



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN APLICABLE A INSTITUTOS DE IDIOMAS: CASO ALL AMERICAN ENGLISH

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

José Esteban Ramos Herrera

Director:

Mg. Elva Aidee Llerena Barreno

Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

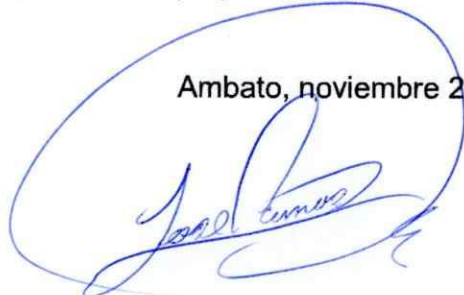
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JOSÉ ESTEBAN RAMOS HERRERA** con cédula de ciudadanía **1804653721**, autor del trabajo de graduación titulado: **MODELO DE GESTIÓN APLICABLE A INSTITUTOS DE IDIOMAS: CASO ALL AMERICAN ENGLISH**, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2023



José Esteban Ramos Herrera

C.C. 1804653721

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN APLICABLE A INSTITUTOS DE IDIOMAS: CASO ALL
AMERICAN ENGLISH**

Línea de Investigación:

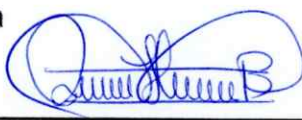
Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autor:

José Esteban Ramos Herrera

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Andrea Del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Adán Eduardo Hong Hong, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. 
 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Noviembre 2023

DEDICATORIA

A mi amada familia; en honor a la dedicación y sacrificio de mis padres para que yo pudiera perseguir mis sueños. Esta tesis es un tributo a su legado de amor, sabiduría y fortaleza, que honro con profunda gratitud.

José Esteban Ramos Herrera

AGRADECIMIENTO

Dirijo mi agradecimiento, a toda la planta docente de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, en especial, a mi directora de tesis, la profesora Aidee Llerena. Gracias por su oportuna e invaluable guía y su voto de confianza en mi proyecto y mis habilidades.

A *All American English*, espacio que me ha abierto las puertas para el desarrollo de esta investigación y ha figurado como un verdadero semillero de mi vocación empresarial.

Un agradecimiento infinito a mi familia, a mi madre Jeaneth, a mi padre Nicolás, a mi hermana Paola, y a mi sobrina Sofía, por ser los precursores de la motivación necesaria para avanzar en este capítulo de mi vida. Son el pilar fundamental de este logro y a quienes debo más de lo que puedo expresar. Su esfuerzo y determinación me han permitido conseguir este y todos los triunfos alcanzados en el transcurso de mi vida.

A la vida misma, por los desafíos y circunstancias que me han permitido crecer, por las experiencias que han forjado mi carácter, así como también por las oportunidades puestas en mi camino, situaciones que han infundido en mí una gran pasión por alcanzar mis sueños y esforzarme. Agradezco por cada experiencia, cada aprendizaje y cada alegría; son valiosas enseñanzas que cada día me hacen avanzar hacia la persona que quiero llegar a ser.

José Esteban Ramos Herrera

RESUMEN

Los modelos de gestión aplicados a empresas académicas han demostrado inferir positivamente en el cumplimiento de objetivos, y han evidenciado que, con su aplicación, las organizaciones pueden ser capaces de satisfacer exitosamente los requerimientos de clientes tanto internos como externos, sin embargo, en *All American English*, se determina la ausencia de estándares de gestión definidos para el cumplimiento de los procesos. En consecuencia, se plantea como objetivo, proponer un modelo de gestión para *All American English*, con base en los parámetros teóricos establecidos y la realidad actual de las instituciones educativas, que permita potenciar la calidad del servicio a los estudiantes, y optimizar los esfuerzos orientados al cumplimiento de objetivos. Para el desarrollo de este proceso se utiliza un enfoque mixto con una metodología descriptiva, así como explicativa, para solventar la necesidad planteada y de esta manera, obtener mejores resultados y establecer nuevas metas académicas y de satisfacción para la empresa y sus clientes. Este proyecto detalla la importancia de iniciar un proceso de análisis de diferentes pautas que estandarizan la administración mediante el uso de instrumentos de evaluación, de esta manera identificar objetivamente la calidad del servicio que ofrece la empresa a fin de detectar posibles fallos y desviaciones, para plantear una propuesta de modelo de gestión a ser instaurado en la empresa caso de estudio. Una vez concluidos los estudios, se determina que el modelo de gestión EFQM es el adecuado para desarrollar esta propuesta dado que sus componentes se ajustan a la realidad de las falencias detectadas.

Palabras clave: modelo de gestión, administración, EFQM, calidad del servicio

ABSTRACT

Management models implemented in academic institutions have consistently demonstrated a positive impact on goal achievement, highlighting that their application enables organizations to successfully meet the needs of both internal and external stakeholders. However, at All American English, the absence of defined management standards for process adherence has been identified. As a result, the objective of this study is to propose a management model for All American English, grounded in established theoretical parameters and the current reality of educational institutions. This model aims to enhance the quality of service to students and optimize efforts towards goal attainment. Employing a mixed-method approach with a descriptive and explanatory methodology, this research addresses the identified need to achieve superior outcomes and establish new academic and satisfaction goals for the company and its clients. This project emphasizes the importance of initiating an analytical process evaluating different frameworks that standardize administration through the use of assessment instruments. This method allows for an objective identification of the quality of service provided by the company, facilitating the detection of potential shortcomings and deviations. Consequently, a comprehensive management model proposal is presented for implementation in the studied company. Upon the completion of the studies, it is determined that the EFQM management model is suitable for developing this proposal, as its components align with the reality of the identified deficiencies.

Keywords: management model, administration, EFQM, service quality

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1 Origen y evolución de los Modelos de Gestión.....	8
1.2 Centro de capacitación como empresa	16
1.3 Modelos de gestión aplicables a centro de capacitación académica.....	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	37
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	37
2.2. Interpretación de resultados	40
2.3. Descripción de los procesos que se realizan en All American English	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
3.1. Modelo de gestión EFQM aplicable a All American English	53
3.2. Componentes del modelo EFQM.....	54
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

El ser humano, por naturaleza, tiene la necesidad de determinar una forma de organizarse y establecer normas, dicha necesidad se ha visto reflejada a lo largo de la historia en todos los ámbitos, de supervivencia, sociales, políticos, familiares, económicos, etc. Como necesidad social, se crean diferentes conjuntos de preceptos para la normalización de la gestión de recursos. En la actualidad, estas normas han evolucionado y han llegado a convertirse en modelos concretos diseñados para especificar los marcos referenciales que guían la gestión dentro de las organizaciones acorde a las necesidades específicas.

Para definir lo que es un modelo de gestión, primero se toma en cuenta que un modelo se define como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo (RAE, 2014) mientras que, según Álvarez (2017), la gestión es la correcta disposición de recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización con el fin de maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades. Por otro lado, un concepto enfocado en el ámbito empresarial es el de Merli (1997) quien define a la gestión eficaz como la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto, como a medio y largo plazo.

Una vez aclarados los conceptos antes mencionados, un modelo de gestión se define como un conjunto de disposiciones que facilitan a las organizaciones el desarrollo y alcance de sus objetivos, es susceptible de imitación o reproducción. Implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

Los conceptos relacionados a los modelos de gestión conocidos actualmente toman forma desde los años 1900, época en la que los grandes avances a nivel industrial y de manufactura crearon una necesidad de establecer lineamientos para la gestión de las empresas, convirtiendo a la alta productividad en la forma de obtener el máximo

rédito económico posible, y en su objetivo primordial, enfocado en conseguir el mayor rendimiento de cada trabajador y reemplazando a quienes no suplan esta necesidad, dejando relegados aspectos como la protección a los recursos humanos. En este período también toma forma el proceso de gestión administrativa propuesto por Henry Fayol, que requiere un enfoque en las responsabilidades y las jerarquías como elementos interrelacionados de las empresas, dando lugar a la división por cargos y a la aplicación del concepto de trabajo en equipo (Álvarez, 2017).

Las primeras concepciones para humanizar los procesos de gestión administrativa surgen de experimentos realizados en 1927 en la Western Electric Company, en Estados Unidos, donde se introdujeron términos como liderazgo y motivación, fruto de estudios en donde se determinó que los trabajadores son seres que tienen sentimientos y su nivel de productividad está asociado a los factores sociales y las condiciones de trabajo establecidas por la empresa. Posteriormente en la década de 1940, las ideas de Max Weber enfocadas en la disciplina, el control, la estabilidad laboral y la posibilidad de ascenso, destacaron a nivel mundial (Álvarez, 2017).

Ya en la década de 1970, considerada el inicio de la era del conocimiento, intervienen variables que transforman la concepción de la gestión de las empresas, como la tecnología, el nivel de preparación de los empleados, los valores y el servicio, en consecuencia, se desarrollan conceptos como la excelencia y la orientación al cliente, Los directivos adquieren características como la flexibilidad y la creatividad. A partir de aquí los factores económicos, sociales y políticos actuales, propios de la globalización, dan forma a las organizaciones hasta convertirse en las complejas estructuras que conocemos actualmente adaptadas a las nuevas formas de pensar de la sociedad (Álvarez, 2017).

Para efectos de este trabajo de investigación, se toma como referencia al modelo de gestión de la *European Foundation For Quality Management* (EFQM), creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en 1988, y actualizado por última vez en el 2019, su premisa básica es que las organizaciones pueden obtener buenos

resultados basados en el nivel de compromiso de los empleados y adoptando la excelencia como filosofía de trabajo, satisfaciendo continuamente las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de una empresa. Parte de evaluaciones comparativas entre el estado de situación actual y la situación teóricamente excelente, desarrollando una base para diseñar el sistema de gestión adecuado (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

Otro modelo de gestión a ser analizado es el propuesto por Malcolm Baldrige, en Estados Unidos, éste fue un encargo del presidente Ronald Reagan en 1981 en respuesta al aumento de empresas asiáticas, las cuales tenían grandes ventajas competitivas para la época y desplazaron a varias empresas locales. La parte medular de este modelo es la dirección estratégica y la excelencia y satisfacción brindada al cliente. Propone que la calidad total es necesaria para que las organizaciones puedan competir a nivel internacional, asimismo, indica que las evaluaciones y los indicadores de desempeño son la base para diseñar estrategias clave para el éxito de la organización (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

El modelo Iberoamericano, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ), y actualizado por última vez en el 2005, además de considerar la excelencia como elemento primordial para la competitividad, ha incluido conceptos como el aprendizaje organizacional, gestión ambiental, planeación estratégica, responsabilidad social y sostenibilidad. Su premisa es combinar, liderazgo, estilo de dirección y procesos adecuados para mejorar el nivel de competitividad entre las empresas de los países miembros de la FUNDIBEQ (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

La aplicación de modelos gestión han demostrado inferir positivamente en el manejo empresarial y cumplimiento de objetivos, un ejemplo de ello es la implementación del modelo EFQM en los procesos administrativos de una entidad pública en Lima, Perú, en el 2019. El análisis prueba en sus indicadores resultantes que dicha entidad tiene niveles más altos de competitividad frente a otras empresas del área, debido a 2

factores principales: el *know-how* y el contar con un plan estratégico. También se determina que las políticas internas no están conectadas con la realidad actual de la empresa y sus objetivos. En base a este análisis, la empresa inicia un proceso de capacitación intensivo, sumado a un rediseño de los procesos para toma de decisiones, lo que provocó un aumento promedio en sus indicadores de productividad del 15% en su fase inicial de aplicación (Gonzalez, 2019)

El modelo Malcolm Baldrige es aplicado en Venezuela en el año 2011 en la producción de libros electrónicos, luego del proceso de evaluación, se evidenció la necesidad de un trabajo conjunto entre el equipo de producción y el equipo de diseño, dado que el trabajo de ambas partes se veía afectado al no tomar en cuenta los cambios en el diseño al momento de la producción final, el primer efecto positivo fue el mayor impacto visual que causaron los libros didácticos, esto sumado a las otras implicaciones positivas de la aplicación del modelo mencionado, generó interés de parte organismos internacionales para ampliar la producción y llevarla a nivel gubernamental para ser implementado en el sistema educativo, el resultado fue que los libros tuvieron un impacto visual, más alto (de Castañeda & Torres, 2011).

En Ecuador, es aplicado el Modelo Malcolm Baldrige en la evaluación del desempeño de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), los resultados evidenciaron un cumplimiento parcial de los estándares propios de la institución, así como también que no se usan datos comparativos relevantes, y no existen datos estandarizados ni actualizados de los *stakeholders*, por ende no se toman decisiones o establecen estrategias tomando en cuenta a toda la universidad como un sistema conjunto en pro de lograr resultados a nivel institucional y como un organismo conjunto (Rodriguez, 2013).

Al ser las empresas el objeto de la aplicación de los modelos de gestión, la RAE (2014) define empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La empresa caso de estudio de esta investigación es una empresa de servicios, las cuales son organismos

públicos o privados, por lo general con fines de lucro que ofrecen a sus clientes bienes inmateriales, en el caso de las empresas de idiomas, el servicio es la enseñanza de determinada lengua, usualmente extranjera.

El colegio particular Isaac Newton de Quito fue objeto de la aplicación del modelo de gestión EFQM, según la información de su sitio *web*, inicia dicho proceso en el año 2005, entre los principales resultados positivos que produjo están: afianzar los valores en todos sus *stakeholders* de manera que estén alineados con la excelencia máxima; el estilo de liderazgo se focaliza en la mejora continua, el liderazgo y la flexibilidad; los indicadores de resultados presentan índices muy satisfactorios en los estudiantes y sus familias. En el aspecto pedagógico se logra implementar acciones o actividades de innovación, tanto en su metodología como en el desarrollo de proyectos, especialmente los ejecutados por el Departamento Educativo en Valores, actividades como el programa de Inteligencia Emocional o los 7 hábitos de los niños felices, además de la planificación misma, gira alrededor de un pilar humanista que se ve reflejado en todas las áreas de la institución. Como resultado, en el 2020, el colegio es reconocido con el Sello de Excelencia Europea EFQM *Recognised for Excellence 5 Star*, superando los 500 puntos de evaluación (Pérez, 2021).

La empresa caso de estudio, *All American English* Cia. Ltda. Es una empresa educativa privada, dedicada a la capacitación profesional en el idioma inglés, con personería jurídica, autonomía, académica, administrativa, financiera y orgánica. Se rige por la Constitución De La Republica Del Ecuador, y, académicamente, por los estándares requeridos por la empresa EF *Education First*, quienes la certifican a su vez, bajo los lineamientos del Marco Común Europeo de Referencia y del *Cambridge Assessment English*. Legalmente constituida el 22 de enero del 2019, con el número de repertorio 722; del Registro Mercantil del cantón Ambato. El objeto social consiste en: dedicarse a las actividades de enseñanza de idiomas y clases de conversación, prestación y venta de servicios de capacitación, nivelación, escritura y conversación en idiomas.

Actualmente *All American English* ejecuta empíricamente un modelo de gestión basado en la experiencia de sus directivos y en la experimentación prueba – error, dicha forma de administración ha producido resultados positivos, sin embargo, dado el crecimiento exponencial que ha tenido la empresa desde su fundación, se han ido evidenciado progresivamente los problemas y las trabas en los procesos al incrementar su volumen de información y flujo de usuarios constantes. La ausencia de estándares de calidad definidos para el cumplimiento de los procesos en el instituto de idiomas *All American English*, provocan la deserción y desmotivación de los estudiantes, así como complicaciones en el manejo de información interna de la empresa, por lo que sus procesos deben ser analizados para medir los resultados y aplicar correctivos.

De no aplicar un modelo de gestión diseñado para dicho fin y dado el crecimiento constante del instituto *All American English*, podrían provocarse procesos inconclusos y con resultados de bajo nivel, además de generar dificultad para manejar y brindar atención a toda la información respectiva para el cumplimiento adecuado de cada proceso. En consecuencia, se prevé que la propuesta de un modelo de gestión para la empresa, le permitirá mejorar los procesos y establecer bases para la medición y evaluación de resultados, ofreciendo un desarrollo integral de la organización.

El objetivo general que guía la presente investigación es: diseñar un modelo de gestión aplicable a institutos de idiomas: Caso *All American English*. El cumplimiento de este objetivo está a su vez, interrelacionado con la ejecución de los siguientes objetivos específicos propuestos que guiarán las diferentes etapas de esta investigación: fundamentar teóricamente sobre los modelos de gestión, diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en *All American English*, proponer un modelo de gestión para *All American English*, con base en los parámetros teóricos establecidos y la realidad actual de las instituciones educativas.

Para el cumplimiento de estos objetivos y el desarrollo de la investigación se utiliza un enfoque mixto, cuyos aspectos cualitativos serán estudiados con una metodología

descriptiva y explicativa, que solvete la necesidad planteada y de esta manera, obtener mejores resultados y establecer nuevas metas académicas y de satisfacción para la empresa y sus clientes. Mientras que los estudios cualitativos plantean un diseño de teoría fundamentada.

Este proyecto detalla la importancia de iniciar un proceso de análisis de diferentes modelos que estandarizan la gestión mediante el uso de instrumentos de evaluación, de esta manera identificar objetivamente la calidad del servicio que ofrece la empresa a fin de detectar posibles fallos y desviaciones, para plantear una propuesta de modelo de gestión a ser instaurado en la empresa caso de estudio.

La propuesta resultante de esta investigación incrementará el nivel de productividad y eficacia en el manejo de recursos, además de satisfacer los objetivos empresariales planteados y optimizar la obtención de resultados positivos. Ayudará a *All American English* orientando sus procesos hacia la mejora constante y alineando al equipo de trabajo con los objetivos conjuntos de la empresa. Su principal ventaja es el planteamiento de estrategias concretas de gestión, de las cuales se deriven metas específicas y un marco de planeación estratégica para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Origen y evolución de los Modelos de Gestión

No se conoce a ciencia cierta el origen de los modelos de gestión, pero la administración y la organización en si empieza en la antigüedad en pequeños grupos sociales como la familia donde el hombre presenta pequeñas características administrativas para organizar la recolección de los alimentos. En esta pequeña práctica se observa la aplicación del trabajo en equipo, pues el jefe de familia ejercía liderazgo y autoridad, y designa a los miembros familiares actividades indispensables para la supervivencia del grupo; mientras unos cazaban o pescaban, otros cuidaban el fuego. En cada etapa de la historia de la humanidad, la administración se fue desarrollando de diferentes maneras en dependencia del intercambio comercial de la época, adoptando dinámicas variadas sin tener a la administración como centro del estudio empresarial (Quintana & Del Carmen, 2020).

A través de la historia los modelos de gestión han demostrado ser tan dinámicos como las empresas. A raíz de la industrialización, se evidencia la necesidad del estudio de nuevas formas de gestión; grandes estudiosos centraron su atención en la evolución del ofrecimiento de los productos y servicios, buscando una transformación estratégica de la gestión empresarial. El florecimiento de los modelos de gestión empresarial se dio en los siglos XIX y XX, que impulsa a tomar otras perspectivas respecto a los estándares de administración de las empresas. Sin embargo, hay que recalcar que las compañías de principios de siglo, en relación con las actuales, tienen diferencias muy marcadas (Álvarez, 2017). En acotación a lo anterior, Betancourt Zárate G. (2003) menciona que la configuración de la administración teórica y disciplinar a través de la historia es producto de la interacción con otras disciplinas al tener en cuenta a las organizaciones como unidades complejas.

En los años 1900, los modelos de gestión son marcados por grandes cambios, centrados en el progreso y el realce de la economía mundial. Además, la época se

caracteriza por tener mano de obra barata y abundantes recursos con una mínima intervención del gobierno; por ende, bajos impuestos y libre mercado, el gasto de energía era más barato gracias al uso del petróleo y deja de lado las carboneras. En este período se manifiesta la gestión científica planteada por Frederick Taylor, quien menciona que la productividad es el medio para alcanzar los objetivos y, por primera vez se experimenta la organización del trabajo con una metodología de fabricación. Los directivos de esta época tenían la idea del “objetivo racional”, por medio de la cual optaban por una visión orientada a obtener utilidad, beneficios y dinero. El liderazgo era basado en resultados positivos en temas económicos para la empresa; por esta razón, si un empleado ya no era productivo, se reemplaza por otro que cumpla las expectativas.

Al mismo tiempo, en esta época nace la idea del proceso administrativo de la mano de Henry Fayol (Planeación, Organización, Dirección y Control), lo que supone un salto a otra parte de la historia de la gestión empresarial para direccionarse a una estructuración basada en responsabilidades, jerarquías, especialización con puestos claros y tomando en cuenta que cada miembro es parte fundamental de la empresa, se pone de manifiesto la creación de perfiles de cargos, división del trabajo y sus respectivas tareas.

Para 1940, toma fuerza el pensamiento de Max Weber sobre la inclusión de la burocracia administrativa como fuente de control en las organizaciones que tienen gran crecimiento y pretenden adquirir estructuras más complejas, es decir, las empresas adquieren un enfoque de dominación y disciplina por medio de un grupo dedicado al control administrativo. Aquí los conceptos de modificación de la remuneración, funciones fijas, selección, evaluación, jerarquía, profesionalización, estabilidad laboral, carrera administrativa y ascensos tienen gran relevancia para Weber. Además, las políticas empresariales y la legalidad de manuales y guías de trabajo son fuentes de comunicación del jefe con los subordinados. El modelo de esta época define al empleado por medio del ejercicio de su cargo y funciones, junto con la subordinación a su superior (Álvarez, 2017).

Posteriormente, se desarrolla la teoría humanista de la administración, dejando de ver al empleado como una función y devolverle su dignidad como ser humano, rodeado de sentimientos y emociones. Esta misma fue propuesta por Elton Mayo y colaboradores como Douglas McGregor, Abraham Maslow y Mary Parker Follet, quienes desarrollaron un experimento en la empresa *Western Electric Company* formado por 4 etapas. Concluyeron que los seres humanos son seres complejos con tendencia a asociarse y plenos de sentimientos, los grupos de personas se comportan en dependencia de su líder, entre ellos se ayudan a motivarse para intentar suplir necesidades laborales, además existen “códigos invisibles” para control y regular la producción laboral. Al estudio de la gestión empresarial se incluyen terminología como liderazgo, gestión de la información, motivación, organización informal y la dinámica grupal (Álvarez, 2017).

Desde los años 1970, hasta la actualidad, se empieza a relucir un nuevo panorama mundial con la llegada del hombre a la luna y el avance tecnológico en las redes informáticas donde todos tienen acceso. De la misma forma, aparecen nuevas variables para el estudio de una empresa como el tamaño de la organización y su adaptabilidad, la gestión de la tecnología, el entorno y las personas, y la gestión del cambio.

Para los altos directivos, la innovación y la adaptabilidad son características a adquirirse para manejar la organización; así como también calidad, orientación del cliente, entorno cultural y liderazgo. De aquí surge la Teoría de los Sistemas Abiertos por medio de las ideologías de autores como Katz y Kahn, Lawrence y Mintzberg, entre otros. Los directivos ya no son los que tomen las decisiones sino al contrario deben ser flexibles al cambio, y la creatividad y la creación de nuevas ideas serán las claves para solucionar problemas. También toma relevancia cuidar la eficacia del talento humano ya que es muy común “quemar la creatividad” gracias a la exigencia y presión de las organizaciones. (Álvarez, 2017).

La organización como Sistema Abierto funciona a través de *inputs* los cuales son transformados en su interior propiciando *outputs*, influenciados por el entorno y la competitividad del mercado, siempre innovando e investigando nuevas formas de

generar ingresos convirtiendo a la empresa en autosuficiente. En el interior de la empresa se viven influencias del ambiente y la cultura organizacional, lo que ayudaría a sus empleados a ser más innovadores y fortalecer la comunicación y especialización; a su vez, influenciados por las normas y valores redireccionados hacia cumplir objetivos corporativos. En adelante la Administración Postmoderna conjuga avances en investigación con transformaciones organizacionales, economía y globalización, gestión tecnológica, incertidumbre e inestabilidad; con cada empresa contenida en buscar el mejor modelo de gestión en dependencia de su contexto social, cultural y político (Álvarez, 2017).

El Ecuador en el contexto histórico social tiene un avance parecido al revisado anteriormente; sin embargo, a través del tiempo las organizaciones han perfeccionado su investigación en temas de gestión empresarial de pequeñas y medianas empresas (PYMES), es decir pequeñas compañías con gran crecimiento e innovación. La mayoría de los estudiosos se centran en las bases teóricas de la administración: planificación, organización, dirección y control. Orellana-Orellana CP et al. (2020) menciona que antes de empezar un negocio a pequeña escala se necesita un diagnóstico interno y externo de la industria pertinente, siendo una de las herramientas más utilizadas la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). A través de esto es posible plantearse objetivos estratégicos potenciando las ventajas competitivas del negocio y lo que el sector empresarial ofrece; por consiguiente, queda una planificación estratégica del presupuesto operativo basado en objetivos, para pasar a siguientes fases.

Respecto al comienzo de la Pandemia COVID-19, las empresas latinoamericanas, incluyendo las ecuatorianas, se enfrentan a múltiples barreras que las lleva a la crisis económica. El reto de estas instituciones radica en que deben adquirir nuevos modelos de gestión, en donde los rígidos quedan caducos y las herramientas tradicionales, que hacían frenar su desarrollo, se desplazan para abrir paso a las nuevas tecnologías que garantizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El afincamiento a prácticas de paradigmas efímeros fue una de las causas que muchas organizaciones en tercer mundo no logren sobrevivir a la crisis, ya que varias de ellas no cuentan con planes de

contingencia y tenían una nula o mínima inversión en tecnología y en capacitación del talento humano. Por ende, las compañías tuvieron una lenta adaptación al cambio del entorno de compleja crisis que estaba viviendo el mundo.

El emprendimiento del sector empresarial llevó a los dirigentes fuertes y capaces de adaptarse al cambio a formular nuevos modelos de gestión basados en la gestión de riesgos tanto operativos como financieros. Esto lleva a tener nuevas propuestas ágiles e innovadoras por parte de la inversión extranjera, abriendo las puertas a una nueva era mayoritariamente capaz de adquirir nuevas tecnologías, con desarrollo digital, ética y responsabilidad social, aprovechando esta “nueva realidad” para sacar ventaja a las circunstancias caóticas de la pandemia, y desarrollar un modelo de restauración sujeto al cambio para el desarrollo sostenido del ofrecimiento de productos y servicios proyectándose a un éxito empresarial en el escenario pos pandemia (Montenegro & Chaluisa, 2021).

La palabra “gestión” según el diccionario, proviene del latín *gestiō*, que quiere decir hacer o concluir, este concepto es aplicable al hecho mismo de administrar recursos industriales, para lograr objetivos y metas organizacionales. De la misma forma, se puede conceptualizar a la gestión como la acción y efecto de gestionar o administrar, es una diligencia entendida como un trámite necesario para resolver un asunto de carácter empresarial orientado al cumplimiento de un objetivo específico y luego documentarlo; por ende, este conjunto de operaciones y acciones lleva a la dirección innovadora de la organización (Mora, Durán, & Zambrano, 2016). Por otro lado, el término “modelo” proviene de su vocablo italiano *modello*, es decir un prototipo en cual sirve como referencia para ser producido. Al unir etimológicamente estas dos palabras, hace referencia a un prototipo administrativo para establecer acciones hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos de carácter institucional (Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, 2020).

El objetivo del diseño de un modelo es proponer aproximaciones a la realidad recabando en detalles y poniendo límites, delimitando las dimensiones en las que se puede trabajar;

además que, aporta con características esenciales del entorno en un momento determinado de tiempo o proyectándose hacia el futuro, de forma que sea comprensible y sencillo para los miembros que necesiten ejecutarla por medio de instrumentos científico y administrativo. Huertas López TE, et al. (2020) menciona que el modelo es un diseño teórico simple de una realidad inmersa en un sistema o fenómeno complejo, que posibilita a la comprensión y estudio del medio en el que se desenvuelve.

De acuerdo con lo expresado por Suárez (2018) la gestión se apoya en diferentes instrumentos para poder funcionar. En primer lugar, el control y mejoramiento de los procesos internos de la organización, seguido del manejo de la información que resguarda los datos propios de la compañía, y, por último, los instrumentos utilizados para materializar esos datos y tomar decisiones que impulsen a la innovación y al cambio. Como ya se revisó anteriormente, estas herramientas de administración se han ido modificando a través de los años, sobre todo a lo que se refiere a la tecnología; por esta razón, se considera que estos instrumentos no son estáticos y necesita de un modelo de gestión para actualizarse en dependencia de las necesidades de la organización. Es decir, las empresas asumen modelos para el óptimo desarrollo económico tanto de su actividad como a nivel país.

La gestión empresarial no solo abarca las cuatro fases que menciona Henry Fayol, sino que engloba otros términos como el cumplimiento de objetivos, incorporación de una estrategia organizacional, y pone su mirada en la misión y visión empresarial, y en la influencia del entorno. (Quintana & Del Carmen, 2020). Desde la perspectiva holística se la entiende como gerenciamiento, que se refiere a la experiencia o experticia en la dirección de una empresa, busca satisfacer a los clientes por medio de la adopción de nuevas tecnologías para ofrecer cada vez mejores productos o servicios. De la misma manera, la gestión empresarial es considerada como una actividad de orden mundial ya que la sociedad ha avanzado de tal manera que la información es de carácter público, afrontando el desarrollo de nuevas estrategias en el mercado nacional y que estas sean proyectadas internacionalmente; a esto se le podría llamar modelo de gestión, al conjunto de actividades direccionadas en este marco conceptual.

De la misma manera, Huertas et al. (2020) recopila información acerca de la gestión en su dimensión empresarial. Menciona que se debe adquirir la necesidad de interpretar el entorno de la empresa para generar cambios dentro de ella, a través de un modelo de gestión estratégico que responda sus exigencias. También recomienda que la gerencia debe contar con diferentes herramientas para una evaluación previa y posterior a la aplicación de un modelo, esto con el fin de determinar la viabilidad de su planificación para cumplir con los objetivos y metas empresariales; además que, la procuración del cambio se la debe tomar como indispensable cuando se aplique un modelo administrativo.

Por medio del análisis del autor se puede determinar que el cambio en el medio interno de una compañía no solo depende de la aplicación de un modelo de gestión, sino también de adquirir un modo de trabajo que integre todas las capacidades y voluntades de la institución y sus funcionarios. Por ende, el trabajo del directivo para diseñar un modelo depende de reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, para poder aprovechar al máximo las fortalezas, potencializarlas y así minimizar las debilidades de la institución.

Después de analizado todo el contenido en cuestión, Cabezas Capetillo C. (2010), concluye que los modelos de gestión son representaciones adecuadas del entorno de la empresa, diseñadas con la intención de cumplir objetivos estratégicos desde puntos de vista particulares. Esto resulta de suma importancia al momento de elaborar un modelo en torno a una organización ya que no se formula solo a partir de la perspectiva de quien la dirige, sino que se puede tomar en cuenta varias perspectivas tanto internas como externas donde la única meta sea el éxito empresarial y la satisfacción del cliente al adquirir el servicio o producto.

Huertas, et al. (2020) basado en la clasificación de Díaz, et al. (1997), y citado por otros varios autores mencionan que existen varios modelos referenciales que demuestran cambios a nivel institucional de la empresa. Estos modelos son:

- **Modelo burocrático.** Que se traduce en estabilidad interna y externa, en la

cual los miembros de la organización pretenden un comportamiento estructural lineal y mecanicista. Los cambios a nivel institucional son más de fondo que de forma.

- **Modelo evolucionista.** En este modelo se permite el desarrollo empresarial a partir de un pensamiento evolucionista, es decir, que se desecha lo que está caduco y sobreviven las características más fuertes de la empresa.
- **Modelo cognitivo.** Esta se fundamenta a partir de una idea para la institucional, la cual puede ser aprendida fácilmente y auto organizarse. Entre sus mayores desventajas son que existen limitantes de crecimiento empresarial por la falta de comunicación interna; por lo que, los problemas organizacionales no se solucionan con facilidad, además que el modelo ignora el ambiente laboral.
- **Modelo educativo.** Dedicado a construir un ambiente de cultura organizacional. Esquemáticamente define la interpretación de la realidad institucional y excluye a la participación externa para que no se afecte el ambiente interno.
- **Modelo político.** Basado en el control organizacional por medio de la creación de procesos, reglamentos, entre otros, siempre guiados a cumplir intereses, alianzas y resolver conflictos dentro de la organización.
- **Modelo psicoanalítico.** Se basa en el estudio del control y el comportamiento, que enfatiza los postulados del psicoanálisis en las relaciones interpersonales o de grupo, además favorece la ruptura de patrones inconscientes y conscientes que pueden estar afectando el desarrollo de la organización.
- **Modelo dialéctico.** Pretende formar una organización como un sistema la cual auto produce productos de flujos opuestos de *feedback* positiva y negativa, basados en la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.
- **Modelo hegemónico.** Su base de acción está basada en el poder y autoridad, donde el directivo o grupo directivo impone su voluntad sobre los miembros institucionales. Esta situación en particular da como resultado un grupo de explotados

y otro de explotadores.

- **Modelo relacional.** Pretende la idea de una organización con un espacio multidimensional, formando redes de relaciones externas e internas articuladas o unidas por procesos de carácter dinámico. Se puede decir, que las organizaciones no son independientes, y tanto sus relaciones internas y externas pueden generar conflictos entre funcionarios; sin embargo, como medio para resolución de conflictos se apegan a la negociación.

1.2 Centro de capacitación como empresa

Para comprender las características de los centros de capacitación académica y sus diferentes estructuras administrativas, se necesita conocer primero lo que es una empresa. Como definición se puede mencionar a Chávez (2022), que expresa que la “empresa es una entidad organizativa con el objetivo de cubrir ciertas necesidades en un sector en concreto y obtener beneficios a partir de ello”. A partir de la creación del mercado de una necesidad, lo que realiza la empresa es tratar de materializarla y darle una solución; es decir, se forma un objetivo marcado el cual debe ser estudiado para formalizar el emprendimiento. La propuesta general de una empresa puede ir cambiando conforme se vaya desarrollando la idea, ya que esta debe adaptarse a las normativas del país o el estado donde vaya a asentarse.

De la misma forma, se debe conocer que la empresa no está dedicada solo a satisfacer una necesidad material sino a ofrecer un servicio necesario en el mercado, así lo menciona Sánchez (2020), “una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular, ..., responde a la necesidad de cubrir un servicio o una necesidad en un entorno determinado”. Esta unidad productiva puede ser dirigida por una o varias personas con un objetivo en común, que en su mayoría puede salir beneficiada del producto o servicio que ofrece. Pues el emprendedor o grupo de emprendedores busca los recursos, tanto económicos como logísticos, que servirán

para cumplir sus objetivos estratégicos haciendo uso de los factores productivos: trabajo, tierra y capital.

Tomando esta conceptualización desde una perspectiva más técnica se la puede definir como “una unidad socioeconómica”, ya que esta organización reunirá los recursos que estén a la mano para transformar la materia prima en un producto o servicio que el mercado demande y obtener una utilidad. Se la toma desde esta perspectiva dado que se la identifica como parte social el conjunto de individuos que forman parte de la organización, tanto que la económica es por la parte de capital que busca invertir y al final conseguir (Etecé, 2021). El definir una empresa resulta ser complejo ya que abarca un sin número de características que debería conformar una unidad de éxito. Chávez (2022) menciona algunas de estas principales características que se analiza a continuación:

Cuadro 1. Características de una empresa exitosa

• Satisfacen una necesidad
• Buscan un beneficio económico
• Poseen recursos humanos
• Disponen de capital
• Variedad de perfiles profesionales
• Son un equipo de trabajo
• Diversidad de departamentos
• Trabajan para cumplir objetivos

Fuente: tomado a partir de Chávez (2022).

El disponer de un capital en común ayudará a esta unidad organizativa a invertir en la producción de este bien o servicio, ya sea en talento humano, en tecnología, gestión de la información o materia prima para su transformación. Siempre se debe recordar que el rédito económico o social está condicionado en dependencia de su poder empresarial, ya sea de carácter público y privado; sin embargo, el satisfacer una necesidad en el mercado va a ser lo fundamental dentro de la empresa con objetivos estratégicos claros. La estructura empresarial es variada y depende únicamente del

crecimiento empresarial y el tamaño de la misma; por lo que, los perfiles profesionales y el trabajo en equipo son fundamentales y varían según el departamento al que pertenecen.

Por otro lado, los centros de capacitación es una empresa de ofrecimiento de servicios los cuáles cubrirán una necesidad en el mercado por medio de su innovación tecnológica y de la información, y necesitarán indispensablemente de talento humano para poder cumplir sus objetivos, sin dejar de lado la gestión administrativa en todo lo que conlleva la empresa como tal. Romero (2015) define a la capacitación como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. Esto permite indagar sobre la necesidad que intentan cubrir los centros de capacitación que es el conocimiento en diferentes áreas establecidas; de esta manera, las empresas formulan un programa de preparación a través de la investigación del mercado, con el fin de innovar y tecnologizar sus estrategias de enseñanza.

Respecto a la conceptualización de capacitación, no se lo puede confundir con otras terminologías que comprenden el ofrecimiento de servicios en el rol del conocimiento, como el adiestramiento y el entrenamiento. Llanos (2005) menciona que “el adiestramiento es hacer diestro a alguien”; es decir, abraza todos los aspectos de formación de habilidades por medio del ejercicio práctico y sistemático de actividades guiadas a la especialización de algún área. Mientras que, Gómez (2000) habla que, “el entrenamiento es una preparación para un esfuerzo físico o mental para desempeñar una labor. Se refiere a una educación a corto plazo donde se transmite información para desarrollar una actividad y generar cambios de comportamiento, con el fin de que pueda transmitirse la experiencia en el campo.

Por su parte, la capacitación abarca un ámbito más profundo del conocimiento donde el desarrollo de habilidades por medio de una educación más profunda, basada en estrategias, tiene como fin modificar las actitudes de la persona en todos los niveles del área de aprendizaje (Mercado, 2002). Por lo que se puede decir que, las empresas

de capacitación académica se dedican a tener su inversión en lo que se define como “sociedad del conocimiento” que dedica su funcionamiento y economía a utilizar y producir continua e intensamente el conocimiento como un capital intangible con el fin de enriquecer mentalmente a los usuarios (Foray & David, 2002).

Desarrollo empresarial de los centros de capacitación

Como se observa, los centros de capacitación académica tienen su fundamento en una adecuada gestión del conocimiento del área en la que se trabaja, tanto para empleados como los usuarios, ya que esta funciona como fuente del desarrollo de habilidades estratégicas para los primeros (empleados) y como parte de la materia prima de capacitación en los segundos (usuarios). Pero para el diseño de un modelo de gestión específico y adaptable a la situación de la empresa de estudio, es necesario comprender cómo las empresas de capacitación académica se han ido desarrollando a través del tiempo referente a su gestión administrativa.

Como se menciona en el epígrafe anterior, el contexto histórico social de los modelos de gestión se basa en el proceso administrativo propuesto por de Henry Fayol: planeación, organización, dirección y control; por lo que, muchos proyectos y estudios de factibilidad de un centro de capacitación académica se fundamentan en procesos sistematizados y que a su vez tengan buena rentabilidad. Holguín (2012) realiza su investigación de un centro de capacitación para mandos medios en el área de servicios en la ciudad de Guayaquil. Como razón social adopta la modalidad de Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada; por lo que, el gerente-propietario y la empresa unipersonal son personas distintas y ambos no tendrán que responder con su patrimonio las obligaciones de la compañía, salvo casos específicos en los que la Ley lo indica.

Este proyecto se fundamenta en la gestión con una estructura funcional, con una misión y visión clara, además de objetivos estratégicos concisos y fundamentados en la atención al cliente y la comunicación eficaz. La organización funcional de esta

empresa permite una línea de comunicación directa sin ningún intermediario y la especialización de funciones para cada tarea; de esta manera, determinará el alcance funcional en cada cargo y presenta perfiles de carrera junto con sus competencias. La división funcional consta de función directiva-administrativa, contaduría, instructores, recepción y conserje; a pesar de que esta idea de gestión resulta rentable dentro del análisis financiero, su gestión del talento humano tiene un gran vacío que no cumple con los estándares propuestos por sus objetivos que es el adecuado servicio al cliente.

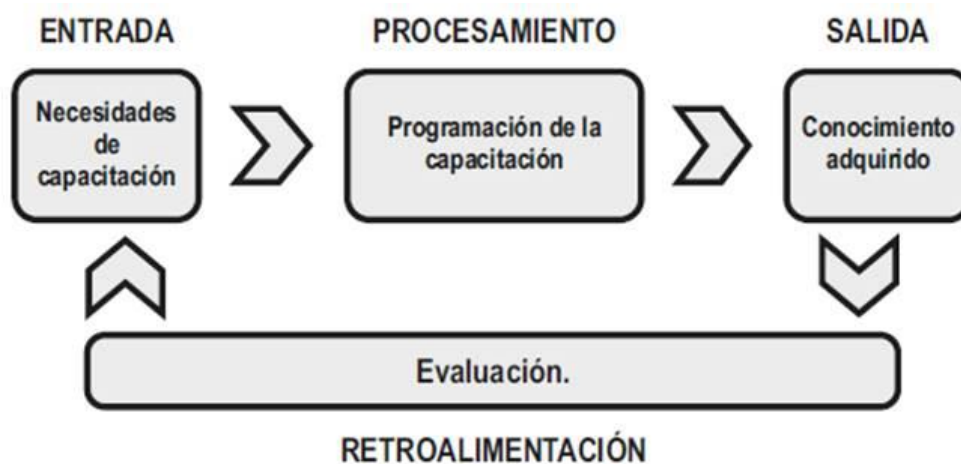
Por otro lado, en el estudio de factibilidad de una empresa de capacitación y nivelación de conocimientos en varias áreas en las cuáles los estudiantes tienen deficiencias, Cervantes (2018) realza la importancia de seguir el proceso administrativo propuesto por Fayol, especialmente en el área de la dirección el control. La estructura organizacional propuesta también es la funcional; por lo que, la esencial departamentalización de las diferentes funciones tanto operativas como administrativas se ven inmersas en esta investigación. Lo importante a destacarse es el sugerente liderazgo, motivación y comunicación de parte de la dirección, los cuáles resultan fundamentales para el ambiente de enseñanza. Además, el autor menciona las ramas del control interno que debe tener la organización tanto a “nivel operacional, financiero y administrativo”.

A su vez, al encontrar un nicho en el mercado de la enseñanza para formar un centro de capacitación, es evidente que la formulación de estrategias innovadoras de aprendizaje obligará a la empresa al crecimiento y la expansión. Ante esta realidad, Orellana (2018) propone una estructura organizacional por procesos en los centros de capacitación, en esta “se forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales”. Esto resulta indispensable ante el crecimiento de la empresa para adoptar una estructura organizacional más compleja y eficaz; sin embargo, la desventaja es que la comunicación con altos directivos resulta más compleja y la resolución de problemas recae sobre los altos directivos.

La organización por procesos contribuye a que no se persigan los intereses propios de los altos directivos, al contrario, permite que la organización persiga objetivos empresariales buscando el bien mayor de la empresa. Además, Acosta Salazar (2018) propone en su proyecto la creación de diagramas de flujo para cada uno de los procesos tanto administrativos, financieros y operacionales, los cuáles ayudarán a que la comunicación fluya entre los diferentes procesos y la resolución de problemas sea más efectiva y rápida.

Desde la perspectiva del desarrollo empresarial se tiene a la capacitación como un sistema, el cual lo definen Velázquez y Peinado (2010) como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”. Se lo puede entender como una unidad que mantiene vínculos con otros, abriéndose al medio en el cual coexisten; por lo que, la capacitación es un modelo de sistema abierto, que no se abre sólo interiormente a la organización sino hacia el ambiente cambiante que lo rodea. De este modo, las empresas de capacitación deben tener modelos de gestión que tomen en cuenta el ambiente interno y externo para una adecuada gestión del conocimiento y del cambio para ser exitosa.

Figura 1. Proceso de Capacitación



Fuente: tomado a partir de Velázquez y Peinado (2010).

En la figura 1, se puede observar el proceso de capacitación tomado como un sistema cíclico dentro de la enseñanza en una empresa donde las entradas son todos aquellos insumos necesarios procesados y que generan resultados en la gestión de la información (técnicas, metodologías del aprendizaje, material de estudio, vacíos de enseñanza, capital intelectual, etc.), el procesamiento es el medio por el que se hace llegar el conocimiento (programas de estudio, proceso de aprendizaje, coordinación de eventos y tareas, etc.), y las salidas equivaldrán al mejoramiento de capacidades y habilidades producto de la enseñanza, así como también la correspondiente evaluación y corrección de errores en la metodología de aprendizaje.

La capacitación de idiomas como prestación de servicios

La información es la materia prima del aprendizaje en el mundo digital y posibilita a la persona a acceder a cualquier tipo de conocimiento de varias partes del mundo. La capacitación en idiomas abre muchas puertas en el ámbito laboral y profesional, además atrae muchos beneficios en la era de la información; sin embargo, el no adquirir esta misma constituye en una gran limitante sobre la capacidad de absorber información y comunicarse con otras culturas. La prestación de servicios en esta área del conocimiento da varios beneficios a la formación de profesionales, por ejemplo, la expansión empresarial en caso de emprendedores como el aumento de la productividad personal, por lo que tienen acceso a nuevas habilidades de vanguardia en el mercado y novedosas estrategias de resolución de problemas (Equipo TQT, 2021).

Por esta razón, se ha convertido en un nicho de mercado en la formación de profesionales competentes, y por lo que muchos emprendedores con altas competencias en la capacitación han propuesto nuevas ideas de negocios que tengan metodologías de enseñanza innovadoras y eficaces que puedan solventar esta necesidad. Sin embargo, el ámbito de la enseñanza, especialmente de idiomas, es un campo demasiado estudiado y en ocasiones obsoleto y tendente al fracaso de la

empresa si no se tiene un proceso de capacitación adecuado, y sin gestión administrativa y de la información.

La gestión del conocimiento permite a la empresa tener una ventaja competitiva con inmensas oportunidades en el mercado respecto a sus similares, ya que como menciona Acosta Salazar (2018) este proceso “permite en una organización que el capital intelectual aumente de forma significativa, mediante la resolución de sus problemas de forma eficiente, donde se podrá generar ventajas y oportunidades a lo largo del tiempo”. La gestión de este proceso facilita la comunicación formal e informal tanto a sus empleados como a sus clientes, de una forma sistemática y eficaz.

Se tiene componentes fundamentales en el proceso del conocimiento en una empresa dedicada al ofrecimiento de este servicio. En primer lugar, la información, la cuál es recogida y almacenada en un sistema informático personal de la empresa, esto con el fin de facilitar un sistema de control integral de transmisión de los datos, a sus remitentes respectivamente. Estos sistemas se encuentran bien estructurados y diseñados para obtener y transmitir información de manera sistemática y periódica teniendo en cuenta el entorno empresarial. En segundo lugar, las habilidades que a su vez son más difíciles de transmitir a sus usuarios lo que supone más tiempo de procesamiento. La unión de estos dos componentes incrementa la posibilidad de adquirir nuevo conocimiento de manera más rápida y de gran calidad, evidenciando una mejora en el aprendizaje y alcanzando nuevas oportunidades (Figura 2).

Figura 2. Gestión del Conocimiento



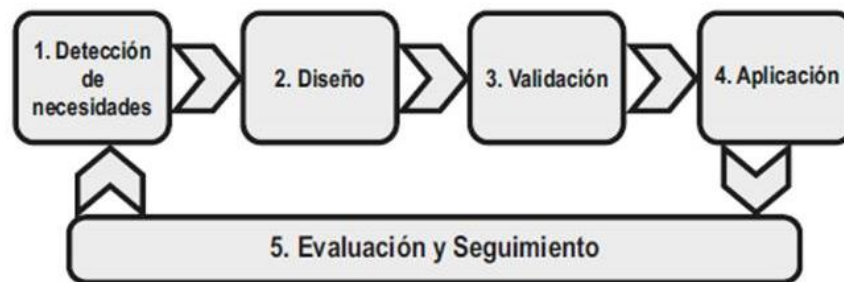
Fuente: tomado a partir de Acosta Salazar (2018)

Por otro lado, la capacitación constituye un proceso sistemático el cual debe adquirir estrategias para que no sea repetitivo y solvente las necesidades de los clientes, cumpliendo sus expectativas respecto a sus objetivos de aprendizaje. Aquí se parte de lo mencionado por Valencia (2021), “es un proceso permanente, sistemático y planificado dirigido al perfeccionamiento del desempeño, unido a la práctica en las instituciones de enseñanza e influenciada por factores organizativos”. Se puede interpretar que la capacitación académica se ve influenciada por los procesos organizativos que vive la empresa; por lo que, una inadecuada gestión da como resultado una insatisfacción por parte del usuario en la prestación de este servicio.

Los modelos de capacitación constituyen la materia prima de la empresa prestadora de estos servicios; por lo que, Dessler (2001) hace referencia a 5 pasos que se debe seguir para adecuar un programa de capacitación. El primero, es la detección de necesidades de capacitación, que en este caso es la enseñanza de lenguas extranjeras, para desarrollar objetivos específicos a los que queremos llegar en

desempeño y conocimientos. Segundo, el diseño de la instrucción, donde se genera el contenido del programa de capacitación como el material de estudio, ejercicios y actividades para generar información. Tercero, la validación de este programa para eliminar errores y presentar a un público reducido. Cuarto, la aplicación del programa en cuestión; y, por último, la evaluación y el seguimiento, determinando así el fracaso o éxito del programa (Figura 3).

Figura 3. Los 5 pasos de la Capacitación



Fuente: tomado a partir de Dessler (2001)

Por último, cabe mencionar que existen factores claves del fracaso de muchas empresas prestadoras de servicios de capacitación académica como lo menciona Velázquez y Peinado (2010), que tomando como punto de partida la calidad de la información y la satisfacción del cliente se podría trabajar en mejores programas de enseñanza:

1. La falta de marcos teóricos.
2. Carencia de asesorías confiables.
3. Falta de investigación e innovación en el tema.
4. Carencia de un plan de trabajo con políticas confiables.
5. Sistemas de enseñanza tradicional, que están caducas y que no aportan nuevos conocimientos.

1.3 Modelos de gestión aplicables a centro de capacitación académica

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM):

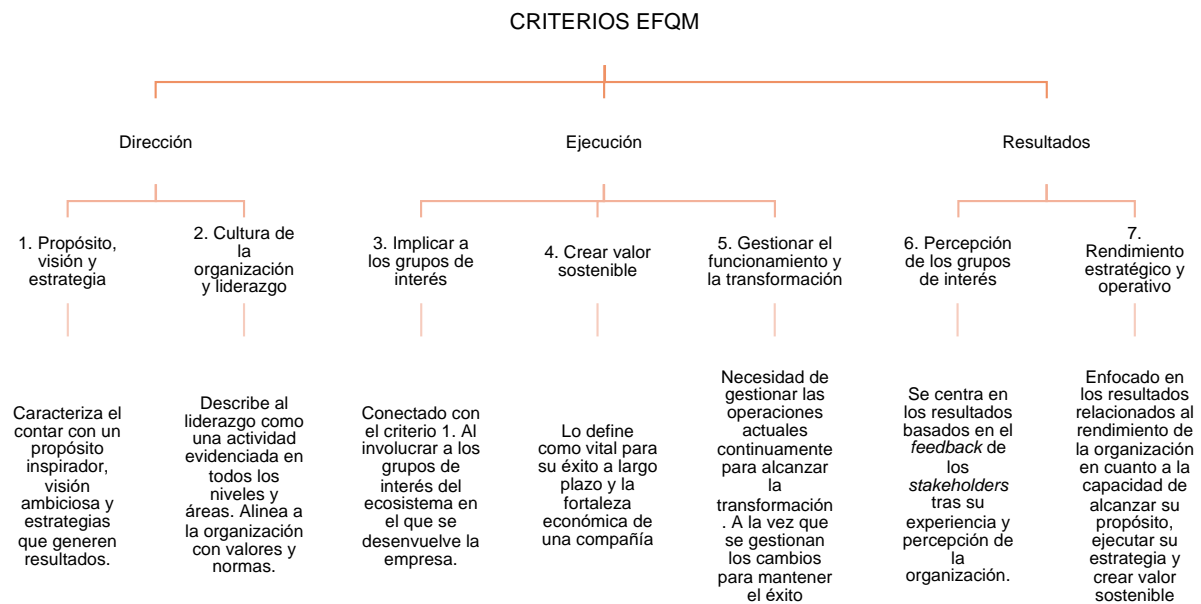
Es un modelo de excelencia empresarial de calidad total, creado en 1988 por la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Esta organización, sin ánimos de lucro, está constituida por 14 empresas europeas que buscan la excelencia en calidad con orientación en resultados de cumplimiento de objetivos. La aplicación de este modelo se realiza por procesos en donde se involucra a todos los miembros de la organización. En 1999, el modelo se actualizó y se le cambió de nombre a Modelo de Excelencia 2000, de ahí que se le conozca por las dos denominaciones (Martínez, 2008).

En sí mismo al Modelo EFQM se lo puede definir, según ADER (2014) como “un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia”. Es decir que en sí misma corresponde a una herramienta de mejora, ya que mediante el análisis diagnóstico de la situación empresarial pone en marcha un plan de mejora continua; integrados estos dos aspectos, la empresa elaborará un único plan de gestión que incluya objetivos estratégicos, indicadores, responsables en cada área y plazos de cumplimiento.

Cabe recalcar, que este no es un modelo de certificación ni de acreditación, y su coordinación de autoevaluación pueden realizarla con o sin ayuda externa, pero con un experto en el tema. El modelo de calidad total requiere el compromiso y liderazgo del directivo, y el compromiso de todos los miembros de la organización desde su nivel de responsabilidad. El EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un autodiagnóstico objetivo, estructurado y riguroso de la actividad y sus resultados respecto a su área de mercado.

El modelo europeo establece que la satisfacción personal, del cliente y la aceptación social se consigue mediante: el liderazgo, la política y estrategia, la gestión de las personas, gestión de los procesos, recursos y alianzas; los mismos que son tomados en cuenta como principios y fundamentos del modelo EFQM. El método de autoevaluación que se puede utilizar es el llamado “por simulación de presentación al premio”, que es bastante laborioso donde presenta una memoria según los requisitos del modelo y se nombra a un certificador externo para que verifique los logros. (Martínez, 2008).

Figura 4. Criterios de evaluación del modelo EFQM



Fuente: modificado a partir de EFQM (2019)

La figura 4 describe los 3 ejes de enfoque esenciales que considera el modelo EFQM, a su vez consta de 7 criterios de evaluación principales, y 24 subcriterios, 4 llamados de resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave) con 8 subcriterios, en total 32 subcriterios con 298 áreas a contemplar. (EFQM, 2019)

Modelo de Gestión de Excelencia Malcolm Baldrige

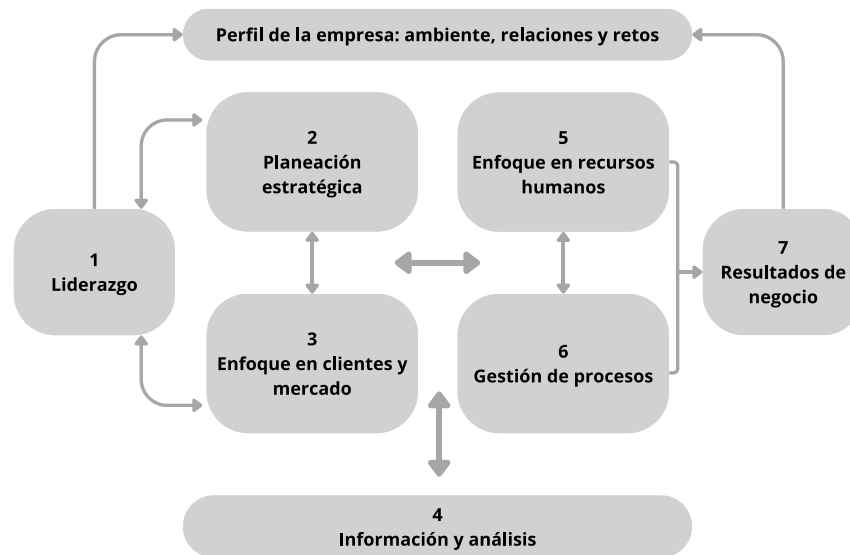
El nombre de esta herramienta para mejorar la calidad de las empresas se lo debe al exsecretario de comercio norteamericano Malcolm Baldrige, pues a finales de los años 80s, la ley de los Estados Unidos promulgó a las empresas al estudio de las características de una gestión exitosa siguiendo la estela de mejoras de la productividad en Japón (Hernández, 2022). Por medio de esta metodología las organizaciones autoevalúan la gestión empresarial identificando fortalezas y oportunidades para la creación de planes de mejoramiento continuo para aumentar los niveles de calidad en sus prácticas, esto se realiza mediante siete principios básicos: liderazgo, planificación estratégica, foco en el cliente, foco en la fuerza laboral, medición y análisis de la gestión del conocimiento, foco operacional y resultados, considerando una puntuación máxima de 1000 puntos. Uno de los puntos clave en este modelo es la integración estratégica entre el Proceso de Acreditación, el Plan Estratégico y el Plan de Mejoramiento (Bravo, 2022).

Un punto a destacar dentro de este modelo es el concepto de liderazgo visionario, es decir, la alta dirección debe tener la capacidad de orientarse hacia el cliente determinando valores claros y visibles, además de establecer altas expectativas de desempeño en sus empleados. Al mismo tiempo, esta dirección, los valores y las expectativas propuestas deben estar alineadas a todos los grupos de interés. Los directivos deben tener la competencia de ser líderes innovadores mediante el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para construir conocimientos en sus trabajadores, los mimos que estarán guiados por los valores empresariales en todas las actividades y decisiones dentro de la organización (ISOTools, 2022).

El método de evaluación es a manera de preguntas en cada uno de los criterios propuestos por el mismo modelo, el cual que se dispondrá con requisitos que deben cumplir las empresas para una gestión de excelencia; al mismo tiempo que, se presentará como guía para el mejoramiento de calidad para las empresas. Las organizaciones dispondrán de indicadores que permiten la generación de datos

disponibles que demuestren mejoramientos a largo plazo, y comparaciones entre las acciones y los objetivos estratégicos propuestos. Por lo que, si presenta acciones de mejor que no sean pertinentes ni relevantes para el cumplimiento de los objetivos, esos indicadores no se tomarán en cuenta en la evaluación (ISOTools, 2017).

Figura 5. Marco General del Modelo de Gestión Malcolm Baldrige



Fuente: tomado a partir de ISOTools (2022)

La figura 5 expresa los diferentes aspectos empresariales genéricos de medición sobre los cuales este modelo pretende establecer indicadores. El objetivo es que dichos aspectos deben ser medidas, evaluadas y mejoradas constantemente, procurando que todos en conjunto eleven el nivel y promuevan el cumplimiento de la casilla resultados.

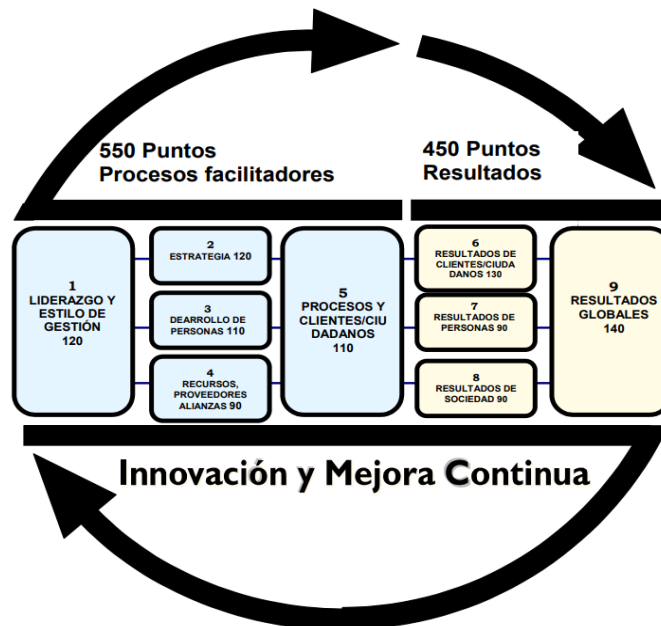
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Al igual que las anteriores, el modelo Iberoamericano es una herramienta que ayuda a identificar las fortalezas y oportunidades en la gestión de las empresas, con el fin de autoevaluar y diagnosticar los niveles de excelencia y planes de mejora continua dentro de las mismas. Este modelo fue creado por Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), que es una organización sin ánimos de lucro que

vigila la gestión de la calidad en las empresas iberoamericanas, además fue consensado por 80 representantes de 16 países de esta región en la Convención celebrada en Cartagena de Indias (Colombia) en 1999. De ahí que se ha ido revisando y actualizando, hasta la última versión en 2019, basándose en los nuevos sistemas de gestión y acercamiento a los objetivos de Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Taboada & Gómez, 2006).

Es importante recalcar que la FUNDIBEQ se fundamenta en diferentes valores como: la cooperación, la transparencia, independencia, reconocimiento, innovación, comunicación, ética, eficiencia y sostenibilidad, los mismos que sirvieron como puntos clave al momento de crear el modelo. FUNDIBEQ (2019) asegura que las empresas que adopten este modelo mantienen resultados sobresalientes en el tiempo, añaden valor a los clientes, lideran con visión e integridad, gestionan con agilidad, alcanzan el éxito con las personas impulsan actividades de innovación y creatividad, desarrollan alianzas y crean un futuro sostenible.

Figura 6. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: tomado a partir de FUNDIBEQ (2019)

Para la autoevaluación del modelo se toman en cuenta criterios que se agrupan en dos bloques: agentes facilitadores y resultados. Con la calificación de los subcriterios, el primer bloque suma un total de 550 puntos y el segundo un total de 450 puntos, siendo la puntuación máxima de 1000. Lo relevante dentro del formulario de calificación es que cada uno de los subcriterios toma en cuenta tres puntos fundamentales: la identificación de puntos fuertes, equiparándose a un buen nivel de desempeño y el buen hacer de la organización; identificación de áreas de mejora, que son agentes que presentarán oportunidades de mejora y establecen prioridades en actuación; y, identificación de puntos para verificar en la visita, se refiere a cómo y que herramientas se utilizan medir, controlar, planificar y organizar sus procesos (Taboada & Gómez, 2006).

Comparación entre modelos de gestión aplicables

Como se puede observar en apartados anteriores, cada uno de los criterios para la autoevaluación de los distintos modelos de gestión tienen relación con los diferentes estándares de calidad contenida en la gestión exitosa. Cabe recalcar que, los diferentes modelos de gestión están adaptados a las economías empresariales de cada uno de los sectores al que pertenecen y adaptados a su entorno cultural, se ve la necesidad de conocer los grados de importancia que se le da a cada uno de los criterios y subcriterios para poder adoptar un modelo acorde a la realidad de la empresa en estudio.

Se pretende realizar un alcance por medio del estudio de Pastor, et al. (2013), donde realizan un análisis de los modelos de gestión (EFQM, Baldrige e Iberoamericano) reuniéndolos en 5 bloques de estudio: definición de la misión, valores y visión de la empresa (incluye las políticas y estrategias empresariales), perspectivas financieras, de clientes, de procesos operativos internos y de aprendizaje y crecimiento. La metodología utilizada en esta investigación es el Cuadro de Mando Integral que permite visualizar elementos claves de cada uno de los subcriterios, estableciendo una relación causa-efecto con los objetivos empresariales asegurando la consistencia

entre ellas, dando un análisis porcentual en dependencia de la importancia que da a cada uno de los bloques de estudio. A continuación, se observa el análisis basado en este estudio:

Tabla 1. Comparativo de los Modelos de Gestión Aplicables

Bloques De Estudio	Peso	EFQM		Malcolm Baldrige		Iberoamericano	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Definición de la misión, valores y visión de la empresa.	0,15	9%	1,35	21%	3,15	15,5%	2,33
Definición de políticas y estrategias.							
Perspectiva financiera	0,20	11%	2,20	24%	4,80	10,5%	2,10
Perspectiva clientes	0,20	30%	6	15,5%	3,1	19%	3,8
Perspectiva procesos operativos internos	0,30	20%	6	13%	3,9	23,5%	7,05
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	0,15	30%	4,5	26,5%	3,98	31,75%	4,76
TOTAL	1		20,05		18,93		20,04

Fuente: modificado a partir de Pastor, et al. (2013)

Por medio del análisis de esta tabla se determina que, entre los aspectos más importantes que toma en cuenta el Modelo Baldrige es la perspectiva financiera y de aprendizaje y crecimiento, además que concede más valor a las definiciones de visión,

misión y estrategia organizacional que sus comparados; entre los menos valorados es procesos y clientes. Como se observa anteriormente, el modelo EFQM da un mayor valor a la gestión sostenible; por lo que es evidente que da importancia a los clientes, el crecimiento y el aprendizaje, restando valor a la gestión financiera. El modelo iberoamericano tiene su realce en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es su punto fuerte dentro de las otras gestiones.

Comparando los bloques de estudio, se puede observar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una similar apreciación por los tres modelos, siendo sus diferencias muy poco significativas. Mientras que la más debatida es el aspecto clientes siendo la menos homogénea, muy valorada por el EFQM y muy poco valorada por el americano. El modelo europeo e iberoamericano tienen similitudes en dar poca importancia a la perspectiva financiera, comparada con la americana. Respecto a la perspectiva de procesos tiene peso bajo para el modelo Baldrige, pero tiene similitud de valoración en cuanto a modelo EFQM e Iberoamericano.

Modelos de gestión aplicables a centros de capacitación

Se observa la importancia de la implementación de modelos de gestión de excelencia en los centros de capacitación académica desde la perspectiva empresarial, es fundamental analizar su aplicación en el servicio de la educación. Arrizabalaga & Landeta (2008) realizan un estudio acerca de los niveles de satisfacción y mejoras aplicando el modelo EFQM en centros de capacitación académica preuniversitaria en España. Por medio de una búsqueda metodológica se comparan 137 instituciones con este modelo de gestión frente a 1012 centros de capacitación con diferente modelo.

Por medio del análisis de cada uno de los criterios determinaron que la evolución de la mejoría en satisfacción tanto interna como externa de los centros con modelo EFQM corresponde al 90% y 70%, respectivamente. Es decir, que la aplicación del modelo trae repercusiones positivas en satisfacción educativa, y los centros que fracasan con

su gestión al implementar el modelo mejoran sus estándares de calidad y competitividad frente a las otras.

Por otro lado, el modelo de Malcolm Baldrige también tiene implicaciones positivas en el servicio de la educación, ofreciendo mejoras continuas a través de la detección de oportunidades. Arce (2012) mediante una metodología mixta de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, busca observar los efectos potenciales de este modelo en un programa de inglés en una institución de educación. La evaluación incluyó a los alumnos, docentes y directivos, con lo cual se cubre el análisis de los 7 criterios incluidos en este modelo. Determinaron, por medio de meta-inferencias estadísticas, que el programa de capacitación cumple con perspectivas del cliente, gestión del conocimiento, enfoque personal y resultados; mientras que, tiene debilidades en cuestión de planificación estratégica, enfoque de operaciones y liderazgo.

Además, los resultados de este estudio determinaron las grandes oportunidades de mejoras en las áreas donde la mayoría de los centros de capacitación tienen falencias.

Al ser constituida como una empresa de ofrecimiento de servicios, se centra en satisfacer las perspectivas de servicio al cliente, capacitación del personal y gestión integra del conocimiento; olvidándose de la cadena primordial para que la organización tenga resultados a largo plazo como la planificación estratégica, la gestión de operaciones y la comunicación. Al integrar todos los criterios medidos por el modelo de Baldrige podría generar una empresa con mayores oportunidades competitivas y de gran excelencia en el ofrecimiento de sus servicios.

Por último, se analiza la apreciación del modelo Iberoamericano en comparación con los otros dos modelos en el área de la educación. Nieto y MacDoneel (2006) menciona que “el Modelo EFQM de Excelencia como el Modelo Iberoamericano, son dos modelos que tienen mucho en común, ya que el segundo está basado en el primero, ... y existen pocas, pero apreciables diferencias”. Entre ellas en el ámbito de la

educación, se puede observar que el modelo Iberoamericano como en el modelo europeo en temas de liderazgo y atención al cliente son muy similares, ya que sus métodos de evaluación son parecidos. Entre las diferencias que se pueden apreciar está en los procesos y clientes y los resultados. En primera instancia, el modelo Iberoamericano se fundamenta variables medibles del desempeño; y segundo, el modelo EFQM se encarga de gestionar de manera más minuciosa la relación con el cliente, que en ocasiones puede ser perjudicial ante la solución rápida de problemas, pero benéfica a largo plazo.

Variables que influyen en el éxito de los modelos de gestión

Las variables que influyen en el éxito en la aplicación de un modelo de gestión son diversas y dependen exclusivamente del tipo, el tamaño y la estructura organizacional de la empresa. Sin embargo, a manera general se puede nombrar algunos elementos que siempre estarán inmersos. Arboleda (2022) menciona algunos factores de éxito ante la evaluación de la calidad del modelo EFQM, como son: la convicción de la alta dirección de adquirir herramientas estratégicas para aseguramiento de la calidad, la conformación de equipos multidisciplinarios, el trabajo en equipo y la participación del 100% del equipo de trabajo. Respecto a la formación de equipos, estos deben ser excelentes y capaces de ayudar a la alta dirección a establecer estrategias de gran calidad para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El trabajo en equipo es otra de las variables fundamentales al momento de aplicar un modelo de gestión, ya que el talento humano debe trabajar en conjunto por cumplir con los estándares de calidad propuestos por cada uno de los modelos; al no conocer las estrategias y herramientas para conseguirla, la empresa corre el riesgo de fracasar en su gestión. Academia CRANDI (2022) menciona otros factores influyentes en el éxito de la gestión de una empresa, como un plan de negocios flexible y dinámico, una sincronización entre el cliente y la empresa para conocer exactamente sus necesidades, el análisis de la ubicación de la empresa para adaptar la gestión al entorno cultural y la gestión financiera con un adecuado control de costos.

Respecto a la empresa de capacitación académica, cabe recalcar que, la principal acción es la gestión del conocimiento, como se describe en anteriores apartados. Por esta razón, Romero (2019) analiza otros factores que influyen en la gestión de este servicio, como apoyo e involucramiento de la alta gerencia, liderazgo y motivación, cultura organizacional, grupos de soporte para la gestión del conocimiento y plan eficaz para el mismo, infraestructura tecnológica, asignación de recursos, colaboración y objetivos definidos. Estos darán paso a un diseño de gestión flexible y adaptado a la realidad interna y externa de cada una de las empresas de servicios de capacitación, ya que el liderazgo e innovación de la alta gerencia permitirá a la empresa ofrecer servicios de gran calidad que cumplan las expectativas del consumidor.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

Dada la naturaleza de la empresa caso de estudio: *All American English*, al encontrarse en el sector de servicios y al determinar teóricamente las variables consideradas como influyentes en el planteamiento propuesto por este proyecto de investigación, se busca conclusiones resultantes de evaluaciones a los procesos aplicados actualmente en la gestión de la empresa y sus resultados.

La presente investigación se guía por un tipo de enfoque mixto, que involucra estudios de tipo cuantitativo, así como cualitativo, focalizados en dos objetivos principales: 1) Recabar información estandarizada procedente de cada empleado dentro de la empresa, y el impacto de las variables que influyen en las actividades de sus respectivas posiciones. 2) Obtener información abierta proporcionada por el consejo directivo, relacionada con la gestión de los procesos de cada área y su incidencia en los resultados generales de la empresa.

Las evaluaciones cuantitativas de este estudio manejan un tipo de alcance descriptivo, esto obedece a la necesidad de estudiar los elementos principales de la gestión empresarial, y recoger información conjunta sobre las variables que influyen en el éxito de los procesos. Para ser tomados como componentes de evaluación interna y sean aplicables genéricamente a un modelo de gestión adecuado a la empresa objeto de estudio. Por otro lado, también se emplea un alcance explicativo que permita estudiar y determinar las causas de las deficiencias detectadas, y por ende, sus efectos.

Las evaluaciones de índole cuantitativa que guían esta investigación presentan un diseño de estudio no experimental, cuyo propósito es probar la idea a defender planteada. Al aplicar la recolección de datos en un único momento determinado, se considera éste un análisis transeccional.

Con el propósito de conceptualizar e indagar sobre los procesos y su relación con los fenómenos a ser estudiados, a nivel cualitativo, este proyecto plantea un diseño de teoría fundamentada. Para sintetizar en una explicación general, las interacciones dadas entre los elementos estudiados, desde la perspectiva de los miembros del consejo directivo de la empresa

Este análisis involucra el estudio de la población del total de trabajadores de *All American English*, que comprende 18 personas, distribuidas en 3 áreas, detallado en la tabla 2.

Tabla 2. Número de trabajadores de *All American English*, por áreas

Áreas		Total
Área Académica	Director académico	9 personas
	Monitor académico	
	Subcoordinador académico	
	Tutores	
	Asistente académico	
Área Administrativa	Administrador	4 personas
	Asistente administrativo	
	Ejecutivo de cobranza	
	Servicios generales	
Área Comercial	Director comercial	5 personas
	Supervisor comercial	
	Asesores comerciales	
TOTAL		18 personas

Fuente: elaboración propia

Cabe recalcar que los instrumentos cualitativos son aplicados únicamente al consejo directivo de la empresa, detallados en el cuadro 2.

Cuadro 2. Consejo directivo de *All American English*

Nombre	Cargo
Raúl Morales	Presidente
Santiago Simba	Gerente general
Diana Zambrano	Directora administrativa

Fuente: elaboración propia

Una vez detalladas las características de la metodología de investigación y especificada la población objeto de estudio, se procede a definir los instrumentos de evaluación a ser aplicados. En respuesta a la investigación cualitativa, únicamente el consejo directivo de la empresa es objeto de estudio a través de una entrevista, cuyos resultados permiten a la vez, determinar con más precisión las variables necesarias a ser medidas en el estudio cuantitativo, del que son objeto los 21 trabajadores de *All American English* por medio de una encuesta.

Como modelo de autoevaluación empresarial a ser aplicado tanto en los estudios cuantitativos como cualitativos y siguiendo la presente línea de investigación, se desarrolla un modelo de diagnóstico basado en los preceptos propuestos por la EFQM, debido que los 7 criterios de evaluación que ésta analiza se enfocan principalmente al estudio de los procesos internos de una empresa, dando respuesta al objetivo específico relacionado con el diagnóstico de esta investigación. La encuesta es desarrollada en base a la información expresada en el modelo EFQM Segunda Edición. Tanto la encuesta como el formato para la entrevista se encuentran detallados en la sección anexos, así como también las respectivas fichas de validación de los mismos, firmadas por un experto en el área de la gestión empresarial.

La entrevista con el consejo directivo de *All American English*, es aplicada en una única ocasión y siguiendo el formato detallado. Una vez sintetizados los resultados, toma lugar el segundo instrumento de evaluación focalizado en estudiar los 7 criterios del modelo EFQM. Aplicado en una sola fecha a toda la población en conjunto. Los resultados se muestran en una síntesis que conceptualiza los puntos fuertes, así como las áreas de mejora por cada uno de los criterios analizados y se establece una puntuación total de calificación como resultado de la autoevaluación.

2.2. Interpretación de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de evaluación definidos para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se presentan los resultados con su respectivo análisis.

Análisis de la entrevista

Mediante la técnica de transcripción, se reflejan los aspectos principales de las respuestas obtenidas en los instrumentos cualitativos en la sección anexos. Dichas respuestas son analizadas destacando los elementos principales de las mismas de cada uno de los entrevistados, además se incluye un apartado de conclusiones en donde se detallan las respuestas en común de los entrevistados e interpretación, como se muestra en el cuadro 3; finalmente se establecen nexos con los componentes más influyentes de estudio de acuerdo a los parámetros teóricos planteados.

Cuadro 3. Aspectos principales de las respuestas a la entrevista a directivos de *All American English*

PREGUNTAS	ASPECTOS PRINCIPALES			INTERPRETACIÓN / ELEMENTOS COMUNES
	Gerente general	Directora Administrativa	Presidente	
1. ¿Cuál es la visión de su organización y cómo se comunica a todos los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> - Convertir a las personas en bilingües - Internacionalizarse - Se comunica en la entrevista y en la clase de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una empresa destacada a nivel nacional y local - Promover la cultura extranjera en el país - Se comunica en la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de inglés adaptado a la cultura ecuatoriana - Internacionalizarse - Se comunica en la entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y expansión - Comunicación en el entrenamiento
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa y cómo se alinea con las operaciones diarias?	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un estándar académico alto - Hacer que los resultados destaquen a la empresa - <i>Customer service</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a la población - Se alinea con la metodología aplicada - Aplicando altos estándares académicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el nivel del inglés en el medio local - Uso de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el mejor servicio - Apalancarse en la tecnología
3. ¿Cómo se supervisa el desempeño de los procesos en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Informes mensuales por área - Con herramientas tecnológicas informales - Supervisión visual recurrente 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas tecnológicas - <i>Softwares</i> financieros y de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión visual de las cabezas de área - Permitir la comunicación - Herramientas de mensajería instantánea 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología genérica de comunicación (mensajería instantánea) - Supervisión activa y presencial

<p>4. ¿Cómo se mide el desempeño de los procesos clave en la organización y cómo se toman medidas para mejorarlos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se mide por áreas, y unas son mas medibles que otras - Cuesta mucho medir en el área comercial - Las formas de medir están por mejorarse mucho - Se redirige a las cabezas de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen medidores en el área administrativa - Se recurren a estrategias de cobranza indistintas - Confusión en el aspecto de políticas fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio del reporte mensual - No se cuenta con indicadores precisos - Se atienden los problemas puntuales de cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen formas concretas de medir - No existen vías definidas para la solución y mejora
<p>5. ¿Tienen identificados los cuellos de botella en los procesos? ¿Cuáles son? Y ¿Qué medidas se toman para solucionarlos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En cobranza - Se solucionan el momento que se dan - Objetivos no alineados con la producción - Procesos académicos monótonos - Procesos confusos para la gestión del personal - Empleados llevan problemas personales a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal manejo de las emociones causan resultados deficientes y procesos dispersos - Se planea contratar un psicólogo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de horarios y clases estancado - Exceso de rotación de personal de ventas - Se planea recurrir a herramientas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente gestión del talento humano - Inconformidad de empleados - Servicio académico no tiene camino para innovar
<p>6. ¿Cómo miden la eficiencia y la eficacia de los procesos en la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Está parcialmente definido lo que es eficiente y eficaz - Se mide en resultados académicos, pero no existen cuantificadores - No está enlazada la forma de medir con la realidad de las actividades diarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Los movimientos repetitivos son fáciles de medir - En la parte administrativa se mide en relación con el tiempo de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - El área comercial hace seguimiento de los nuevos clientes - El área académica revisa el avance de los estudiantes - No hay parámetros definidos para dichos seguimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - No está claramente definida la forma de medir eficiencia y eficacia a todas las áreas - Los resultados de dichas mediciones son subjetivos al criterio del medidor

7. ¿Cómo se gestiona la calidad de los servicios que ofrece la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> - La gestiona cada empleado al mejorar los procesos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología innovadora en constante mejora - Implementación de tecnología y clubes al proceso académico - Instalaciones en óptimo estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Con organización por área - Con buena comunicación - Que las cabezas de área conozcan íntegramente todo lo relacionado a su área 	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca mantener el servicio, cuesta implementar mejoras - No existe un diferenciador claro de la calidad
8. ¿Cómo se asegura la satisfacción del cliente y se miden los niveles de satisfacción?	<ul style="list-style-type: none"> - Se mide por las recomendaciones con más personas - No tenemos forma concreta de identificar la satisfacción - Se debe medir la satisfacción desde la perspectiva de las otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción - Número de estudiantes que acaban el programa - Rematrículas 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay un proceso definido para el manejo de quejas, pero se atiende todas - Hace falta un buzón de sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay forma concreta de medir - Un indicador son los estudiantes que acaban el programa y se certifican
9. ¿Cómo se realiza la gestión del personal y se asegura la motivación y el compromiso de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales - Sanciones e incentivos - Hay problemas con la satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones complementarias en cada reunión - Premios por área 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones personales con cada empleado - Reuniones periódicas con cada área 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones generales e individuales

<p>10. ¿Considera que se implementan mejoras continuas en los procesos de la empresa? ¿Cómo lo hacen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se implementan en cada reunión de consejo directivo - Se atienden los aspectos que demuestran tener problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación - Es necesario una forma concreta de saber como mejorarlos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Se solucionan los casos que se presentan en el día a día 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de capacitación - Se mejoran los procesos conforme presentan fallencias
<p>11. ¿Intervienen positivamente las alianzas o convenios externos que tiene la empresa en las operaciones diarias? ¿Cuáles son las alianzas y de que manera han influido?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con <i>Education Fisrt</i> (EF), con +Creativos (empresa de <i>marketing</i>) - Promueve imagen positiva - Atrae clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con EF, con +Creativos (empresa de <i>marketing</i>) y con proveedores ocasionales para libros o reparaciones - Impactan positivamente el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las alianzas externas impactan positivamente en el trabajo - No se cuantifica el impacto de las alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Principales alianzas: EF, +Creativos - Se necesita definir claramente los beneficios de mantener las alianzas

Fuente: elaboración propia

Los datos resultantes, de manera general, muestran notables deficiencias en la dirección, ejecución y medición de los procesos internos de *All American English*, así como también en los parámetros definidos para el manejo de conflictos, soluciones que demuestran no estar concretamente definidas. El punto de vista del consejo directivo concuerda en gran medida con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a todos los empleados, presentados a continuación:

Análisis de la encuesta

Las evaluaciones cuantitativas son analizadas mediante resultados numéricos obtenidos a través del *software* estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) que, a efectos de este estudio, se incluyen los resultados individuales por pregunta en la sección anexos, así como también una síntesis general de los mismos detallados a continuación:

Los datos recolectados en las preguntas generales evidencian que *All American English*, cuenta, en su mayoría con una población de empleados femenina, específicamente el 58,8%. Mientras que el rango de edad predominante es de 31 a 40 años, que representa el 41,2% del total.

El tiempo que los trabajadores han permanecido empleados en la empresa, oscila entre 1 y 48 meses, estableciéndose 15 meses como promedio general de tiempo contratado por la organización.

De acuerdo con lo expresado por el grupo de trabajadores en respuesta a la pregunta: ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? Si, no, ¿Por qué?; el 47,1% declara no conocer la misión y visión de la empresa, esto refleja un claro problema en el proceso de comunicación vertical de la empresa, estos resultados se conjugan con las razones expresadas por los encuestados para dichas respuestas, las cuales se muestran en los resultados individuales por pregunta en la sección anexos.

Análisis de las calificaciones de las escalas de diferentes aspectos internos

Siendo 1: bajo; 2: medio bajo; 3: regular; 4: medio alto; 5: alto

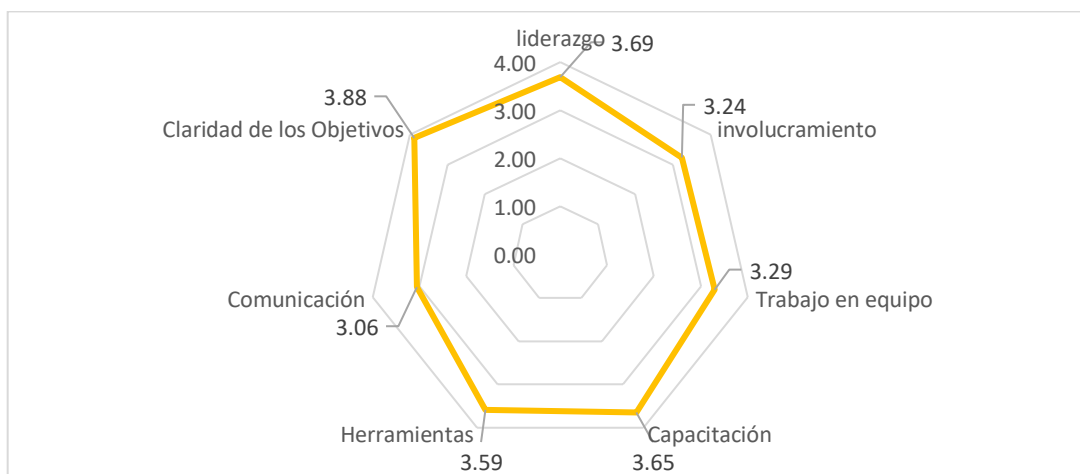
Tabla 3. Resultados de escalas de calificación de aspectos internos

Aspectos	No.	Calif. Mínima	Calif. Máxima	Media	Desv. Estandar
Liderazgo	16	2	5	3,69	1,138
Involucramiento	17	1	5	3,24	1,393
Trabajo en equipo	17	1	5	3,29	1,263
Capacitación	17	1	5	3,65	1,367
Herramientas	17	1	5	3,59	1,278
Comunicación	17	1	5	3,06	1,249
Claridad de los Objetivos	17	1	5	3,88	1,166
N válido (por lista)	16			3,48	1,265

Fuente: elaboración propia

Este análisis se focaliza en estudiar diferentes aspectos de los procesos internos de la empresa y la perspectiva que los empleados tienen de los mismos, el resultado promedio general, es de 3,48, por lo que, en base a la misma escala, se califica el estado de estos aspectos como “regular”. Cabe recalcar que, al existir una desviación estándar media de 1,265 en una escala del 1 al 5, este valor se considera alto, por lo que también se concluye que los resultados en cada área de trabajo o empleado, son muy dispersos.

Gráfico 1. Promedios generales de calificación de aspectos internos



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 1, el aspecto con la calificación más alta es la claridad en los objetivos a cumplirse por cada área de trabajo. Con una calificación de 3,88 es indicador de que los objetivos son concretos y duplicables, aunque sus valores se mantienen en la categoría “regular”.

Por otro lado, la calificación más baja, es en el aspecto relacionado a la fluidez y transparencia en la comunicación. Con una calificación de 3,06 lo que muestra evidentes problemas internos que provocan confusión e incumplimiento de los procesos internos.

Análisis de las respuestas de escalas de frecuencia en diferentes aspectos internos

Siendo 1: nunca; 2: casi nunca; 3: ocasionalmente; 4: frecuentemente; 5: siempre

Tabla 4. Resultados de la pregunta 6: Califique la frecuencia de los siguientes aspectos, según su opinión

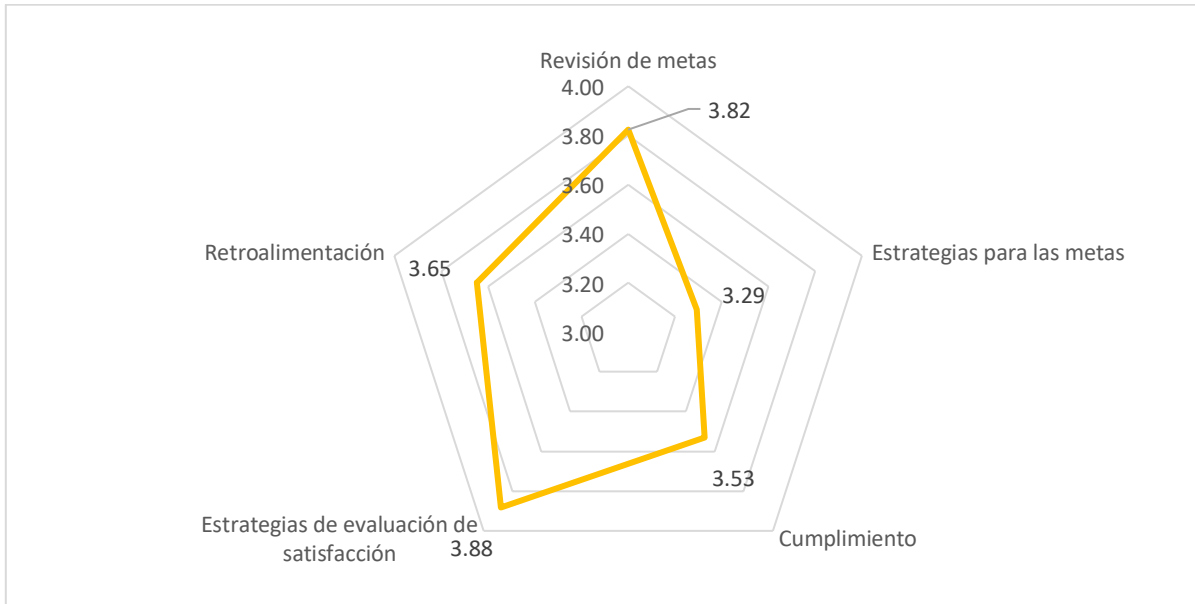
Aspectos	No.	Calif. Mínimo	Calif. Máximo	Media	Desv. Estándar
Revisión de metas	17	1	5	3,82	1,074
Estrategias para las metas	17	1	5	3,29	0,985
Cumplimiento	17	3	5	3,53	0,624
Estrategias de evaluación de satisfacción	17	3	5	3,88	0,857
Retroalimentación	17	3	5	3,65	0,702
N válido (por lista)	16			3,64	0,849

Fuente: elaboración propia

Esta pregunta, al igual que la anterior, está enfocada en analizar aspectos de los procesos internos que son posibles medirlos según la frecuencia con la que suceden, siguiendo la escala propuesta, el promedio general de 3,64 se califica como “ocasionalmente”, al ser objeto de evaluación de esta pregunta, únicamente procesos

clave de la organización, se muestra una clara deficiencia en cuanto a la ejecución de estos componentes principales para el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 2. Promedios generales de calificación de frecuencia de aspectos internos



Fuente: elaboración propia

Las acciones internas orientadas a mejorar la satisfacción de los clientes, y; la revisión y actualización de metas, son los aspectos con la calificación de frecuencia más alta, sin embargo, se mantienen en el rango “ocasionalmente”. Mientras que, dentro del mismo rango, el aspecto relacionado con la frecuencia de revisión de estrategias para el cumplimiento tiene la calificación media más baja con un valor de 3,29.

Se concluye que estos componentes analizados presentan falencias notoriamente detectadas que se ven reflejadas en la fluidez de la ejecución de los procesos clave y de las actividades propias de la organización.

Análisis del nivel de información para el cumplimiento de procesos

Tabla 5. Resultados de la pregunta 7: Su cargo o área de trabajo, ¿cuenta con objetivos estratégicos a cumplir claros y definidos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	76,5
	No	4	23,5
	Total	17	100,0

Fuente: elaboración propia

Los valores que resultan de esta pregunta demuestran que un 23,5% de los empleados declara no haber recibido la información necesaria para la ejecución de los procesos relacionados a su cargo. Este resultado es analizado a detalle sintetizando las razones de las respuestas en el apartado abierto de esta pregunta, se resaltan los elementos principales de dichas respuestas en el cuadro 4.

Cuadro 4. Elementos principales de las respuestas respecto a procesos internos

No	Respuesta	Elementos principales de respuesta
1	Si	Explicado en la entrevista
2	Si	
3	Si	Se le recuerda en cada reunión mensual
4	Si	En cada capacitación
5	Si	Autodidacta
6	No	Falta de comunicación
7	No	Cambios repentinos constantes
8	Si	
9	No	No se estandarizan las actividades - autodidacta
10	No	Se desarrollan en la marcha
11	Si	
12	Si	Autodidacta
13	Si	

14	Si	Explicado en la entrevista
15	Si	Autodidacta
16	Si	
17	Si	Autodidacta

Fuente: elaboración propia

Del total de la población, el 29,41% acepta conocer los procesos requeridos, pero en base a conocimientos adquiridos por sí mismos, a la vez es la respuesta con mayor número de repeticiones. Por otro lado, la mayoría declara conocer los procesos, sin embargo, las razones no son concretas o aceptan que solo fueron explicados en el proceso de capacitación inicial, que es la segunda respuesta con mayor número de repeticiones. Estas respuestas demuestran la clara inferencia que tienen la falta de una estructura de capacitación así como la necesidad de implementar manuales de procesos para cada cargo de manera que se puedan estandarizar los mismos.

2.3. Descripción de los procesos que se realizan en *All American English*

En respuesta al segundo objetivo de esta investigación, que es: diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en *All American English*. Se recopila la información obtenida por medio de los instrumentos de evaluación y se traslada a la conceptualización del estado actual de los procesos que se ejecutan en la empresa caso de estudio, se detalla también información complementaria interviniente en cada proceso que permiten indagar sobre componentes concretos de los mismos. Se valora cada proceso según sea principal o complementario y se asigna una calificación a cada uno en escala del 0 al 5 según sea el estado actual, donde: 0: sin evidencia; 1: deficiente; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: muy bueno.

Esto permite definir con claridad los procesos que requieren atención y son los principales objetos de estudio.

Tabla 6. Matriz de evaluación de procesos

ESTADO DE LOS PROCESOS DE ALL AMERICAN ENGLISH					
PROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLE	PESO	CALIF.	RESULTADO
Académico	Tutorías	Tutores	0,1	4	0,4
	Asignación de tutores y horarios	Asistente académico	0,04	3	0,12
	Control de avance académico	Monitor académico Asistente académico	0,1	1	0,1
	Control y capacitación	Director académico Monitor académico	0,04	1	0,04
	Evaluación de satisfacción	Asistente académico	0,04	2	0,08
	Certificación de estudiantes	Tutores	0,04	4	0,16
Administrativo	Ingreso de contratos	Asistente administración	0,04	4	0,16
	Cobranza	Asesor cobranza	0,1	5	0,5
	Contabilidad	Asistente contable	0,04	3	0,12
	Asignación de presupuestos	Administradora Gerente general Presidente	0,04	2	0,08
	Definición de estrategias	Administradora Gerente general Presidente	0,1	1	0,1
Comercial	Captación de prospectos	Asesores comerciales	0,04	2	0,08
	Matriculación de estudiantes	Supervisor comercial Asesores comerciales	0,1	2	0,2
	Seguimiento a estudiantes	Asesores comerciales	0,04	3	0,12
	Control y capacitación	Director comercial Supervisor comercial	0,04	1	0,04
	Promoción y ventas	Supervisor comercial Asesores comerciales	0,1	3	0,3
TOTAL			1		2,6

Fuente: elaboración propia

Los procesos clave tienen asignados un peso de 0,1 mientras que los complementarios son valorados con 0,04. Los cálculos resultantes de la operación de esta matriz, colocan a la gestión general de los procesos de *All American English* con un promedio de 2,6 puntos. Tomando este valor como referencia y, siguiendo la escala propuesta, son considerados como “regulares” en términos generales.

En términos específicos, 4 de 6 de los procesos clave, están calificados con los valores más bajos de la escala, es decir: deficiente, regular y aceptable. Mientras que 7 de 10 procesos complementarios con calificados con los 3 valores más bajos de la misma escala y tienen un promedio de calificación de 2,5 puntos. Esta matriz evidencia la necesidad de establecer parámetros de cumplimiento de los procesos que rigen la gestión actualmente en *All American English*.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Modelo de gestión EFQM aplicable a *All American English*

La evidencia recolectada a través los instrumentos de evaluación aplicados permite identificar las falencias principales detectadas en los procesos ejecutados actualmente en la empresa, junto con las principales causas. En base a esto, se determina que el modelo EFQM, con sus 3 ejes y los 7 criterios principales de análisis una organización (detallados en la figura 7), se ajusten a la realidad de la empresa caso de estudio.

Figura 7. Criterios de análisis del modelo EFQM



Fuente: modificado a partir de modelo EFQM (2019)

Cada uno de los aspectos detallados en la figura 7, que el modelo EFQM busca estandarizar, mejoran los procesos internos de la empresa desde los 3 ejes principales especificados (dirección, ejecución, resultados).

- Dirección: para que la organización sea capaz de alcanzar y mantener

resultados sobresalientes en función de las necesidades o expectativas de los grupos de interés. Para lo cual, define un propósito, crea una visión futura, desarrolla estrategia focalizada en la creación de valor sostenible y fomenta una cultura organizacional compatible con las estrategias y en pro del éxito de la empresa. Respondiendo a las preguntas: ¿por qué existe la organización? ¿qué propósito cumple? ¿por qué determinadas estrategias son las correctas?

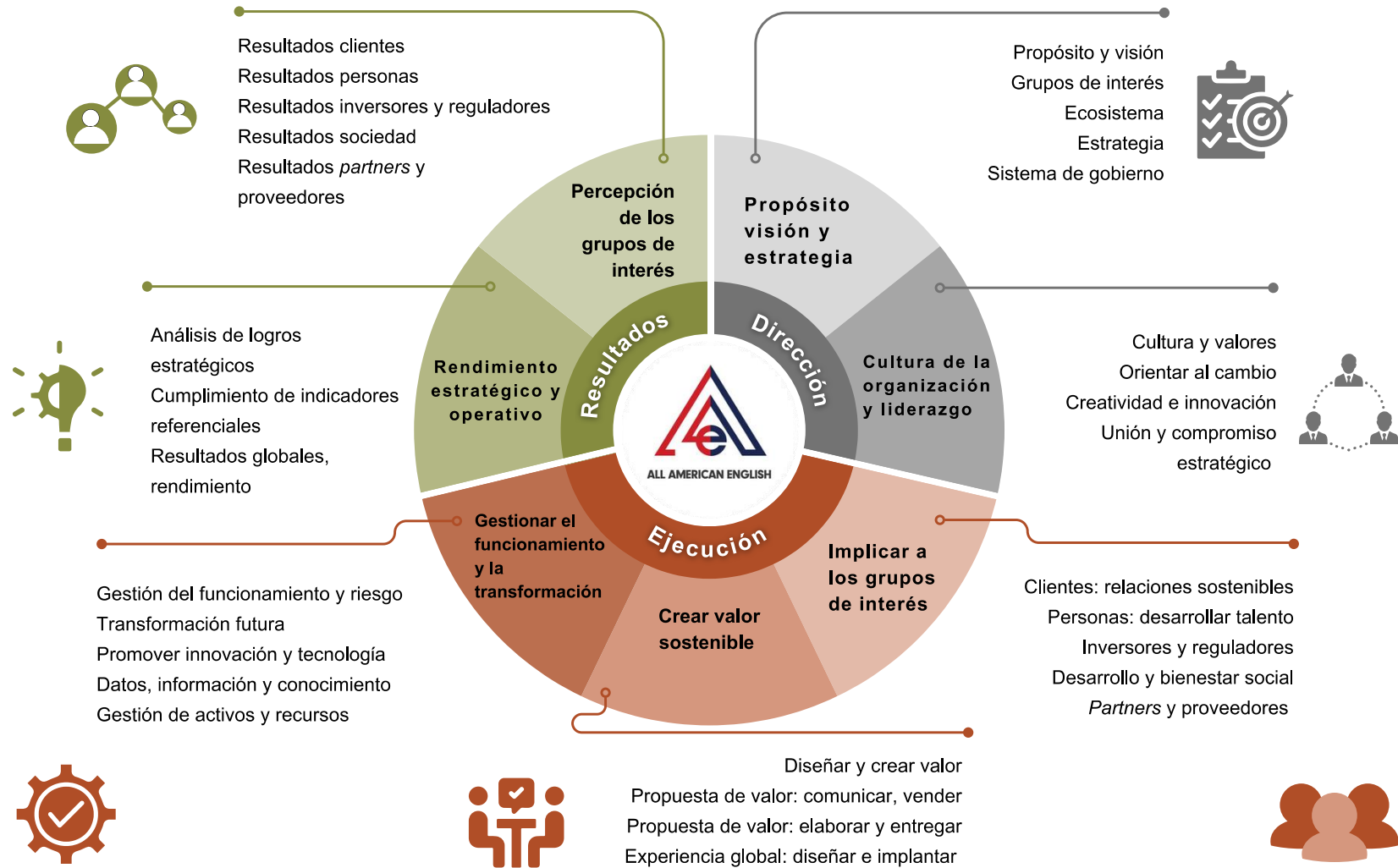
- Ejecución: interrelacionado con el bloque anterior, al ejecutar la estrategia para seguir el rumbo fijado en el apartado de dirección, de manera eficiente y eficaz. Asegurando siempre el involucramiento de los grupos de interés, creando valor sostenible e impulsando los niveles de rendimiento, la mejora y la transformación requeridos para que la organización alcance el punto teóricamente considerado exitoso. Este apartado responde a la pregunta: ¿cómo tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia?

- Resultados: es lo que la organización consigue en consecuencia de lo detallado en los 2 apartados anteriores, para lo cual, la organización debe definir los indicadores y las formas concretas de medir: la percepción de los grupos de interés, el nivel de creación de valor sostenible y su impacto, así como la manera en la que la empresa está gestionando el funcionamiento y la transformación. En función de esto, el bloque “resultados” responde a las preguntas: ¿qué ha logrado hasta ahora? ¿qué quiere lograr en el futuro?

3.2. Componentes del modelo EFQM

La estructura del modelo EFQM, gira alrededor de 3 ejes principales, como es detallado en el apartado anterior; estos 3 ejes principales gestionan los 7 criterios analizados por esta pauta, detallados en la figura 8. A su vez el modelo mencionado cuenta con 29 subcriterios en total, los cuales son considerados como sus componentes esenciales. Desarrollados a continuación para el caso de la empresa *All American English* clasificados según sus respectivos ejes de análisis:

Figura 8. Modelo EFQM para *All American English*



Fuente: modificado a partir de EFQM (2019)

DIRECCIÓN

1. Propósito, visión y estrategia

- **Definir el propósito y la visión:** *All American English* tiene como visión: ser un instituto de educación profesional con liderazgo nacional e internacional en el idioma inglés, a su vez, comprometiéndose con el desarrollo sustentable y la innovación social. El propósito que guía el día a día en la organización es, de manera general, llevar a los usuarios a un nivel académicamente alto con estándares internacionales. La empresa se encarga de integrar esta premisa en la ejecución de las actividades diarias, desde el apartado dirección y principalmente, en los resultados del área académica.

- **Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés:** la organización identifica claramente los grupos de interés y sus necesidades, priorizando los que intervienen en mayor proporción en el logro del propósito, visión y estrategia de la empresa. *All American English* comprende la manera en que su visión y estrategia afecta a los grupos de interés con los que se interrelaciona, en función de esto, examina los grupos de interés y las necesidades y expectativas de cada uno. Detallados en el cuadro 6. La matriz incluye la valoración en cuanto a su importancia (columna I), calificado en escala de alta (A), media (M), o baja (B); así como también si es considerado punto fuerte (PF) o área de mejora (AM)

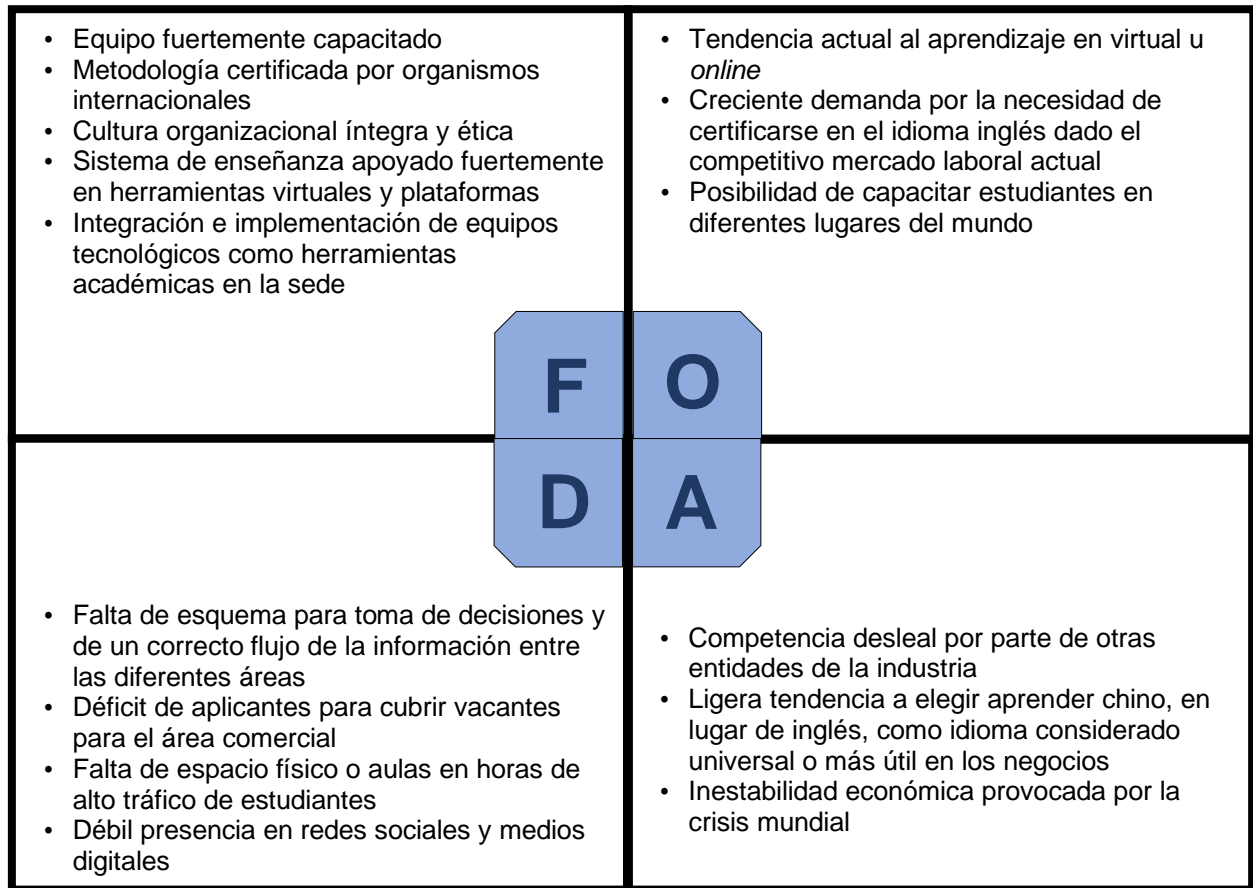
Cuadro 5. Grupos de interés de *All American English* y sus necesidades

Grupos	Necesidades y Expectativas	I	AM/PF
Inversionistas	Conservar equilibrio financiero y presupuestario	A	AM
	Recibir información del desempeño operativo	M	PF
	Recibir información del desempeño financiero y contable	M	AM
	Cumplimiento de objetivos planteados	A	PF
	Conocer los futuros beneficios que tendrá la organización	B	AM
Directivos	Autonomía o libertad de decisión	A	AM
	Equipo de trabajo	A	AM
	Herramientas de comunicación	M	AM
	Empresa competitiva	A	PF
Empleados	Salario justo	A	AM
	Seguridad social	M	AM
	Capacitación	A	AM
	Herramientas de trabajo	A	AM
	Reconocimiento	B	AM
	Instalaciones adecuadas	M	PF
Clientes	Buena relación calidad-precio	A	AM
	Buen servicio	M	PF
	Calidad educativa / Estándares educativos	A	AM
	Personalización	M	PF
	Acceso a información de rendimiento y asistencia	B	AM
Proveedores	Estabilidad en la relación comercial	A	PF
	Puntualidad en pagos	M	PF
	Información adecuada para cumplimiento de su trabajo	B	AM
Estado (entes reguladores) y sociedad	Declaración de impuestos al día / cumplimiento de la normativa fiscal	A	AM
	Cumplimiento de normativas y regulaciones	A	AM
	Cumplimiento de la expectativa laboral	M	AM
	Donaciones	B	PF

Fuente: elaboración propia

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados a la empresa se guía por la matriz presentada, a su vez, figura como referencia para futuras acciones a tomarse enfocadas a que todas las necesidades y expectativas sean consideradas como punto fuerte (PF).

- **Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos:** la empresa examina y define con exactitud los aspectos que afectan positiva y negativamente del entorno en el que se desenvuelve. La función principal de este apartado es entender las dinámicas del mercado, actuales y futuras y el posible impacto que las mismas tendrán sobre la ejecución de las actividades de la organización. Se conceptualizan dichos aspectos a través de una matriz FODA, en la figura 9.

Figura 9. Matriz FODA de *All American English*

Fuente: elaboración propia

- **Desarrollar la estrategia:** Identificados los principales retos, la organización desarrolla estrategias y el conjunto de actividades para abordarlos. La estrategia incluye también los objetivos claros de rendimiento e iniciativas de transformación, implicando a los grupos de interés.

El objetivo del presente modelo de gestión es estandarizar la gestión en *All American English*, atendiendo 3 ejes principales: de estructura organizacional, de comunicación interna, de calidad en el servicio.

Estrategia de estructura organizacional: *All American English* cuenta con una planta de 18 empleados. Se definen con exactitud las funciones para cada posición, así como las relaciones verticales que permitan una adecuada coordinación de las funciones. Se constituyen cada uno de los departamentos para garantizar la continuidad del servicio. En los cuadros 6, 7 y 8 se distribuyen los empleados por áreas, se especifican las posiciones, roles, rango (ubicados de menor a mayor), horario de trabajo y salario definido para cada posición

Cuadro 6. Esquema organizacional del área académica

No.	Posición	Roles	N. de Empleados requeridos	Carga Horaria	Salario
1	Asistente académico	Garantizar el funcionamiento del departamento en función de organización de horarios y requerimientos de clientes	1	20 horas / semana	\$2,81 / hora
2	Tutor	Impartir clases	4	40 horas / semana	\$3,5 / hora
3	Subcoordinador académico	Impartir clases Control de tutores y progreso de estudiantes	1	40 horas / semana	\$650 / mes
4	Monitor académico	Impartir clases Control del departamento Garantizar la mejora continua del departamento Solicitar recursos	1	40 horas / semana	\$700 / mes

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Esquema organizacional del área administrativa

No.	Posición	Roles	Empleados requeridos	Carga Horaria	Salario
1	Servicios generales	Mantener orden y limpieza en las instalaciones	1	20 horas / semana	\$2,81 / hora
2	Ejecutivo de cobranza	Ejecutar labores de recaudación de cartera (vigente y vencida)	1	40 horas / semana	6,5% de los valores recaudados (comisión)
3	Asistente de administración	Emisión de roles de pago, facturas, etc. Asistencia general en la administración	1	40 horas / semana	\$500 / mes
4	Administrador	Garantizar la disponibilidad, el óptimo manejo de los recursos y la transparencia en la información	1	40 horas / semana	\$800 / mes

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Esquema organizacional del área comercial

No.	Posición	Roles	Empleados requeridos	Carga Horaria	Salario
1	Vendedor	Captación clientes Cierre de ventas	3	40 horas / semana	1 salario básico + 3% de comisión a partir de la 4ta matrícula mensual
2	Supervisor de ventas	Cierre de ventas Creación de planes de trabajo y reportes de resultados	1	40 horas / semana	1 salario básico + 3% de comisión a partir de la 4ta matrícula mensual + 2% de las ventas del equipo
3	Director Comercial	Capacitador Desarrollo de estrategias comerciales y acuerdos externos	1	40 horas / semana	\$800 / mes

Fuente: elaboración propia

Los cuadros 6, 7 y 8 definen las relaciones internas en cada departamento, priorizando los roles y el grado de autoridad de cada posición. Se establece como política interna el manejo de información a través de los canales según la estructura (el inmediato superior de cada posición)

Estrategia de comunicación interna: la estrategia para promover una fluida comunicación tanto vertical como horizontal, se basa en la alineación de expectativas y estandarización de canales de comunicación, respetando los canales y la jerarquía organizacional.

Mediante diálogos trimestrales, que el consejo directivo mantiene con cada área, se define que espera la empresa de cada una de las posiciones, para que los empleados conozcan hacia donde se ve orientado el equipo de trabajo desde la perspectiva de los directivos. Se incentiva el acercamiento y el diálogo a todo nivel.

Se establece el uso de una plataforma virtual que permite a los directivos centralizar la asignación y verificación de cumplimiento de las tareas y funciones a cada empleado. De esta manera, a través de un usuario y contraseña, cada colaborador puede acceder y verificar las tareas establecidas para su posición. Para el flujo general de comunicación interna se definen los canales según sea el caso, de acuerdo con el cuadro 9.

Cuadro 9. Canales de comunicación de *All American English*

Tipo de comunicación	Canal Establecido
Circular al equipo de trabajo (comunicados – convocatorias)	- Impreso - Correo electrónico
Reconocimientos a empleados	- Correo electrónico
Sanciones a empleados	- Impreso - Correo electrónico
Presentación de propuestas	- Impreso - Correo electrónico
Presentación de informes de resultados	- Impreso - Correo electrónico
Asignación de tareas	- Verbal - Plataforma
Comunicación emergente entre empleados o directivos	- Mensajería instantánea o llamada - Posterior respaldo con correo electrónico
Actualización de procesos y/o cambios en las funciones	- Correo electrónico - Verbal
Información de salud organizacional y RSE	- Correo electrónico

Fuente: elaboración propia

Estrategia de calidad en el servicio: *All American English*, mantiene un alto estándar académico, al cual, de manera permanente se está evaluando su eficacia y es objeto de mejora continua, basado en 3 ejes:

- Calidad clientes internos: se escucha frecuentemente las opiniones y sugerencias del equipo académico respecto a la ejecución del proceso de enseñanza con las herramientas actuales. Se recopila esta información para evaluar y aplicar correctivos

y mejoras.

- Satisfacción clientes externos: recopila comentarios y sugerencias sobre el nivel de satisfacción de los usuarios (directos e indirectos) a través de encuestas trimestrales y el buzón de sugerencias físico. Dicha información es utilizada para identificar puntos de mejora en el proceso de la entrega del servicio académico.

- Mejora continua: incorporación de nuevas tecnologías, técnicas de enseñanza y tácticas pedagógicas a través de capacitaciones mensuales al equipo de tutores, quienes tienen contacto directo con el cliente y son los encargados directamente de la entrega del servicio final.

- **Diseñar e implantar un sistema de gestión de gobierno:** la norma que rige de manera general la gestión en *All American English* se implanta como un sistema alineado con la estrategia y con las capacidades propias de la empresa, basado en componentes estratégicos que permiten a los grupos de interés clave, contribuir con la estrategia. La empresa implementa también un calendario de revisión del sistema de gobierno con la flexibilidad adecuada para adaptarse a los cambios en el entorno. El gobierno corporativo se encarga de brindar la información adecuada y precisa para la ejecución de las actividades de cada área, se asegura también de dar cumplimiento a todos los lineamientos legales y gubernamentales. Los componentes son:

- Gobierno: la constitución de la República del Ecuador y las normativas fiscales establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) son los principales reguladores de la gestión en la empresa en este aspecto. El gobierno interno planifica, decide y ejecuta las actividades en cumplimiento con la normativa gubernamental.

- Riesgos y oportunidades: el precepto de este principio es comprender que los riesgos no están solamente asociados a consecuencias negativas, sino a oportunidades de mejora. Por lo que, la ágil gestión de los riesgos tiene implícito el desarrollo de una alternativa que tenga un resultado provechoso para la empresa (identificación y

aprovechamiento de oportunidades)

- Creación de valor: El gobierno interno de *All American English* tiene como función la creación constante de valor al servicio, tomando en cuenta los aspectos sociales, ambientales y económicos. Para esto, se apoya en todos los grupos de interés y el aporte que se puede obtener de cada uno para mejorar la competitividad y la innovación.

2. Cultura de la organización y liderazgo

- **Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores:** *All American English*, como promotor de la cultura anglosajona, alinea la filosofía de sus directivos con los valores, normas y conductas aplicadas. Los valores que guían las conductas y la identidad de la empresa son: liderazgo, integridad, servicio, aprendizaje y mejora.

La empresa y sus directivos dirigen la organización con el ejemplo, con comunicación efectiva e integra los valores definidos en los procesos. Asegura que las personas incorporen dicha filosofía, añadiendo los preceptos del cuidado ambiental y la responsabilidad social de acuerdo con el entorno de desarrollo. Cada acción y decisión tomada (desde esta perspectiva de Dirección) refleja, comunica y promueve los principios de ética y los valores empresariales.

- **Crear las condiciones para hacer realidad el cambio:** las cabezas directivas de cada área de *All American English*, brindan a su equipo de trabajo la oportunidad de traer y aplicar nuevos conocimientos en pro del avance, tomando en cuenta que las reuniones mensuales y los diálogos establecidos son espacios creados para dicho fin, estimulan la mejora continua y, por ende, transforman la organización. Se elimina la culpabilización y los empleados aprenden de los errores, mediante el análisis de estos y el aprendizaje de procesos de cambio anteriores.

Se conjuga la misión y visión de la empresa y las estrategias de comunicación interna y se ven reflejadas en las siguientes estrategias para hacer realidad el cambio:

- Fomentar el liderazgo: capacitar a los líderes y comprometerlos que tengan la capacidad de guiar y procurar actitudes de colaboración en su equipo de trabajo
- Formar una comisión de cambio: seleccionar a personas clave en la organización (entre directivos y miembros del equipo) que tengan la influencia y el poder para impulsar el cambio
- Proporcionar los recursos adecuados: se incluye en el presupuesto anual montos destinados al cambio y la mejora de la organización. Complementando con recursos financieros, tecnológicos y de personal.
- Reconocer logro y avances: la empresa mantiene la motivación en el proceso de cambio celebrando los logros de cada miembro del equipo, se promueve el precepto de que el esfuerzo, es reconocido y recompensado.
- **Estimular la creatividad y la innovación:** este apartado se ve reflejado principalmente en el área académica y comercial de la empresa, especialmente por ser 2 aspectos en constante contacto con clientes indirectos, prospectos y usuarios finales.

En el área académica de *All American English*, se distribuye la carga horaria del equipo de tutores, en 85% tutorías y 15% actividades que se focalicen en creatividad y fomentar el pensamiento disruptivo del equipo, lo que logra integrar esta tendencia a la cultura de la organización.

En el área comercial se crean espacios semanales de diálogo, en cada reunión mensual, entre supervisores y vendedores, en los que se permite a los asesores traer nuevas propuestas de técnicas comerciales, de venta, de marketing, etc. Resultante de estos espacios se emite un informe con las propuestas para que sean analizadas por el consejo directivo y se determine su factibilidad.

De manera general la empresa pone en marcha el uso de herramientas para que todo el equipo forme parte de redes de aprendizaje y colaboración mediante las siguientes

estrategias:

- Estimular al equipo de trabajo a pensar en situaciones a resolver, suposiciones sobre posibles situaciones en la empresa, fomenta la exploración de ideas.
- Recompensar la creatividad, el equipo de trabajo se motiva a proponer escenarios de innovación y desarrollar su creatividad al saber que *All American English* reconoce a los miembros del equipo cuyos aportes han sido sustanciales en este aspecto.
- **Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia:** Se suma a los procesos de reunión mensuales por cada área, el *feedback* por parte de los directivos al equipo de trabajo de manera que se transmite al equipo el nivel concreto del impacto de las contribuciones y del compromiso, a la vez, se reconoce y se celebra los éxitos logrados individualmente, por área y como organización. Este proceso aplica para los grupos de trabajo internos, así como para los grupos de interés externo, como los proveedores de servicios de marketing y *community management*.

Estas acciones para generar compromiso en torno al propósito, la visión y la estrategia son ejecutadas bajo las siguientes estrategias:

- Comunicar claramente el propósito, la visión y la estrategia al equipo de manera periódica, buscando siempre que los empleados conecten con estos principios empresariales.
- Evaluar y tomar correctivos por parte del consejo directivo que permitan evaluar el progreso hacia el cumplimiento de la estrategia.

EJECUCIÓN

3. Implicar a los grupos de interés

- **Clientes: construir relaciones sostenibles:** tomando en cuenta que se incluye a clientes internos, externos y a entidades o personas implicadas en el proceso de interacción con un cliente o que están implicados en el proceso de decisión de compra. *All American English* mantiene interacciones con los clientes según su clasificación de la siguiente forma:

- Usuario directo: la interacción constante con las tutorías, a este proceso se suman reuniones mensuales con cada estudiante, que verifiquen el avance puntual de cada uno y asegurando que cada uno esté encaminado a su objetivo específico, dando cumplimiento al ofrecimiento comercial de <asesoría personalizada>
- Usuario indirecto o representante: definidos como las personas titulares de un contrato de prestación de servicios con la empresa y las cuales son responsables de responder al cumplimiento de dicho contrato. Además de la comunicación mensual para temas de cobranza, se envía un reporte de su representado que permita al titular conocer el estado exacto del avance del usuario directo.

Estas interacciones son detalladas en el plan operativo de la tabla 7.

Tabla 7. Plan operativo para implicar a clientes

Actividad		Responsable	Referencia de cumplimiento	Presupuesto
Usuarios Directos	Tutorías	Tutores	Número de tutorías al mes > 6	\$0
	Reunión mensual	Subcoordinador académico Monitor académico	Número de reuniones personales con cada usuario ≥ 1	\$0
	Encuesta trimestral	Asistente académico	Porcentaje de satisfacción superior al 80% = óptimo	\$0
Usuarios Indirectos	Llamada o mensaje para cobranza y verificación de satisfacción	Ejecutivo de cobranza	Número de llamadas a cada usuario ≥ 1	\$25
	Envío de reporte digital de avance	Asistente académico	Reportes enviados por cada estudiante ≥ 1	\$0
	Encuesta trimestral	Asistente académico	Porcentaje de satisfacción superior al 80% = óptimo	\$0

Fuente: elaboración propia

Estas acciones se las realizan con el objetivo de crear y mantener una relación cercana con los clientes en todas las etapas del proceso, principalmente en aquellas en que la

fase de venta y los motivadores iniciales se hayan disipado.

Los canales de comunicación definidos para este proceso de comunicación de doble vía con los clientes son: reuniones presenciales, correo electrónico, video llamada y llamada regular.

- Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento: enfocado en el equipo de trabajo de la empresa. Se establece el reconocimiento mensual a los empleados más destacados de cada área. En el área comercial, de manera mensual, se imparten capacitaciones en temas relativos a ventas y crecimiento personal. En el área académica, se promueve la imagen de cada tutor como figura de autoridad en el idioma inglés entre los usuarios, así como la selección del tutor del mes en base a los resultados en estudiantes, se da relevancia a las técnicas de enseñanza de cada tutor, se definen capacitaciones relacionadas a temas pedagógicos. La empresa promueve acciones que fomentan la cultura organizacional, el liderazgo, la proactividad y el mejoramiento del entorno de trabajo.

Tabla 8. Plan operativo para implicar a personas

Actividad		Responsable	Referencia de cumplimiento	Presupuesto
Área comercial	Reconocimiento mensual al vendedor más destacado	Consejo directivo Director comercial	1 premio al mayor número de ventas por encima del mínimo (3 matrículas)	\$75
	Capacitación en ventas y crecimiento personal	Consejo directivo Director comercial	Impartir 1 capacitación mensual	\$200 / capacitación
	Asignación de proyectos y desarrollo de planes comerciales de trabajo	Director comercial Supervisor comercial	Número de proyectos encargados a cada vendedor ≥ 1	\$0
	Elaboración de planes de desarrollo individual	Director comercial	1 plan elaborado para cada empleado	\$0
Área administrativa	Reconocimiento mensual al empleado más destacado	Administrador	Desempeño mas visible	\$75
	Capacitación en temas administrativos y contables	Administrador	Impartir 1 capacitación semestral	\$200
	Asignación de proyectos para el desarrollo de la empresa	Administrador	Número de proyectos encargados a cada miembro del equipo ≥ 1	\$0
Área académica	Reconocimiento mensual al tutor más destacado	Monitor académico	Calificación mas alta en la encuesta de satisfacción /10	\$50
	Capacitación en técnicas de enseñanza	Monitor académico	Impartir 1 capacitación trimestral	\$200
	Asignación de proyectos y desarrollo de material académico	Monitor académico	Número de proyectos encargados a cada tutor ≥ 1	\$0

Fuente: elaboración propia

Mediante estas actividades, *All American English*, de manera general busca promover la iniciativa propia en los empleados y la incorporación de nuevos conocimientos a los

procesos internos.

- Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo: *All American English* mantiene 2 inversores en proporciones iguales, su actividad incluye participación dentro de la organización con cargos definidos para cada uno. En cuanto a reguladores, la empresa está regida por los estándares académicos internacionales de *EF Education First*, a nivel administrativo, está regida por los entes de recaudación fiscal nacionales y ministerios relacionados al control del manejo laboral, así como también por los organismos de control locales que regulan la forma de propaganda y promoción, uso de instalaciones y crean impuestos de funcionamiento local.

Tabla 9. Plan operativo para implicar a inversores

Actividad	Responsable	Referencia de cumplimiento	Presupuesto
Presentación de informes de cifras y resultados	Administrador Asistente contable	Presentación mensual del informe	\$0
Reunión mensual para informe general del estado de actual y de las perspectivas futuras	Cabeza de cada área	Ejecución de la reunión mensual	\$0
Retroalimentación hacia la empresa	Inversores	<i>Feedback</i> recibido por parte de los inversores	\$0

Fuente: elaboración propia

La organización es plenamente transparente y puntual en la presentación y manejo de información pertinente a cada grupo identificado en el párrafo anterior, manteniendo un alto nivel de confianza con los mismos. Implica a los inversores en la estrategia global de la compañía, refuerza su confianza y amplía la posibilidad de contar con el apoyo de este grupo para proyectos futuros.

- Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad: la sociedad en la que se desenvuelve *All American English* no interviene de manera activa en las

funciones de la empresa, sin embargo, la incluye en sus estrategias y propósito con el fin de tener un involucramiento más profundo en el entorno. Se hacen públicos y se invita y figuras reconocidas de la ciudad a las actividades de graduación y a las actividades abiertas para el público con el fin de dar respuesta a este subcriterio del eje <Ejecución>.

Tabla 10. Plan operativo para implicar a la sociedad

Actividad	Responsable	Referencia de cumplimiento	Presupuesto
Invitación a autoridades a eventos empresariales	Gerente general	Número de invitaciones realizadas	\$100
Entrega de becas	Supervisor comercial	Cumplimiento de la entrega de 1 beca por trimestre	\$400
Donaciones a grupos necesitados	Administrador	Cumplimiento de 1 actividad de donación por cada evento catastrófico o emergencia en cualquier lugar del país	\$200

Fuente: elaboración propia

Las actividades enfocadas al involucramiento buscan la visibilidad de la imagen de *All American English* como una empresa plenamente identificada con la sociedad ecuatoriana e involucrada con las situaciones de interés social, tanto a nivel local como nacional.

- **Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible:** la empresa mantiene relaciones con proveedores de servicios de empastado e impresión de libros y de servicios de *marketing* digital y manejo de redes sociales, siendo este último un proveedor clave en los procesos de promoción, captación de clientes y ventas. Se define un calendario de capacitación y reunión con los proveedores con el fin de alinear sus actividades con la estrategia de la

organización. La comunicación se establece como un proceso de doble vía con el fin de brindar *feedback* de las actividades de ser necesario.

Tabla 11. Plan operativo para implicar a proveedores

Actividad	Responsable	Referencia de cumplimiento	Presupuesto
Reunión mensual de presentación de resultados con proveedores	Consejo directivo	Cumplimiento de 1 reunión mensual	\$0
Capacitación trimestral a proveedores para alineación de objetivos	Cabezas de área	Cumplimiento de 1 capacitación trimestral	\$0
Retroalimentación hacia la empresa	Proveedores	<i>Feedback</i> recibido por parte de los proveedores	\$0

Fuente: elaboración propia

Para el cumplimiento de los objetivos empresariales, es de suma importancia conservar la confianza de los proveedores y transmitir un alto sentido de franqueza en los beneficios de las relaciones comerciales mutuas, involucrándolos en la estrategia global de la compañía.

4. Crear valor sostenible

- **Diseñar el valor y cómo se crea:** *All American English* como empresa de enseñanza tiene varios diferenciadores que se presentan al público como propuesta de valor. En el proceso académico la empresa se destaca al implementar un sistema de enseñanza internacional, con materiales didácticos creados por los directivos académicos y adaptados a la cultura local. El material didáctico se divide en un libro por cada nivel de acuerdo con el Marco Común Europeo de referencia, como se detalla en el cuadro 10.

Cuadro 10. Niveles de idiomas según el Marco Común Europeo

A1	A2	B1	B2	C1	C2
Principiante		Intermedio		Avanzado	

Fuente: elaboración propia

Adicional la propuesta de valor incluye el servicio de asesoría personalizada, tomando en cuenta los motivos individuales por los que cada usuario estudia inglés, esto se interconecta con la reunión mensual detallada en el apartado 3.1. de los componentes del modelo EFQM, asegurando que cada estudiante se acerque progresivamente a su objetivo específico de aprendizaje, interviniendo la empresa como ente promotor de cumplimiento de las expectativas personales de los usuarios directos e indirectos.

Se agenda con cada estudiante una reunión mensual en la que el monitor académico evalúe el progreso personal de cada usuario hacia su objetivo específico de aprendizaje, el objetivo de evaluación de cada reunión es evaluar:

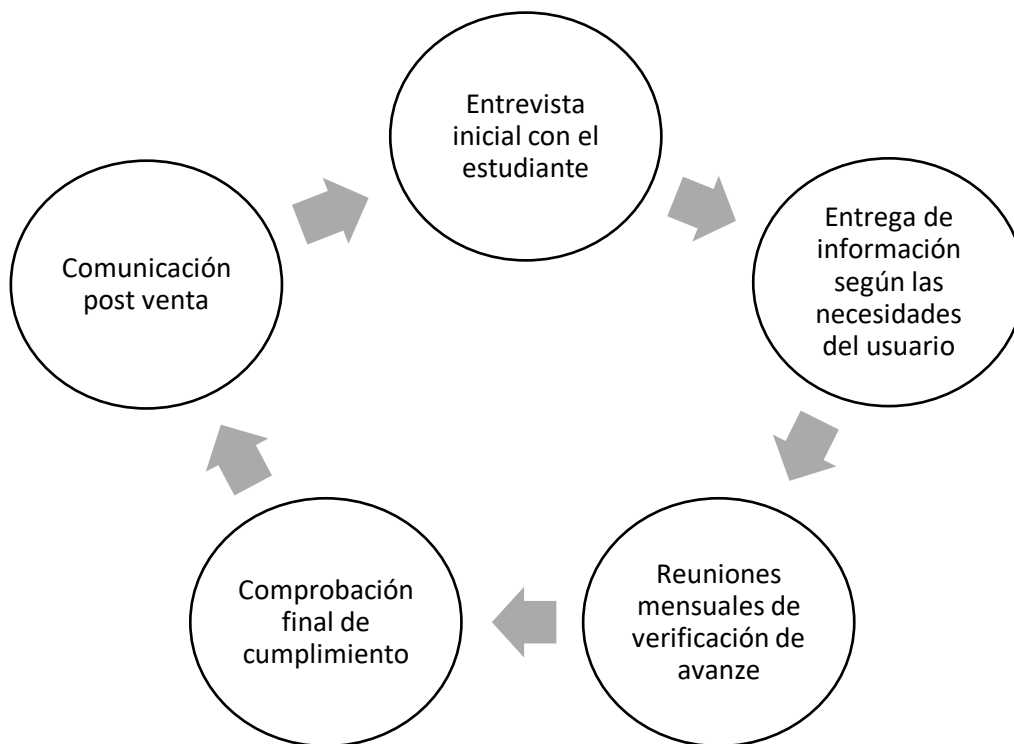
- La satisfacción general de cada cliente
- El grado de avance con relación a su objetivo específico, y;
- El aprendizaje del idioma según el nivel alcanzado hasta el momento por el estudiante.
- **Comunicar y vender la propuesta de valor:** la estrategia para transmitir la propuesta de valor de *All American English* involucra la participación del proveedor de servicios de *marketing* digital. Se desarrolla una estrategia de promoción enfocada para cada grupo de público objetivo al cual es posible otorgarle una propuesta de valor concreta y diferenciada que se apalanque en la imagen de marca, en la presencia digital y en el *engagement* actual de las cuentas de redes sociales de la empresa. Los anuncios digitales incluyen una publicación mensual personificada de un testimonio de estudiantes que sean objeto de resultados de la aplicación de esta propuesta de valor.

En el proceso también se involucra la participación del departamento de ventas, para integrar el objetivo de comunicar la propuesta de valor al proceso de ventas *Business to consumer* (B2C) o ventas individuales para obtener un porcentaje promedio de

cierre de ventas más alto. En función de esto, se incluye en los procesos de capacitación mensuales al equipo de ventas, estrategias y técnicas para comunicar la propuesta de valor en las ventas B2C.

- **Elaborar y entregar la propuesta de valor:** se integra la propuesta de valor para los usuarios directos a las actividades diarias de aprendizaje, incluyéndola en la planificación académica semanal. Por parte de la dirección académica se establecen controles calendarizados a la planificación académica semanal que garantice que el usuario directo es beneficiado de la propuesta de valor prometida, maximizando el resultado del objetivo social: llevar a las personas a contar con un estándar académico alto en el idioma inglés.

Figura 10. Ciclo de entrega de la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

La figura detalla el ciclo de entrega de la propuesta de valor, la asesoría personalizada aplicada a cada estudiante, girando siempre alrededor de las necesidades y objetivos

personales de aprendizaje.

- **Diseñar e implantar la experiencia global:** se establecen indicadores de medición en puntos clave de la entrega del servicio, como el inicio del programa, las evaluaciones de cada nivel, cada nivel completado, la evaluación final y el proceso de certificación de un estudiante. Los directivos del área académica se aseguran de la entrega de la asesoría personalizada, estableciendo evaluaciones al servicio entregado y las encuestas de satisfacción trimestrales a los usuarios directos e indirectos, dichas encuestas son de formulario abierto y cerrado, por lo que se permite a los usuarios dar su *feedback* respecto a la entrega del servicio.

El monitor académico de la organización emite un informe con los estudiantes atendidos mensualmente en el que se reporte de manera estadística el nivel de cumplimiento de la entrega de valor y la flexibilidad requerida para adaptar la asesoría personalizada a los posibles cambios de los objetivos específicos de los estudiantes en el transcurso del proceso de aprendizaje.

5. Gestionar el funcionamiento y la transformación

- **Gestionar el funcionamiento y el riesgo:** parte del funcionamiento y de las operaciones diarias de la empresa es asegurar una adecuada vinculación entre el propósito, las estrategias y los resultados obtenidos en todas las áreas. Define las prioridades estratégicas relacionadas con los procesos clave y los riesgos en los que se pueden ver involucradas, incluye el desarrollo de planes para abordar los riesgos desde las perspectivas de los ejes principales de la gestión de la empresa (estratégico, operativo, financiero y legal).

Todos los informes presentados por cada área de *All American English*, son analizados mensualmente por el consejo directivo de la empresa. Dicha información procedente del sistema de gestión diseñado en el bloque <dirección>, es utilizada para implementar cambios, generar toma de decisiones enfocadas en la mejora de los

procesos internos de la empresa y para asegurar una sincronía de dichas actividades con las estrategias empresariales que guían la gestión interna. Tiene por objetivo reducir la brecha entre la situación presentada al momento, y el punto teóricamente definido como óptimo.

- **Transformar la organización para el futuro:** la empresa, como organización con visión a largo plazo, examina el ecosistema para prever las necesidades y oportunidades futuras, estas son:

- Introducción de nuevas metodologías de aprendizaje.
- Requerimientos de aprendizaje del idioma especializado en determinada área o profesión.

En consecuencia, se adapta la estrategia y el modelo de negocio en pro de una adecuada adaptación futura de la organización con el entorno. Asimismo, se adaptan las necesidades operativas y financieras a esta transformación previsiva. Desde el área académica, los directivos de la misma son los encargados de investigar, diseñar y presentar periódicamente propuestas de mejoramiento de la metodología académica. Del mismo modo se presentan los respectivos planes de estudio para cada posible requerimiento de aprendizaje especializado en determinada profesión.

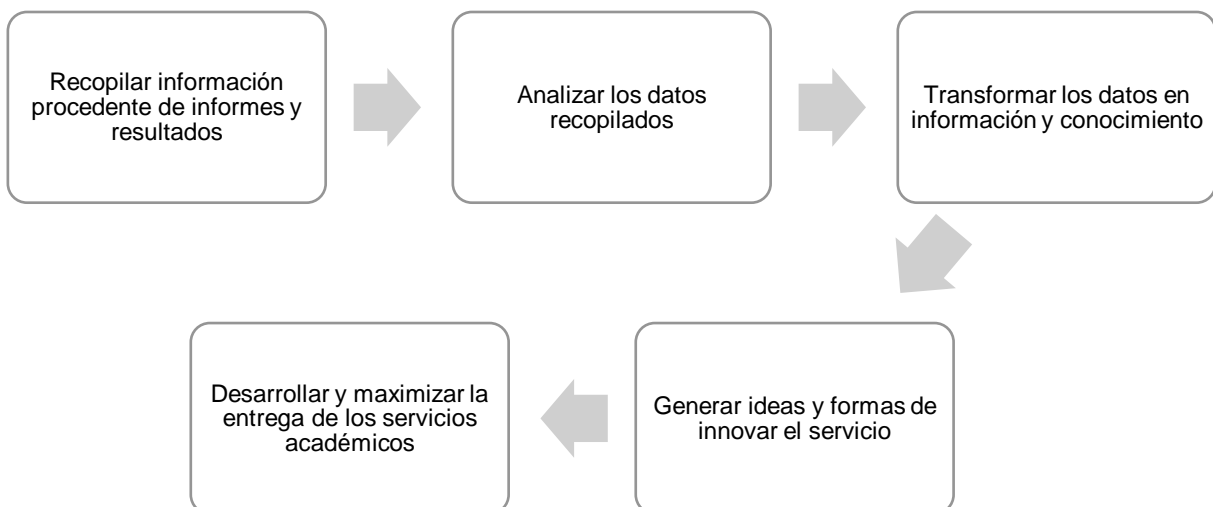
- **Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología:** se incorporan a los procesos académicos y comerciales la maximización del uso de la tecnología como herramienta de apoyo para la ejecución de sus funciones.

- Procesos académicos: cada unidad de enseñanza o lección incorpora obligatoriamente el uso de herramientas tecnológicas en al menos un punto de la unidad como instrumento apoyo para el aprendizaje. Estas herramientas son: plataformas interactivas en *tablets* y teléfonos inteligentes, asistentes inteligentes de voz, redes sociales, *app* para reservas y agendamiento de clases, plataformas de clases virtuales *online*.

- **Procesos comerciales:** el proceso comercial está marcado por los constantes avances en la gestión de datos y la forma de llegar a potenciales clientes. Para lo cual se implementa el uso de un *customer relationship management* (CRM) para la gestión de datos, campañas estratégicas focalizadas a grupos específicos en redes sociales, se pone a disposición un asistente virtual capaz de responder las dudas de los visitantes de la página *web*, así como también un simulador que permita a los posibles usuarios conocer los espacios donde se desarrollan las tutorías.

- **Aprovechar los datos, la información y el conocimiento:** la información recolectada a través de los medios tecnológicos, las evaluaciones a clientes, el análisis del entorno empresarial y los estudios de la situación interna, son utilizados de manera conjunta para que, desde las cabezas directivas, se generen decisiones fundamentadas en información integral de la empresa y también identificar oportunidades y crear más valor sostenible, maximizando el conocimiento conjunto al contar con información útil. El proceso de gestión de datos está especificado en la figura 11.

Figura 11. Proceso de gestión de datos e información



Fuente: elaboración propia

Este proceso se maneja a nivel del consejo directivo el cual es el encargado de centralizar la información y utilizarla para elevar progresivamente el conocimiento general de la organización.

- **Gestionar los activos y los recursos:** la gestión de la información financiera y las decisiones que derivan de esta área de la administración de *All American English* están al alcance los miembros del consejo directivo, a su vez, se suma la asesoría externa de expertos en el área, para un manejo óptimo de los recursos acorde a las políticas fiscales, a las necesidades de la empresa y destinando un rubro importante a la transformación y ejecución de la estrategia.

Cuadro 11. Activos de *All American English*

Activos		Detalle	I
Financieros	Liquidez		A
	Capital	Dividido en cuentas bancarias, efectivo y activo	A
Tangibles	Infraestructura	5 aulas, 1 laboratorio, 1 sala de lectura, 8 oficinas, 2 áreas de recepción, 5 baños	A
	Tecnología	8 computadoras, 19 tablets, 5 asistentes de voz inteligentes, 7 televisores inteligentes, 3 fotocopiadoras	M
	Mobiliario	60 pupitres, 14 escritorios, 4 sillones de 3 plazas, 1 mueble de cafetería, 2 libreros, 5 sillones tipo <i>pufs</i> , 6 sillas reclinables, 26 sillas regulares, 6 archivadores,	M
Intangibles	Datos	6 bases de datos	A
	Página web	1 sitio web, 1 plataforma educativa <i>moodle</i>	M
	Libros	Contenido de 7 libros registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)	M
	Metodología	Sistema de metodología educativa	A
	Marca	Nombre y logo patentado	M

Fuente: elaboración propia

Se enlista información de los activos que posee la empresa en el cuadro 11, determinando el nivel de importancia de cada uno y destacando aquellos que ya no sean de utilidad o representen perjuicio financiero a la empresa. Se incluye la

valoración en cuanto a su importancia (columna I), calificado en escala de alta (A), media (M), o baja (B)

RESULTADOS

6. Percepción de los grupos de interés

- **Resultados de percepción de clientes:** se analiza detalladamente las percepciones de los clientes tanto directos como indirectos. Se toma en cuenta resultados relacionados a la calidad del servicio académico, las soluciones brindadas relacionadas al idioma inglés y la asesoría personalizada ofrecida, al servicio postventa y la comunicación con los clientes. En la tabla 12 se detallan los indicadores a ser analizados en este apartado.

Tabla 12. Indicadores clientes

Nombre	Detalle	Referencia
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Mide el nivel de satisfacción de los clientes	CSAT > 85%
<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	Mide la probabilidad de que los clientes recomienden la marca	NPS > 75%
<i>Customer Effort Score</i> (CES)	El grado de facilidad que tiene un cliente para resolver un problema o interactuar con la empresa	CES > 70%
Tasa de abandono	Representa el porcentaje de clientes que ha desistido del servicio	< 6%
Quejas y solicitudes de anulación de contrato	Conteo del número de solicitudes recibas por anulación de contrato, reembolso o quejas por el servicio	< 12 c/100 clientes

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 presenta indicadores clave, enfocados en evaluar la percepción que tienen los clientes respecto a la empresa y el servicio prestado, junto con sus valores

referenciales que determinan rangos aceptados.

- **Resultados de percepción de personas:** el consejo directivo de la empresa revisa semestralmente los resultados reflejados en el equipo de trabajo, principalmente los resultados relacionados a la cultura organizacional, el nivel de compromiso, el nivel en que la empresa favorece una adecuada relación entre la carga laboral y la vida familiar, la fluidez de la comunicación interna y evaluar el grado de compromiso, aportes y logros de los colaboradores. Es importante conocer en qué nivel los empleados de *All American English* se sienten apoyados, empoderados y reconocidos.

Tabla 13. Indicadores personas

Nombre	Detalle	Referencia
Índice de rotación	Evalúa el número de personas que abandonan la organización en un período específico de tiempo	< 7%
Índice de retención de personal	Mide la estabilidad laboral de la empresa al calcular la permanencia en el cargo de los empleados	> 85%
Índice de satisfacción de los empleados	Mide el nivel de satisfacción de los empleados	> 80%
Tasa de absentismo laboral	Representa el nivel de compromiso de los empleados	< 5%
Tasa de tiempo extra	Evalúa el nivel de productividad según el tiempo extra que han trabajado	< 20%
Nivel de capacitación	Evaluaciones relacionadas a cada área de trabajo para comprobar el nivel de capacitación de cada empleado	Calificación > 80/100

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de la tabla 13 permiten a la empresa determinar la percepción que tienen los grupos de empleados mediante análisis de diferentes factores involucrados en el manejo de personal.

- **Resultados de percepción de inversores y reguladores:** se toma como indicador de los resultados de los entes reguladores el cumplir todos los ordenamientos

requeridos a nivel fiscal, gubernamental y local y no mantener procesos por irregularidades pendientes (ya sean por responsabilidad social, gestión de riesgos, la reputación de la organización o la capacidad de anticipación a situaciones futuras). Por otro lado, los resultados en los socios inversores se evalúan personalmente de acuerdo con las expectativas de cada uno, tomando en cuenta que su participación es activa dentro de la organización y se detallan en la tabla 14.

Tabla 14. Indicadores inversores

Nombre	Detalle	Referencia
<i>Return on investment</i> (ROI)	Tasa de retorno de la inversión de cada inversor	ROI > 20%
Nivel de satisfacción del inversor	Mide el nivel de satisfacción de los inversores	> 80 %

Fuente: elaboración propia

Dado el grupo de interés a analizar, se evalúan factores relacionados al rendimiento financiero y a la satisfacción general de los inversores. Para esto, se estudian los dos indicadores detallados en la tabla 14.

- **Resultados de percepción de la sociedad:** en este apartado, *All American English* se centra en determinar cuáles son las percepciones que tiene la sociedad respecto a la empresa, evalúa el nivel en que la compañía satisface las expectativas de la comunidad y el nivel en que aporta a la reducción de la desigualdad y el comportamiento ético en las interacciones con la comunidad. Dichos indicadores se detallan en la tabla 15.

Tabla 15. Indicadores sociedad

Nombre	Detalle	Referencia
Empleo local	Mide que porcentaje de los empleados contratados son provenientes de la comunidad local	> 75%
Inversión en proveedores locales	Calcula que porcentaje de la totalidad de capital invertido y/o pagado es destinado a proveedores locales	> 80 %
Becas	Determina el número de becas entregadas anualmente	6 becas / año

Fuente: elaboración propia

Estos indicadores se centran en ejes como la contratación de mano de obra, la utilización de proveedores y el servicio social a nivel local. Factores que determinan la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa caso de estudio.

- Resultados de percepción de *partners* y proveedores: se determinan cuáles son las percepciones de los proveedores (tanto de los proveedores clave, como de los secundarios) de *All American English* mediante el análisis de los indicadores del nivel de compromiso y los logros obtenidos en conjunto, lo que implica gestionar también la fluidez de la comunicación y la sostenibilidad de las relaciones.

Tabla 16. Indicadores proveedores

Nombre	Detalle	Referencia
Cumplimiento de plazos de entrega	Calcula el porcentaje de pedidos entregados a tiempo en relación con el número total de pedidos	> 85%
Calidad del producto / servicio	Calcula la tasa de libros defectuosos (proveedor empastado de libros) o la tasa de errores en publicaciones anuncios y publicaciones (proveedor de <i>marketing</i> digital)	< 4 %
Innovación y/o colaboración	Evalúa la frecuencia con la que el proveedor presenta propuestas de mejora o su participación en soluciones conjuntas (proveedor de <i>marketing</i> digital)	Número de propuestas mensuales

Fuente: elaboración propia

Los resultados en los proveedores son analizados con indicadores de cumplimiento detallados en la tabla 16, estos permiten establecer rangos aceptados relacionados con la puntualidad, la calidad y el nivel de trabajo conjunto o colaboración.

7. Rendimiento estratégico y operativo

Este criterio del modelo EFQM, se centra en analizar los resultados de la empresa en cuanto a logros alcanzados en la consecución de la estrategia, el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave, el rendimiento económico y financiero, logros en la gestión del funcionamiento y la transformación, mediciones predictivas sobre el futuro de la organización.

Para el estudio de estos aspectos, los cuales son objeto de constante análisis, se establecen indicadores concretos de evaluación de rendimiento de cada área, una vez obtenidos los resultados, se contrastan con el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, por ende, su incidencia en los resultados generales de la organización. Los indicadores numéricos figuran como una importante forma de medición de rendimiento, dichos indicadores son calculados de manera semestral con el fin de tomar acciones correctivas a tiempo, de ser necesario.

Tabla 17. Aspectos de control de rendimiento estratégico y operativo

Actividad		Indicador	Valor referencial
Área comercial	Ventas / Nuevos contratos	Ventas totales (clientes nuevos y re-matrículas)	12 nuevos cada mes
	Vendedores	Número de vendedores	5
	Capacitación	Procesos de capacitación ejecutados al año	12
Área administrativa	Facturación	Ingresos netos	\$20000
	Cobranza	Porcentaje de recaudación mensual	> 95%
	Rentabilidad	Porcentaje de rentabilidad general de la empresa	> 20%
Área académica	Usuarios atendidos	Número de usuarios atendidos por tutor 4 veces por semana	50
	Estudiantes graduados	Número de estudiantes certificados anualmente	130
	Rematrículas	Porcentaje de estudiantes de se vuelven a matricular una vez finalizado el proceso académico	> 10%

Fuente: elaboración propia

Los valores referenciales presentados permiten determinar de manera global el nivel de cumplimiento de los objetivos por área, así como la incidencia y el éxito de la estrategia aplicada.

CONCLUSIONES

- El estudio teórico de los modelos de gestión muestra su evolución histórica y el impacto que ha tenido en los procesos administrativos a lo largo del tiempo, lo que favorece, el establecimiento de estructuras complejas que guían la administración de maneras concretas y estandarizadas.
- El estudio de los procesos actualmente aplicados en la empresa *All American English* permite evidenciar la necesidad de contar con un modelo que estandarice la gestión dentro de la compañía.
- La información procedente del consejo directivo de la empresa caso de estudio, recabada en los estudios cualitativos, corrobora las falencias detectadas y ratifica la necesidad de contar con indicadores que permitan tomar decisiones más acertadas en la dirección.
- El modelo de gestión EFQM demuestra adaptarse a las necesidades de *All American English* y sus componentes desarrollan estándares aptos para la administración de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Incentivar el estudio de los modelos de gestión y los beneficios de su aplicación en las empresas, tanto de aquellas que comercializan productos como servicios.
- Es recomendado que las empresas locales, incorporen estándares de gestión e indicadores para la administración de estas a fin de elevar su nivel de eficiencia y competitividad a nivel nacional e internacional.
- Instaurar el modelo de gestión EFQM en la empresa *All American English* y mejorar su desarrollo conforme produzcan resultados progresivamente.
- Revisar el modelo de gestión desarrollado en este proyecto para que pueda ser tomado en cuenta como posible marco de referencia para la creación de estándares establecidos para la gestión de empresas de servicios acorde a las necesidades puntuales de cada compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia CRANDI. (2022). *¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito empresarial?* Obtenido de Negocios Digitales:
<https://academia.crandi.com/negocios-digitales/exito-empresarial/>
- Acosta Salazar, S. S. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de capacitación. *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*, 121. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30604/1/TESIS%20-%20ACOSTA%20SALAZAR.pdf>
- ADER. (Agosto de 2014). *Modelo de Excelencia EFQM*. Obtenido de
<https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos De Gestión*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Arboleda, G. (19 de Abril de 2022). *Factores críticos de éxito en un proceso de certificación EFQM*. Recuperado el 28 de 03 de 2023, de Clombia Excelente:
<https://colombiaexcelente.org/factores-criticos-de-exito-en-un-proceso-de-certificacion-efqm/>
- Arce Olivares, J. F. (Septiembre de 2012). Potenciales efectos de la aplicación de los Criterios de Excelencia para la Calidad Malcolm Baldrige en un Programa de Inglés de una Institución de Educación Superior. *Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey*, 123. Recuperado el 28 de 03 de 2023, de
https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571764/DocsTec_12717.pdf?sequence=1
- Arrizabalaga Zubieta, G., & Landeta Rodríguez, J. (2008). Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del

Pais Vasco. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 467-483.

Recuperado el 28 de 03 de 2023, de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2752510>

Betancourt Zárata, G. (Julio-Diciembre de 2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*(22), 199-210. Recuperado el 19 de 03 de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a17.pdf>

Bravo Espinoza, G. (2022). *Modelo de Gestión de Excelencia Malcolm Baldrige*.

Obtenido de UTALCA:

<http://planificacion.utralca.cl/pagina/index.php?ver=contenido&pl=2#:~:text=El%20Modelo%20Malcolm%20Baldrige%20es,fortalezas%20y%20oportunidades%20de%20mejoramiento.>

Cabezas Capetillo, C. (Noviembre de 2010). Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. *Ministerio del Interior de Chile*, 1-26. Recuperado el 19 de 03 de 2023, de

<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/07guiametodologica.pdf>

Cervantes, C. A. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Capacitación y Nivelación de conocimientos en la ciudad de Ibarra.

Repositorio Institucional de la Universidad Técnica del Norte, 159. Recuperado el 28 de 03 de 2023, de

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1389/1/02%20ICA%20198%20TESIS.pdf>

Chávez, J. (2022). *CEUPE, Magazine*. Obtenido de Empresas:

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-empresa.html>

de Castañeda, L. E., & Torres, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a

la producción de Libros Electrónicos Didácticos para la Ingeniería. *Redalyc*, //6, 41-59.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

EFQM. (2019). *Modelo EFQM*.

Escalona de Castañeda, L., & Torres Cruz, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos Didácticos para la Ingeniería. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2(6), 41-59. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215021914004>

Etécé. (05 de Agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de Empresa: <https://concepto.de/empresa/>

Equipo TQT. (3 de Diciembre de 2021). *¿Por qué es fundamental la capacitación en idiomas para una empresa que busca expandirse?* Recuperado el 27 de 03 de 2023, de <https://www.tqt.business/blog/por-que-es-fundamental-la-capacitacion-en-idiomas-para-una-empresa-que-busca-expandirse>

Foray, D., & David, P. (2002). La Sociedad del Conocimiento. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171, 7-28. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de https://www.academia.edu/38593139/Revista_internacional_de_ciencias_sociales_La_sociedad_del_conocimiento

FUNDIBEQ. (2019). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Recuperado el 27 de 03 de 2023, de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revisado.pdf

Gómez Samaniego, R. (2000). Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. *SciELO(F/378.11 G6)*. Recuperado el 25 de 03 de 2023

Gonzalez Fernandez, J. M. (2019). *Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública*. Lima.

Hernández, R. (26 de Julio de 2022). *Alcanza la excelencia en la gestión con el modelo Malcolm Baldrige*. Recuperado el 27 de 03 de 2023, de HRTrens: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/alcanza-la-excelencia-en-la-gestion-con-el-modelo-malcolm-baldrige/>

Holguín Cedeño, I. V. (2012). Proyecto para la creación de un centro de capacitación para mandos medios en el área de servicios, en la Ciudad de Guayaquil. *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*, 119. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2609/1/Gs017.pdf>

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (Enero-Febrero de 2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Recuperado el 19 de 03 de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

ISOTools. (22 de Febrero de 2017). *Indicadores: El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia: <https://www.isotools.us/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>

ISOTools. (2022). *Modelo de Gestión de Liderazgo de Malcolm Bladrige*. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia: <https://www.isotools.cl/modelo-de-gestion-de-liderazgo-de-malcolm-bladrige/>

Llanos Rete, J. (2005). Integración de recursos humanos (No. Sirsi) i9789682471667). *SciELO*(Sirsi) i9789682471667).

Martínez, B. (Octubre de 2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? *An Pediatr Contin.*, 6(5), 313-318. Recuperado el 26 de 03 de 2023, de <https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X>

Mercado H., S. (2002). *Administración de ventas: Cómo convertir las ventas en utilidades*. México: Thomson Learning.

Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Montenegro, E. G., & Chaluisa, S. F. (Julio - Diciembre de 2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28-44. doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v1i2.3>

Mora, L. L., Durán, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Recuperado el 19 de 03 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>

Nieto, C. d., & MacDonell, L. R. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la

Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *ADINGOR. X Congreso de Ingeniería de Organización*, 10. Recuperado el 29 de 03 de 2023, de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/828>

Orellana, C. P., Orellana-Orellana, E. F., Olivo-Olivo, M. A., & Tambo-Caraguay, V. R. (Julio-Diciembre de 2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of Business and entrepreneurial*, 4(2), 343-351.
doi:<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.113>

Orellana Lalvay, R. D. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de capacitación en el cantón Pedro Moncayo, parroquia de Tabacundo. *Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico Superior "Honorable Consejo Provincial de Pichincha"*, 116. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/213/1/ORELLANA%20LALVAY%20RICARDO%20DAR%2B%C3%ACO.pdf>

Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2013). Comparación de los Modelos de Evaluación de la Excelencia Empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072. Recuperado el 27 de 03 de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>

Pérez, M. (2021). *EFQM: Colegio Isaac Newton*. Obtenido de Colegio Isaac Newton: <https://www.isaacnewton.edu.ec/efqm/>

Quintana, J., & Del Carmen, P. (Octubre de 2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(16), 272-283.
doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. RAE.

Rodriguez, J. (2013). *Evaluación De La Excelencia En El Desempeño De La ESPE Sobre La Base De Los Criterios Para La Educación Del Modelo Malcolm Baldrige*. Sangolquí.

Romero, R. M. (Septiembre de 2019). Factores generadores de éxito para la gestión del conocimiento mediante la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales. *Educación*, 28(55), 182-202.
doi:<http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201902.009>

Romero Vásquez, J. E. (2015). Estudio de mercado para la creación de un centro de capacitación de alta gerencia en la ciudad de Chiclayo. *Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo*, 1-43.
Recuperado el 25 de 03 de 2023, de
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/111/1/TL_Romero_Vasquez_JhonatanEduardo.pdf

Sánchez Galán, J. (01 de 03 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Empresa:
<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Suárez Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 3(8), 44-64.
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>

Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2013). Una Mirada Hacia Los Modelos De Gestión De Calidad. *INVESTIGIUM IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, IV(1), 216-233.

Valencia Benítez, J. C. (2021). Los centros de capacitación en la formación de los profesionales. Clínica Práctica de Comunicación, Clinicomu Ltda., Ecuador. *Revista Científica Cultura, Comunicación Y Desarrollo*, 6(1), 110-114.

Recuperado el 27 de 03 de 2023, de

<https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/302>

Velásquez González, A. E., & Peinado Camacho, J. d. (Julio-Diciembre de 2010).

Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: un estudio de caso, el centro de investigación e innovación tecnológica. *Investigación administrativa*, 39(106), 83-96. Recuperado el 25 de 03 de 2023, de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000200083#B8

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA ALL AMERICAN ENGLISH

Esta encuesta forma parte de los instrumentos de evaluación requeridos para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: Modelo De Gestión Aplicable A Institutos De Idiomas: Caso *All American English*; y tiene por objetivo diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en *All American English*.

La encuesta recopila datos de manera anónima, los cuales serán manejados con extrema confidencialidad y únicamente con propósitos académicos.

1. Marque con una X:

Género	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

2. Marque con una X

Edad	
18 a 24 años	<input type="checkbox"/>
25 a 30 años	<input type="checkbox"/>
31 a 40 años	<input type="checkbox"/>
Mas de 40 años	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tiempo trabaja en *All American English*?

4. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? Si, no, ¿Por qué?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. Califique los siguientes aspectos en niveles del 1 al 5 según su opinión.

--

Siendo 1: bajo; 2: medio bajo; 3: regular; 4: medio alto; 5: alto

Aspectos	1	2	3	4	5
En qué nivel la capacidad de liderazgo de su inmediato superior influye en su comportamiento					
En que medida se siente involucrado en la participación de los procesos de toma de decisiones					
En qué nivel la empresa fomenta el trabajo en equipo entre los empleados					
Nivel de capacitación recibido para el desarrollo de sus actividades					
Nivel y calidad de las herramientas y equipos necesarios para la ejecución de su trabajo					
Fluidez y transparencia de la comunicación interna, entre compañeros y entre áreas					
Nivel de claridad de los objetivos a cumplir en su cargo área de trabajo					

6. Califique la frecuencia de los siguientes aspectos, según su opinión

Aspectos	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Se revisan y actualizan las metas de su cargo o área de trabajo					
Se revisan y actualizan las estrategias para el cumplimiento de las metas					
Frecuencia con la que se logran cumplir los objetivos propuestos para su cargo o área de trabajo					
La empresa se preocupa por mejorar la satisfacción del cliente					
Recibe retroalimentación precisa respecto a su desempeño con relación a los procesos establecidos					

7. ¿La empresa le ha proporcionado la información necesaria para cumplir con los procesos relacionados a su cargo adecuadamente? Si, no, ¿Por qué?

Si		No	
----	--	----	--

8. Describa cual es el valor agregado que ofrece *All American English* como organización.

Encuesta desarrollada en base a los criterios de calificación planteados en el modelo EFQM Segunda Edición.

Anexo 2. Cuestionario de entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede
Ambato

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA EMPRESA
ALL AMERICAN ENGLISH**

Esta entrevista presenta un cuestionario semiestructurado y forma parte de los instrumentos de evaluación requeridos para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: Modelo De Gestión Aplicable A Institutos De Idiomas: Caso *All American English*; y tiene por objetivo diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en *All American English*.

La encuesta recopila datos de manera anónima y serán manejados con extrema confidencialidad y únicamente con propósitos académicos.

1. **¿Cuál es la visión de su organización y cómo se comunica a todos los empleados?**

2. **¿Cuál es el objetivo principal de la empresa y cómo se alinea con las operaciones diarias?**

3. **¿Cómo se supervisa el desempeño de los procesos en la empresa?**

4. **¿Cómo se mide el desempeño de los procesos clave en la organización y cómo se toman medidas para mejorarlos?**

5. **¿Tienen identificados los cuellos de botella en los procesos? ¿Cuáles son? Y ¿Qué medidas se toman para solucionarlos?**

6. **¿Cómo miden la eficiencia y la eficacia de los procesos en la empresa?**

7. **¿Cómo se gestiona la calidad de los servicios que ofrece la empresa?**

8. **¿Cómo se asegura la satisfacción del cliente y se miden los niveles de satisfacción?**

9. ¿Cómo se realiza la gestión del personal y se asegura la motivación y el compromiso de los empleados?

10. ¿Consideran que se implementan mejoras continuas en los procesos de la empresa, como lo hacen?

11. ¿Intervienen positivamente las alianzas o convenios externos que tiene la empresa en las operaciones diarias? ¿Cuáles son las alianzas y de que manera han influido?

Entrevista desarrollada en base a los criterios de evaluación planteados en el modelo EFQM Segunda Edición

Anexo 3. Ficha de validación de la encuesta

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo De Gestión Aplicable A Institutos De Idiomas: Caso All American English
Estudiante: José Esteban Ramos Herrera

Fecha: 21/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa All American English para diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en la empresa**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				X			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total	28						

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Marco Cisneros
Formación académica:	Docente
Firma:	

Anexo 4. Ficha de validación de la entrevista

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo De Gestión Aplicable A Institutos De Idiomas: Caso All American English
Estudiante: José Esteban Ramos Herrera

Fecha: 21/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Entrevista dirigida al consejo directivo de la empresa All American English para diagnosticar la situación actual de los procesos aplicados en la empresa**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x			
Congruencia				x			
Redacción				x			
Orden				x			
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				x			
Total parcial							
Total							

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Marco Cisneros	
Formación académica:	Docente	
Firma:		

Anexo 5. Transcripción de la entrevista

**TRANSCRIPCIÓN DE LA RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA ENTREVISTA
APLICADA AL CONSEJO DIRECTIVO DE ALL AMERICAN ENGLISH EL 27 DE
ABRIL DEL 2023**

G: Gerente general **A:** Directora administrativa **P:** Presidente

1. ¿Cuál es la visión de su organización y cómo se comunica a todos los empleados?

G: Conecta un poquito con la misión pero obviamente la visión es poder colaborar con las personas que aún no dominan el inglés y poder llevarles al éxito con respecto al idioma pero obviamente si hablamos también de la visión como siempre he dicho yo, All American English, fue creado en Ambato pero nunca para quedarse solo en Ambato entonces la visión es poder nacionalizar la marca y obviamente después internacionalizar esa es la visión.

Hay dos maneras de comunicar esto al empleado, primero en la entrevista de trabajo, y segundo en la inducción, porque todo empleado debe tomar la inducción, no importa en que departamento esté.

A: Eso dentro de nuestra visión ya para poder conectar con lo que dice <<el Thiago>> es en primer lugar, ser una empresa diferente ya porque si nosotros vemos a nivel nacional las empresas que marcan la diferencia netamente se radican en Quito, Guayaquil o Cuenca pero Ambato se ha quedado en la línea, nosotros también queremos ser parte de ese cambio de esas de esas empresas que realmente hacen realce a la ciudad y no solamente a la ciudad sino también al país porque si bien es cierto *All American English* fue creado obviamente como dice Thiago para ser de manera nacional e internacional pero también para crear una cultura que es la extranjera que todas las personas ambateñas conozcan de las culturas extranjeras y no nos cerremos solo a una cultura que sea la ecuatoriana.

P: Nosotros nos enfocamos en diseñar el material didáctico para para esta cultura, con ejemplos de ciudades, con ejemplos, de la cultura que se maneja aquí para que sea más fácil y que el estudiante entienda y también la misión es crear este programa para nosotros poder primero crecer primero nacionalmente y de ahí internacionalmente y sí es esto se les comunica a los empleados cuando se les está contratando, se les explica de la misión de la empresa, de la ética de la empresa, de la cultura de la empresa y si nos ha dado buenos resultados.

2. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa y cómo se alinea con las operaciones diarias?

G: El principal objetivo de *All American English*, es, como decía al inicio también, poder llevar a las personas que aún no dominan el idioma inglés a un estandar académico alto que siempre se menciona en la inducción. ¿Qué se hace todos los días para esto? Es un proceso de supervisión bastante largo un proceso en donde revisamos el *customer service* para que sea el adecuado para el cliente y hacemos el seguimiento como tal para eso utilizamos herramientas más que todo

tecnológicas porque hacer un seguimiento manual sería prácticamente imposible entonces para mí el principal objetivo es ese que podamos claro es fácil decir podemos abrir en varios lados o conquistar varios sitios pero creo que el resultado es el que al final del día habla por este tipo de empresas.

A: Como mencionábamos anteriormente nuestro objetivo general de la empresa es hacer que la ciudadanía ambateña y también a nivel nacional tengan ya el conocimiento y el dominio del idioma inglés porque si bien es cierto nosotros sabemos que antes de aprender inglés era un lujo pero ahora netamente se ha vuelto una necesidad y para ello pues nosotros en primer lugar los libros que tenemos están de acuerdo al marco común europeo, de acuerdo a pensum de estudio de la Universidad de Cambridge y por ende la mayoría de nuestros estudiantes están capacitados para rendir el examen internacional de Cambridge, de la misma manera hemos tenido buenos resultados, tenemos algunos alumnos que ya tienen incluso más que la suficiencia en el idioma inglés el A2, o llegan a un B1, C1 o C2, qué es lo que el objetivo de la empresa es que los estudiantes tengan el resultado que se espera.

P: El objetivo siempre ha sido mejorar la calidad de inglés que tiene la ciudadanía ecuatoriana porque hemos hecho un estudio de de cómo como ven aquí, qué métodos usan y todo eso y bastante se quedan en el grammar, entonces nosotros vamos más allá implementando 10 horas diarias de speaking, para que la gente practique y no se quede solo en la gramática porque el ecuatoriano sabe bien la gramática entonces por medio de muchas horas de speaking, cambiamos nuestros métodos, con mucha tecnología que hoy en día universidades tienen pero no la usan entonces sí, entrar con nuestro método de estudio para que sea más fácil y más efectivo que aprendan inglés y que alcancen un nivel más alto de lo que la gente espera

3. ¿Cómo se supervisa el desempeño de los procesos en la empresa?

G: Recordemos que AAE se divide en 3 departamentos: administrativo, académico y de ventas. Como es una empresa que tiene varios procesos es imposible que una sola persona lo pueda hacer, por ende, en cada departamento existe una cabeza. La supervisión es el proceso de observar y revisar que todo esté marchando bien y esa puede ser una supervisión pero considero que para la persona que dirige lo más importante es el informe al final del mes, ahí saco muchas más conclusiones que ir a revisar cada uno de los procesos, hay procesos simples por ejemplo el de limpieza, revisamos que vaya de acuerdo con la calidad de servicio, porque yo creo que si un cliente paga más de 2000 USD para estudiar con nosotros, las instalaciones deben estar limpias, las paredes deben estar blancas, las mesas tienen que estar aseadas. Uno de los departamentos más difíciles de controlar es el de ventas porque no siempre están en la oficina y es difícil poder controlarlos aunque ahora la tecnología ayuda, en el académico es más sencillo porque tenemos una encuesta que realizamos cada 3 meses al cliente entonces el cliente también se convierte en un supervisor porque nos dice que está yendo, bien qué está yendo mal. En el departamento administrativo obviamente

también existe una supervisión de área, de un proceso de cobranza por ejemplo existe una supervisión diaria pero al final del mes es importante recopilar todo lo que se ha observado durante ese tiempo y recibir los informes mensuales de cada área

A: Para supervisar el desempeño de los procesos recurrimos a la tecnología, nos aplancamos para todos los procesos, nosotros tenemos un sistema contable donde nos permite ver con mayor facilidad los resultados, ahora con el área de ventas manejamos redes sociales, y compartimos información en la nube, en el área académica, tenemos un booking service para ayudar en todos los requerimientos que el cliente necesita, también usamos la plataforma *moodle* donde los tutores cargan información tenga la facilidad para aprender el idioma.

P: Los revisamos de varias maneras, por medio de las cabezas y su jerarquía y de ahí por medio de los reportes mensuales de cada departamento tenemos reuniones para eso. También el toque de gente, para saber como como la persona se siente, yo creo que en una empresa es muy importante la comunicación, si no, no hay nada. No nos cerramos a a consejos de nadie, además, tecnología, por medio de de los grupos de *WhatsApp*.

4. ¿Cómo se mide el desempeño de los procesos clave en la organización y cómo se toman medidas para mejorarlos?

G: El área contable, en el área administrativa es más medible e incluso dentro del informe sabemos, cuántas cuentas tenemos, cuántas cuentas pagan a tiempo, cuántas cuentas no pagan a tiempo, cuántas personas se pasan del tiempo adecuado o requerido para el pago se haga, entonces en cobranza se puede medir, en el sistema contable también se puede medir porque lo que hace es agrupar todo y darle una forma, por eso en la administración es mucho más medible. En el área académica tenemos algo que está semi desarrollado para poder medir estos procesos pero le hace falta fuerza, es la encuesta a clientes, porque el cliente sí es un medidor, es más si haces una encuesta a 100 personas, 98 te dicen la verdad pero aun así puedo medir a los tutores. También se puede medir cuanta aceptación tienen y revisar la calificación más alta de cada uno, considero que ese medidor se debería mejorarlo especialmente con el monitor para que el monitor cree más conciencia en cada uno de sus tutores y entiendan que el 48% sobre 100 es malo, otro medidor que tenemos la cifra de activos e inactivos, medimos ahí la asistencia que para nosotros es importantísimo. Donde si hay un talón de aquiles es en como medir a un vendedor, porque le podemos poner 3 matrículas, 5 matrículas, por hacerlo general, pero hay procesos que se escapan, por ejemplo llega a trabajar pero resulta que se sienta a Facebook o a ver memes. Entonces hay procesos que no se pueden controlar del todo. Las cámaras de seguridad ayudan al cambio de actitud de un empleado porque cuando no hay cámaras entran en una zona de confort y cuando hay cámaras existe un reflejo que te hace pensar que te están observando entonces medir eso en ventas es muy complejo. La empresa actualmente está buscando un CRM que nos va a ayudar a tener claridad en los procesos del área comercial, cuando se llamó, cómo se llamó, de qué celular se llamó, cuando le podemos volver llamar al cliente, en

buscar datos, etc. Porque sí considero se maneja mucha información en ventas, aquí un día tienes un plan de trabajo algún día tienes otro y no tienes la forma real de supervisar cada proceso en detalle es muy complejo, creo que el CRM es una buena solución.

A: Nosotros, indicadores como tal, no, hemos creado son procesos para generar un resultado óptimo, por ejemplo en el área de cobranza, tenemos que cobrar del 98% al 100% para llegar a la meta, en el trayecto hay personas que se quieren retirar, que congelan el programa, que se desaparecen y eso afecta al cobrador, sin embargo nosotros tomamos medidas como mandarles correos mensajes, audios, incluso cartas, para concientizar que ellos se comprometieron en un contrato, también tenemos el Equifax y podemos ingresar al buró crediticio, entonces estamos siempre creando nuevas cosas para innovar y hacer que la empresa funcione, En la parte contable tenemos que estar al día en todo, en reformas tributarias, en código laboral, en IESS, en SRI que un día a nos ponen como microempresa después como Rimpe, considero que pagamos más de lo que debemos, por eso en el área contable debemos cumplir todo al 100%, y para la parte administrativa pues obviamente ahí sí ahí sí nos podemos demorar unos 2 o 3 días hasta hacer alguna situación para crear algo sin embargo yo les digo a mi equipo de trabajo que es mejor estar al día y saber dónde están las cosas.

P: Por medio del del reporte mensual de todos los departamentos ahí vemos cuánto se cobra, de donde se cobra, hasta cuando se debe tardar, no tenemos indicadores puntuales, pero sí estamos pendiente si exageradamente bajó algo. En el académico, vemos porque faltan, se les llama, se investiga, se acomoda los horarios o se les ataca el problema que están teniendo y así en cada departamento.

5. ¿Tienen identificados los cuellos de botella en los procesos? ¿Cuáles son? Y ¿Qué medidas se toman para solucionarlos?

G: Tiene que ser en 3 partes porque *All American English* fue creado así, la parte de cobranza se estanca cuando el cliente cree que puede hacer lo que quiere o que cree que puede pagar cuando quiere o cree que no tiene una consecuencia el pagar tarde, entonces hemos detectado varios cuellos de botella, en ese en ese caso se junta el consejo el consejo y dice bueno esta es la solución y pensamos entre 3 le damos una solución. Se estanca un proceso en la parte contable también, cuando queremos hacer muchas cosas porque tenemos muchas ideas pero la empresa no está generando lo que necesitamos para poder cumplirlas, es un cuello de botella y que a veces toma meses para salir de eso o toma muchas decisiones que a veces no queremos tomar como dejar ir a alguien o gastar menos. En la la parte académica, hay un cuello de botella en la capacitación de un tutor, se le capacita cuando ingresa, pero un tutor debe estar en constante capacitación, el problema que se genera ahí es que ese motor propio de ponerse a estudiar o de aprender nuevas técnicas de enseñanza es muy difícil que una persona lo tenga, no te digo que mis tutores no lo tengan, si lo tienen pero siempre siempre hay estancamiento porque se acostumbran al mismo sistema, ejemplo, yo enseñé esta clase de esta manera y así le enseñé durante 20 años, entonces no el innovar, el no motivar causa no motivar al estudiante termina en otro cuello de botella, yo

creo que una buena manera de oxigenar son las ceremonias porque el tutor cambia su esquema de dar clases y empieza a practicar sobre una certificación y se motiva con eso. En ventas, las emociones, ahí trabajas con la emoción de la persona y se convierte en un cuello de botella porque muchos no comprenden que una cosa es tu trabajo otra cosa es tu vida personal, no llevar trabajo a casa y viceversa, entonces ese ese proceso de formación es un cuello de botella letal porque eso estanca las ventas, estanca el hecho de que una persona matricule, si estás de mal ánimo, no vas a matricular, a mi me ha pasado.

A: Hay bastantes cuellos de botella aquí se trabaja mucho con las emociones, incluso evaluamos contratar un psicólogo externo que nos ayude a seleccionar a las personas idóneas porque es difícil trabajar con los empleados que en la mañana están felices y en la tarde ya se sienten tristes porque se escucharon una canción muy triste, o están inconformes, a nosotros nos genera malestar, cuando la empresa hace lo posible por tener a los trabajadores felices y tranquilos, sin embargo consideramos que se nos cargan mucho. Es un cuello de botella el mismo hecho de trabajar con el profesionalismo de la persona, con las emociones, con la ética, porque nosotros creemos que las personas son como nosotros, que hemos sido muy responsables y trabajadores y obviamente estamos buscando las maneras de poder cambiar esos cuellos de botella incluso tratando de hacer estas pausas activas que hacían en el ministerio, todo esto afecta a la productividad porque si ellos se ocuparían las cosas en el tiempo que tienen que hacer, su trabajo sería mucho más productivo

P: En el departamento académico sucede eso con con los horarios, yo he mencionado anteriormente, en otras empresas que he trabajado no había ese problema y con menos tutores, pero la calidad es mas baja, entonces quisiera un equilibrio ahí, lado de ventas el ir y venir de personal es parte del negocio, pero si quisiera arreglar eso tal vez un CRM o inteligencia artificial, pueden ayudar, pero si algo que sea mas estable, que no haya tanta gente rotando porque eso crea un mal ambiente

6. ¿Cómo miden la eficiencia y la eficacia de los procesos en la empresa?

G: La eficacia y la eficiencia en el departamento administrativo es concreta, no fácil porque no lo es, pero el sistema contable me está dando a mí, cuánto es, como es, porque es y cuándo debe ser, para mí, eso es eficaz y eficiente. Cobranza tiene una estructura, una forma, un tiempo adecuado y si el tiempo no se cumple, hay tablas de porcentaje que se cobran al cliente, o se van reajustando las cosas para mejorar. En lo académico, la eficacia y la eficiencia es más difícil de detectar, pero tiene un resultado más visible cuando los estudiantes se certifican, o también en los exámenes, hay maneras de probar la eficacia y eficiencia en el proceso de un profesor, sí hay manera de probar y comprobar. Un indicador es que un estudiante vaya a Cambridge y obtenga un certificado internacional, es tremendamente buenísimo porque se comprueba con un certificado de Cambridge el éxito de un proceso académico, obviamente está la supervisión, también las encuestas que se hacen con los estudiantes, las reuniones con los tutores. En ventas es mucho más

difícil porque lamentablemente es loco ver cuántas llamadas hace un ejecutivo, cuántas le funcionan y cuántas no. Ese trabajo es tedioso y molesto, y no hay una manera real de medirlo. Ahora con un CRM, sí puedes medirlo porque el CRM arroja datos de cada ejecutivo y sus acciones diarias. Para nosotros al momento de caminar alrededor de un área de trabajo es fácil de usar esos procesos pero créeme que a veces uno puede pensar una cosa pero la realidad es otra.

A: Sí medimos la eficiencia y la eficacia, en el área administrativa son movimientos repetitivos, ejemplo, en cobranza son varios clientes y el mismo proceso, en asistencia contable, igual se hace lo mismo una y otra vez, claro, a veces surgen imprevistos, pero no es volver a empezar, en mi caso, es revisar bancos, generar pagos, roles, etc, son cálculos repetitivos entonces, si se mide la eficiencia porque sí cumplimos y también la eficacia porque tenemos que cumplir en el tiempo que que nos toca, entonces en el área administrativa sí se mide la eficiencia y la eficacia de acuerdo al tiempo.

P: Últimamente hemos cambiado el proceso así, el asesor que matricula da un seguimiento de 3 meses al cliente, eso va a cargo del departamento de ventas midiendo la eficacia del proceso académico, se revisa si el estudiante está viniendo, si está satisfecho, si se está cumpliendo lo ofrecido, y después de los 3 meses hay seguimiento del tutor, del asistente académico o del monitor académico. Se revisan resultados y si es que hay algún problema, el monitor, hace su gestión, últimamente se ha reflejado incluso se ha visto en los reportes de asistencia y satisfacción, han mejorado bastante, existen *feedback* negativos pero suelen ser de usuarios que no asisten.

7. ¿Cómo se gestiona la calidad de los servicios que ofrece la empresa?

G: La gente que trabaja y trabajó aquí, desde el inicio, son quienes gestionan la calidad, la empresa puede ser muy bien planteada, muy bien estructurada, muy bien presentada, pero es la mano de obra calificada la que mejora la calidad y la que revisa un proceso, por ejemplo, cuando creamos los libros, quienes probamos los libros fuimos nosotros dando clases, en la parte administrativa se creó todo desde cero, los contratos, los comunicados, fichas de clientes etc. En ventas también porque creamos hasta una hojita de presentación del programa, nos dimos el lujo de revisar todos los procesos que iba a tener la empresa, entonces es la gente que trabaja con nosotros quien lo hace, el cliente es tomado en cuenta, le damos un espacio para que lo haga, también los informes mensuales te hacen notar si la empresa va en ese camino hacia la calidad pero técnicamente la gente es la que mejora la calidad de nuestros procesos. Ejemplo, probamos los libros y funcionaron muy bien, luego vinieron tutores espectaculares a crear nuevos exámenes, a sumarle algo a los libros, le cogieron cariño al proceso y dijeron “le vamos a mejorar esto y mira hay que corregir esto” y la edición de los libros fue parte importante de esa deseada calidad, considero que tenemos calidad porque creemos en la gente y en sus ideas. Yo tengo 43 años soy la persona mayor en esta institución y yo aprendo todos los días de todos porque no soy un genio en tecnología pero veo lo que hacen y lo aprendo, también veo que usan

(y me hubiese encantado manejar) el *moodle* los profesores y me inspiran. Es como tú, estás haciendo algo que va a mejorar la empresa que ya conoces, es muy diferente cuando pagas para que alguien haga algo versus cuando la gente lo hace de corazón, entonces para mí el mejor supervisor de todo esto es la misma gente, es decir la calidad de nuestros servicios la gestionamos cada uno de los empleados.

A: Para gestionar la calidad del servicio nosotros nos atrevemos a hacer cosas innovadores, en primer lugar nosotros contratamos tutores que hayan vivido realmente la experiencia de vivir en el extranjero, que dominan el idioma, es muy diferente tener el inglés de la universidad a que vengas a un instituto privado y te encuentres con tutores que dominan el idioma, es bastante novedoso escuchar en los pasillos hablar en inglés a los tutores, a los alumnos entonces para la calidad, siempre queremos estar a la vanguardia del idioma, también siempre ha sido muy importante buenas instalaciones, aptas para el aprendizaje, ahora con la tecnología consideramos la necesidad de tener las televisiones que proyecten la enseñanza de los tutores y también para que a ellos se les haga fácil también proveer los recursos para que los estudiantes aprendan el idioma. Queremos ser un instituto innovador, que realmente el cliente diga que aquí pudo obtener su certificado internacional de Cambridge, Para mejorar la calidad también abrimos un un aula llamada *reading room*, aquí van a encontrar libros, juegos un lugar donde se puedan familiarizar con el idioma, además de actividades que sumergan a los estudiantes en situaciones reales de aprendizaje. En la parte comercial, hemos probado las redes sociales para mejorar la calidad de ese trabajo y midiendo el interés de las personas por el idioma.

P: Organizando a cada departamento y permitiendo que fluya la comunicación entre ellos e internamente, lo principal entonces es mejorar cada aspecto de cada departamento con las cabezas y que ellos sepan todo lo que está pasando en su área y que requiere de mejora, entonces con comunicación y conocimiento pleno de las situaciones podemos mejorar la calidad.

8. ¿Cómo se asegura la satisfacción del cliente y se miden los niveles de satisfacción?

G: La satisfacción de un cliente no se puede medir únicamente por el certificado sino porque el cliente esté contento y sus recomendaciones que abren las puertas a nuevos clientes. Numéricamente no existe un proceso porque el problema con la encuesta es que no se obtienen respuestas generales y parciales. Sería excelente aplicar la encuesta en las demás áreas también.

A: Las encuestas para mi si son un medidor de nivel de satisfacción sin embargo también es el número de estudiantes que terminan su proceso académico, las re matrículas y las certificaciones internacionales.

P: Tenemos el seguimiento de quejas, pero también sugerir la colocación de un buzón de sugerencias, tal como se ve en otras empresas y brindan a la gente confianza para que puedan opinar, además de que les hace sentirse involucrados.

9. ¿Cómo se realiza la gestión del personal y se asegura la motivación y el compromiso de los empleados?

G: Por medio de reuniones mensuales, capacitaciones, sanciones, toque de gente e incentivos, esto lo replicamos en las 3 áreas y en su debida proporción. Últimamente hemos tenido varios problemas en como los empleados reciben todo esto, creo que necesitamos encontrar un equilibrio entre incentivos y sanciones.

A: Por capacitaciones, motivación con premios de empleados del mes, y puntualidad. También se realizan convivencias periódicamente.

P: Por el toque de gente que se realiza cada tres meses y en el área académica las reuniones quincenales para revisar que los procesos se estén cumpliendo adecuadamente.

10. ¿Consideran que se implementan mejoras continuas en los procesos de la empresa, como lo hacen?

G: Si, por la expansión de la empresa a más sectores y capacitaciones en cada área. También en las constantes reuniones de consejo directivo donde nos enfocamos permanentemente a ver la forma de mejorar los aspectos que consideramos estancados

A: Se implementan mejoras continuas por medio de las capacitaciones, de todas formas, si me gustaría saber una forma concreta de mejorarlos, muchas veces las reuniones de consejo directivo no son suficientes para encontrar las respuestas que necesitamos

P: Para este aspecto recurrimos a la tecnología, a pesar de que podríamos aprovecharla de mejor forma, la capacitación es una de las herramientas y las decisiones tomadas en base a cada situación que se va presentando en el día a día.

11. ¿Intervienen positivamente las alianzas o convenios externos que tiene la empresa en las operaciones diarias? ¿Cuáles son las alianzas y de que manera han influido?

G: Totalmente. La alianza con EF permite que los estudiantes puedan rendir su examen y certificarse internacionalmente. La alianza con la empresa de marketing aporta al departamento de ventas y al departamento académico y promueve una imagen positiva de *All American English* ante clientes externos.

A: Las alianzas con EF para rendir los exámenes internacionales. La empresa +Creativos, como marketing para llevar la imagen de la empresa. También son importantes las alianzas con proveedores de los libros y entidades contratadas ocasionalmente para reparaciones, mejoras, etc.

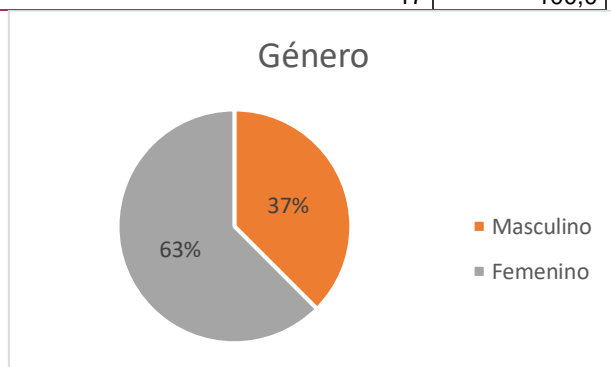
P: La alianza con Cambridge es fundamental para poder obtener los certificados internacionales y con marketing para relatar una buena imagen de la empresa ante la sociedad.

Anexo 6. Resultados numéricos de la encuesta

RESULTADOS NUMÉRICOS DE LA RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA ENCUESTA APLICADA AL GRUPO DE TRABAJADORES DE ALL AMERICAN ENGLISH

1. Género

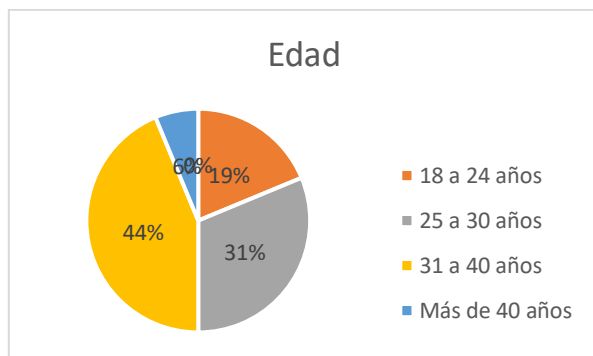
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	6	35,3
	Femenino	10	58,8
	Total	16	94,1
Perdidos	Sistema	1	5,9
Total		17	100,0



De la totalidad de la población de trabajadores de *All American English*, se concluye que la mayoría son femenino con un 58,8%, frente a un 35,3% de población masculina.

2. Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 24 años	3	17,6
	25 a 30 años	5	29,4
	31 a 40 años	7	41,2
	Más de 40 años	1	5,9
	Total	16	94,1
Perdidos	Sistema	1	5,9
Total		17	100,0



El grupo predominante es el rango de edad de 31 a 40 años con un 41,2%, mientras que en segundo lugar está el rango de 25 a 30 años con un 29,4%, seguido del rango de 18 a 24 años con un 17,6% y finalmente un único empleado de mas de 40 años que representa el 5,9%.

3. Tiempo de trabajo

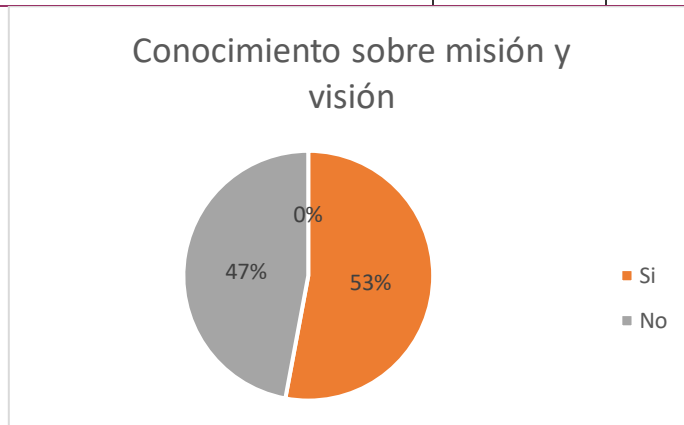
No.	TIEMPO EN MESES
1	24
2	36
3	42
4	14
5	18
6	7
7	7
8	48
9	30
10	
11	1
12	7
13	10
14	31
15	60
16	48
17	
Promedio	25,53

El promedio de tiempo de trabajo de los empleados de *All American English* hasta el momento es de 25,53 meses, siendo el más bajo 1 mes y el más alto 48 meses.

4. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? Si, no, ¿Por qué?

Conocimiento sobre misión y visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	52,9	52,9	52,9
	No	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	



No.	Respuesta	Razones
1	Si	Porque es obligatorio
2	Si	
3	Si	Porque la recuerdan constantemente
4	Si	Porque la recuerdan constantemente
5	No	Porque no han explicado
6	No	No conozco todos los aspectos de la empresa
7	No	No conozco
8	Si	La recuerdan cada mes
9	Si	
10	Si	Porque es necesario
11	No	Me explicaron solo una vez
12	Si	Autodidacta
13	No	Nunca se habla de ese tema
14	No	
15	No	No ha sido socializada
16	Si	Se la comunica parcialmente

17	No	
----	----	--

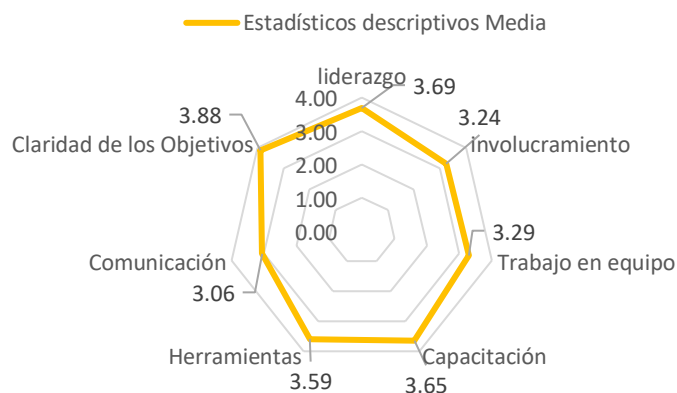
El 52,9% afirma conocer la visión y misión de la empresa, siendo sus razones principalmente el recordatorio constante por parte de los directivos. El grupo que declara no conocer la misión y visión representa el 47% y en su mayoría explican que se debe a que no ha sido socializada.

5. Escalas de calificación de aspectos internos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Liderazgo	16	2	5	3,69	1,138
Involucramiento	17	1	5	3,24	1,393
Trabajo en equipo	17	1	5	3,29	1,263
Capacitación	17	1	5	3,65	1,367
Herramientas	17	1	5	3,59	1,278
Comunicación	17	1	5	3,06	1,249
Claridad de los Objetivos	17	1	5	3,88	1,166
N válido (por lista)	16				

Estadísticos descriptivos Media



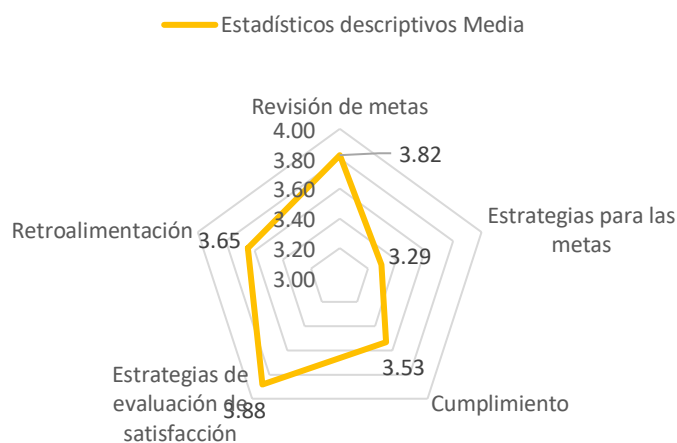
El aspecto interno con calificación más alta por parte de los empleados es el de “Claridad de los objetivos”, lo que demuestra cierta dirección en la organización, el aspecto más bajo es el de “comunicación”, en las calificaciones intermedias se encuentran los aspectos de: liderazgo, involucramiento, trabajo en equipo, capacitación y herramientas, con calificaciones promedio de 3,69; 3,24; 3,29; 3,65 y 3,59 respectivamente.

6. Escalas de frecuencia, aspectos internos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Revisión de metas	17	1	5	3,82	1,074
Estrategias para las metas	17	1	5	3,29	0,985
Cumplimiento	17	3	5	3,53	0,624
Estrategias de evaluación de satisfacción	17	3	5	3,88	0,857
Retroalimentación	17	3	5	3,65	0,702
N válido (por lista)	16				

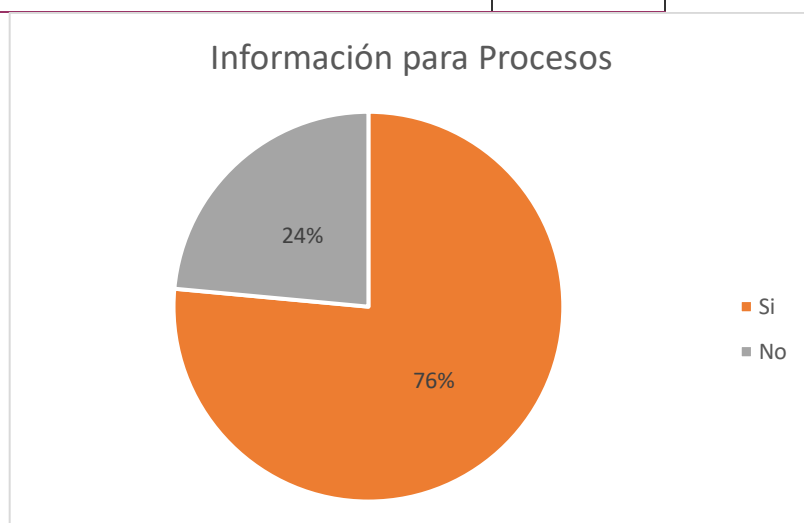
Estadísticos descriptivos Media



El aspecto interno calificado con la frecuencia más alta es el de “Estrategias de evaluación de satisfacción”, que representa una frecuencia media de 3,88; seguido de “Revisión de metas” con una media de 3,82; “Retroalimentación” con 3,65; “Cumplimiento” con 3,53; y “Estrategias para las metas” presenta una media de 3,29/5

7. ¿La empresa le ha proporcionado la información necesaria para cumplir con los procesos relacionados a su cargo adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	13	76,5
	No	4	23,5
	Total	17	100,0



No.	Respuesta	Razones
1	No	Falta estandarizar las actividades
2	No	Se desarrollan en la marcha
3	Si	
4	Si	Parcialmente y autodidacta
5	Si	
6	Si	En la capacitación, pero faltan detalles
7	Si	Porque es necesario conocer el servicio
8	Si	
9	Si	
10	Si	Porque la exigencia de resultados
11	No	No hay comunicación asertiva ni coherente

12	Si	Para cumplir bien el trabajo
13	Si	Recibo capacitación
14	Si	Lo recuerdan constantemente
15	Si	
16	Si	En la contratación se detallan las funciones
17	No	

El 76,5% de los empleados de *All American English* afirma si haber recibido la información necesaria para cumplir con los procesos relacionados a cada cargo, detallando que principalmente es por necesidad para un adecuado cumplimiento del cargo. Por otro lado, el 23,5% afirma no contar con dicha información, que representan 4 empleados, los cuales mencionan principalmente una falta de estandarización en los procesos internos de la empresa.