotecnia, en un artículo para el *Journal of Marketing* titulado "A New Profession to Aid Management" dijo que "administrar bien un negocio es administrar su futuro, y administrar el futuro es administrar información". El propósito de toda empresa es alcanzar un objetivo en el futuro, pero para ello, deben seguirse una serie de pasos, los cuales deben decidirse. Para tomar una buena decisión, la información es primordial, ya que es ella quien nos señala el entorno del problema a resolver y nos puede dar luz sobre el comportamiento que tienen y que pueden tener los factores que inciden en él.

Para todo negocio, la información siempre ha sido importante, pero en el siglo pasado, quizá no se hacía tanto énfasis en ella por que siempre estaba a la mano, es decir, un sastre tenía contacto directo con sus clientes, él mismo los atendía y les confeccionaba su ropa de una manera especial. Esta cercanía al cliente lo hacía conocer sus gustos y deseos de una manera precisa y constante. La información siempre estaba presente. Sin embargo, al empezar a crecer los negocios, los dueños, socios y gerentes están cada vez más lejanos al consumidor y al ser ellos quienes toman decisiones necesitan allegarse de información relativa tanto a su producto o servicio, como a su personal, como a sus clientes y al entorno de su organización para tomar una decisión que lleve a conseguir el objetivo de la empresa, satisfaciendo los gustos de los clientes.

Por otro lado, el ritmo de los negocios, en los últimos años, se ha acelerado, lo cual implica que las decisiones deben tomarse más pronto, no pueden esperar, por lo que además se necesita de un flujo de información continuo.

Otra determinante de la necesidad de información, son los alcances de las empresas hoy en día, ya que estas se expanden más allá de las fronteras de su país, por lo que se requiere allegarse de información sobre el comportamiento del consumidor de distintos países, para poder penetrar en otros mercados.

Sin embargo, no se trata de tener un mundo de información, sino más bien de tener la información útil en el momento oportuno. En la actualidad, suele suceder que un ejecutivo cuente con tanta información que se pierde en ella. La información se vuelve inútil entonces, ya que al ser excesiva, seguramente una gran parte de ella es irrelevante e incluso puede faltar aquella específica que se necesita al momento.

Para lograr contar con la información que se requiere en el momento en que se necesita, es preciso conjuntar recursos humanos, materiales y tecnológicos que se encarguen de la obtención y manejo de la información. En otras palabras, se requiere de un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM).

Phillip Kotler define al SIM, como "las personas, el equipo y los procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y exacta entre los encargados de tomar decisiones de mercadotecnia"<sup>8</sup>.

William Stanton, por su parte, nos presenta su definición: "un SIM es una estructura que interactúa, es continua y tiene una orientación al futuro de las personas, equipo y procedimientos con el fin de generar y procesar un flujo de información para ayudar en la toma de decisiones de la gerencia en el programa de mercadotecnia de la empresa"<sup>9</sup>.

En ambas definiciones, se hace notar que un para lograr un eficiente SIM, es de vital importancia que sea integrado por personas capacitadas en el manejo y procesamiento de información, desde la recolección de la misma hasta llevarla a las manos de los gerentes que la utilizarán en la toma de decisiones. Así mismo, es una constante para ambos autores, que además de las personas, se requiere de equipo para lograr el manejo de grandes volúmenes de información, como lo son las computadoras, entre muchos otros adelantos tecnológicos.

Ahora bien, un SIM, como ya se ha anotado, debe proporcionar información útil, oportuna y exacta para la toma de decisiones, es decir, debe brindar información valiosa para la empresa.

Para ello, es indispensable que los responsables del SIM mantengan un estrecho contacto con los gerentes o directivos que serán los usuarios de la información, para que esta sea la que ellos necesitan. Sin embargo, también los responsables del SIM, deben lograr el equilibrio entre la información que los gerentes desean, la información que realmente necesitan y la información que es factible de ofrecer.

Otro aspecto a considerar en la integración de un SIM, es la relación costo-beneficio. Con frecuencia, obtener, procesar, analizar y distribuir información puede resultar más costoso que el beneficio que esta traerá, por lo que se debe evaluar objetivamente la utilidad que traerá la información y los medios que se emplearán para obtenerla.

#### 3.3.4.2. *DESARROLLO DE LA INFORMACION*

La información requerida por el SIM, puede ser tomada de tres fuentes principales: los registros internos de la empresa, la información de mercadotecnia y la investigación de mercados.

##### a) REGISTROS INTERNOS DE LA EMPRESA

Una gran fuente de información para la gerencia son los registros internos que se producen diariamente en la empresa. Resulta de gran utilidad para la toma de decisiones, los reportes de los vendedores, para conocer la demanda que están teniendo nuestros productos, las ventajas que estos presentan al consumidor y los posibles problemas que presenten. Por su parte, los informes financieros muestran claramente la situación de un negocio y con frecuencia son el

<sup>8</sup> Kotler, Phillip. Fundamentos de Mercadotecnia, pág. 89.

<sup>9</sup> Stanton, William. Fundamentos de Marketing, pág. 65.

punto donde se detectan fallas en la administración. Los reportes del área de producción nos indican costos, programas de producción, inventarios, embarques, todo lo cual nos puede ayudar a encontrar oportunidades de aprovechar la capacidad productiva de la empresa.

Así, los registros que elabora un departamento, pueden ser de gran valor para otro, ya que todas las operaciones de una empresa tienen una misión común.

El utilizar los registros internos representa una gran facilidad y un bajo costo. Sin embargo, no siempre son suficientes, ya que cada registro tiene una finalidad, por lo que puede carecer de información completa para un problema distinto.

## b) INFORMACION DE MERCADOTECNIA

"La información de mercadotecnia es la información diaria sobre el desarrollo del ambiente de mercadotecnia que ayuda a los gerentes a preparar y adaptar sus planes"<sup>10</sup>.

Esta información es determinada por el SIM, quien la busca en el ambiente de la compañía, teniendo como principales fuentes al personal de la compañía, a proveedores y clientes y a organizaciones dedicadas a la obtención de información de mercadotecnia.

El personal de la empresa suele ser quien detecte primero nuevas oportunidades, por lo que es necesario convencer a todo el personal de que al ser ellos quien mas contacto tienen con los productos o servicios son quien tienen información de mas alta calidad para la toma de decisiones y también es importante promover su participación en la recaudación de información.

En el trato con clientes y proveedores, es fácil obtener información sobre los competidores. También adquiriendo productos de la competencia y analizándolos se les puede conocer muy de cerca. Sin embargo, utilizar estos medios para obtener información no debe caer en un espionaje, donde el fin es "robar" ideas de la competencia, sino mas bien se debe buscar conocer la posición de la empresa propia frente a las competidoras.

Otra fuente de gran utilidad, son las organizaciones dedicadas a la obtención de información de mercadotecnia. En nuestro país, estas no son tan abundantes y especializadas como en los Estados Unidos, aunque encontramos información de calidad en censos nacionales económicos, en algunas revistas especializadas, en organismos particulares, como son las Cámaras de Comercio y de Industria y en organismos como las distintas Secretarías de Estado, como son la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, etc.

---

<sup>10</sup> Kotler, Phillip. Fundamentos de Mercadotecnia, pág. 92

### c) INVESTIGACION DE MERCADOS

Los registros internos y la información de mercadotecnia, como se ha comentado, suelen ser muy útiles para cualquier compañía. Sin embargo, tratándose de situaciones específicas, es común que la información que se requiera no se encuentre en las fuentes mencionadas de la forma que la empresa la necesita y el gerente puede carecer de tiempo o de capacitación para localizar tal información por sí solo, por lo que llega a necesitar de estudios formales que les proporcionen información detallada y enfocada al punto que les sea de interés, por lo que en estos casos, lo que se necesita es una investigación formal de mercado.

Como la Investigación de Mercados es uno de los puntos centrales del presente proyecto, le dedicaremos a continuación una sección aparte.

#### 3.3.4.3. INVESTIGACION DE MERCADOS

##### a) DEFINICIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Richard Crisp define la investigación de mercados como "la búsqueda sistemática y exhaustiva y el estudio de los hechos importantes de cualquier problema en el campo de la mercadotecnia"<sup>11</sup>.

Kotler dice que la investigación de mercados es "la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar todas las medidas de mercadotecnia y para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia"<sup>12</sup>.

Ambas definiciones pueden parecer semejantes a las de Sistema de Información de Mercadotecnia, pero es importante distinguir que la Investigación de Mercados funciona por proyectos, mientras que el SIM implica un flujo continuo. Por otra parte, la Investigación de Mercadotecnia se enfoca más a la información externa, mientras el SIM hace una combinación de información interna y externa. Así, pues, como se anotó en la sección anterior, la Investigación de Mercados es una valiosa fuente del Sistema de Información de Mercadotecnia.

##### b) USOS MAS COMUNES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

"La investigación de mercados especifica la información necesaria para resolver problemas de mercado, diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones"<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Stanton, William. Fundamentos de Marketing, pág. 68

<sup>12</sup> Ídem Pág. 94

<sup>13</sup> Ídem. Pág. 94

Según una encuesta realizada por Dik Warren Twedt en 1983, se encontró que los problemas en que más se utiliza la Investigación de mercados son relativos a la publicidad, al producto, a las ventas, al mercado, a la economía de negocios y a la responsabilidad e investigación corporativa. Y los diez puntos mas comúnmente encontrados en la Investigación de mercados fueron:

1. Medición del potencial de mercado
2. Análisis de la porción del mercado
3. Determinación de las características del mercado
4. Análisis de ventas
5. Estudio de las tendencias de los negocios
6. Pronósticos a corto plazo
7. Análisis de la competencia
8. Pronósticos a largo plazo
9. Análisis de estudios de SIM
10. Investigación de precios

#### c) FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de datos secundarios son aquellas que reúnen información con fines distintos a los de la investigación en cuestión. Es decir, se trata de información que ya había sido recopilada con un propósito específico. Entre estas fuentes, (algunas de las cuales ya fueron mencionadas al hablar de las fuentes de información para un SIM), encontramos las siguientes:

1. Registros internos de las compañías.
2. Organismos gubernamentales.
3. Asociaciones industriales, profesionales y de negocios.
4. Empresas particulares dedicadas a la información de mercadotecnia.
5. Medios publicitarios.
6. Departamentos de investigaciones de Universidades.
7. Fundaciones no lucrativas de investigación.
8. Bibliotecas.
9. Publicaciones especializadas.

Este tipo de información suele resultar útil y ventajosa, ya que se obtiene rápidamente pues ya ha sido reunida y analizada. Por lo mismo, representa un menor costo en la investigación.

Sin embargo, las fuentes de información secundaria no siempre son suficientes para realizar el estudio, debido a que la información no fue recolectada con el fin específico en cuestión, por lo que se puede caer en imprecisiones o ser incompleta.

La información primaria es aquella que es obtenida con los objetivos específicos de la investigación. Existen tres métodos principales para obtener este tipo de información: la observación, la experimentación y la encuesta o métodos de contacto.

Para elegir uno de estos métodos, debe tomarse en cuenta dos cosas principalmente: que las características del método sean compatibles con los objetivos del estudio y que su utilización sea viable, en cuanto al costo, a que sea oportuna su realización y a que sea material y económicamente posible llevarla a cabo.

### 3.3.5. *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*

Una compra es el resultado de una serie de decisiones en las que tienen gran peso los motivos de compra del consumidor. Éstos, por estar en lo más profundo de la mente humana son muy difíciles de conocer, para desgracia de la mercadotecnia, ya que no hay información más útil para una empresa en términos de promoción, publicidad y venta que la referente a las reacciones que los consumidores pueden tener frente a a los distintos estímulos de mercadotecnia.

No obstante, la mercadotecnia no se ha desanimado frente a tal obstáculo y ha procurado una investigación seria sobre el comportamiento del consumidor.

El consumidor es estimulado por el mercado, por el producto, su precio, la plaza, la promoción y por el ambiente económico, tecnológico, político y cultural. Todos estos estímulos son percibidos de manera distinta por cada consumidor dadas sus propias características culturales, sociales, personales y psicológicas.

#### *FACTORES CULTURALES*

La cultura es una de las causas principales de los deseos y el comportamiento de una persona. El comportamiento, en gran parte, se aprende del entorno humano, es decir, de la cultura, y dependiendo de ésta, se tendrá una serie de concepciones que influyen en el comportamiento.

Por la influencia de la cultura en las decisiones de compra, es de vital importancia estar atentos a los cambios culturales e incluso anticiparlos.

#### *FACTORES SOCIALES*

En la conducta del consumidor también hay influencia de ciertos factores sociales como son:

a) Grupos de pertenencia. Son aquéllos con los que el individuo está en contacto directo. Generalmente nos referimos a ellos como grupos primarios, en los que la persona convive regular pero informalmente, como sucede en la familia, los amigos y compañeros de trabajo. Los grupos secundarios son más formales y de interacción menos regular, como los grupos religiosos, las asociaciones profesionales y los sindicatos.

b) Grupos de referencia. Son los grupos con los cuales la persona se compara o imita su comportamiento sin pertenecer a ellos. Un grupo de aspiración es al cual el individuo desea pertenecer. La identificación de estos grupos es muy usada por la mercadotecnia, ya que explota la necesidad del individuo de pertenencia e identificación por medio del consumo.

c) La familia. Como núcleo de la sociedad, la familia influye en las decisiones de compra. Por lo general, en cada compra hay participación de más de un miembro de la familia, lo cual debe ser conocido por los mercadólogos para encauzar sus esfuerzos, llevando sus mensajes a los miembros de la familia que influirán en la decisión de compra del producto del que se trate.

d) Funciones y condición social. Las distintas funciones que desarrolla una persona, dependiendo de las personas que la rodean, son conocidas como los roles de la persona. Un mismo individuo puede jugar distintos papeles: el de padre, hijo, hermano, gerente, colaborador, subordinado, compañero de equipo deportivo, cliente, amigo, etc. A estos papeles, la sociedad les da una distinta estimación, lo cual constituye el status social.

Ahora bien, el papel que desempeña una persona va a regir cierto tipo de compras. El status al que pertenece, o desea pertenecer un individuo le va a indicar ciertos patrones de consumo.

### *FACTORES PERSONALES*

Anteriormente hemos hecho referencia a la importancia que tienen distintos grupos, factores culturales y sociales en el comportamiento del consumidor. Ahora veremos cómo, dentro de ese marco socio-cultural, las características personales también juegan un papel importante.

a) Edad y etapa del ciclo de vida. Los gustos, preferencias y necesidades de la persona cambian con el tiempo debido a los cambios físicos, psicológicos e intelectuales que sufre un individuo. Las familias, como entidades, pasan también por distintos ciclos de vida, desde el matrimonio recién casado hasta el anciano solitario. El tiempo también hace cambiar sus patrones de compra. Hay productos que deciden crecer en el tiempo con sus clientes, y hay otros que siempre van a esperar a las nuevas generaciones. Eso es una decisión de la estrategia de mercadotecnia.

b) Ocupación. De acuerdo a la ocupación del individuo, éste adquirirá bienes que se acoplen a su actividad. Por ejemplo, un almacenista de productos congelados no utilizará una fina chamarra de piel para acarrear estas mercancías de un refrigerador a otro, y un salvavidas difícilmente será visto con saco y corbata en espera de los nadadores imprudentes.

c) Situación económica. Para la fijación de precios y posicionamiento del producto, es vital el reconocimiento de la situación económica y cómo afecta ésta al mercado meta.

d) Estilos de vida. Dos personas que pertenecen a la misma subcultura, clase social, con los mismos roles y hasta la misma ocupación pueden tener distintos estilos de vida, los cuales son la expresión de sus actividades, intereses y opiniones, los cuales son medidos por técnicas como la psicografía.

e) Personalidad y concepto de sí mismo. Kotler señala que la personalidad consiste en "características psicológicas únicas que conducen a comportarse de manera relativamente coherente y duradera en determinado medio ambiente". La personalidad, al ser descrita de manera general, utiliza como características principales: confianza de sí mismo, dominio, autonomía, cambio, deferencia, ascendencia, sociabilidad, defensa a sí mismo, afiliación, agresividad, estabilidad emocional, logros, orden, adaptabilidad.

Los consumidores por lo general buscan ver reflejada su personalidad en lo que compran, es decir, desean ver proyectada su autoimagen (concepto de sí mismo) en sus compras.

## *FACTORES PSICOLOGICOS*

### **Motivación**

Un motivo es el impulso de un individuo para satisfacer una necesidad. Dos teorías importantes sobre la motivación para el análisis del comportamiento del consumidor son las de Sigmund Freud y Abraham Maslow.

#### *Teoría de la Motivación de Freud*

Según Freud, las personas no están plenamente conscientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que guían su comportamiento. Dice que las personas crecen con la represión de impulsos, los cuales nunca desaparecen, sino que surgen en sueños, comportamientos obsesivos o neuróticos o hasta en lapsus.

Los investigadores de la corriente Freudiana buscan conocer tales motivaciones mediante técnicas proyectivas: asociación de palabras, completar oraciones, interpretar imágenes y desempeñar papeles, de lo cual concluyen sobre "las verdaderas motivaciones" del consumidor.

#### *Teoría de la Motivación de Maslow*

Maslow buscó la explicación de por qué las personas son impulsadas a satisfacer necesidades específicas en determinados momentos. El concibió que las necesidades se organizaban jerárquicamente según la urgencia en satisfacerlas, y que una vez satisfecha esa necesidad, dejaría de motivar al individuo.

Tal jerarquización de necesidades la representó en una pirámide:



## Percepción

La motivación impulsa al individuo a actuar, pero la percepción explica cómo actúa. La percepción, según Kotler, es "el proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo":

Un mismo impulso puede ser percibido de manera distinta por cada persona, cada una le dará un significado distinto y reaccionará de manera distinta.

## Aprendizaje

El aprendizaje "describe los cambios que la experiencia provoca en el comportamiento de un individuo".

El aprendizaje nace de la vivencia obtenida cuando un impulso es dirigido a un objeto particular, convirtiéndose en un estímulo, el cual, junto con ciertas claves que encuentra la persona en el ambiente, llevan a actuar en búsqueda de satisfacer ese impulso. Tal acción es evaluada por el individuo, resultando de ella una experiencia gratificante o desagradable. Esta experiencia, es el aprendizaje del individuo, la cual le dictará las respuestas que él dará cuando se le vuelva a presentar el mismo impulso.

Definiendo los conceptos que describen el proceso anterior, tenemos:

**Impulso:** estímulo interno que exige acción

**Motivo:** se dirige a un objeto estímulo en particular.

**Clave:** estímulos menores que determinan cuando, dónde y cómo responde una persona.

**Respuesta:** acción

**Reforzamiento:** sensación gratificante o desagradable producto de la acción.

## Creencias y actitudes

Con el aprendizaje y la acción, el individuo adquiere creencias y actitudes, las cuales a su vez, influyen nuevamente en el comportamiento de compra. Creencia es "el pensamiento descriptivo que tiene una persona respecto algo, se basa en conocimientos, opiniones verdaderas, fe y pueden implicar una carga emocional". Actitud es "la postura frente a algo". Esta postura surge de las evaluaciones favorables o desfavorables, sentimientos y tendencias coherentes de una persona respecto de un objeto o idea.

### 3.3.6 PROCESO DE DECISION DE COMPRA

El proceso de decisión de compra, inicia mucho antes de la compra y termina mucho después. Además de analizar los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, es importante identificar las etapas por las que atraviesa la decisión de compra.

1. *Reconocimiento del Problema:* Los seres humanos reconocemos un problema al percibir una diferencia entre el estado presente y el deseado. Esta necesidad puede ser reconocida por un estímulo interno (fisiológico) o externo.

2. *Búsqueda de información:* Esta es una etapa que a veces es pasada por alto. Si el impulso es fuerte y el satisfactor está disponible, la compra será casi automática. De lo contrario, la necesidad podrá esperar mientras se obtiene información para satisfacerla. Puede ser que el impulso despierte mayor recepción sobre la información relativa o que desencadene una activa búsqueda de ella. Existen varios tipos de fuentes de información:

Personales: familia, amigos, conocidos, etc.

Comerciales: publicidad, vendedores, distribuidores, empaques, exhibiciones.

Públicas: medios de comunicación, organizaciones de consumidores.

Experimentales: manipular, examinar y utilizar el producto.

Las fuentes más comúnmente utilizadas son las comerciales, las cuales son controladas por el mercadólogo, pero las más efectivas son las personales, ya que son el producto de la experiencia de un consumidor con el producto.

La tarea del mercadólogo, es, en esta etapa, identificar las fuentes de información de los consumidores: cuándo supo de su marca por primera vez, que información obtuvo y la importancia de la fuente.

Durante esta etapa, el consumidor desecha aquellas marcas cuya información obtenida es desfavorable.

3. *Evaluación de alternativas:* Durante esta etapa, el consumidor reconoce los atributos de las distintas opciones; jerarquiza según sus necesidades y deseos específicos tales atributos; desarrollará con probabilidad creencias sobre cada marca y tendrá una imagen de ellas. Después, el consumidor dará una función de utilidad a cada atributo en razón a la satisfacción

que éste le dará. Con esta información, el consumidor evalúa las alternativas de acuerdo a sí mismo y a la situación de compra.

4. *Decisión de Compra*: Una vez que el consumidor ha evaluado las alternativas, tiene una intención de compra. Entre ésta y la decisión pueden interponerse la actitud de las personas que influyen en el consumidor, así como factores situacionales inesperados. Esto es evaluado por el consumidor y de ahí surge la decisión de compra.

5. *Comportamiento Posterior a la Compra*: El proceso de decisión de compra continúa después de haber sido efectuada ésta con la evaluación entre las expectativas y el desempeño percibido por el consumidor, lo cual resulta en una satisfacción o insatisfacción de él. Las expectativas se forman con la información directa y referencias que obtuvo el consumidor durante el proceso. Es en este punto donde se reconoce fuertemente el compromiso que implica la venta. Si el desempeño del producto corresponde a las expectativas creadas del mismo, el consumidor se volverá en un cliente, y referirá positivamente al producto entre las personas que le rodean, quienes a su vez lo tomarán a él de fuente directa de información cuando ellos pasen por ese mismo proceso de compra sobre la misma necesidad. Si por el contrario, las expectativas son frustradas por el desempeño, el consumidor hará referencias negativas sobre el producto.

Del análisis de esta situación ha surgido la llamada "Ley del 7-22", la cual sostiene que un cliente satisfecho hablará de su satisfacción con 7 personas, y que un cliente insatisfecho expresará lo propio con 22 más.

Ahora bien, los conflictos posteriores a la adquisición, aún cuando se haya experimentado ya satisfacción del producto, crean un malestar, el cual es conocido como disonancia cognocitiva. Para prevenir, aliviar y corregir este malestar, es importante la comunicación con el consumidor después de la compra, lo cual además, reduce de manera importante devoluciones, cancelaciones y rechazo a la recompra. Atender la insatisfacción de un cliente ayuda a la compañía a detectar problemas y corregirlos, aumentaron la satisfacción de futuros compradores.

Comprender las necesidades del consumidor y sus procesos de compra pueden ser la base de una mercadotecnia exitosa. El entender cómo los consumidores reconocen los problemas, reúnen información, evalúan alternativas, toman decisiones de compra así como su comportamiento posterior a la compra devela claves para satisfacer las necesidades del cliente. El conocer a los diversos participantes del proceso y la influencias en el comportamiento, permite desarrollar un programa de mercadotecnia que sirva de base a ofertas atractivas para el mercado meta.

### 3.3.7 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Los servicios presentan cuatro características distintivas y esenciales:

1. *Intangibilidad*: los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. El comprador cuando busca información sobre el satisfactor, analiza la calidad del servicio a través de su ubicación, de las personas que lo realizan, el equipo, el material de

comunicación, el precio y aquéllos aspectos que sí puede percibir antes de adquirirlo.

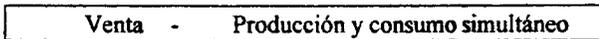
Dada esta característica, la mercadotecnia tiene la tarea de añadir algo tangible a sus ofrecimientos intangibles, para que el consumidor pueda evaluar el servicio y considerarlo como una alternativa.

2. *Inseparabilidad del servicio*: Un bien físico tiene una trayectoria muy distinta a un servicio, como se muestra a continuación:

Bien Físico :



Servicio :



Un bien físico primero se produce, después se almacena hasta que es vendido, y después, cuando el comprador lo desee es consumido.

Un servicio, por su parte, primero se vende y se consume al mismo tiempo en que es producido. En el servicio, el prestador del servicio es parte de él. El cliente está presente cuando se produce el servicio, por lo que la interacción proveedor-cliente se vuelve un binomio fundamental en la mercadotecnia de servicios. En un servicio, tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado. Por ello, a los compradores les interesa mucho quién proporciona el servicio. Con frecuencia, el proveedor del servicio se encuentra con una limitación de tiempo para satisfacer a todos sus clientes. Entonces es necesario capacitar a más proveedores que brinden un servicio con calidad homogénea, con la que se ganen la confianza del cliente.

3. *Variabilidad del servicio*: la calidad del servicio puede variar mucho dependiendo del proveedor, del tiempo, lugar y forma en que se proporciona. Incluso, el servicio prestado por el mismo proveedor puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

Las organizaciones prestadoras de servicio deben controlar la calidad del servicio y para ello tienen los siguientes recursos:

- a) Crear un sistema de selección y capacitación efectiva de personal.
- b) Establecer incentivos para incrementar la calidad, como pueden ser los premios para el empleado del mes o el otorgamiento de bonos basados en la retroalimentación de los clientes.
- c) Hacer que los empleados del servicio sean más visibles y responsables ante el cliente.
- d) Verificar regularmente que los clientes estén satisfechos mediante sistemas de

sugerencias y quejas, encuestas y compras comparativas.

La manera en que una compañía resuelva los problemas derivados de la variabilidad del servicio puede influir enormemente en la percepción que el consumidor tenga de la calidad del servicio.

4. *Calidad de perecedero del servicio:* Los servicios, como ya se mencionó anteriormente, no pueden ser almacenados para su venta, ni ser usados después de su compra. El servicio nace y muere en el momento en que se presta. Esto puede originar que no haya un balance entre la oferta y la demanda del servicio en determinados momentos, lo cual puede provocar una insatisfacción de los clientes por no ser atendidos oportunamente. Para aliviar estas situaciones se puede contratar personal de tiempo parcial en tiempos "pico" de demanda, ofrecer descuentos en horas de demanda relajada o incluso, trasladar ciertas tareas al consumidor.

### 3.3.8 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA SERVICIOS

En una empresa de servicios, el cliente interactúa con el prestador del servicio, cuya calidad es incierta y variable. El resultado del servicio se ve afectado no sólo por el proveedor, sino por todo el proceso auxiliar de producción. Por ello, la mercadotecnia de servicios exige más que las cuatro P's tradicionales de mercadotecnia. Necesita además de la mercadotecnia interna y de la mercadotecnia interactiva.

"La mercadotecnia interna implica que la empresa de servicios capacite y motive de manera efectiva a los empleados que se relacionan con los clientes y a todo el personal de apoyo para que trabajen en equipo al proveer la satisfacción del cliente". Para lograr uniformar la calidad del servicio, es importante que todo el personal se enfoque al consumidor. No basta con tener un departamento de mercadotecnia que funcione de la manera tradicional si los prestadores de servicio no practican la mercadotecnia.

En la mercadotecnia interactiva la calidad percibida del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción entre el comprador y el vendedor. En la mercadotecnia de servicios, la calidad depende tanto del servicio como de la manera en que se proporciona (especialmente en el caso de los servicios profesionales). El cliente juzga el servicio no solo en función de la calidad técnica (resultados del servicio) sino también en función de la calidad funcional (relación cliente-proveedor: que éste inspire confianza y demuestre interés en el cliente).

El prestador del servicio no debe suponer que el cliente quedará satisfecho sólo con que el cliente encuentre el aspecto técnico de su servicio adecuado, sino que debe dominar el lado personal de la mercadotecnia.

El incremento de la competencia, el incremento en costos, el descenso de la productividad y la disminución de la calidad hacen indispensable que las empresas volteen a la mercadotecnia, y se dirijan a tres tareas principales:

- \* Incremento de la diferenciación competitiva
- \* Calidad del servicio
- \* Productividad

La característica de los mercados actuales es el alto grado de competencia, donde quien atiende bien a los clientes lleva una considerable ventaja competitiva.

El buen servicio debe ser un compromiso constante, donde es indispensable contar con el personal idóneo, darle la capacitación adecuada y recompensar su iniciativa por servir al cliente para mantener siempre vivo su interés por servir. Es importante tener políticas bien establecidas de servicio, pero es más importante aún crear una actitud de servicio generalizada entre los proveedores, e incluir en la cultura de la empresa la preocupación por el cliente y que éste sea un orgullo para todos.

## *DIFERENCIACION COMPETITIVA*

La fuerte competencia de precios que caracteriza los mercados actuales es un gran reto para la mercadotecnia. En la medida que los consumidores encuentran que los proveedores prestan servicios similares, dejan de preocuparse por estos y consideran más el precio para tomar una decisión.

Ante esta situación, la alternativa es crear una oferta y una imagen diferenciada, agregando características innovadoras que hagan notarse a la empresa sobre las demás. Es cierto que las innovaciones son fáciles de copiar, pero la empresa innovadora siempre llevará una ventaja en tiempo y en imagen.

## *CALIDAD DEL SERVICIO*

La empresa que busca ganar mercado debe asegurarse que la calidad del servicio que presta siempre sea mejor al de la competencia. La calidad, como se mencionó en páginas anteriores, es la comparación entre las expectativas del cliente y el desempeño percibido. La meta mínima aceptable es que el desempeño cumpla las expectativas del cliente al 100%. La excelencia se logra cuando el desempeño sobrepasa las expectativas del cliente, cuando hay un excedente, un "algo más" que es gratificante para el cliente y que éste no lo esperaba.

Para esto, es importante primero conocer las expectativas del cliente y a partir de ahí trabajar en el diseño del servicio, recordando la importancia de que la calidad se muestre tanto técnica como empáticamente. Segundo, es necesario monitorear constantemente la calidad percibida por el cliente hacia nuestro servicio y hacia la competencia, a través de encuestas, observación y compras comparativas, para corregir errores a tiempo y mejorar continuamente. Tercero, no deben crearse expectativas que no puedan cumplirse, ya que el desengaño, aún cuando se preste un buen servicio, es peor que no haber recibido el servicio. La alta calidad en el servicio puede ser costosa, pero debe trabajarse con los empleados para que éstos sean conscientes que la mayor parte de la calidad está en ellos. Y cuarto, y más importante, debe darse calidad a los empleados. Sólo recibiendo y viviendo la calidad, los empleados podrán aprenderla y hacer de ella un estilo de vida. En todos los niveles de la organización, las relaciones deben ser de calidad, ya que todas las personas que prestan servicios dentro de la empresa crean el conjunto que hace que la empresa se muestre a la sociedad como una organización de calidad.

## *PRODUCTIVIDAD*

Otra preocupación derivada del incremento de costos, es aumentar la productividad. Lo importante de esto, es ser más productivos sin detrimento de la calidad. En una empresa de servicios, la productividad es el resultado, más bien, del aumento de la calidad. Con frecuencia escuchamos que ser productivos es hacer más con menos. Pero para llegar a ese nivel, primero

debemos agotar los recursos actuales para hacer más con lo mismo. Es decir, primero debemos aprovechar al máximo los recursos actuales produciendo servicios más efectivos, antes de disminuir los recursos y hacer más. Aprovechar los recursos actuales es, lograr con los recursos materiales y humanos actuales, mayor satisfacción de los clientes. Esto, sin duda, atraerá más clientes, y entonces sí deberemos empezar a hacer más con menos, ya que nuestros bienes físicos auxiliares del servicio deberán utilizarse para atender a más clientes.

### 3.3.9 *MERCADOTECNIA DE LA ORGANIZACION*

La mercadotecnia de la organización consiste "en emprender actividades de creación, conservación o cambio de actitudes y comportamiento del auditorio meta respecto de una organización". La imagen que una empresa tenga frente a la sociedad en que se encuentra establecida va a determinar en gran parte la aceptación que tenga la empresa dentro de su mercado meta. La imagen organizacional influye en las creencias que el público tenga respecto de la empresa, y, como se comentó en el apartado de Comportamiento del Consumidor, estas creencias van a ser determinantes en la decisión de compra del consumidor.

La imagen organizacional, por tanto, debe ser evaluada con el objeto de desarrollar un plan de mercadotecnia que permita que sea la que la empresa desea proyectar, ya sea para mejorarla o consolidarla. Esta evaluación debe hacerse entre el público potencial de la comunidad, permitiéndoles expresar su valoración sobre aquéllos aspectos que forman parte de la imagen de la empresa.

Una vez realizada la valoración, debe trazarse el plan general de reconstrucción de imagen, donde primero deben lograrse los cambios en los aspectos considerados y después diseñar un programa de mercadotecnia que dé a conocer estos cambios ante la comunidad.

Sin embargo, estas campañas por la imagen organizacional sólo darán resultados cuando la organización se mantenga fiel a la imagen proyectada. Además, es importante que la empresa esté monitoreando con frecuencia la imagen que esté proyectando ante el público potencial, para ir conociendo la mejoría o deterioro de la imagen y así tomar medidas sobre su programa de mercadotecnia.

### 3.3.10 *APLICACIÓN DE CONCEPTOS*

El problema de esta Institución, bajo nuestra perspectiva, es básicamente una cuestión de mercado: la atracción y conservación de estudiantes. Hemos comentado ya que la principal fuente de captación de alumnos es la recomendación que del Instituto hacen sus actuales o anteriores alumnos. De ahí que consideramos de vital importancia hacer un análisis del servicio que reciben los alumnos en estos momentos, para lo cual realizamos una investigación con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción en el servicio que brinda la Institución. Esta información requiere, además, ser actualizada en el tiempo, por lo que consideramos pertinente que la Institución cuente con un sistema de información que de manera constante le reporte qué sucede dentro de su mercado. Por el tamaño de la Institución y su giro, consideramos que no se requiere de un sistema de información sofisticado que exija una gran cantidad de recursos, pero

es indispensable que la toma de decisiones, desde la oferta de cursos cada bimestre, la asignación de maestros, la introducción de nuevos programas hasta la asignación de precios tenga un soporte de información.

Para construir el sistema de información, proponemos lo siguiente:

- 1) La creación de una base de datos de los alumnos que permita darles un seguimiento a través del tiempo.
- 2) Observar a la competencia. Hacer un análisis de los cambios que efectúa la competencia, en cuanto a su servicio, sus precios y su imagen.
- 3) Evaluar constantemente el nivel de satisfacción que brinda el servicio de la Institución, manteniendo contacto directo con el alumnado por parte de la Dirección y obtener su evaluación.
- 4) Definir las características del mercado hacia el cual se dirige la Institución, para hacer un análisis de su comportamiento y utilizar medios de atracción y conservación del alumnado más efectivos.

Por otro lado, es necesario conocer la naturaleza de los servicios. La Institución debe ofrecer algo tangible, como es su producto terminado, es decir, resultados. Al inscribirse, el alumno compra una promesa de aprender un idioma. En ese momento, no puede ver, ni oír, ni sentir que es lo que va a pasar con él dentro de la Institución, e incluso, desconoce si el aprender un idioma es conocerlo, entenderlo o dominarlo.

Para que el alumno decida la inscripción, necesita de algo más que la promesa. Necesita percibir que su estancia en la Institución será agradable, que hay testimonios de que tendrá un aprendizaje efectivo tanto por parte del alumnado como de sus métodos de enseñanza. Esta evaluación la realiza el alumno prospecto en primer lugar, por la percepción que tiene de la Institución: lo que ha oído de ella, la impresión que le produce físicamente sus instalaciones y sobre todo, la información que reciba sobre la misma. Esta información es decisiva decisión de compra del servicio. El candidato a alumno, requiere conocer de manera eficiente a lo que se está metiendo. No basta darle fechas de inscripciones e inicio de clases y precios. Es necesario informar al alumno de los programas, métodos y servicios adicionales que recibirá al inscribirse. Esto hará que el alumno perciba las características competitivas de la Institución.

Por ello, es importante diseñar nuevas estrategias de información al público. Los volantes informativos deben convertirse en folletos atractivos y con suficiente cantidad de información; se requiere, de la misma manera, que se asigne un área de información y admisiones donde se pueda atender al público a satisfacción.

Ahora, el servicio y el prestador del mismo, es un binomio inseparable y determinante. El servicio no es algo hecho que pueda ser visto por su productor antes de ofrecerlo o venderlo y así poder decidir si nuestro producto vale la pena sacarlo al mercado. En el caso de los servicios, primero se realiza la venta y el servicio será posteriormente provisto por el prestador. El éxito en ello, es entonces, el prestador en sí: el maestro. El maestro tiene entonces una

función clave. Sin embargo, el servicio puede variar de maestro en maestro, lo que puede impedir una plena satisfacción del alumno y que se obtengan resultados homogéneos.

Para prevenir esta situación, deben elaborarse perfiles de los profesores, para que al realizar contrataciones, quede garantizado el servicio que darán. Debe hacerse un diseño de los programas de estudio que responda a las expectativas del alumnado y debe llevarse un control del desempeño de los mismos, pero principalmente, se requiere de una capacitación intensiva que homogenice el servicio, de tal suerte que al alumno incluso le sea indistinto qué maestro le será asignado, ya que tiene la confianza de que no importa quién sea, saldrá satisfecho de su clase.

En esta Institución, hemos percibido que es común entre los profesores la posición de ofrecer sus servicios a los alumnos, enfatizando en sus aspectos técnicos, lo que usan incluso como punto de comparación entre ellos. Sin embargo, se notan pocos esfuerzos por retener al alumnado. Se escuchan comentarios tales como: "si el alumno no pasa, es por que no estudia", "mis alumnos traen malas bases, por lo que yo no puedo hacer mucho por ellos", "ellos son quienes pagan por venir y no aprovechan sus clases". Es necesario emprender un programa de mercadotecnia interna que vuelque los esfuerzos de los maestros hacia el alumno. No se trata de "apapachar" a los alumnos ni de aprobarlos a todos, sino de concientizar a todo el personal de que un alumno satisfecho volverá el siguiente bimestre e invitará a otro estudiante, conservando y aumentando así su fuente de trabajo. Un alumno a disgusto, no tendrá motivos para reinscribirse y comentará su insatisfacción, ahuyentando a alumnos potenciales.

Además, el alumno no desea aprender a costa de lo que sea. La frase que dice "el alumno aprende con el maestro, sin el maestro y a pesar del maestro" no puede ser aplicado en el caso que nos ocupa. La asistencia al Inglés, es voluntaria del alumno y en la gran mayoría de los casos, complementaria a sus actividades cotidianas. Si el alumno asiste por gusto a una clase de Inglés, debe permanecer con ese mismo agrado durante toda su instrucción. En esto, el maestro debe dominar el lado personal de la mercadotecnia. El maestro no puede ser indiferente a las motivaciones de los alumnos. Por el contrario, estos maestros tienen una gran herramienta para lograr el éxito de su trabajo: la fuerte motivación intrínseca de los alumnos por estar ahí. Es importante que los maestros estén técnicamente preparados, que dominen plenamente el idioma que enseñan, que conozcan las culturas a las cuales pertenece dicho idioma, que tengan la capacidad de transmitir el conocimiento, pero igual de importante es que sostengan una interacción con el alumno de alta calidad: que le inspire confianza y que demuestre un interés genuino en él.

Por otra parte, la ventaja competitiva que maneja la Institución en estos momentos es su precio. De hecho, alumnos nos han comentado que comparando una Institución con otra, y al no notar diferencia real entre ellas, optaron por el Instituto Cultural por su precio. El Instituto tiene como política mantenerse entre los Institutos de enseñanza de idiomas de menor costo en el mercado, dado su fin social. Sin embargo, el ofrecer un precio económico no está renfiendo con un servicio de alta calidad. Más aún, el Instituto debe aprovechar esta situación de que no hay mayores diferencias en la competencia, para innovar y definir ventajas competitivas, como pueden ser:

- ⇒ Ofrecer niveles académicos superiores, de mantenimiento y de actualización.
- ⇒ Diversificar modalidades: cursos intensivos permanentes y sabatinos.
- ⇒ Retomar actividades culturales para el público en general y de integración para el alumnado.
- ⇒ Ofrecer cursos en el extranjero para promover intercambios culturales.
- ⇒ Declarar los principios de enseñanza que adopte y extenderlos al público.
- ⇒ Diseñar su propia metodología de enseñanza y ponerla en práctica.
- ⇒ Servicio de asesoría académica gratuita.
- ⇒ Servicio Bibliotecario de calidad, gratuito.
- ⇒ Club de Conversación gratuito.
- ⇒ Desarrollar la investigación docente en el área de idiomas.

En cuanto a calidad, el Instituto necesita conocer qué espera el alumno, definir "calidad" en su propio servicio y realizar una evaluación constante de ello. Bimestre a bimestre, debe hacerse que los alumnos califiquen su nivel de satisfacción en el curso. El lograr aumentar y conservar el alumnado gracias a un incremento de satisfacción en él y el que los alumnos logren mejores resultados, es aumentar su productividad. El lograr grupos más numerosos y permanentes, es ser más productivos.

Como organización, la Institución tiene una imagen aceptada dentro de la sociedad moreliana, goza de la confianza de su público, pero necesita mostrarse presente en las decisiones de los alumnos potenciales. Para ello, es importante que la Institución trabaje en consolidarse como Institución seria que ofrece un servicio de calidad y efectivo a su comunidad, en un ambiente agradable y atractivo. Para ello, puede posicionarse en el mercado, primero, conociendo a qué público desea atender, segundo, a través de una campaña publicitaria que cree esa imagen y tercero, que se efectúen los cambios internos en la Institución para que respalden esa imagen y la refuercen.

## 3.4 CALIDAD

### 3.4.1 ANTECEDENTES

La calidad se presenta como una tendencia humana hacia preferir aquello que ofrece mayores ventajas y mejores características. El ser humano por naturaleza tiende a la belleza, a lo bueno, a lo que le brinda bienestar y mayores ventajas. Y esta inclinación es lo que le hace hacer una valoración de la calidad de los productos o servicios que adquiere.

Ante una creciente competencia internacional, de mercados abiertos donde aparece la lucha por la supervivencia del mejor, surge la filosofía de Calidad Total, como una filosofía administrativa que pretende lograr un sistema de mejora continua partiendo de la alta dirección hacia todo lo largo y ancho de la organización, y empezando su implementación desde el diseño del producto o servicio, y pasando por etapas importantes como es la educación del personal hacia la calidad y la creación de una estructura administrativa que la permita.

Como antecedente de calidad, se puede hacer mención de que ésta ha sido una preocupación de siempre, ya que desde la Creación se habla de que la medida de Dios era que las cosas fuesen buenas. Y de ahí pasamos por una serie de medidas adoptadas durante la historia de la humanidad para asegurarse de que las cosas se hicieran bien, como son preceptos contenidos en el código de Hammurabi, donde, por ejemplo, se señalaba la pena de muerte para el constructor que hiciera una casa que por falta de solidez se hundiera, matando a sus moradores; los fenicios, eliminaban los errores con la amenaza de cortar la mano a quienes los cometiese; en varias culturas antiguas, existían probadores de los alimentos de los reyes, para garantizar que aquéllos no perjudicaran su salud; durante la Edad Media, al nacer los gremios, las normas de calidad se hicieron más explícitas, para comprobar la conformidad de los bienes que se entregaban a los clientes y para mantener la exclusividad de algunos bienes para algunos grupos de artesanos.

Todos estos ejemplos nos hablan de una relación del hombre con el producto de su trabajo. Cada producto, tenía un nombre y un apellido, y conllevaba con ello el orgullo de la persona que lo elaboró. Sin embargo, con la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos, se desvaneció esta relación, desvinculando al hombre del valor agregado que le dió a su producto y llegando en ocasiones hasta el punto de ignorar lo que produce la empresa donde trabaja.

"Desde esa perspectiva, y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor. En otras palabras: lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora al destacar que es el propietario de su trabajo"<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Acle Tomasini, Alfredo. Retos y Riesgos de la Calidad, pág. 39.

La competitividad de los productos, más allá de las fronteras de una nación, también puso de manifiesto la importancia de la calidad, como se aprecia en un informe al Rey Luis XIV, fechado el 3 de Agosto de 1664: "Si nuestras fábricas aseguran por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí y fluirán dinero en el reino".

En América del Norte, se empiezan a manejar conceptos de Calidad desde 1920, al crear la Western Electric un departamento de calidad, teniendo como integrantes a George Edwards y Walter Shewhart, siendo el primero el que crea la noción de aseguramiento de calidad y el segundo quien propone a la estadística como un instrumento de la gestión de calidad.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo "La Calidad como Gestión". En 1950, Edward Deming dicta su primera conferencia en el Japón, introduciendo los métodos estadísticos para el control de Calidad. Para 1962, Crosby lanza sus preceptos sobre el concepto "cero defectos". Aunado a estas producciones intelectuales, se inicia lo que es llamado "Despliegue de la Función de Calidad" (Quality Function Deployment), como un proceso de planeación que inicia a partir de los atributos de calidad que desean ser incorporados a un bien o servicio durante su diseño.

En cuanto al control de calidad, vemos que a principios del presente siglo, éste es nulo, iniciando en 1920, con la influencia de Taylor, la 1a. generación de control, que consistía en la inspección de la producción. A partir de 1960, se empieza a controlar los procesos de producción, y para 1980, se ve que para mejorar la calidad, hay que actuar desde la raíz, y empezar por la optimización de diseños.

Ahora bien, la Calidad Total ha ingresado en nuestro país con el impacto de una moda. Esto quiere decir que ha creído gran interés torno a ella, pero con el riesgo de tomarla como un remedio mágico que aliviará todos los problemas de la empresa, y surgiendo una gran cantidad de capacitadores y asesores de calidad que, carentes de experiencia y trabajando únicamente sobre teoría utópica han pretendido desarrollar sistemas de calidad en distintas empresas con un efecto contraproducente, creando un rechazo hacia el sistema. Esto no quiere decir que no haya gente lo suficientemente capacitada y preparada para implantar sistemas de calidad, sino que se debe ser cuidadoso en la adopción de un plan de calidad para elegir aquello que nos ofrezca la experiencia y bases sólidas suficientes para decidirnos a invertir tiempo y recursos en aras de la Calidad.

#### 3.4.2 W. EDWARDS DEMING Y LA CALIDAD

W. Edwards Deming, estadístico norteamericano, es reconocido como el impulsor de este estilo de administración. Japón, una nación desecha por la Segunda Guerra Mundial, es actualmente una de las primeras potencias económicas, gracias en gran parte, al Dr. Deming, quien "enseñó a los japoneses la calidad en la administración y la ingeniería como sistema, mostrándoles cómo identificar las variaciones o fluctuaciones en sus procesos, lo cual les

permitiría detectar y eliminar defectos, y así reducir el desperdicio y los costos, y a la vez, incrementar la productividad"<sup>15</sup>

Deming, durante la 2ª Guerra Mundial, ya había aplicado su método en la industria de la Guerra, pero su uso decayó en la posguerra, cuando lo que importaba era la cantidad y no la calidad. "La calidad se consideraba el dominio de la inspección, en separar lo bueno de lo malo"<sup>16</sup>.

Su método, es conocido como Control Estadístico de la Calidad (CEC) y Control Estadístico de Procesos (CEP). Pero Deming no sólo enseñó estadística, sino también la cooperación y desarrolló una forma de administración con participación, la cual aprovechaba los conocimientos y habilidades de cada empleado, en todos los niveles, por medio de equipos humanos y sistemas de sugerencias, siempre orientados al cliente, lo cual es lo que precisamente se conoce como el sistema administrativo "Control Total de la Calidad".

La premisa de la que partía Deming, era una nueva economía de la cooperación: "ganar - ganar", donde al ganar el cliente, gana la empresa; al ganar la empresa, gana el trabajador; al ganar el trabajador, está satisfecho de su labor y estará motivado a seguir produciendo para un mayor beneficio del cliente: la calidad.

Ahora bien, Deming aplicaba la Regla 80 - 20 en la administración y decía que el 80% de los problemas de las empresas se encontraban en el sistema, y el 20% restante, estaban en la persona o cosa individual y por ello, para iniciar un sistema de calidad, se requería de cuatro cosas:

1. La consciencia y compromiso de la alta administración en realizar una transformación en materia de calidad.
2. La comprensión del personal de quiénes son sus clientes.
3. El reconocimiento de la necesidad de basar las decisiones en datos.
4. La comprensión de que en todo proceso hay variación.

Por otra parte, Deming decía que el esfuerzo de calidad precisa de una nueva forma de pensar en el cliente y de pensar en nuevos clientes. Durante la Guerra y la Posguerra, el cliente aceptaba todo lo que la empresa produjera, pues no había más. Ahora, la empresa debe satisfacer las necesidades del cliente, sino, la competencia lo hará. Si se toma al cliente como punto de referencia, es más fácil fijar las prioridades en la alta dirección.

Para las empresas preocupadas por la calidad, "cliente" es más que una relación en la cual el dinero cambia sencillamente de manos. Describe el intercambio de servicios, distinguiendo dos grupos de clientes: los externos y los internos. El cliente externo es el usuario final de un producto o servicio. El cliente interno, es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o servicio que le proporciona a otro dentro de la empresa. Con frecuencia, un departamento no entiende cómo usará su producto el siguiente departamento, y por ello no puede aprender qué cosas son importantes en el cumplimiento de sus tareas. El concepto de

---

<sup>15</sup> Walton, Mary. El Método Deming en la Práctica, pág. 2.

<sup>16</sup> Ídem, pág. 2.

clientes internos destaca la importancia del trabajo de cada empleado y es absolutamente crítico para la transformación de la calidad.

Otro aspecto primordial en el modelo de Deming, es la comprensión y aplicación del ciclo Shewhart o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). La mejora continua exige una modalidad circular, no es un proyecto lineal.

"Los procesos por su naturaleza no pueden resolverse, sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas"<sup>17</sup>.

Las decisiones no deben basarse en corazonadas. El administrador americano se atribuye el mérito frente al éxito y de cara al fracaso, rápidamente encuentra culpables.

Una transformación de la calidad requiere cinco supuestos:

- a) Las decisiones deben basarse en hechos.
- b) Las personas que mejor conocen el trabajo son las que lo realizan.
- c) Los grupos de personas que trabajan en equipo pueden tener más éxito que los individuos que trabajan solos.
- d) Los grupos necesitan capacitación en un proceso estructurado para resolver problemas, que incluya conocimientos de la manera de dirigir una reunión.
- e) Es conveniente mostrar gráficamente la información.

### 3.4.3 DEFINICIONES DE CALIDAD

*Diccionario Larousse*: conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa; superioridad en su línea o categoría; excelencia.

*Griego*: Kalós: noble, excelente y bello.

*Latín*: Qualitas: gene, origen o clase.

*"El principio en el que se funda el grado más sublime de calidad es una concepción precisa, exacta y clara de lo que se requiere"*<sup>18</sup>.

"El principio de la más elevada calidad es el de una viril relación del creador de la calidad con el producto desde que fue concebido y diseñado y que le presta atención durante todo el proceso hasta colocarlo en las manos del cliente o usuario"<sup>19</sup>.

La mejor forma de control de calidad es una atención continua a ello. El ideal a alcanzar es el auto control.

Para Raúl A. Cárdenas Herrera, Calidad es el conjunto de valores que tiene la relación entre dos o más personas o sistemas. El cliente es quien debe definir la calidad. La calidad

<sup>17</sup> Ídem, pág. 13.

<sup>18</sup> Cárdenas Herrera, Raúl A. *Cómo Lograr la Calidad en Bienes y Servicios*, pág. 30.

<sup>19</sup> Ídem. Pág. 30.

denota dos cosas: una relación y personas. Sólo cuidando las relaciones perdurables con perseverancia, podemos lograr la excelencia en el trato con nuestros proveedores, empleados, accionistas y clientes, presentes o futuros.

"Crear desde el principio la calidad abarata los costos y aumenta la productividad y nos da una persistente competitividad"<sup>20</sup>.

Juran define a la calidad como "adecuado para su uso".

Crosby la traduce en "cubre los requisitos".

Frases entorno a la calidad:

"existe o no existe"

"bueno a la primera"

"La calidad es algo que produce un enamoramiento en quien la pide y aprecia.. Es esencial que el cliente sea quien defina la calidad que busca y que nosotros estemos atentos a sus necesidades actuales y futuras"<sup>21</sup>.

Cuando una persona define esos valores, podemos medir las variables o juzgar los atributos "valiosos" para él, y por consiguiente, para nosotros.

Valor: es el servicio que los objetos o entidades prestan.

Un bien o servicio es de excelente calidad cuando al establecer el consumidor relación con él, encuentra allí un conjunto de valores que son valiosos para él.

Acle Tomasini define el Control Total de Calidad como "un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente"<sup>22</sup>.

### 3.4.4 ELEMENTOS DE APOYO DE LA CALIDAD

#### 1) Método de Control

Ciclo Shewhart.

Planear: definir con precisión el problema que deseamos resolver o la meta que procuramos lograr, así en cada caso estableceremos objetivos y métodos para alcanzarlos, y medir la dimensión de nuestros logros.

Hacer: desarrollo de una serie de actividades para lo cual debe haber una capacitación y adiestramiento previo.

Verificar: tiene como finalidad establecer el grado de conformancia entre aquello que se planeó y lo que en verdad se alcanzó.

Actuar: establecer correcciones.

#### 2) Procesos Estadísticos

No se puede controlar lo que no se mide. El control total de calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, siendo esto base del proceso de toma de

<sup>20</sup> Ídem. Pág. 32.

<sup>21</sup> Ídem. Pág. 32.

<sup>22</sup> Acle Tomasini, Alfredo. Retos y Riesgos de la Calidad Total, pág. 55.

decisiones, partiendo desde el diagnóstico de un problema específico, hasta el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para resolverlo.

Los métodos cuantitativos permiten identificar y analizar los problemas, no los síntomas.

Deming señala como herramientas básicas a aplicar en un proceso de control de calidad, las siete siguientes:

1. Diagramas causa-efecto (espina de pescado)
2. Diagrama de flujo de proceso.
3. Diagrama de Pareto. (Regla 80-20; el 80% de los problemas surgen del 20% de las causas).
4. Diagramas de tendencias.
5. Histogramas
6. Diagramas de dispersión (relación entre dos variables)
7. Cuadros de control: reflejan variaciones en el sistema.

### 3) Trabajo en Equipo

Las personas son quienes le dan vida a la empresa, y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales de su éxito.

Se parte de reconocer la dignidad y el potencial intelectual de las personas. Se trata de satisfacer sus necesidades de autorrealización, reconocimiento y pertenencia, considerando su experiencia y conocimiento en las tareas que desempeña, lo cual tiene como valor agregado la energía creativa que esta propuesta libera.

Mediante los grupos de mejora, si nos referimos a grupos de la alta y media dirección cuya misión es desarrollar proyectos vitales de control o mejora o a través de los círculos de calidad, o si nos referimos a grupos de empleados o trabajadores, cuya misión es realizar proyectos de control o mejora relativos a su área de trabajo, las organizaciones logran desarrollar una gran sinergia que potencia las capacidades de su personal a ser éste capaz de trabajar en equipo.

### 4) Capacitación

El proceso educativo hacia la calidad es clave en la implantación de Calidad Total, por lo que debe ser una actividad permanente que abarque toda la organización.

El sistema educativo para la calidad consiste en concientizar periódicamente a todo el personal sobre la importancia de la calidad y capacitarlo en el uso de la herramienta y trabajo en equipo.

Los objetivos de un sistema educativo para la calidad son:

\*Desarrollar una cultura hacia la calidad

\*Capacitar para el trabajo en equipo

\*Crear un lenguaje común y dotar a la personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora.

\*Desarrollar el hábito de mejora continua.

Informar también es una forma de capacitar y madurar. Hay que informar al personal de los planes de la empresa, no precisamente a detalle, sino lo suficiente como para que todos sepan a donde se quiere llegar.

Así mismo, es importante capacitar a los comités sindicales en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, manejo de reuniones, utilización de medios audiovisuales, etc., ya que estos líderes mueven a los obreros y sin pretender manipularlos, es conveniente darles las herramientas para que desempeñen mejor su labor.

### 3.4.5 LA CALIDAD Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

"Las personas y las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse, etc., que se han ido conformando a lo largo de su historia y en los que han influido factores tales como su ubicación geográfica, estilos anteriores y presentes de liderazgo, edad promedio prevaleciente, y la antigüedad de la empresa"<sup>23</sup>. Esto es lo que se llama Cultura Organizacional.

Transformar esa cultura hacia nuevos valores: calidad, trabajo en equipo, convencimiento de que cada quien es responsable de la calidad de su trabajo y de que hay que expresar problemas y soluciones mediante métodos estadísticos, es el principal reto al implantar la Calidad Total.

El liderazgo significa la posibilidad de que una organización alcance sus objetivos en razón a la capacidad que tenga un dirigente para encauzar las acciones de todos los miembros hacia las metas planteadas, influyendo en su ánimo y desarrollando en ellos una actitud de compromiso adquirida por voluntad propia, creando una dinámica Organizacional que se mueve de arriba hacia abajo en la organización y viceversa.

Un liderazgo efectivo requiere de una autoridad integral: jerárquica, profesional y moral. La autoridad jerárquica es la que está implícita al puesto. Es otorgada por la propia organización. La autoridad profesional emana del conocimiento de los asuntos de la organización; del distinguir los fundamentos de la misma de las tareas que desarrollan los subordinados y de conocer la relevancia que tienen ambos para el funcionamiento y perspectivas

---

<sup>23</sup> Ídem. Pág. 57.

de la organización. La autoridad moral da cohesión a las dos anteriores. Es la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. "Las palabras convencen, los ejemplos arrastran"<sup>24</sup>.

"La alta dirección debe tener consciencia del cambio, como principio básico"<sup>25</sup>.

"En una organización, siempre habrá más problemas que resolver y más proyectos que desarrollar que aquéllos que son posibles llevar a cabo, en virtud de limitaciones físicas, financieras y humanas. Ante ello, la sensibilidad del líder para conocer las que en verdad son vitales para la organización y así, jerarquizar los esfuerzos, es una necesidad imperiosa para asegurar el éxito y la supervivencia de la empresa"<sup>26</sup>.

El líder deberá adoptar un estilo participativo en la toma de decisiones, para que surjan ideas del personal y éstas sean valoradas, y se cree el sentido de copropiedad en la innovación. Deberá diferenciar entre lo vital y lo superfluo, deberá tener capacidad de abstracción, conciencia del cambio y sus implicaciones. Estará en favor de eliminar el centralismo y fomentar el trabajo conjunto.

#### 3.4.6. PLANEACION ESTRATEGICA

Una empresa, para implantar la Calidad Total, debe tener claramente definidas las razones para hacerlo, lo que espera lograr y cómo encaja en su plan estratégico. De hecho, de éste debe surgir la necesidad de un sistema de Calidad Total. Con frecuencia, antes de ser éste iniciado, deberán ser resueltas otras deficiencias de la empresa, para que no haya obstáculos invencibles o problemas que echen por tierra los esfuerzos por la calidad.

Se debe tener un claro diagnóstico de la empresa y resolver los problemas cuya gravedad, a la postre, puedan echar por tierra los esfuerzos que se emprendan y los compromisos que se adquieren.

1. Relación con el consumidor o usuario.
2. Liderazgo en calidad.
3. Aseguramiento de calidad.
4. Efectos en el entorno.
5. Reducción de costos.

En la elaboración del plan estratégico debe hacerse una definición de la misión y visión de la organización y puede ser de utilidad utilizar la técnica llamada Benchmarking.

Definir la misión es conocer la forma como la organización espera trascender en la sociedad de la cual forma parte. La misión tiene un rol integrador. Esto es sólo un primer paso. La misión debe ser vinculada al quehacer cotidiano de la organización. Para ello, es útil realizar una matriz de conceptos estratégicos vinculados con las áreas funcionales y sus implicaciones.

---

<sup>24</sup> Ídem. Pág. 60

<sup>25</sup> Ídem. Pág. 60

<sup>26</sup> Ídem. Pág. 61

La visión es la perspectiva a largo plazo, es el ideal que se pretende alcanzar en el futuro. También debe ser descompuesta en elementos estratégicos para referirlos a las áreas funcionales y determinar la manera como deben participar para alcanzarlos.

La técnica BENCHMARKING consiste en una evaluación constante frente a los competidores más avanzados, para conocer el por qué de su éxito y analizar las mejoras prácticas que se deben realizar.

Esta táctica:

- Ayuda a ver afuera de las paredes de la empresa y permite enfocar esfuerzos hacia una meta.
- Hace que esta meta se transforme en un plan para acercarse a los competidores y detectar el surgimiento de rivales potenciales.

La misión y la visión deben ser revisadas y ajustadas según la dinámica de la organización. De ahí, deben ser definidos los escenarios visibles a nivel micro y macro y debe hacerse un diagnóstico de la organización, evaluando sus fuerzas y debilidades para de ahí partir hacia la implementación de un plan.

Para convertir los planes en hechos, deben distribuirse las responsabilidades dentro de la organización para lograr los objetivos estratégicos. Habrá que señalar los problemas para lograrlos, las acciones para resolverlos, la asignación de responsables, la forma y periodicidad para medir los avances y los recursos a destinar.

Esto implica pasar de la planeación a la administración estratégica. El plan estratégico contiene de manera ordenada desde la razón de los objetivos estratégicos hasta las acciones concretas que para lograrlos se deben realizar de manera cotidiana por la alta y media dirección.

El proceso de planeación periódico desarrollado de manera participativa, trae las siguientes ventajas:

1. Permite desarrollar un proceso de aprendizaje en las tareas de planeación, pues en la medida que se desarrolló los esfuerzos tienden a estar mejor enfocados.
2. Se asegura que haya consistencia en el tiempo entre acciones y objetivos, lo cual permitirá ir enfocándolos de mejor manera.
3. El esfuerzo que supone la implantación de Calidad Total puede dimensionarse y ubicarse en un contexto más amplio junto con otras prioridades de la empresa.
4. Las revisiones periódicas del plan y las acciones que de él se deriven, que no es otra cosa más que seguir el círculo de Deming, es lo que permite que la transformación cultural se lleve a cabo a través del tiempo.

Desgraciadamente, existen serios obstáculos que impiden la implantación de un plan de calidad, los cuales se enumeran a continuación:

1. Resistencia al cambio
2. Temor al cambio
3. Ignorancia
4. Impaciencia y corto plazo
5. Feudalismo

Un aspecto clave en la implantación del sistema es reconocer la dignidad y potencialidad actual de todos los miembros de la organización, para lo cual es de vital importancia la motivación de equipos de trabajo.

Los resultados de la Calidad Total no serán primero en el Estado de Resultados, sino en el nivel de actitud del personal, en su voluntad hacia el cambio.

Para implantar la calidad, es necesario atacar los siguiente aspectos:

- \*Cultura Organizacional
- \*Conjunto de valores
- \*Hábitos y actitudes
- \*Vicios que norman la forma de actuar de los miembros de la empresa.

La finalidad de expresar claramente la visión y la misión y de que todos los miembros de la organización las conozcan, es centrar los esfuerzos y evitar dispersiones que puedan caer en desperdicio y gastos.

Se debe señalar los valores en los cuales creen la organización y sus miembros, y esto implica un compromiso.

Las políticas establecen en términos claros y concretos la forma como los miembros de la empresa definen la calidad de sus productos o servicios.

Las políticas deben ser fijadas por lo menos por los 3 primeros niveles de la organización.

## 7 PRINCIPIOS DE DEMING

No es suficiente que todos hagan el mayor de los esfuerzos; cada esfuerzo debe ser guiado por unos principios para que cada quien sepa qué tiene que hacer. Además, debe establecerse en equipo bajo un liderazgo efectivo para que todos los esfuerzos sean coherentes.

"La experiencia sola, sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que debe hacerse para mejorar la calidad y la competitividad... La experiencia dará la respuesta a una pregunta, y la pregunta surge de la teoría. La teoría que se tiene a mano, no tiene por qué ser elaborada. Puede ser simplemente un presentimiento o una definición de principios"<sup>27</sup>.

Los beneficios a corto plazo no son un indicador fiable de la actuación de la dirección. Los dividendos y los beneficios sobre el papel, no contribuyen al nivel de vida de las personas ni mejoran la competitividad. La mejora de la calidad y la productividad sí contribuyen a ese fin.

La calidad exige a la alta dirección un compromiso y una actuación.

## - Principios -

1. *Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.*
2. *Adoptar la nueva filosofía.*
3. *Dejar de depender de la inspección en masa.*
4. *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.*
5. *Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.*
6. *Implantar la formación*
7. *Adoptar e implantar el liderazgo.*
8. *Desechar el miedo.*
9. *Derribar las barreras entre las áreas staff.*
10. *Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.*
11. *Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.*
12. *Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosos de su trabajo.*
13. *Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.*
14. *Actuar para lograr la transformación.*

## - Enfermedades y obstáculos -

### A. ENFERMEDADES MORTALES

1. *Falta de constancia en el propósito de planificar un producto y servicio que tenga mercado, que mantenga a la compañía en el negocio y que proporcione puestos de trabajo.*
2. *Enfasis en los beneficios a corto plazo.*
3. *Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual.*
4. *Movilidad de los directivos.*
5. *Dirigir una compañía basándose sólo en las cifras.*

---

<sup>27</sup> Ídem. Pág. 18.

## B. PRINCIPALES OBSTACULOS

1. *Buscar resultados inmediatos.*
2. *Suposición de que resolviendo los problemas, la automatización, los aparatos y nueva maquinaria transformará la industria.*
3. *Búsqueda de ejemplos que se comparen con nuestra organización.*
4. *El pensamiento "Nuestros problemas son diferentes"*
5. *Obsolescencia en las escuelas.*
6. *La idea de que "Nuestros problemas residen completamente en la mano de obra".*

La calidad total no es exclusiva de empresas grandes, medianas o pequeñas, ni tampoco de organizaciones públicas y privadas, en cambio, si es exclusiva de aquéllas que, sin importar el tamaño o la naturaleza del accionista, están insatisfechas con su situación y que tienen el coraje de iniciar el proceso de cambio.

### 3.4.8. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Si viéramos a los obreros y empleados como clientes, al salir ellos de su jornada de labores evaluaríamos el nivel de satisfacción de las expectativas que tenían al ingresar, y eso nos movería a comprobar la calidad de vida en el trabajo que ellos reciben, tal como nuestros clientes con nuestros productos. El resultado de este enfoque gerencial orientado a la gente sería más calidad para todos y estar en el estilo de administrar llamado "ganar-ganar", ya que al ganar la empresa gana el obrero y viceversa, contrario al estilo "ganar-perder" o "perder-ganar".

Este enfoque implica:

- \*Efectividad industrial
- \*Desarrollo de los recursos humanos
- \*Efectividad organizacional
- \*Reestructuración del trabajo
- \*Enriquecimiento del trabajo
- \*Reestructuración organizacional
- \*Sistemas sociotécnicos
- \*Humanización del trabajo
- \*Trabajo en equipo
- \*Cooperación entre el personal y la empresa
- \*Involucramiento del trabajador

Para motivar este enfoque y que el personal se percate de ello y se sienta beneficiado por él en realidad y convencido, deben apoyarse los planes y las políticas con el desarrollo de:

- \*Trabajo en equipo
- \*Sistemas de compensaciones

- \*Planes de carrera
- \*Formación de cartas de reemplazo
- \*Sistemas de evaluación y reconocimiento
- \*Actividades culturales, sociales y deportivas

Una estrategia para mejorar la calidad de vida en el trabajo, debe partir del análisis del clima organizacional, un evaluación del grado de satisfacción del obrero en cuanto a condiciones de trabajo, remuneraciones, relación con jefes y subordinados.

Sin embargo, esto debe de manejarse con cautela. Es decir, no debe hacerse si no se va a hacer nada al respecto. Este tipo de evaluaciones por lo general motiva a los empleados ya que se sienten tomados en cuenta por la dirección. El no considerar en realidad su opinión lo pueden sentir como un fraude y resultar todo lo contrario.

### 3.4.9 LA CALIDAD Y EL CONSUMIDOR

"El objeto de los estudios de las preferencias del consumidor consiste en ajustar el producto al público, y no como en la publicidad, ajustar el público al producto"<sup>28</sup>.

La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario.

El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Una de las principales doctrinas de la calidad es la necesidad de estudiar las necesidades del consumidor.

El objetivo de la investigación sobre los consumidores consiste en comprender las necesidades y deseos de los mismo, y así diseñar el producto y servicio que le proporciones una vida mejor en el futuro.

Uno de los costos de la mala calidad, son las pérdidas que pueden ocasionarse debido a un cliente insatisfecho, cifra que no es factible de conocerse a ciencia cierta.

La principal utilización de la investigación sobre los clientes debería ser para reintroducir las reacciones del cliente en el diseño del producto, de forma que la dirección pueda anticipar las demandas y los requisitos cambiantes y establezca los niveles económicos de producción. La investigación de clientes toma el pulso de las reacciones y demandas de los mismos y busca la explicación de los hallazgos.

La investigación de clientes es un proceso de comunicación entre el fabricante y los usuarios y los usuarios potenciales de su producto:

- Cómo se comporta su producto durante su utilización
- Lo que las personas piensan de su producto
- Por qué unas personas los compran, por qué otras no o por qué no lo volverán a comprar

---

<sup>28</sup> Ídem. Pág. 137

No es suficiente tener clientes que simplemente están satisfechos. Los clientes que no están contentos y algunos de los que simplemente están satisfechos se van a otros proveedores. El beneficio proviene de los clientes que repiten - aquéllos que están orgullosos de haber adquirido el producto o el servicio.

Al mejorar la calidad, guiada por la investigación de consumidores, el resultado final no es sólo de mejor calidad, sino de menor costo y mayor competitividad.

La comunicación entre el fabricante y el usuario y el usuario potencial, le da voz al público en el diseño del producto y en el suministro de servicio. Le proporciona un producto y un servicio que se acomode mejor a sus necesidades a un menor costo.

Los productos nuevos y los nuevos tipos de servicio se generan, no preguntando al cliente, sino por el conocimiento, la imaginación, el riesgo, los tanteos por parte del productor respaldados con suficiente capital para desarrollar el producto o servicio y permanecer en el negocio durante los duros meses de la introducción.

### 3.4.10. LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

La reacción del cliente a un buen o mal servicio es generalmente inmediata, al contrario de un bien manufacturado. Hoy no se puede asegurar cómo calificará un cliente un producto o un servicio dentro de un año o dos. La opinión del cliente puede variar respecto al servicio ya que sus necesidades cambian. Pueden surgir servicios alternativos en el mercado, puede deteriorarse el servicio.

Económicamente hablando, la reducción de costos en la producción de servicios, debido a la mejora de la calidad, contribuye al desarrollo del país, ya que libera recursos para la optimización del consumo.

Diferencias y semejanzas entre el producto y servicio:

1. (Diferencia) Obrero-Productor: es consciente de que su trabajo será visto, sentido y utilizado, tiene una idea de lo que es su trabajo y la calidad final de su producto. Visualiza al cliente final, satisfecho o descontento con el producto de su empresa.

Prestador de servicio: no es consciente de que tiene un producto (el servicio), que un buen servicio y clientes contentos hacen que su empresa siga en el negocio y proporcione puestos de trabajo; que el cliente descontento puede ocasionar la pérdida del negocio y de su trabajo.

2. (Diferencia) La empresa productora genera nuevos materiales para el mercado, en la de servicios no sucede lo mismo. Su expansión depende del mercado (no robando clientes a la competencia), sino reduciendo sus costos.

3. (Semejanza) Los errores y los defectos son caros, y cuanto más lejos llega un error sin ser corregido, mayor es su costo. Un defecto que llega al cliente puede ser el más costoso, pero puede ser en una cifra invisible.

4. (Semejanza) Todo el mundo, vea al cliente o no, tiene la oportunidad de introducir calidad en el producto o servicio ofrecido. Las personas que ven a los clientes tienen un papel que generalmente no es apreciado por los supervisores y otros directivos. Muchos clientes se forman la opinión sobre el producto o el servicio únicamente por sus contactos con las personas que ven. Los clientes son quienes mantienen a una empresa en el negocio.

Para un buen director, debería ser prioritario el contratar y enseñar a los empleados la habilidad para satisfacer al cliente.

Quienes tienen contacto directo con el cliente, a veces parecería que serían felices si no tuvieran que atender sus dudas, problemas, etc.

Preguntando a los prestadores cómo explicarían en una frase en qué negocio se encuentra su empresa, podemos ver la claridad (o falta de ella) que tienen los prestadores de servicios sobre ella: la misión.

### 3.4.11 APLICACIÓN DE CONCEPTOS

En el capítulo anterior expresamos nuestra consideración de que la problemática de la Institución está en torno a su relación con su mercado, y que nuestra propuesta básica es colocar al alumno (visto desde la perspectiva de un cliente) en el centro de nuestra labor, llevando el servicio a niveles de calidad que lo satisfagan, lo cual implica el conocer al cliente, sus expectativas y la evaluación que él hace de la Institución.

Contando con esta información, el siguiente paso es traducir los datos en estrategias concretas para lograr la mejoría. Señalamos que es necesario que los esfuerzos del personal se concentren en la atención y servicio al alumno, pero no es suficiente que todos hagan su mejor esfuerzo, ya que con esto sólo se conseguiría desgastar al personal al tratar de hacer su trabajo lo mejor que puedan, siendo que cada quien entendería de manera distinta qué es lo mejor que puede. El Instituto, entonces, debe adquirir su propio estilo, su propia filosofía. Nuevamente, no se trata de atentar contra la libertad de cátedra de los maestros, sino que todos los esfuerzos lleven un mismo cauce, para que lleguen al mismo fin. Todo el personal debe conocer la razón de ser de la Institución, es decir, su misión. Más aún, el personal necesita conocer qué forma se desea que adquiera la Institución al perseguir esa misión: requieren de una visión. El conocer y vivir la misión, le dará sentido de su trabajo a cada empleado; el que exista una visión, orienta sus esfuerzos hacia un mayor nivel de calidad día tras día.

Todo esto implica un cambio de la cultura Institucional. Significa cambios: de "mi trabajo" por "nuestro trabajo"; de atender a un grupo como uno de tantos otros que ha habido y que habrá, a tomarlo como un grupo único, con objetivos muy específicos; de decir "esto

siempre me ha dado resultado" a compartir "esto nos puede dar mejores resultados"; sustituir la frase "mi alumno echándole ganas puede salir mejor en el próximo curso, por eso lo apruebo" por "en este curso todos mis alumnos están lo suficientemente preparados para tener éxito en el próximo"; a considerar "mi trabajo de este bimestre, como mi aportación en el proceso de aprendizaje de mis alumnos a través de todo el programa".

El cambio principal puede definirse como la creación de una sinergia entre el personal que conjunte esfuerzos mediante el trabajo en equipo y el liderazgo.

La Institución tiene requerimientos muy claros: mantener esta fuente de empleos y servicio a la comunidad. Ante la competencia y los cambios culturales que se han dado en la sociedad en la cual está inmersa, su alternativa es mejorar la calidad de su servicio, para satisfacer a sus clientes, retenerlos y acrecentarlos. Para mejorar la calidad, una vez conociendo las necesidades y preferencias de sus alumnos, debe clarificar su misión y establecer una visión. Hasta este punto, todo aparenta ser miel sobre hojuelas. Lo que sigue, es el cambio, el adoptar la filosofía de calidad y colaboración, es acercarse a la Dirección con los empleados para potenciar sus capacidades, es lograr que ellos se vuelvan partícipes de las decisiones tácticas, ya que son quienes mejor conocen lo que sucede en el salón de clases y lo que debería de suceder. Se requiere en esta fase, de una capacitación intensiva que comprenda una concientización hacia el trabajo en equipo y técnicas específicas para realizarlo, capacitación sobre calidad y sobre mercadotecnia personal en servicios y la formación de grupos de trabajo permanentes con objetivos precisos de mejoría continua. Es en esta etapa donde pueden manifestarse las enfermedades y los obstáculos contra la calidad, ya que todo esto implica un cambio profundo en la Institución y sus miembros, significa dejar de hacer las cosas como se han venido haciendo, lo cual puede provocar inseguridad dentro del personal, ya que esta Institución cuenta con empleados de gran valía, que por lo mismo tienen muchos años desempeñándose como maestros en este lugar, pero también con inercias de largos años en cuanto a su trabajo se refiere. Se requiere de un nuevo orden, pero también de crear nuevas condiciones de trabajo que procuren también un alto nivel de calidad de vida para sus miembros. El decidirse como Institución a adoptar una nueva filosofía en el trabajo representa un compromiso muy fuerte en todos los niveles de la organización que tendrá impacto en todas las áreas

#### 4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Como se indicó en el planteamiento del problema, el objetivo del presente trabajo es hacer un análisis de la situación que tiene el Instituto en cuestión en el mercado en que está inmerso, investigando los factores que propician tal situación y con el objeto de proponer estrategias que le permitan un mejor desarrollo de sus fines.

Por ello, como primer paso, se acudió a la Dirección de la Institución para que nos permitiera el acceso a los datos estadísticos referentes a la demanda del servicio, para hacer el análisis previo de su comportamiento, el cual ya fue expresado en el planteamiento del problema, con las interrogantes e hipótesis anexas, y que nos marcó la pauta de los pasos a seguir en la investigación, mismos que son descritos a continuación.

##### 4.1 SELECCION DE INSTRUMENTOS

Derivado de lo anterior, se fijaron como objetivos de la investigación los siguientes:

- 1) Conocer los motivos por los cuales los alumnos solicitan el servicio.
- 2) Conocer la percepción de los alumnos y padres de familia actuales sobre el servicio que reciben.
- 3) Conocer el grado de satisfacción que tal servicio les produce.
- 4) Conocer los valores que los alumnos y padres de familia desean en el servicio.
- 5) Conocer fortalezas y debilidades de la Institución.
- 6) Detectar posibles oportunidades de mercado en la expansión del servicio.
- 7) Conocer los motivos de la disminución del alumnado.
- 8) Conocer las causas de deserción de los alumnos.
- 9) Conocer la imagen que proyecta al exterior la Institución.

Para ello, se consideraron como fuentes de información las siguientes:

- 1) Alumnos de los distintos niveles.
- 2) Padres de Familia de los grupos de niños.
- 3) Alumnos desertores.
- 4) Personal docente.
- 5) Público en general.

El instrumento elegido para obtener información de las fuentes 1, 2 y 4, fue la encuesta por escrito, debido a que de esa manera podíamos acceder a un mayor número de informantes sin sesgar la información por la presión del encuestador.

Para los alumnos desertores se escogió la vía telefónica para encuestarlos, siendo sus datos facilitados por la Dirección del Instituto.

Para conocer la opinión del público en general sobre el Instituto, se mantuvieron charlas informales con personas de diversas características sociales y culturales.

## **4.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS**

Los instrumentos para recabar información fueron diseñados bajo un formato de preguntas tanto abiertas como cerradas, con el fin de indagar tanto aspectos específicos del servicio como opiniones sobre él.

Estos instrumentos, después de haber sido sometidos a una prueba piloto y modificados a raíz de ella, quedaron como se muestra a continuación:

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

1. ¿Por qué le interesa aprender el idioma Inglés?

---

---

---

2. ¿Ha estudiado usted Inglés en alguna otra Institución dedicada a los Idiomas?

Sí ¿dónde? \_\_\_\_\_  
 No

3. ¿Cómo se enteró usted del Instituto?

Radio ¿Qué estación? \_\_\_\_\_  
 Anuncio electrónico  
 Recomendaciones  
 Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué decidió estudiar Inglés con nosotros? (Indique con una "X" sus razones)

Precio  
 Ubicación  
 Prestigio de la Institución  
 Calidad del servicio  
 Preparación de los profesores  
 Calidad del servicio  
 Comodidad del horario  
 Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

5. El servicio que le hemos brindado, lo considera:

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Deficiente

6. El servicio que se le ha dado, ¿ha llenado sus expectativas?

Sí  No  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué es lo que más le agrada del Instituto?

---

---

8. ¿Hay algo que le disguste del Instituto? Especifique, por favor

---

---

9. ¿Qué calificación (del 0 al 10) nos daría usted en los siguientes aspectos?

- a) Métodos de enseñanza \_\_\_\_\_
- b) Preparación de los Profesores \_\_\_\_\_
- c) Comodidad de las Instalaciones \_\_\_\_\_
- d) Limpieza \_\_\_\_\_
- e) Vigilancia \_\_\_\_\_
- f) Programa de Estudios \_\_\_\_\_
- g) Material didáctico \_\_\_\_\_
- h) Ambiente estudiantil \_\_\_\_\_
- i) Experiencia \_\_\_\_\_

10. ¿Qué nos sugiere usted para mejorar el servicio que se le brinda?

---

---

11. ¿Tiene usted amigos o familiares que les interesa aprender Inglés, pero que desean o sólo pueden tomar clases los sábados?

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

12. ¿Considera usted que a ellos les parecería atractivo estudiar Inglés con nosotros en cursos sabatinos?

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

*¡GRACIAS! SU OPINION ES IMPORTANTE*

*CUESTIONARIO PARA NIÑOS*

Curso \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo: Niño \_\_\_\_\_ Niña \_\_\_\_\_

Escuela \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

1. ¿Te gusta el Inglés? Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Quién tuvo la idea de que estudiaras Inglés?

Tú \_\_\_\_\_ Tus papás \_\_\_\_\_

3. ¿Qué es lo que más te gusta del Instituto?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué no te gusta del Instituto?

\_\_\_\_\_

5. ¿Estás contento en el Instituto? Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

*CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA*

Nombre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Dependientes económicos: \_\_\_\_\_

1. ¿Por qué le interesa que su hijo aprenda Inglés?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se enteró del Instituto?

Radio ¿Qué estación? \_\_\_\_\_

Anuncio Electrónico

Recomendación

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

3. El servicio que le ha ofrecido el Instituto hasta ahora, le ha parecido:

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Deficiente

4. ¿Por qué decidió que su hijo estudiara Inglés con nosotros?

(Indique con una "X" sus razones)

Prestigio del Instituto

Ubicación

Precio

Calidad del Servicio

Comodidad del Horario

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

5. El servicio que le hemos brindado, ¿ha llenado sus expectativas?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene usted amigos o familiares que tengan niños que asistan a la escuela primaria o secundaria por las tardes?

Sí (pase a la sig. pregunta)  No (pase a la preg. 9)

7. ¿De qué edad?

Entre 6 y 7 años  Entre 8 y 11 años  Entre 11 y 15 años

8. ¿Piensa que a estos amigos o familiares les interesaría que sus hijos aprendan Inglés por las mañanas?

Sí       No

9. ¿Qué nos sugeriría para mejorar el servicio que el Instituto le ofrece actualmente?

\_\_\_\_\_

INSTITUTO CULTURAL MEXICANO NORTEAMERICANO DE MICHOACAN, A.C.

*ENCUESTA TELEFONICA*

OBJETIVOS:

\*CONOCER LA OPINION QUE TIENEN SOBRE EL SERVICIO LOS ALUMNOS DESERTORES

\*CONOCER LA CAUSA DE SU DESERCIÓN

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA:

1. PEDIR HABLAR CON LA PERSONA

2. IDENTIFICARSE

3. SI SE ENCUENTRA LA PERSONA:

A) IDENTIFICARSE Y EXPLICAR EL PROPOSITO DE LA ENTREVISTA TELEFONICA

B) PREGUNTAR QUE LE HA PARECIDO EL SERVICIO RECIBIDO

C) SI LA OPINION ES FAVORABLE, PREGUNTAR POR QUE NO SE INSCRIBIO CON NOSOTROS Y SI PIENSA REGRESAR.

D) SI LA OPINION ES DESFAVORABLE, PREGUNTAR QUE NOS SUGERIRIA PARA MEJORAR Y QUE SI MODIFICARAMOS EL SERVICIO DE ACUERDO A SUS SUGERENCIAS VOLVERIA CON NOSOTROS.

4. SI NO SE ENCUENTRA LA PERSONA:

A) PREGUNTAR A QUE HORA SE LE ENCUENTRA

5. AGRADECER LA INFORMACION PROPORCIONADA.

INSTITUTO CULTURAL MEXICANO NORTEAMERICANO DE MICHOACAN, A.C.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

1. ¿Por qué considera usted importante la enseñanza del idioma Inglés?

---

---

2. En su opinión, ¿cuál es el mayor atractivo que encuentran los alumnos para estudiar Inglés con nosotros?

---

---

3. Todos los que formamos parte del personal del Instituto, estamos conscientes de que nuestra población estudiantil ha ido disminuyendo de manera importante durante los últimos años, ¿a qué atribuye usted este hecho? (Señale, por favor, todas las causas que considere importantes)

---

---

---

4. ¿De qué manera piensa que usted puede contribuir a mejorar esta situación?

---

---

5. ¿Qué piensa usted que puede hacer el Instituto para acrecentar su alumnado?

---

---

¡Gracias! Su opinión es muy importante.

### 4.3 SELECCION DE LA MUESTRA

Dado el volumen de la población estudiantil, se decidió trabajar con muestras para los grupos de informantes de alumnos actuales, padres de familia de grupos de niños y alumnos desertores. Con el objeto de lograr que tales muestras fuesen representativas, se tomó un 15% de la población promedio bimestral del año, estándar aceptado como confiable por la mayoría de los autores sobre estadística e investigación de mercados, siendo el número de cuestionario aplicados como sigue:

Niños	60
Padres de familia	52
Adolescentes y Adultos	192
Alumnos desertores	31

La selección de la muestra se realizó calculando la participación de los distintos niveles (niños, básicos, intermedios, avanzados, cursos especiales y T.T.C.) por turnos (matutino y vespertino) en el total de la población estudiantil, fijando cuotas porcentuales en razón de dicha participación. Una vez determinadas tales cuotas porcentuales, la elección de elementos a encuestar se realizó al azar.

Los cuestionarios a profesores fueron distribuidos entre la totalidad de ellos, pero sólo se obtuvieron 20 cuestionarios contestados los cuales representan aproximadamente el 65%.

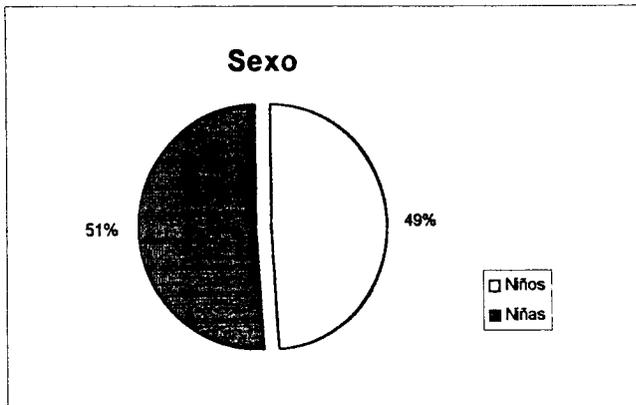
Respecto a las charlas informales sostenidas con personas del público en general, se sostuvieron aproximadamente 20. Para ello, se buscó la oportunidad de platicar con personas de distintas características culturales y sociales que de alguna u otra forma estuvieran relacionadas con los idiomas, pero que no estuvieran directamente vinculadas con la Institución en el presente.

## 4.5 RESULTADOS DEL MUESTREO

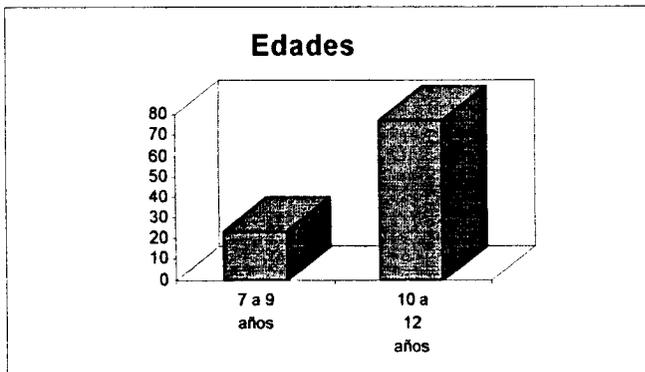
### 4.5.1. ENCUESTA PARA NIÑOS

De los cuestionarios aplicados a niños, obtuvimos los siguientes resultados:

1. El 51% de la población infantil esta compuesta por niñas mientras que el 49% restante son niños. Esta proporción es constante durante todo el programa de estudios para niños, lo cual nos revela la gran homogeneidad con que la Institución satisface las necesidades del alumnado infantil, a pesar de las grandes diferencias que existen en el desarrollo de los niños debido a su sexo.



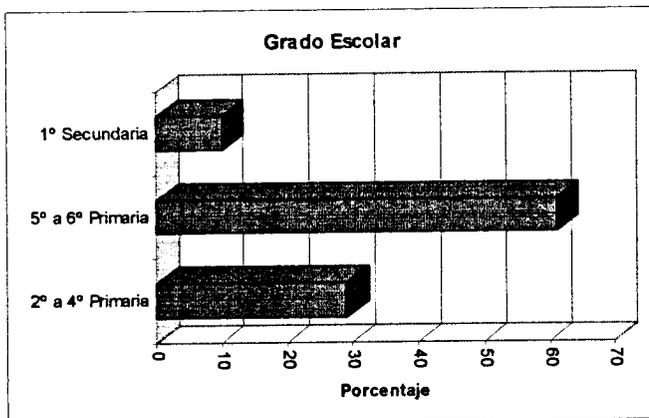
2. Un uno por ciento de los alumnos infantiles en el Instituto, tienen 7 años de edad, un 9% tiene ocho años, un 13% ha cumplido los 9, un 19% cuenta con 12 años de edad, siendo las edades a las cuales se capta mayor alumnado a los 10 años, con un 28% del alumnado y a los 11, con un 30%, lo cual podemos resumir de la siguiente manera:



Bajo estas circunstancias, percibimos que la mayor demanda infantil del servicio, es cuando ya hay un mayor grado de madurez psicológica y de desarrollo de habilidades académicas (lectura, escritura, etc.)

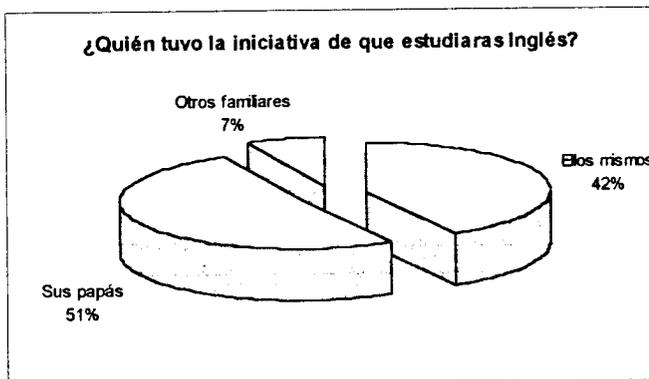
3. Ligado a lo anterior, tenemos que el grado de educación que tienen estos niños es como sigue:

Un 1% cursan el segundo año de educación primaria, un 7% cursan el tercero, un 21% cursan el cuarto, un 26% cursan el quinto año, un 35% cursan el sexto mientras que el 10% cursan el primer año de educación secundaria.



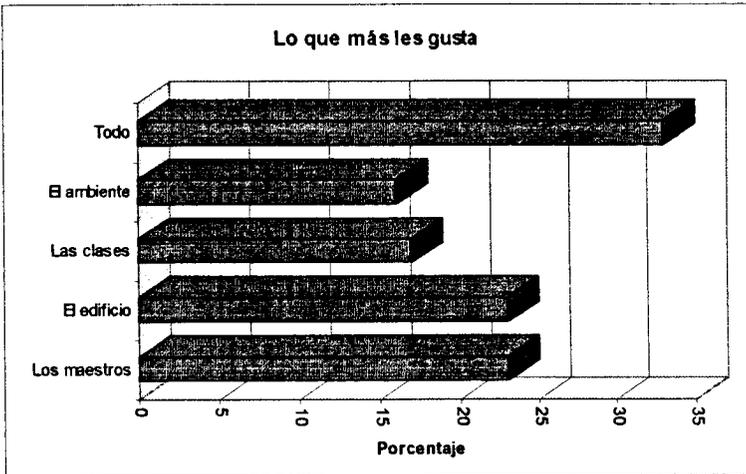
4. El 100% de los niños encuestados nos dijo que tenía gusto por el Inglés.

5. Respecto a la persona que tuvo la idea de que estudiaran el idioma, un 42% nos dijo que había sido su iniciativa propia, mientras que un 51% nos comentó que había sido propuesta de sus padres. Un 7% nos dijo que influyeron en la decisión otros familiares.



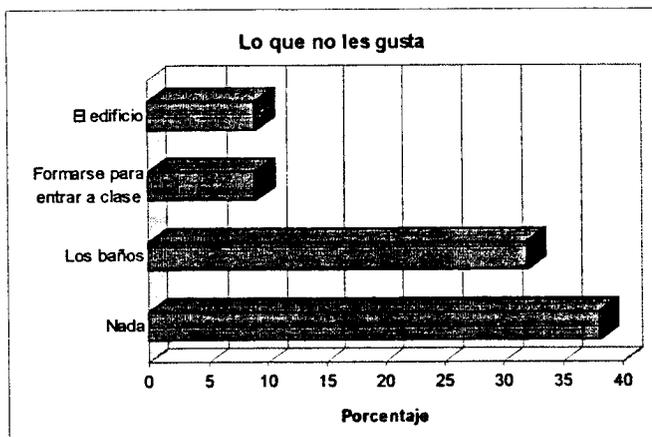
6. Sobre las preferencias de los alumnos, estos nos dijeron que lo que más les gustaba del Instituto era:

- En primer lugar, mencionaron a los maestros y al edificio, con una preferencia del 23% cada uno.
- En segundo lugar, nos comentaron que lo que más les gustaba eran las clases, con una aprobación del 17%.
- El ambiente de la Institución mereció el tercer lugar de sus preferencias, con un 16%.
- En cuarto lugar, señalaron que les agradaba la ubicación de la escuela, sus compañeros y aprender.
- Con un porcentaje menor, indicaron que les gustaba el horario, los libros, la biblioteca, los exámenes, el trato que les daban, y “pasar” los cursos.
- Un 33% nos indicó que todo les gustaba del Instituto.



7. Tocante a lo que les disgusta, un 38% de los niños, nos dijo que nada les disgustaba, mientras que un 32% se quejó de los baños. Un 9% nos comentó que no le gustaba formarse antes de entrar a clase y otro tanto nos dijo que le disgustaba el edificio. Con porcentajes menores, expresaron disgusto por el portero, los maestros, el no poder comer, la ubicación, los compañeros burlones, la Señora que cuida la escalera, las encargadas de la biblioteca y los niños majaderos.

En este resultado podemos claramente percibir de qué manera los niños aprecian el servicio, ya que su agrado y disgusto lo fundamentan en el trato que reciben y en cómo les hace sentir las comodidades o incomodidades que les pudiera significar el ambiente físico de la Institución.

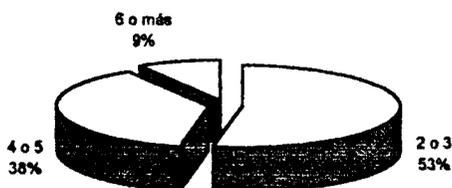


#### 4.5.2. ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

De los cuestionarios aplicados a padres de familia, obtuvimos lo siguiente:

1. En cuanto al número de dependientes económicos que tienen los padres de familia del Instituto Cultural, tenemos que el 24% tiene 2 dependientes económicos; el 29%, tiene 3; el 25% tiene 4; el 13% tiene 5; el 5% tiene 6 y solo el 4% tiene siete, lo cual agrupamos de la siguiente manera :

**Número de Dependientes Económicos de los Padres de Familia**

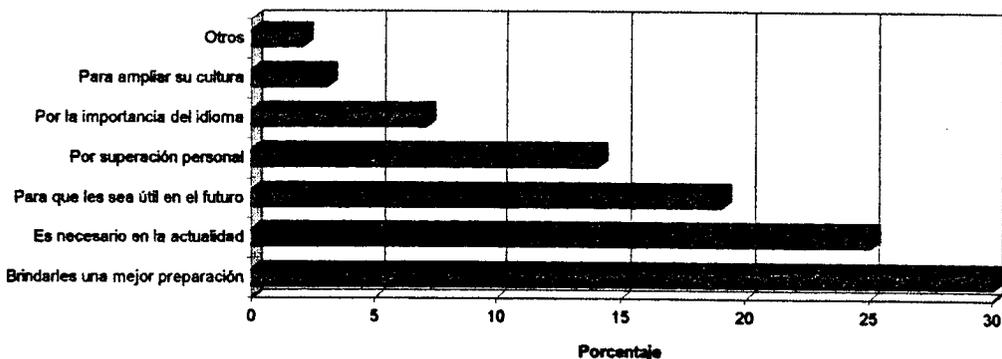


Aún cuando la tendencia actual en cuanto a número de integrantes de una familia, por cuestiones económicas y de atención a los hijos, se ha reducido en los últimos años a tan sólo uno o dos hijos, vemos que a la Institución tienen acceso familias más numerosas, lo que parece indicar que no es una limitación en la atracción de alumnos para la Institución.

2. Los padres de familia encuestados, nos señalaron que les interesa que sus hijos aprendan Inglés por los motivos que a continuación se señalan:

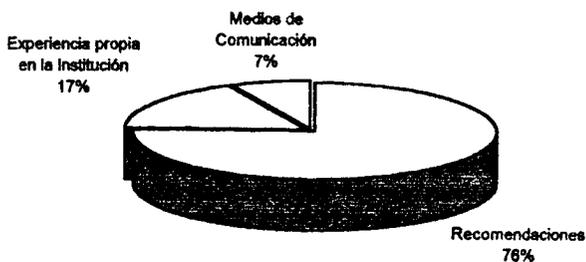
- |  |     |
|--|-----|
| a) Para brindarles una mejor preparación   | 30% |
| b) Por ser necesario en la actualidad      | 25% |
| c) Para que les sea útil en el futuro      | 19% |
| d) Por superación personal                 | 14% |
| e) Por que es importante conocer el idioma | 7%  |
| f) Para ampliar su cultura                 | 3%  |
| g) Para que se desenvuelvan mejor          | 1%  |
| h) Para que tengan mas oportunidades       | 1%  |

### Motivos por los que les interesa a los Padres de Familia que sus hijos aprendan Inglés



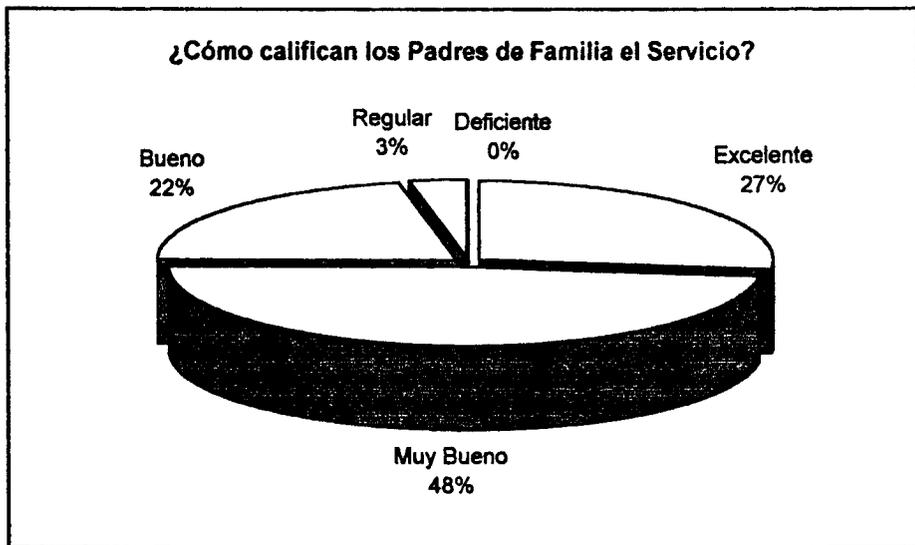
3. El 74% de los padres de familia se enteraron del Instituto por medio de recomendaciones, mientras que un 17% nos comentó que ya otros miembros del grupo familiar han estudiado en la Institución. Un 1% ha sido atraído al Instituto por el periódico, otro tanto por habitar cerca de la Institución así como por la fama y tradición que encubren al Instituto. Tan solo un 6% supo del Instituto por medio de la radio, por grupo ACIR.

### ¿Cómo se enteraron del Instituto?



4. El servicio fue calificado por los padres de familia de la siguiente forma:

Excelente,	27%
Muy bueno,	48%
Bueno,	22%
Regular,	3%
Deficiente,	0%

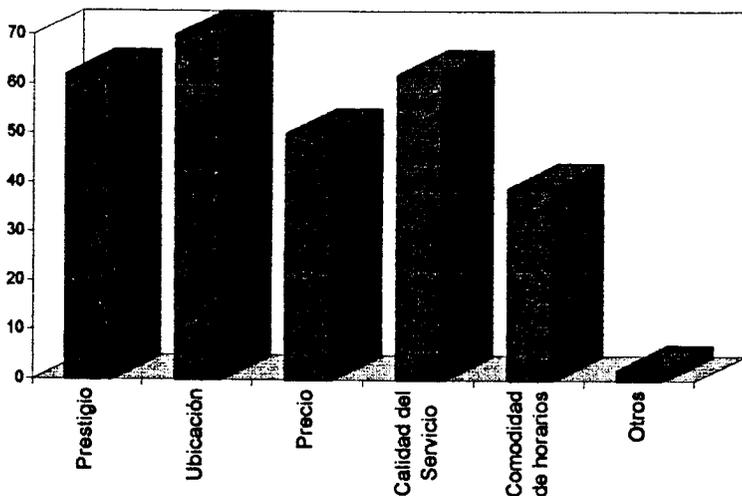


5. Las razones por las que los padres de familia decidieron inscribir a sus hijos en esta Institución, fueron:

Prestigio,	62%
Ubicación,	70%
Precio,	50%
Calidad Servicio,	62%
Comodidad Horario,	39%
Otro *	2%

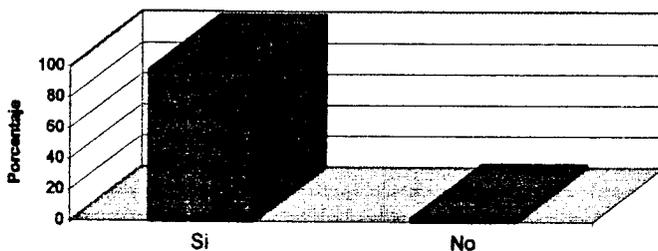
\* Por que a los niños les gusta.

### Razones por las que eligieron al Instituto para que sus hijos estudien Inglés

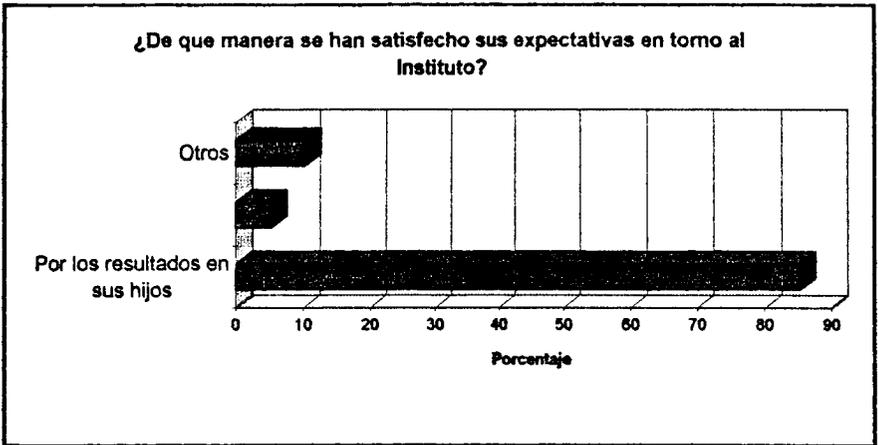


6. Al cuestionarse a los padres de familia si el servicio que se les ha brindado hasta el momento ha satisfecho sus expectativas, un 98% nos contesto afirmativamente.

### El servicio que presta el Instituto ¿ha satisfecho sus expectativas?



De este 98%, un 85% fundamento su respuesta en los resultados que ha observado en sus hijos; un 5%, en el interés que muestra su hijo. El 10% restante nos comento aspectos como la buena enseñanza y los métodos que se utilizan, lo apropiado que estos resultan para la edad de sus pequeños, la disciplina que existe en la Institución y la calidad del servicio. El 2% de padres de familia que no están satisfechos, nos comento que su malestar se debía a la falta de uso de medios didácticos electrónicos para la enseñanza.



7. Las sugerencias emitidas por los padres de familia son las siguientes, en orden de incidencia:

- a) Capacitar a los profesores para que estén siempre actualizados.
- b) Que haya mas practica oral
- c) Que se ponga mas atención en el aseo de los baños
- d) Utilizar video y audio para las clases
- e) Que se promuevan becas o paseos al extranjero
- f) Que haya clases para niños por las mañanas, para quienes no pueden asistir por las tardes
- g) Vigilar la puntualidad de los maestros
- h) Unificar criterios de evaluación
- i) Motivar al alumno a practicar
- j) Que la clase sea de 60 minutos, no de 50.
- k) Que haya mas exigencia para con los alumnos
- l) Que haya mas sutileza de parte del personal administrativo.
- m) Que hay clases que a veces son demasiado cortas, por la impuntualidad en entrada y salida de profesores.
- n) Hacer proyecciones mensuales de películas en Inglés para los niños.
- o) Insistir a los niños en su educación en cuanto a que no deben escupir ni empujarse a la hora de subir a clase.

NOTA: La sugerencia a) tuvo una incidencia del 23%; un 16% de los encuestados comento que "así estaba bien". La sugerencia b) tuvo un apoyo del 12% y las restantes fueron propuestas individuales.

8. Para conocer la factibilidad de implementar cursos para niños en horario matutino, se pregunto a los padres de familia si tenían amigos o familiares con hijos que asistieran a la escuela primaria o secundaria por las mañanas. El 33% nos contesto afirmativamente y el 68% de estos opino que les seria atractivo a sus familiares y amigos

que sus hijos tomaran clases de inglés por las mañanas. De ellos, tienen hijos entre los 6 y 7 años el 11%; entre los 8 y los 11 años, el 18%; y el resto, 71%, tiene hijos entre los 11 y 15 años.

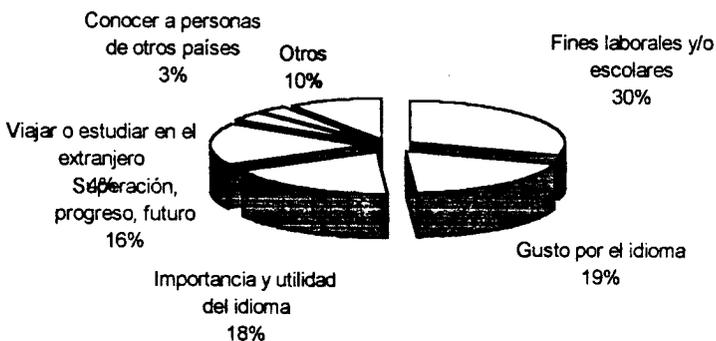
#### 4.5.3. ENCUESTAS PARA ALUMNOS

De la encuesta realizada entre los alumnos de los niveles básicos, intermedios, avanzados y TTC, obtuvimos los siguientes resultados:

1. Al preguntárseles por que les interesaba aprender el idioma, nos comentaron las siguientes razones, las cuales presentamos en orden de su incidencia:

a) Fines laborales y/o escolares	39%
b) Gusto por el idioma	25%
c) Importancia y utilidad del idioma	24%
d) Superación, progreso, futuro	21%
e) Viajar o estudiar en el extranjero	5%
f) Conocer personas de otros países	4%
g) Incrementar su cultura	2%
h) Por la situación de nuestro país	2%
i) Para enseñar el idioma posteriormente	2%
j) Tener mejor posición social	2%
k) Para poder hacer traducciones	2%
l) Por diversión	1%
m) Como apoyo a la computación	1%
n) Evangelizar en Inglés	1%

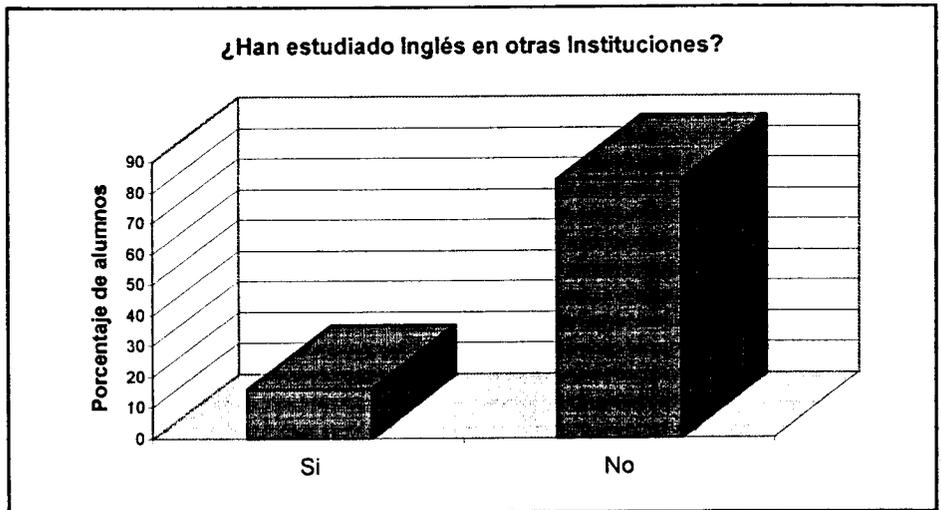
**Razones por las que les interesa conocer el idioma**



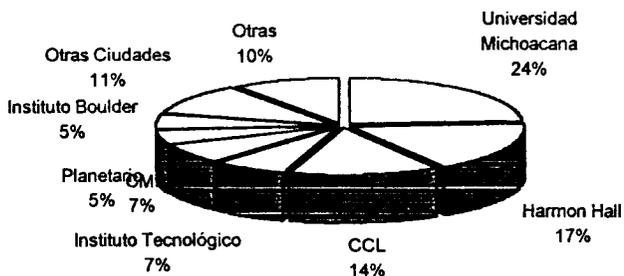
2. Solo el 16% de los alumnos han estudiado Inglés en otras Instituciones, siendo

estas:

UMSNH	24%
HARMON HALL	17%
CCL	14%
ITM	7%
CMI	7%
PLANETARIO	5%
BOULDER	5%
AMERICAN UNION	2%
BADEN POWEL	2%
ICMNR	2%
BENJAMIN FRANKLIN	2%
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	2%
OTRAS CIUDADES	11%



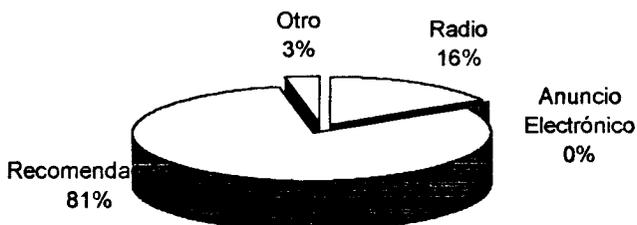
### Lugares donde han estudiado los alumnos con anterioridad



3. Los medios por los que se enteraron los alumnos encuestados del Instituto fueron los siguientes:

Radio		16%
Moderna	33%	
Estéreo Amistad	15%	
Variedades	6%	
La Tremenda	2%	
FM	2%	
XELY	2%	
93.9	2%	
No recordaron		41%
Anuncio Electrónico		0%
Recomendación		78%
Otro medio		3%

### Medios por los que se han enterado del Instituto

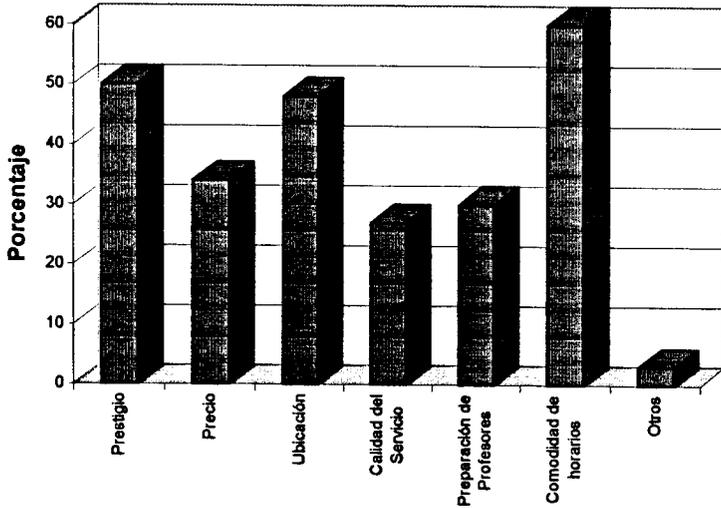


4. En cuanto a las razones por las cuales decidieron inscribirse en el Instituto Cultural para estudiar Inglés, encontramos:

PRESTIGIO	50%
PRECIO	34%
UBICACION	48%
CALIDAD DEL SERVICIO	27%
PREPARACION PROFESORES	30%
COMODIDAD DEL HORARIO	60%
OTROS*	3%

\* Nos indicaron como otros motivos el agradable ambiente de estudio y que los programas sean bimestrales.

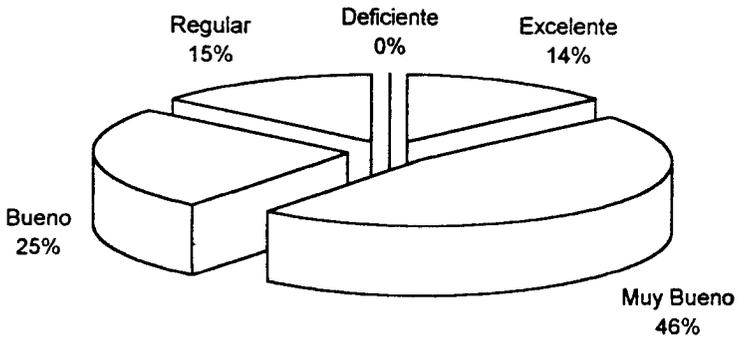
**Razones por las que decidieron estudiar Inglés en el Instituto**



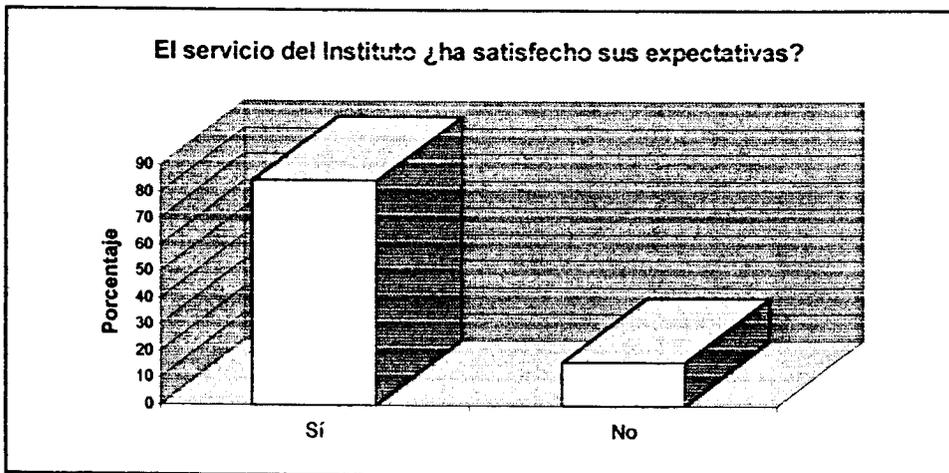
5. El servicio que los alumnos encuestados han recibido fue calificado de la siguiente manera:

EXCELENTE	13 %
MUY BUENO	45
BUENO	24
REGULAR	14
DEFICIENTE	0

**Calificación del servicio por parte de los alumnos**



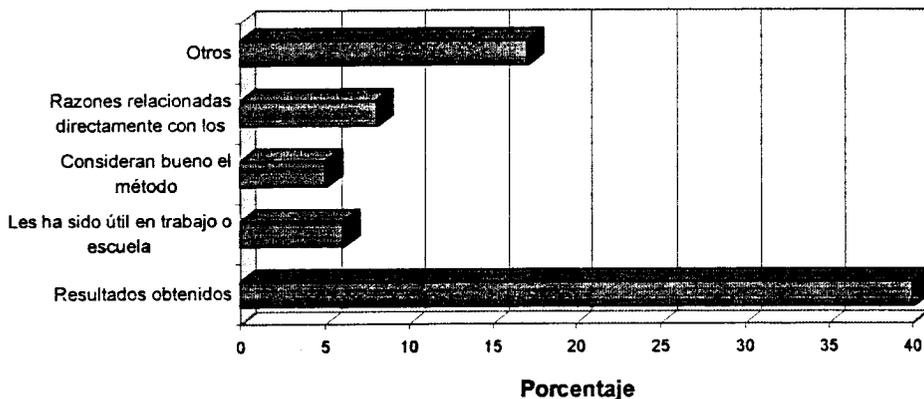
6. El 84% de los alumnos encuestados nos comentó que el servicio recibido ha llenado sus expectativas, mientras que un 15% nos dijo no estar satisfecho. El restante 1% se mostró indeciso.



7. Los alumnos satisfechos por el servicio fundamentaron su opinión en:

Resultados Obtenidos	40%
Les Ha Sido Util En Estudios O En Su Trabajo	6%
Consideran Bueno El Método	5%
Les Agrada El Ritmo De Trabajo	2%
Lo Consideran Adecuado A Sus Necesidades	2%
Razones Relacionadas A Los Maestros Directamente	8%
Se Han Relacionado Con Muchas Personas	2%
El Ambiente	1%
Las Instalaciones Agradables	1%
Horario Cómodo	1%
No Es Aburrido	1%
Hacen Énfasis En La Escritura	1%
Es De Buena Calidad	3%
El Buen Trato A Los Alumnos	1%
"No Es Como Otras Escuelas Donde Lo Único Que Les Interesa Es La Colegiatura"	1%
Ofrece un TTC	1%

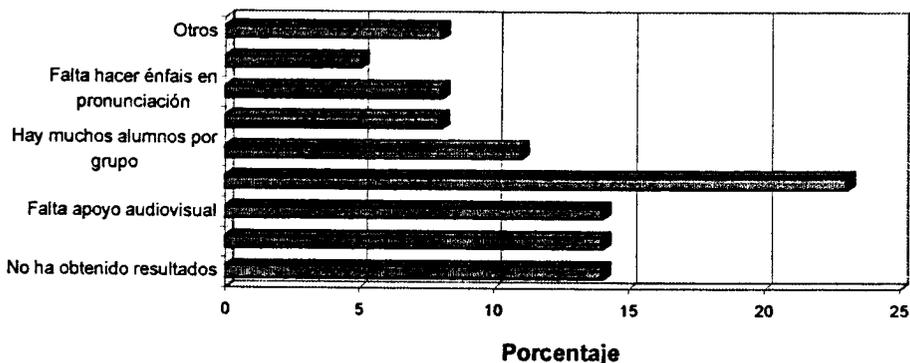
## ¿De qué manera el Instituto ha satisfecho sus expectativas?



Por otro lado, los clientes que sienten que sus expectativas no han sido satisfechas, también nos expusieron sus razones:

No Ha Obtenido Resultados	14%
El Aprendizaje Es Lento	14%
Falta Apoyo Audiovisual	14%
Por Los Malos Maestros, Déspotas	13%
Hay Muchos Alumnos Por Grupo	11%
Falta Practica Oral	8%
Falta Hacer Enfasis En Pronunciación	8%
Debería Ser Intensivo (2 Hs/Día)	5%
Es Un Método Obsoleto	2%
Faltan Técnicas Didácticas	2%
Faltan Mejores Maestros	2%
Las Clases Deberían Ser Mas Dinámicas	2%
Podría Tener Un Nivel Mas Alto	2%
Deberían Promover Intercambios Al Extranjero	2%
Los Maestros Solo Se Basan En Los Libros Y No Enseñan Lo Usual.	2%
Los Maestros No Dan Material De Apoyo	2%
Hay Varios Maestros Déspotas	2%
Falta dar más atención al alumno	2%

### ¿Por que el Instituto no ha satisfecho sus expectativas?



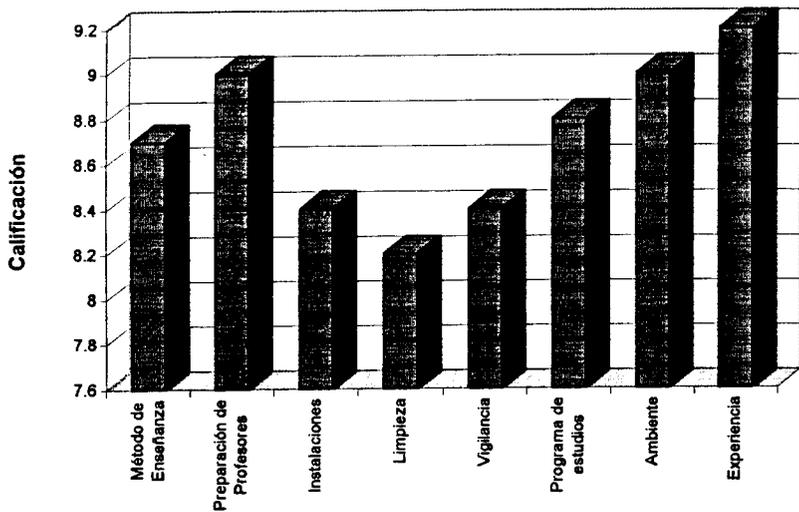
8. En la evaluación que se les pidió a los alumnos que hicieran sobre los siguientes aspectos, se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla a continuación.

Se les solicitó a los alumnos que emitieran una calificación del 0 al 10 en distintos aspectos, calificaciones tales que se presentan en número de incidencia.

La información anterior, en términos de promedios, se expresa de la siguiente manera:

Aspecto	Promedio
a) Método de Enseñanza	8.7
b) Preparación Profesores	9.0
c) Instalaciones	8.4
d) Limpieza	8.2
e) Vigilancia	8.4
f) Programa de estudios	8.8
g) Material Didáctico	8.0
h) Ambiente	9.0
i) Experiencia	9.2

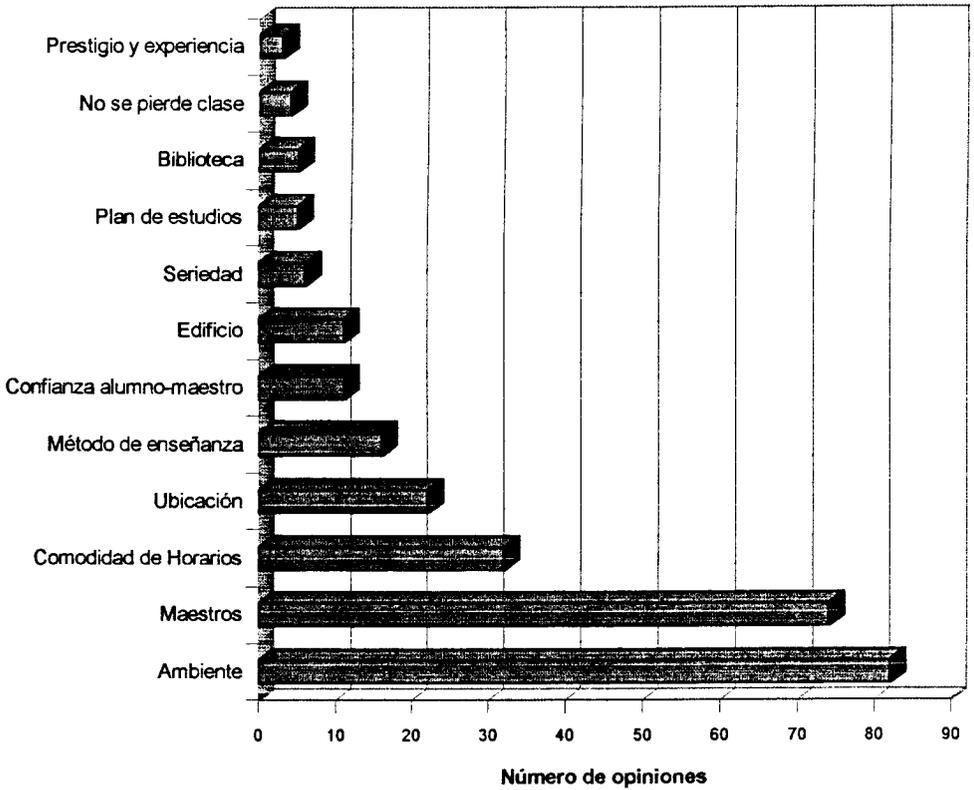
**Calificación del servicio por aspecto**



9. Se les pidió a los alumnos encuestados que nos mencionaran que era lo que más les gustaba del Instituto. He aquí los resultados:

- |                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| 1. Ambiente                 | 82 reincidencias |
| 2. Maestros                 | 74               |
| 3. Comodidad Horarios       | 32               |
| 4. Ubicación                | 22               |
| 5. Método Enseñanza         | 16               |
| 6. Confianza Alumno-Maestro | 11               |
| 7. Edificio                 | 11               |
| 8. Seriedad                 | 6                |
| 9. Plan De Estudios         | 5                |
| 10. Biblioteca              | 5                |
| 11. No Se Pierde Clase      | 4                |
| 12. Prestigio y Experiencia | 3                |

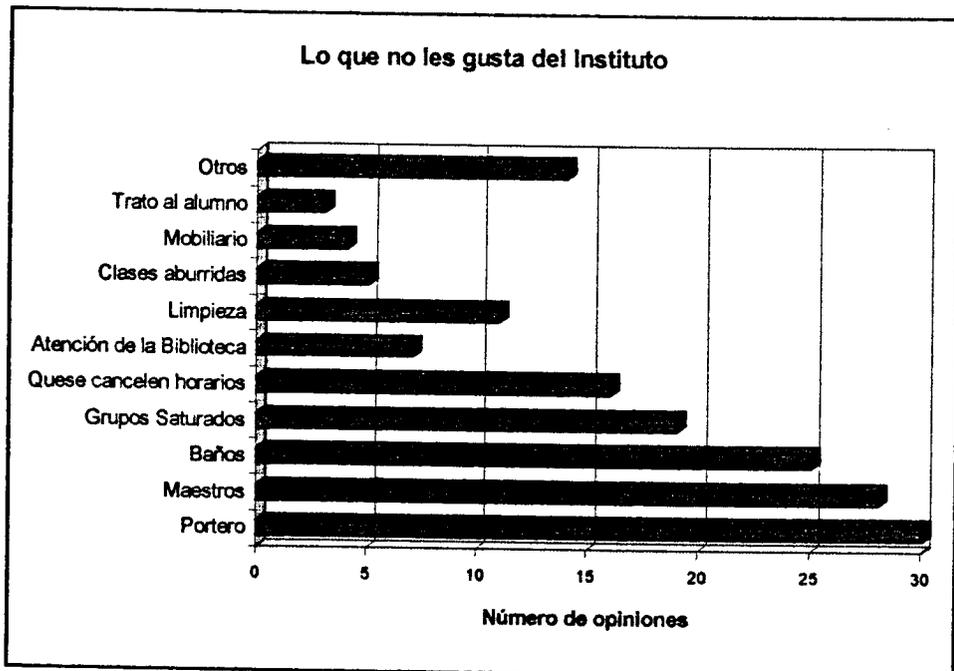
## Lo que más les gusta del Instituto



Otros aspectos que resultaron agradables a los alumnos, pero que no tuvieron incidencia, fueron el tener grupos pequeños, ser un ambiente tranquilo, el programa de estudios, que no se trata de una Institución elitista, la dinámica de clase, la vigilancia, la atención y preocupación por el alumno, la responsabilidad del personal y el servicio de venta de libros.

10. Así mismo, se les pidió a los alumnos que nos comentaran que aspectos les disgustaban de la institución, a lo cual nos respondieron:

1. Portero	30
2. Maestros	26
3. Baños	25
4. Grupos Saturados	19
5. Que Se Cancelen Horarios	16
6. Atención De La Biblioteca	7
7. Limpieza	6
8. Clases Aburridas	5
9. Mobiliario	4
10. Ubicación	3
11. Edificio Descuidado	3
12. Método Evaluación	3
13. Trato Al Alumno	3
14. Ruido	3
15. Maestros No Salen Del Libro	2
16. Centro Social Descuidado	2
17. Falta Práctica Oral	2



Otros aspectos que indicaron los alumnos como desagradables fueron: que los maestros falten, la atención del personal, la falta de material didáctico, la dificultad para encontrar a la persona que vende los libros en la librería, la falta de actividades, que obligue el portero a los alumnos a entrar a clase, que ha bajado el prestigio de la institución, que suspendan el club de conversación de la mañana, que no hay intercambio con extranjeros, el precio y la falta de estacionamiento.

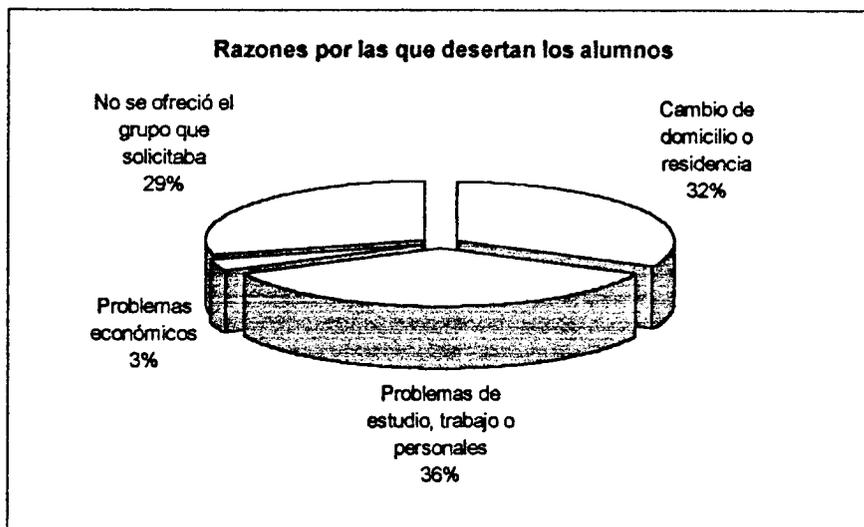
En el renglón de maestros, hubo comentarios por parte de los alumnos de que a veces se paga la colegiatura en vano, ya que el maestro no sirve.

11. 115 alumnos encuestados nos dijeron tener amigos o familiares que solo pueden tomar clases de Inglés los sábados y el 100% de ellos nos comentó que les sería atractivo que el Instituto se los ofreciera. De los alumnos que no tuvieron familiares o amigos en estas condiciones, a pesar de que no se les requirió contestar sobre la posibilidad de implantar un curso sabatino, 20 nos comentó que era atractivo.

#### 4.5.4. ENCUESTA A ALUMNOS DESERTORES

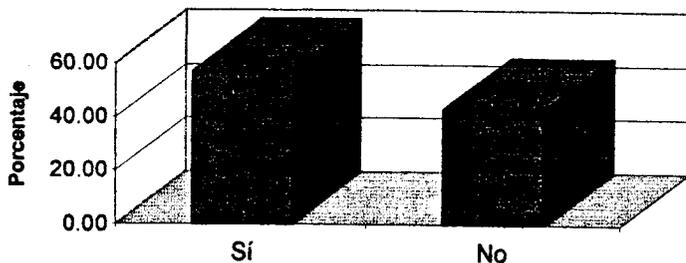
De 31 alumnos desertores elegidos como muestra, a 10 de ellos no se les pudo localizar, ya que cambiaron de domicilio, trabajo o se encontraban fuera de la ciudad, a lo cual podemos adjudicar su deserción.

De las 21 personas con las que se pudo entablar comunicación, 11 de ellas no se reinscribieron por problemas de estudios, escuela o personales. Un alumno no se inscribió por problemas económicos y los 9 restantes por que no se ofreció el grupo que ellos solicitaban en un horario adecuado a sus necesidades.



12 alumnos expresaron explícitamente su intención de regresar al Instituto a continuar sus estudios de Inglés y 18 alumnos opinaron que el servicio era bueno.

## Los alumnos desertores, ¿tienen intención de reinscribirse en el Instituto?



Las sugerencias y comentarios que hicieron este grupo de alumnos, fueron los siguientes:

- \* Sería bueno que hubiera más opciones de grupos y horarios, para no tener que dejar pasar tiempo hasta que haya el curso que necesitan.

- \* Los maestros explican muy bien y las clases no son aburridas.

- \* Hay algunos maestros monótonos y sólo se basan en el libro para dar clases, considera que las clases deben ser más activas, mezclando juegos y lecciones del libro.

- \* "Me gustaría que las clases fueran más prácticas y dinámicas, que se dé oportunidad de participar más a los alumnos y que haya más conversación".

- \* "Me gustaría que la clase se aprovechara más y que no sea de 40 minutos, sino de más tiempo".

- \* Algunos maestros no están actualizados y su forma de dar la clase es anticuada, que haya más participación en clase de los alumnos.

- \* Que haya más participación de los alumnos y que dure más tiempo la clase.

- \* Que las clases sean más creativas, más conversación y que tanto el examen oral como el escrito cuenten para calificación, ya que los maestros le dan más crédito al escrito.

- \* Que dure más tiempo la clase, que los grupos sean más pequeños para que se aproveche mejor la clase. También que el mismo maestro les de clase todos los niveles a un grupo, ya que cada maestro tiene su forma de impartir clase y pronunciación.

- \* Que haya cursos de dos horas diarias y exámenes semanales en vez de mensuales, para medir mejor el aprovechamiento.

- \* El problema es que la clase es de 40 minutos, debiendo ser de más tiempo por problemas de toque de entrada (sic) y no se podía aprovechar al máximo la clase.

- \* Los horarios y la forma de impartir la clase está muy bien, pero el método para principiantes está avanzado para quienes no conocían en absoluto el idioma.

\* Todo está muy bien, los maestros y los horarios son convenientes de acuerdo a las necesidades de cada quien.

\* Los horarios son perfectos, aunque sería bueno que los grupos fueran de máximo 10 alumnos, no importando que hubiera menos grupos y horarios, pero los que salieran, que estuvieran bien preparados. La forma de impartir la clase de algunos maestros es mala.

\* Enseñan bien, pero no hay participación debido a que son muchos alumnos en los grupos.

\* Hay muy buen servicio, se habla Inglés en un tiempo muy corto, pero las clases deberían ser más largas y no de 40 minutos nada más.

#### 4.5.7. CUESTIONARIO PARA PERSONAL DOCENTE

El primer cuestionamiento al personal docente se refirió a la importancia que tiene la enseñanza-aprendizaje del idioma Inglés, obteniendo las siguientes respuestas:

- \* Cultura
- \* Superación personal
- \* Preparación a las nuevas exigencias de la vida actual
- \* Ampliar el radio de acción en la profesión de los alumnos

Al preguntarles sobre su opinión sobre lo que consideran el mayor atractivo (ventaja competitiva) del Instituto, obtuvimos lo siguiente:

- \* Ambiente académico
- \* Prestigio de la Institución
- \* Nivel académico
- \* Ubicación
- \* Costo accesible
- \* Comodidad de horarios

La tercera pregunta tenía como objetivo conocer la opinión del personal docente sobre los motivos del decremento de la población estudiantil:

- \* Método de enseñanza no actualizado
- \* Incapacidad de algunos maestros
- \* Grupos numerosos
- \* Falta de atención personalizada al alumno
- \* Incremento de competencia
- \* Ubicación del Instituto
- \* Falta de publicidad
- \* Mal trato a los alumnos por parte del portero

Se les solicitó a los profesores en la siguiente pregunta, su opinión sobre lo que ellos podían hacer para mejorar la situación del decremento de alumnos, a lo que contestaron:

- \* Mejorar individualmente su calidad de enseñanza y puntualidad
- \* Reducir el número de alumnos por grupo
- \* Expansión del Instituto
- \* Actualización de programas

De la misma manera, se les solicitó su opinión sobre lo que podía hacer el Instituto para incrementar su alumnado:

- \* Mejorar la eficacia de su publicidad
- \* Promover intercambios culturales con estudiantes extranjeros
- \* Promover la interacción de los alumnos, a través de distintos recursos didácticos que los impulsen a aplicar lo aprendido.
- \* Abrir cursos sabatinos
- \* Atender al personal académico capacitando, motivando y disciplinándolo, mejorando individualmente su calidad de enseñanza.

#### 4.5.8 CHARLAS INFORMALES CON PUBLICO EN GENERAL

Durante las charlas informales que se mantuvieron con el objeto de percibir la imagen que da el Instituto a la comunidad en general, concluimos que el Instituto guarda una posición de respeto entre la sociedad, quizás tornándose su posición en ella un tanto pasiva, lo que no obsta para que su prestigio y experiencia sea reconocido por la mayor parte de los informantes. Dado que la muestra que se seleccionó en este grupo, tuvo como característica el estar vinculado de alguna u otra manera al idioma, vimos que casi la totalidad identifica al Instituto, su ubicación e incluso a su personal. Sin embargo, también una mayoría señaló que ciertamente el auge que el Instituto solía tener se ha visto mermado en últimos tiempos, dando la impresión, en muchos de los casos de que "algo" está faltando, sin precisar qué.

#### **4.6 CONCLUSIONES GENERALES**

Después de revisar y analizar los resultados obtenidos en la investigación que se realizó, podemos concluir de manera general, que el servicio que ofrece esta Institución satisface a su alumnado, sobre todo al infantil, con la consecuente preferencia de los padres de familia. También de manera general, un factor importante de esta satisfacción de los alumnos, es el ver resultados en su propio desempeño en el idioma, así como la repercusión de la aportación que estos alumnos hacen a la sociedad a través de la aplicación de sus conocimientos en su profesión. Aspectos como la preparación del profesorado, las instalaciones, el sistema académico son globalmente considerados como buenos. La ubicación también es un punto favorable. El ambiente resulta ser una de las características más agradables para los alumnos.

También es de notarse que el medio por el que llegan más alumnos al Instituto, son las recomendaciones personales, por encima de cualquier otra forma publicitaria. De hecho, entre los padres de familia, es común el comentario de que llevan ahí a estudiar a sus hijos Inglés, por que ellos mismos fueron alumnos del Instituto, lo que nos habla que el servicio que brindan, es casi una tradición en la sociedad moreliana.

Si bien es cierto que se detectaron algunos problemas y deficiencias, podría decirse que esta Institución goza de una buena reputación y aceptación y que responde de manera eficiente a las necesidades de sus alumnos.

Ahora bien, entre el profesorado también se nota disposición y una actitud favorable para redoblar esfuerzos entorno a la Institución. El personal cree en su trabajo y cree en la Institución.

La participación de los alumnos también es un factor importante a considerar, ya que sus comentarios encierran una gran riqueza en cuanto a aportaciones.

Así, podemos ver que esta Institución cuenta con los elementos básicos indispensables para enfrentar la disminución de alumnado que actualmente atraviesa.

De todo esto, podemos concluir que esta Institución presenta una gran oportunidad: lograr la excelencia en la enseñanza de idiomas a través de la prestación de un servicio de alta calidad, con un enfoque hacia el alumnado presente y potencial.

## **5. ESTRATEGIA PROPUESTA**

### **5.1. CONVENCIMIENTO Y FORMACIÓN DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN**

En primer lugar, se requiere un convencimiento pleno de parte de la Dirección y un compromiso con la calidad, con el cambio que se requiere y con las acciones que se van a emprender. Solo una Dirección con firmes convicciones arrastrará con su ejemplo a todo el personal. Para esto, es igualmente importante que la Dirección reafirme su liderazgo a través del estudio de los fundamentos, principios y teorías alrededor de la Calidad y del Liderazgo, adecuándolos a su propia personalidad y la de la Institución.

### **5.2 ENFOQUE AL CLIENTE (ALUMNO)**

Como se ha comentado de manera reiterativa a lo largo del presente trabajo, para asegurar que los esfuerzos que se realicen lleguen a su destino, que es el cumplimiento de los objetivos del Instituto, logrando una mayor satisfacción en sus alumnos, con el fin de dar un mejor servicio a la comunidad y de crecer en ella, debe, pro principio, conocer al alumno: sus características, intereses, expectativas, deseos y proyección, para responderle en el tiempo y en la forma adecuados. Debe establecerse un canal continuo de retroalimentación por parte del alumno y un sistema simple de información de mercadotecnia que nos permita estar siempre atentos a sus cambios y estar en posibilidades de enfrentarlos.

### **5.3 ANÁLISIS OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN**

La Institución debe conocerse a sí misma y cómo interactúa con su entorno. Debe reconocer objetivamente sus fortalezas y sus debilidades y conocer las características de su entorno y cómo éste le afecta, para prever los escenarios en los que puede encontrarse el Instituto a corto, mediano y largo plazo, anticipando las amenazas y oportunidades que pueden presentarse para conocer de antemano los posibles caminos de acción a tomar.

En este punto se sugiere la participación de todos los sectores que integran la Institución: Directivos, Personal Docente, Personal de Intendencia, Alumnos y Padres de Familia.

### **5.4. DEFINIR A LA INSTITUCIÓN: SU MISIÓN, SU VISIÓN, SUS PROPÓSITOS Y SUS OBJETIVOS**

Para la elaboración de un plan estratégico, es necesario empezar por definir qué es el Instituto, cuál es su naturaleza, cuál es su misión, qué propósitos y objetivos tiene, qué se espera de él en el mediano y largo plazo y perfilar su identidad.

Todo esto llevará a la definición de una filosofía del Instituto, donde además, deberá seleccionarse, o incluso crearse, el método de enseñanza que adoptará la Institución, eligiendo los principios y teorías que sean afines a su misión y a sus propósitos. Se recomienda declarar un ideario que consigne los valores de la Institución.

En este punto, es de suma importancia la participación del Consejo Directivo y de la Dirección, que ellos son quienes mejor conocen la esencia de la Institución, pero en todo momento deberán tomar como base el enfoque al alumno, al cual nos referimos anteriormente.

## **5.5 DISEÑO DEL SERVICIO**

También en base al conocimiento del alumnado y a la filosofía Institucional, deberá rediseñarse el servicio, para adecuarlo a las necesidades del alumno y no adecuar al alumno al servicio, para asegurar resultados y satisfacción en él. Desde su diseño, el servicio debe ser de calidad y uniforme, no debe obstaculizar la labor del maestro ni el desempeño del alumno, sino ser altamente motivante para ambos. Debe crearse una organización que lleve el seguimiento del servicio y su rediseño, asignando personal responsable del mismo.

## **5.6 PERSONAL**

En esta Institución, es el personal quien literalmente tiene en sus manos su desarrollo, por lo que es indispensable que a través de un liderazgo participativo se trabaje con él en los siguientes puntos:

### **5.5.1 CONSCIENTIZACIÓN**

Debe crearse conciencia entre el personal de la problemática de la Institución y de sus fortalezas y oportunidades, así como de que el cambio está en sus manos y que sólo a través de la Calidad y la Mejoría Continua en su servicio podrá lograrse el resurgimiento del Instituto.

### **5.5.2 FORMACIÓN DEL PERSONAL**

Una vez declarada la filosofía Institucional, ésta debe ser adoptada y vivenciada por el personal, con firme convencimiento de ella, para lo cual se recomienda la creación de talleres para su análisis, discusión y adhesión a ella.

Así mismo, debe capacitarse al personal en el terreno de la Calidad, en su naturaleza, principios, elementos y vencimiento de obstáculos, con un enfoque práctico a su labor diaria.

Igualmente, debe darse a conocer al personal la naturaleza del servicio, enfatizado en esta Institución por su importante labor social y la trascendencia que éste debe tener en su comunidad.

Por otra parte, al personal docente también debe formársele en el liderazgo, ya que en su desempeño como profesores, son líderes de sus alumnos, a quienes deben ayudar a mejorarse a sí mismos a través de sus enseñanzas y motivarlos a que sus esfuerzos también sean continuos y de calidad.

Dos aspectos más, importantes en el Desarrollo de Personal, se refieren a la actividad propia de la Institución: la enseñanza de idiomas. Es indispensable trabajar arduamente con el personal sobre los principios y metodología de la enseñanza que se va a adoptar. El servicio uniforme, sólo se logrará poniendo en común las características deseables del servicio a ofrecer, para lo cual se requiere de un estudio conjunto y continuo por parte del profesorado. Por otra parte, también es necesario actualizar a los profesores en sus conocimientos, que éstos tengan nuevas metas y un crecimiento real en el dominio de su materia. Para lograr la excelencia académica, es vital la superación de sus profesores a través de la adquisición de niveles cada vez más altos de preparación.

Todos los esfuerzos aquí presentados, deben ser apoyados con políticas claras de contratación, distribución de clases, capacitación, remuneraciones y reconocimientos, que sean diseñados de acuerdo a las necesidades de la Institución y de su personal, y que obren con justicia y transparencia para ellos. Sólo dándole calidad al personal, se les podrá exigir la misma.

### *5.7 IMAGEN INSTITUCIONAL*

Al contar con una filosofía declarada y uniformizar el servicio que presta la Institución, deberá paralelamente trabajarse sobre la imagen que se dará a la sociedad. Deberá cuidadosamente diseñarse los elementos de proyección del Instituto en la comunidad, buscando comunicar en todo momento su identidad, a través del uso uniforme de su logotipo, de una promoción y publicidad que refleje al Instituto, una apariencia física que confirme que se está trabajando en la Calidad, un trato uniforme y agradable al público por parte de los empleados, el uso de materiales didácticos y de servicios de calidad y a través de las aportaciones que hace la Institución a su medio.

Esta imagen ante la sociedad debe ser revisada constantemente, a través del sistema de información de mercadotecnia que se ha sugerido se adopte, para verificar que no sea distorsionada y que no confunda al público.

## *5.8 MODERNIZACIÓN DEL INSTITUTO*

Cierto es que los principios y la esencia de la Institución deben conservarse en el tiempo, para ser congruentes consigo mismos, pero es indudable que la sociedad ha sufrido cambios vertiginosos en las últimas décadas, y al ser el Instituto un ente perteneciente a esta sociedad, debe ir a la vanguardia, ya que el alumno exige una educación que le permita enfrentar un mundo moderno, y es difícil que él crea que va a encontrar esa educación en un lugar donde no se note esa modernización, además de todos los beneficios operativos que la misma trae.

## *5.9 PLANEACIÓN OPERATIVA PARTICIPATIVA*

La solución de todos los problemas operativos debe orientarse a través de una planeación participativa, involucrando tanto a quienes se les ha asignado la responsabilidad de la toma de decisiones como a quienes viven los problemas de manera directa en el salón de clases. Se requiere que cada problema se analice por sus causas y se hagan propuestas viables cuantificables en tiempo, recursos y esfuerzos, haciendo de ellas un compromiso por parte de las personas que intervienen. Se sugiere la formación de círculos de calidad coordinados por facilitadores capacitados en liderazgo, técnicas de análisis y toma de decisiones y dinámica de grupos.

## *5.10 EXPANSIÓN DEL SERVICIO*

No son pocas las propuestas de expansión del servicio. Tanto los alumnos como el personal buscan nuevas opciones de enseñanza, bajo diversas modalidades, como son la implantación de cursos sabatinos, cursos para adolescentes por las mañanas, cursos intensivos de dos horas diarias durante todo el año, cursos de conversación, de lectura, redacción, inglés técnico para las principales áreas del conocimiento, de traducción, capacitación para profesores de inglés, etc. Todas estas ideas son valiosas y merecen ser consideradas, siendo analizadas y evaluadas para considerar su factibilidad y, en su caso, realizar el diseño y programa de las mismas. Para ello, se sugiere crear un proceso de toma de decisiones sobre la apertura de nuevos cursos, donde se justifique plenamente el proyecto, se describa éste de principio a fin, con todas sus implicaciones y repercusiones, donde se especifique la organización que se necesita para su puesta en marcha y desarrollo, así como los medios de evaluación de resultados.

## 6. CONCLUSIÓN

El haber tomado al Instituto Cultural Mexicano Norteamericano de Michoacán, A.C. como objeto del presente estudio, ha sido por demás una experiencia enriquecedora, ya que nos permitió sintetizar dos áreas de la administración, la mercadotecnia interna y la filosofía de calidad, en una tercera, la cultura organizacional.

La adopción de los conceptos expresados en el presente trabajo y de las estrategias sugeridas se traduce en un cambio en la cultura organizacional de esta Institución. Este cambio significa una inversión en tiempo y esfuerzos, y sus frutos quizás no se perciban en un corto plazo, pero sí aseguran la continuidad de la Institución, logrando una plena satisfacción del alumnado y de los miembros que lo conforman. Durante el desarrollo de la investigación, contamos con el apoyo y confianza plenos por parte de la Dirección, lo cual significa para nosotros que buena parte del camino que debe recorrerse ya se ha andado, ya que al existir esta apertura al cambio y el deseo que nos fue manifestado de que les fueran brindadas opciones para el mismo, son el parteaguas decisivo para romper con añejas inercias y tomar decisiones en favor de la nueva cultura de calidad y servicio.

No hemos pretendido en ningún momento hacer una receta para la solución de los problemas de esta Institución, sino más bien hacerle llegar a la misma las nuevas tendencias en cuanto a administración de servicios. Deseamos despertar el interés de la autoridades de la misma por profundizar en ellas y en adoptarlas, convenciéndolos de sus beneficios.

Después del estudio interno de su mercado, reafirmamos que esta Institución está en plena capacidad de sostener e incrementar su posición de prestigio y que el trabajo que requiere no rebasa las posibilidades de la misma, ya que se refiere principalmente a la adquisición de compromisos, a la capacitación continua, a la adopción de nuevas actitudes más positivas, el potenciar las fortalezas, la unificación de esfuerzos y a tomar el rumbo de la Institución en manos de sus miembros.

Nos planteamos como hipótesis que la investigación de mercados es el instrumento adecuado mediante el cual podríamos descubrir las causas por las que la demanda del servicio de la Institución tiene una tendencia descendente, así como obtener información suficiente y confiable para elaborar estrategias basadas en un sistema de calidad y el aprovechamiento de diversas técnicas administrativas.

Así pues, a través de la investigación de mercado pudimos conocer la percepción que tiene el público del servicio que presta la Institución, y cómo esto ha afectado su demanda, y la información obtenida, nos permitió proponer las estrategias para introducir y adoptar un sistema de calidad, que permita responder a la demanda real de servicio.

Entregamos a la Institución los resultados de esta labor en este documento, cuyo contenido es concretamente una propuesta de cambio. Pero esta propuesta por sí sola, no modifica nada. El generar un cambio estriba en saber que es necesario cambiar, en tener una guía para hacerlo y en decidirse a cambiar. Con esta propuesta consideramos que le hemos hecho saber a la Institución que necesita cambiar y que le hemos proporcionado una guía. El decidirse a hacerlo corresponde a sus Directivos, apoyándose en una asesoría administrativa profesional sobre calidad en el servicio y cultura organizacional.

Creemos en el Instituto, en sus fines, en su gente. Creemos que puede trascender su tiempo y conservarse como parte del patrimonio cultural de nuestra sociedad. Creemos en el valor y en la realización de su misión: promover el entendimiento entre los pueblos del mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acle Tomasini, Alfredo  
Retos y Riesgos de la Calidad Total. Preguntas Básicas  
Editorial Grijalbo.  
México, D.F. 1994
2. Cárdenas Herrera, Raúl A  
Cómo Lograr la Calidad en Bienes y Servicios  
Limusa/Grupo Noriega Editores  
México, D.F. 1992
3. Deming, W. Edwards  
Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis.  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.  
Madrid 1989
4. Harmer, Jeremy  
The Practice of English Language Teaching  
Longman, 1983 London
5. Kazmier, Leonard / Díaz Mata Alfredo  
Estadística Aplicada para la Administración y la Economía  
Serie Schaum  
McGraw Hill  
2ª Edición. México 1990
6. Kotler, Phillip/Armstrong, Gary  
Fundamentos de Mercadotecnia  
McGraw Hill  
2ª Edición. México 1991
7. Larroyo, Francisco  
Pedagogía de la Enseñanza Superior (Naturaleza, Métodos, Organización)  
Editorial Porrúa, S.A.  
México, D.F. 1964
8. Stanton, William J.  
Fundamentos de Marketing  
McGraw Hill  
8ª Edición México 1981
9. Walton, Mary  
El Método Deming en la Práctica  
Grupo Editorial Norma  
Colombia 1993

10. Valero García José María  
La Escuela Que Yo Quiero  
Editorial Progreso, S.A.  
México 1990