



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# **ASPECTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Trabajo de Investigación

POR

**Laura Emilia Piastrellini**

Reg. Nº: 25860

Correo electrónico: piastrellinilaura@hotmail.com

Profesor Tutor

**Ramiro Noussan Lettry**

M e n d o z a - 2013

## INDICE

Introducción	4
<b>CAPÍTULO I – LA EMPRESA</b>	<b>6</b>
1. Reseña de Mother Teresa	6
2. Políticas de la empresa	6
3. Visión	7
4. Servicios que ofrece	7
5. Estructura organizacional	8
<b>CAPÍTULO II – DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>11</b>
1. Introducción al desarrollo organizacional	11
2. Diferencias del desarrollo organizacional con la administración del cambio y el cambio organizacional	12
3. El proceso del desarrollo organizacional	14
4. Plan de intervenciones para el Instituto de Inglés Mother Teresa	15
<b>CAPÍTULO III – IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S</b>	<b>17</b>
1. Definición	17
2. Clasificación	19
3. Organización	20
4. Limpieza	22
5. Estandarización	23
6. Disciplina	23
7. Beneficios generales de la implementación del modelo 5S	24
8. Anteproyecto de implementación de “5S” en Mother Teresa	25
<b>CAPÍTULO IV – MANEJO DEL PERSONAL</b>	<b>32</b>
1. El recurso humano	32
2. Personal del Mother Teresa	35
<b>CAPÍTULO V – UEN VIAJES AL EXTRANJERO</b>	<b>38</b>
1. Definición	38
2. El caso de Mother Teresa	39
<b>CAPÍTULO VI – MARKETING</b>	<b>46</b>

1. Breve introducción al marketing	46
2. Plan de marketing para Mother Teresa	47
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXO	63

## INTRODUCCIÓN

Al llevar a cabo las prácticas profesionales en el Instituto de inglés Mother Teresa, fue posible apreciar el potencial de esta organización. Si bien dichas prácticas se basaron en el área de personal de la misma, esto no impidió poder realizar una observación general de su funcionamiento como un todo. Se trata de una empresa pequeña y gestionada por su propietaria, quien toma las decisiones haciendo gran uso de su intuición y poco de las herramientas de la Administración. Hasta ahora esta forma de manejo ha sido muy eficiente, pero se podría lograr una mayor productividad si se realizara un buen manejo de los recursos existentes.

El propósito del presente trabajo es investigar y aplicar los conceptos de la administración a esta empresa, con el objetivo de lograr mayores ganancias en consonancia con una mayor rentabilidad. En este sentido, se proponen pequeños cambios y mejoras y se deja sentada una base para que en un futuro puedan ser aplicados.

Para poder lograr el objetivo propuesto, se aplican algunas de las herramientas del Desarrollo Organizacional en Mother Teresa. El Desarrollo Organizacional es una metodología de cambio planificado que implica un esfuerzo de la gerencia y todos los miembros de la organización. Tiene como objeto lograr una empresa sostenible y funcional en el tiempo, prestando especial atención al recurso humano y llevando a que los procesos se vuelvan más eficientes.

Se tratan cuatro aspectos claves que pueden ayudar a la aplicación del Desarrollo Organizacional en la empresa. Inicialmente se aplica la herramienta de calidad 5s. Esta herramienta concede especial valor a la mejora de lo existente, apoyándose en la creatividad, la iniciativa y la participación del personal. Es, por consecuencia, un elemento fundamental para la mejora de la competitividad.

Se dedica también un capítulo de este trabajo al manejo del personal, ya que el recurso humano es el más importante en toda organización. Durante la experiencia en esta empresa se pudo determinar que, a simple vista, su principal problema es el alto nivel de rotación de sus empleados. En general, una alta rotación trae varios inconvenientes asociados, en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.

Luego se analiza y se propone dar una estructura a una unidad de negocios específica dentro de la empresa. Este negocio implica organizar viajes al extranjero para capacitar tanto a alumnos como

profesores, y surgió de forma espontánea, con un alto grado de aceptación entre alumnos y no alumnos.

Por último, se aborda el proceso del Marketing dentro de la organización. En sus comienzos, para darse a conocer, esta empresa empleó algunas técnicas de publicidad, pero hoy en día ésta se basa casi totalmente en el “boca a boca”. Si bien no hay que desmerecer los buenos resultados de este método, hay mucho por hacer en este campo. Por esta razón, se proponen algunos cambios y se dejan sentados lineamientos generales para poder llevar a cabo un plan de marketing que permita comunicar el valor del servicio a los clientes de manera más eficiente.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

### 1. RESEÑA DE MOTHER TERESA

Mother Teresa English Institute es un instituto de inglés ubicado en el departamento de Maipú. Tiene como misión preparar personas que sean capaces de comunicarse eficazmente en el idioma inglés como segunda lengua, afrontando los desafíos de la competitividad global de hoy.

Este instituto comenzó a funcionar en el año 2002, y desde entonces ha ido incrementando su cantidad de alumnos año a año. En sus comienzos, Mother Teresa era una sucursal de A.M.I.C.A.N.A., lo que le permitió un rápido ingreso al mercado. Luego, a medida que el instituto y su reputación fueron aumentando, sus dueños decidieron separarse de esta asociación.

Actualmente Mother Teresa cuenta con unos 250 alumnos y 7 profesores, por lo que su dueña sigue manejándolo sin mayores dificultades. El mismo ofrece cursos para niños, adolescentes y adultos, preparación para rendir exámenes internacionales, convenios con la Universidad de Cambridge y la Universidad del Aconcagua.

### 2. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Mother Teresa cuenta con ciertas **políticas** que son valoradas por los alumnos y que lo diferencian sustancialmente de otros institutos, como por ejemplo:

- Flexibilidad: si un alumno no puede asistir a una clase o examen, se hará lo posible por recuperar la clase, dentro de ciertos límites de tolerancia.
- Acompañamiento: los profesores acompañarán al alumno en el proceso de aprendizaje, permitiendo un rol activo del mismo, siendo amables y amigables en todo momento.

- Limpieza y ambiente de estudio: en el Mother Teresa se considera que estos factores son muy importantes para el buen aprendizaje, por lo que en todo momento se trabaja para que el establecimiento sea un lugar limpio y agradable.
- Excelencia: los profesores se capacitan constantemente y ante alguna duda, son libres de expresarla y comentarla con otros colegas.
- No adhesión a paros nacionales: en general, este Instituto no adhiere a ningún tipo de paro, salvo expresa decisión de la directora.

### **3. VISIÓN**

Gracias al esfuerzo diario de sus profesores y el incansable deseo de excelencia, hoy en día Mother Teresa cuenta con muy buen prestigio y reconocimiento de sus alumnos y egresados en el extranjero. Su **visión** está orientada a lograr una Institución líder en la enseñanza del idioma inglés, reconocida en la sociedad por su prestigio, sustentado en la excelencia académica y servicio y su compromiso por mejorar continuamente.

### **4. SERVICIOS QUE OFRECE**

Mother Teresa ofrece cursos de inglés para todas las edades y niveles.

Comenzando por los niños, cuenta con un curso de “kinder garden” para niños de 4 y 5 años y 4 niveles para niños de entre 6 y 11 años. Para aquellos pre-adolescentes que no poseen conocimientos y desean comenzar a estudiar en este instituto, Mother Teresa ofrece cursos preparatorios para luego poder comenzar los niveles de adolescentes/adultos.

Una vez finalizada alguna de estas etapas, o teniendo una edad superior a los 13/14 años, el instituto cuenta con 6 niveles de enseñanza. Estos niveles pueden completarse en forma regular, es decir, cursando y aprobando un nivel por año, o en forma “acelerada”, cursando y aprobando dos niveles por año. Además, Mother Teresa cuenta con cursos intensivos de verano, en los cuales se puede completar un nivel en un mes y medio de cursado.

Cualquiera sea la modalidad de cursado elegida, cuando el alumno finaliza y aprueba el 6° nivel, obtiene el título de Profesor de Inglés; pero, al no ser éste un título universitario ni de terciario, el mismo podrá presentarse para dar clases en escuelas en 4° llamado.

Asimismo, los alumnos egresados de este instituto pueden rendir exámenes en la Universidad del Aconcagua con profesores nativos de Inglaterra y E.E.U.U. También, por convenio con dicha universidad, pueden ingresar en las carreras de Traductorado Público de Inglés y Profesorado de Inglés sin necesidad de cursar el pre-universitario.

Por último, Mother Teresa ha comenzado a llevar a sus alumnos de los niveles más avanzados a perfeccionar sus estudios a la Universidad de Cambridge, Inglaterra. La finalidad de este viaje no es sólo alcanzar la excelencia en el manejo del idioma sino también lograr que los alumnos se empapen de la cultura inglesa y se relacionen con estudiantes de todas partes del mundo.

## **5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Mother Teresa no cuenta actualmente con un organigrama o diseño de su estructura, por lo que se tratará de encasillarla en algunas de las estructuras estudiadas. Creo que este Instituto presenta, de acuerdo al modelo de Henry Mintzberg, una *estructura organizacional simple*. Este tipo de estructura se caracteriza, sobre todo, por ser no elaborada. En este sentido, se puede decir que existe una pequeña jerarquía gerencial y la división del trabajo es débil. Además, en este tipo de estructura, los empleados son contratados cuando es necesario, todas características propias de este Instituto.

En las estructuras simples existe también una marcada supervisión directa, y el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general. El director general, en este caso la directora/dueña del Instituto, suele tener una amplia extensión del control y la mayor parte de la comunicación fluye informalmente entre éste y todos los demás miembros de la organización.

Asimismo, las decisiones tienden a ser flexibles, rápidas, dada la centralización del poder. La formulación de la estrategia es responsabilidad absoluta del director general, y el proceso suele ser altamente intuitivo y no analítico. La estrategia que resulta de este proceso es por lo general poco explícita y refleja las creencias personales de su formulador.

Por otro lado, y siguiendo a Henry Mintzberg, en la estructura simple el núcleo operativo está compuesto por personas no capacitadas, que realizan tareas simples y no calificadas, característica que no concuerda con los empleados del Mother Teresa. Es por esto que se considera que la estructura de

este Instituto podría ser un *híbrido* (una mezcla) de estructura simple y *burocracia profesional*. En la burocracia profesional la parte clave de la organización es el núcleo operativo. Dicho núcleo operativo se encuentra integrado por profesionales capacitados y enseñados que producen productos o servicios estándar. A estos profesionales se les da considerable responsabilidad sobre su propio trabajo, lo que significa que trabajan relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los alumnos a los que atienden.

Por la experiencia laboral en este Instituto y por lo dicho anteriormente, el organigrama de Mother Teresa podría tener la siguiente forma:

**Figura 1: Organigrama de Mother Teresa**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, se presentan básicamente dos áreas importantes, el área de Administración y el área de Operaciones, ya que la asesoría contable es un servicio tercerizado.

Dentro del área de Administración se encuentra la secretaria, que es la encargada de realizar cobros y pagos y de organizar y mantener archivos de documentos e informaciones. El área de

Operaciones está integrada por los profesores, que son el núcleo de ésta organización. El objetivo que debe cumplir quien ocupa este puesto es lograr que sus alumnos puedan comunicarse en forma oral y escrita en el idioma inglés, utilizando las herramientas de aprendizaje adecuadas y atendiendo a las necesidades particulares de cada uno de ellos.

## CAPITULO II

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 1. INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy por hoy, las empresas operan dentro de un entorno global muy dinámico, que las obliga a repensar continuamente sus objetivos y estrategias organizacionales. El cambio constituye un aspecto inevitable de la vida de cualquier organización y es, a veces, radicalmente distinto de aquel que planean sus integrantes. La rapidez con que se producen los cambios puede hacer que en poco tiempo las estrategias exitosas de ayer sean anticuadas o inadecuadas para los desafíos actuales. Además, como sostiene Peter Druker, “la fórmula ganadora de una empresa en la última década probablemente será su perdición en la próxima”.

Así las cosas, ya no basta con tener una actitud reactiva o de adaptación a los cambios. Las empresas exitosas de la actualidad son aquellas que logran ser proactivas, tratando de seguir y dirigir el entorno para anticiparse a los cambios, e incluso generando el cambio ellas mismas.

El tema central de este trabajo se enmarca en el desarrollo organizacional (DO). Esta herramienta gerencial consiste en un esfuerzo libre e incesante de la gerencia a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Para lograr dicho propósito, el DO se vale de todos los recursos actuales que posee la organización, haciendo especial énfasis en el recurso humano. Además, su aplicación dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El proceso del DO aplica conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a cambiar, de manera que se mejore así su eficiencia, el desempeño financiero y la calidad de vida laboral. Existen otras actividades planeadas de cambio, como la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos. No obstante, el desarrollo organizacional se diferencia de ellas porque “se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas” (Cummings y Worley, 2007). Asimismo, su aplicación abarca un amplio abanico de actividades.

Algunos autores sostienen que el concepto de Desarrollo Organizacional comenzó a gestarse en el año de 1924, a partir de un estudio de psicología aplicado a los trabajadores de la fábrica

Hawthorne, en Estados Unidos. Dicho estudio arrojó como resultado que las condiciones laborales tenían un claro efecto sobre el rendimiento y la productividad de los operarios. Sin embargo, el movimiento como tal surgió en 1962, como una compleja interacción de conceptos referidos al hombre, la organización y el ambiente.

En general, se dice que el DO debe su origen a una serie de factores sociales, organizacionales y operacionales. Así, entre los más importantes se puede mencionar a los siguientes:

- Diversas teorías sobre la organización
- Estudios referidos a la motivación humana y su importancia en las organizaciones
- Investigaciones realizadas en grupos humanos y sus interacciones
- Cambios a nivel mundial, como el crecimiento de las organizaciones, la complejidad de la tecnología y la transformación del ambiente
- Estudio de las estructuras organizacionales

A lo largo del tiempo, han ido surgiendo varias definiciones del término DO. Todas ellas coinciden en que un proceso de DO debe reunir las siguientes condiciones:

- Enfocarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional;
- Transferir los conocimientos o habilidades a otros sistemas dentro de la organización;
- Intención de mejorar la eficiencia del sistema.

De esta manera, Cummings y Worley (2007) señalan que “el desarrollo organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”.

## **2. DIFERENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

De la revisión de bibliografía específica se puede concluir en que el objeto del DO es realizar un cambio planificado para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar. Tanto la administración del cambio como el cambio organizacional son aspectos relacionados con el concepto de DO, y persiguen objetivos similares, pero se distinguen en varios puntos importantes. Aquellos procuran aplicar de modo firme el cambio planificado, prestando especial atención a la secuencia de actividades y a los procesos. Por otro lado, el DO se centra más en los valores del potencial humano, de la

participación y el desarrollo, además del desempeño y la ventaja competitiva. Se pueden señalar también las siguientes diferencias:

El DO se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y en los procesos de un sistema completo, mientras que otros enfoques están dirigidos a unos cuantos aspectos del sistema o sólo uno y se concentran en mejorar un determinado producto o proceso.

El desarrollo organizacional se basa en la aplicación y transferencia de conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta bajo conceptos como el liderazgo, la dinámica de grupos y el diseño del trabajo. Por su parte, los programas de administración del cambio ponen de relieve los aspectos económicos, financieros o técnicos, descuidando las características sociales y personales de un sistema.

La administración del cambio planificado suele asociarse a enfoques programáticos dirigidos por expertos. El DO es un proceso más flexible. Si bien requiere de la planificación para diagnosticar y resolver problemas, los planes son adaptables y se revisan y modifican conforme avanza el programa.

El DO no se limita a los esfuerzos iniciales necesarios para llevar a cabo un programa, sino que persigue la estabilización e institucionalización de las nuevas actividades. Se busca ante todo mantener y reforzar las habilidades y conductas recién adquiridas, y se distingue de otros métodos a los que no les interesa la manera de implementar el cambio.

El fin principal del DO es aumentar la eficiencia de las empresas. Así, ayuda a sus miembros a adquirir los conocimientos necesarios para poder resolver problemas y para dirigir sus habilidades y recursos a la consecución de metas, a diferencia de otros procesos que sólo siguen planes y programas establecidos. Además, una empresa eficiente logra una buena calidad de vida laboral, aspecto que también es dejado de lado por métodos como la consultoría administrativa y la administración de operaciones.

Resumiendo, la administración del cambio se centra en el valor de los costos, de la calidad y de los programas, por lo que es un concepto más limitado que el DO. Por el contrario, el cambio organizacional es más amplio, ya que se aplica a cualquier tipo de cambio que sufra el ambiente interno o externo de la organización y a cualquier variación estructural y de comportamiento de la misma.

### 3. EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tanto Cummings y Worley (2007) como Chiavenato (1994) sostienen que el proceso del DO es un flujo lógico que comienza con un **diagnóstico** de la organización donde se aplicará. En dicho diagnóstico lo que se busca es averiguar el funcionamiento actual de la compañía y conseguir la información necesaria sobre sus operaciones, como así también obtener datos útiles sobre el entorno en el que opera. De esta manera es posible realizar un análisis, sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales y diseñar las intervenciones del cambio. Estos procesos sirven también para determinar, junto con los empleados de la organización, los problemas en que hay que centrarse y las medidas a tomar.

El próximo paso incluye un diagnóstico de los grupos y de cada persona individualmente. Dentro de los grupos, se pretende averiguar si éstos conocen sus objetivos, si coordinan esfuerzos, si los miembros están integrados y si existe sentido de pertenencia. En cuanto al nivel individual, se analizan variables como la identidad y el significado de las tareas, la autonomía y la retroalimentación de los resultados.

Luego de un diagnóstico riguroso, el DO propone un **plan de acción** que tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en dicho diagnóstico y, de esta manera, mejorar la eficiencia de la empresa. Esta serie de acciones o intervenciones, “alteran de manera intencional el statu quo; son intentos deliberados de llevar una compañía a un estado distinto y más eficiente” (Cummings y Worley, 2007). Así, existen diversos tipos de intervenciones dependiendo de los aspectos a los que se apliquen, pero esto no quiere decir que una intervención en un área específica no afecte directa o indirectamente a otra.

Las **intervenciones en el proceso humano** consisten en acciones de cambio aplicadas a los individuos, a las relaciones entre ellos y a los grupos. Se enfocan principalmente en los procesos de interacción de los empleados de una organización, tales como la comunicación, el liderazgo, la dinámica de grupos y la resolución de problemas. Tienen como objetivo mejorar el desempeño personal y las relaciones laborales e intentan ayudar a los empleados a adquirir habilidades.

Las **intervenciones tecnoestructurales** incluyen los programas de cambio destinados a la estructura organizacional y a la tecnología empleada en la compañía. La creciente competencia global y los cambios tecnológicos y del ambiente obligan a reestructurarse para adoptar formas más flexibles. La reestructuración disminuye el tamaño de la empresa mientras que con la reingeniería se rediseñan los principales procesos de la misma. Dichas acciones a menudo son logradas gracias a las nuevas tecnologías.

Las **intervenciones en la administración de los recursos humanos** se refieren a las tareas orientadas a la administración del desempeño y desarrollo de los empleados. Estas tareas, a su vez,

implican establecer de metas, evaluar el desempeño, implementar sistemas de premiación y procurar el bienestar laboral.

Las **intervenciones en el cambio estratégico** son actividades planeadas que ayudan a implementar las estrategias competitivas. Buscan ayudar a las empresas a posicionarse en su entorno para adaptarse mejor a los factores externos que inciden en la consecución de las metas organizacionales.

#### **4. PLAN DE INTERVENCIONES PARA EL INSTITUTO MOTHER TERESA**

Tomando como base el marco teórico anterior, se propone a continuación un plan con las principales intervenciones para aplicar al Mother Teresa.

- Intervenciones en el proceso humano y en la administración de los recursos humanos

Al tratarse de una institución educativa, los profesores (equivalente a los empleados en otro tipo de organizaciones), son el principal punto de contacto entre la organización y los alumnos (equivalente a clientes). Es por esto que un buen manejo de dicho recurso es indispensable para alcanzar la máxima eficiencia y productividad del negocio.

El problema más grave que enfrenta la organización es el alto nivel de rotación de sus empleados/profesores. Este aspecto se puede manejar utilizando métodos de entrenamiento, desarrollo y desempeño del personal, aplicando técnicas de comunicación y liderazgo.

- Intervenciones tecnoestructurales

Mother Teresa es una pequeña empresa familiar que ha ido creciendo bajo una estructura simple. Como tal, todo lo referido al negocio siempre ha estado a cargo de su propietaria. Inicialmente el instituto funcionaba perfectamente de aquella manera, pero debido al crecimiento de los últimos años y principalmente a la incorporación de una nueva unidad de negocio, se hace imprescindible una reestructuración de la organización.

Por otro lado, para poder competir en el mundo globalizado de hoy es necesario ir a la vanguardia de la tecnología. Así, se proponen algunas herramientas tendientes a mejorar este aspecto y generar una ventaja competitiva para la empresa.

- Intervenciones en el cambio estratégico

Tendiendo a que la empresa logre el posicionamiento deseado en su entorno, se plantea un plan de marketing que además pretende servir de guía para lograr los objetivos comerciales de la organización.

En base a este plan de intervenciones, cada uno de los capítulos siguientes desarrolla aplicaciones teóricas y prácticas para las principales áreas del Mother Teresa. Si bien cada capítulo persigue su propio objetivo, todos contribuyen a una meta común: lograr la mayor eficiencia del negocio. Para poder llevar a cabo este proceso, inicialmente se emplea la herramienta de calidad de 5s con el objeto de alcanzar el orden necesario para diagnosticar el funcionamiento actual de la compañía e identificar los principales aspectos a mejorar.

## CAPITULO III

### IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S

#### **1. DEFINICIÓN**

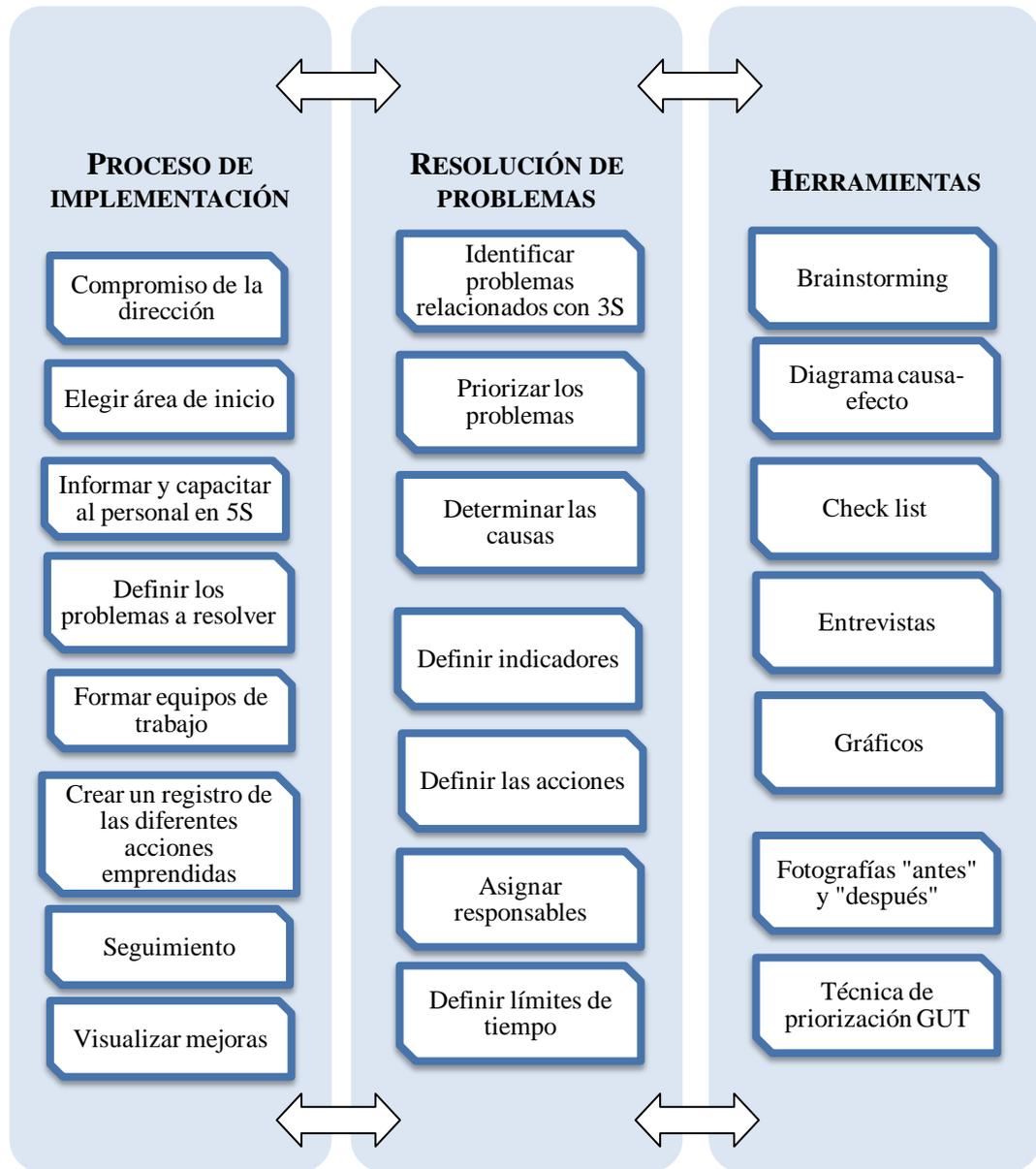
El “Desarrollo Progresivo de las 5S” tiene su origen en Japón y debe su nombre a la denominación en japonés de cada uno de sus elementos. Es una técnica de gestión simple, que permite lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos y puede ser aplicada por todos y cada uno de los miembros de una organización.

El proceso para su implementación se puede dividir en dos fases: Los tres primeros procesos de clasificación, orden y limpieza en primera instancia y posteriormente los dos restantes de estandarización y disciplina.

En la figura siguiente se puede ver cómo el proceso de implementación de la metodología 5S, debe iniciarse con el compromiso de la dirección, al igual que la mayoría de las metodologías de calidad. Además, se sugiere comenzar con el proceso en un área definida y con la formación de equipos de trabajo. Esto se debe a que la metodología 5S busca generar un cambio en el accionar diario de las personas, por lo que el éxito de la metodología depende de las personas.

En la columna central se muestra una serie de pasos que se deben seguir para la resolución de problemas que puedan presentarse y se define además una serie de herramientas útiles que ayudan a su solución e implementación. Cabe aclarar que lo expuesto en este diagrama es una estructura general y flexible, que incluye los pasos mínimos, pudiéndose adaptar a las necesidades de cada organización.

**Figura nº 2: Plan General de Implementación**



Fuente: Elaboración Propia

Las 5 S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan con S y que van todos en la misma dirección: conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

**Figura nº 3: Principios japoneses y sus significados**

Japonés	Ingles	Español	
Seiri	Sort	Clasificar	Separar innecesarios
Seiton	Stabilize	Organizar	Situar necesarios
Seiso	Shine	Limpiar	Suprimir suciedad
Seiketsu	Standarize	Estandarizar	Señalar anomalías
Shitsuke	Sustain	Disciplinar	Seguir mejorando

Fuente: Elaboración Propia

## **2. CLASIFICACIÓN (SEIRI)**

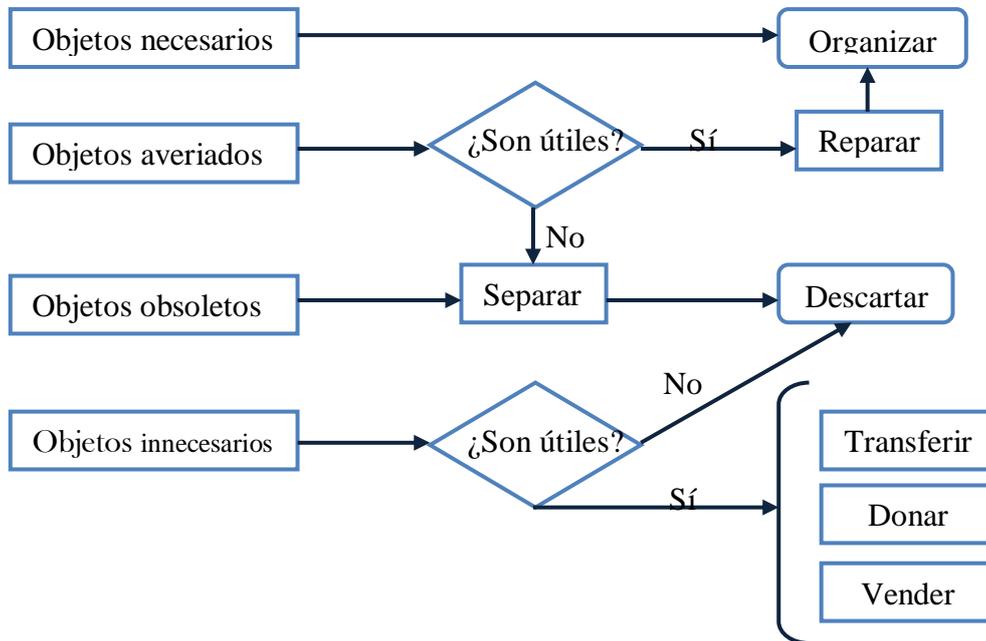
Clasificar implica separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que no sirve. Para ello se pueden llevar adelante procesos simples como:

- Hacer inventarios del material, componentes e insumos que son útiles en el sector.
- Realizar un listado del material, componentes e insumos que no son necesarios para el área de trabajo.
- Desechar las cosas inútiles.
- También se pueden tomar fotografías del antes y después para documentar los cambios.

“El propósito de clasificar es retirar de los puestos y/o áreas de trabajo todos los elementos que no sean necesarios para el desarrollo del trabajo diario y de mantenimiento. Los elementos deben clasificarse de forma tal que los que son necesarios, se mantengan cerca de la acción, mientras que los que no lo son se retiren del sitio” (Vargas Rodríguez, 2004). Estos últimos se pueden donar, transferir a otras áreas donde sea necesario o eliminar.

Como se puede ver claramente en el siguiente flujograma, durante el proceso de clasificación, es posible encontrar objetos necesarios, que deben ser organizados, objetos dañados que si son útiles y todavía se pueden arreglar, deben repararse para luego ser organizados. Los demás objetos, incluyendo aquellos que son obsoletos, deben ser descartados. Por último, objetos innecesarios que sí pueden ser útiles para alguien más se deben transferir, vender o donar, o si no deben descartarse.

**Figura nº 4: Flujograma del proceso de Clasificación**



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de este proceso de clasificación es viable generar:

- Mayor espacio para almacenar los artículos necesarios.
- Mejor control del inventario.
- Eliminación de los desperdicios que reducen la velocidad del proceso.
- Disminución del índice de accidentes, creando un área de trabajo más segura.
- Mejor visualización del proceso.

### 3. ORGANIZACIÓN (SEITON)

Organizar, implica colocar lo necesario en un lugar accesible fácilmente. Para llevar adelante este punto se debe:

- Ordenar los elementos útiles, según criterios de seguridad, calidad y eficacia.
  - ✓ Seguridad: Situarlos en lugares, de los cuales no se puedan caer, que no se puedan mover solos y que no estoven

- ✓ Calidad: Situarlos en lugares donde no se oxiden ni se golpeen, donde no se puedan mezclar y donde no se deterioren
- ✓ Eficacia: Situarlos en lugares que permitan hacer más eficiente los procesos, minimizando el tiempo perdido.
- Elaborar procedimientos que permitan mantener el orden.
- Relevamiento de necesidades de espacio y mobiliarios.
- Tomar fotografías del antes y después para documentar los cambios.

En este punto se pretende ubicar los elementos necesarios en sitios de fácil acceso para su uso y para guardarlos nuevamente. Con esto se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos y expedientes de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento, y su conservación en buen estado.

*“Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente, ya que genera una sensación de que las cosas se hacen bien. Además, mejora el control de stocks de materiales y mejora la coordinación de la ejecución de las tareas.*

*En la oficina, facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y disminuye el tiempo necesario para el acceso a la información.*

*El orden es la esencia de la estandarización, es decir, que para poder aplicar cualquier tipo de estandarización en un sitio de trabajo, éste debe estar totalmente ordenado y organizado”* (Vargas Rodríguez, 2004). Una vez completada esta etapa, se está en condiciones de empezar a crear procesos, estándares y/o normas para mantener la clasificación, el orden y la limpieza.

A continuación se definirá una serie de pasos generales propuestos para llevar adelante la tarea de organizar:

- En primer lugar, se debe definir un nombre, código o forma de identificación para cada clase de artículo.
- Decidir donde guardar los elementos, de acuerdo a su frecuencia de uso.
- Guardar los elementos de forma que sea viable colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y fácil.

Al realizar este proceso de organización se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Ayuda a encontrar fácilmente documentos o elementos de trabajo de manera eficiente, economizando tiempos y movimientos.
- Facilita la tarea de regresar a su lugar los objetos o documentos utilizados.

- Ayuda a identificar y disminuir los faltantes, ya que es más fácil identificar los elementos.
- Da una mejor apariencia al área de trabajo.

#### **4. LIMPIEZA (SEISO)**

La tercera componente del modelo implica limpiar las partes sucias, erradicando fuentes de suciedad. “Hay un axioma japonés que dice: "Seiso significa verificar". La limpieza contribuye a mejorar el mantenimiento preventivo de las instalaciones. Asimismo, un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento” (Cura, 2003) y evitar de este modo inconvenientes mayores e incluso accidentes.

Para limpiar correctamente se debe:

- Recoger y retirar lo que estorba.
- Crear rutinas de limpieza y programas de mantenimiento preventivo.
- Identificar fuentes generadoras de suciedad y definir planes de acción para solucionar sus causas, eliminando los focos de suciedad.
- Establecer criterios de limpieza y mantenimiento.
- Definir y ejecutar procesos de limpieza profunda y mantenimiento.
- Documentar cambios mediante fotografías.

La ejecución y cuidado de la limpieza “pretende incentivar a los trabajadores a mantener la clasificación, el orden y la limpieza de los elementos y el lugar de trabajo. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento” (Vargas Rodríguez, 2004), sumado al suministro de los elementos y del tiempo requerido para su ejecución.

A partir de este proceso, se podrá:

- Lograr un ambiente agradable que mejorará la motivación del personal.
- Aumentar la vida útil del equipo e instalaciones.
- Disminuir el índice de accidentes.
- Mejorar el aspecto del lugar de trabajo.
- Evitar mayores daños a la ecología (RSE).
- Disminuir la probabilidad de contraer enfermedades.

## **5. ESTANDARIZACIÓN (SEIKETSU)**

El proceso de estandarización busca mantener constantemente el orden, limpieza e higiene del sitio de trabajo, es decir, busca desarrollar una metodología que permita mantener en el tiempo la correcta ejecución de los procesos anteriormente descritos. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario:

- Limpiar con la regularidad establecida.
- Mantener todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.
- Establecimiento del lay-out y nombramiento de líderes por área.

En esta etapa del modelo, se busca conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de los tres primeros procesos del modelo 5S. Este cuarto proceso está fuertemente relacionado con la creación de hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Al estandarizar se busca estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución en cada aspecto, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente.

Con la estandarización es posible obtener los siguientes beneficios:

- Se cuida el conocimiento producido con anterioridad.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar en perfectas condiciones el sitio de trabajo, en forma permanente.
- Los empleados aprenden a conocer en profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

## **6. DISCIPLINA (SHITSUKE)**

El último punto del modelo 5S es generar disciplina, acostumbrarse a aplicar las 5S en el sitio de trabajo y a respetar las normas. Las siguientes acciones son útiles para alcanzar este objetivo:

- Fomentar el respeto mutuo.
- Capacitar al personal.
- Respetar y hacer respetar las normas del sitio de trabajo.
- Utilizar los elementos de protección.
- Generar el hábito de limpieza.
- Convertir estos detalles en hábitos de trabajo.

El generar disciplina pretende “lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles” previamente establecidos.

*“La disciplina es muy importante para la implementación de las 5S, ya que sin ella la ejecución de las cuatro primeras se deteriora rápidamente y con el paso del tiempo se pierde. Este quinto proceso de la metodología no es visible y no puede medirse, a diferencia de los otros explicados anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y sólo la conducta de los empleados demuestra su presencia. Sin embargo, es posible crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina” (Vargas Rodríguez, 2004).*

Recomendaciones para crear y reforzar este aspecto:

- Usar ayudas visuales.
- Realizar recorridos por las áreas.
- Publicación de fotos que documenten el antes y el después.
- Distribuir boletines informativos, fijar carteles en los lugares de trabajo para generar consciencia.
- Realizar concursos, aceptar propuestas de mejora por parte de los empleados, etc.
- Diseñar e implementar sistemas de incentivos y recompensas.
- Establecer rutinas diarias de aplicación de 5S
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios establecidos previamente.
- Se puede también realizar programas de competencias entre áreas y reconocer al personal destacado en el proyecto 5S.

Potenciales beneficios de la aplicación de la disciplina:

- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora la eficacia.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- Mejora la imagen de la organización.

## **7. BENEFICIOS GENERALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 5S**

- Aumento de la calidad del proceso y del producto.
- Identificación temprana de problemas.
- Mejora la moral y orgullo de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Aumenta la seguridad.
- Permite el desarrollo del control visual.
- Establecimiento de prácticas de trabajo convenientes.

- Promueve una fuerte comunicación entre el equipo de trabajo.
- Mejora la imagen ante los clientes.

## **8. ANTEPROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S EN MOTHER TERESA**

Todo proceso de cambio que se introduce en una organización debe comenzar por obtener el compromiso de la dirección. Cuando una nueva metodología llega a una empresa, generalmente los directivos, jefes y trabajadores dicen estar dispuestos a colaborar; sin embargo si no se involucran personalmente no se alcanzarán los objetivos deseados.

Por esta razón, el primer paso fue comunicarse con la Prof. María Claudia Yañez, propietaria del Instituto, quien se mostró conforme con la idea de complementar el sistema de gestión con la herramienta de calidad 5S.

El segundo paso en un proceso de implementación de un proyecto de 5S es elegir un área de inicio para introducir por primera vez este concepto en la organización. Así, de la interacción con los miembros de Mother Teresa se determinó que un área adecuada para comenzar este proceso sería el de administración/ recepción del Instituto, debido a que es el primer contacto de los clientes y potenciales clientes al ingresar al edificio.

El principal problema de este espacio tiene que ver con la multiplicidad de su uso. En dicho lugar se encuentra el escritorio de la secretaria junto con todos los materiales necesarios para el dictado de las clases (libros, CDs, DVDs, juegos, etc). Bajo estas circunstancias, es frecuente observar a los profesores buscando sus elementos de trabajo mientras la secretaria realiza el cobro de cuotas o atiende y asesora a una persona interesada.

Los principales problemas que se identificaron fueron los siguientes:

- Desorden generalizado y falta de limpieza.
- Demoras para encontrar los objetos buscados.
- Pérdida de material.
- Excesivo stock de algunos elementos y faltantes de otros.
- Material obsoleto y que no se utiliza más en el instituto.
- Deficiente atención a los clientes por constante distracción de la secretaria.
- Imagen de desorganización.

Los problemas antes mencionados pueden ser solucionados o mitigados mediante la implementación de 5S en la empresa y específicamente en su área de recepción. El próximo paso que se debería seguir sería que la directora/propietaria conformara un equipo de trabajo, lo capacitara en esta metodología, designara objetivos y responsables para las diferentes tareas a realizar para que estos comenzaran a aplicar las distintas herramientas que conforman esta metodología. Por la naturaleza de dicha herramienta de calidad, es indispensable que sean los mismos trabajadores del área en la que se está aplicando los que la lleven a la práctica para que se interioricen en la metodología. Además, ellos son los que más conocen su área de trabajo y el trabajo mismo que realizan, por lo que son las personas idóneas para efectuar las tareas de clasificación, orden y limpieza.

Por los motivos antes mencionados, se proponen a continuación una serie de lineamientos con ideas que podrían aplicar los empleados del Mother Teresa. Éstos surgieron a partir de diálogos informales con la secretaria y los profesores del Instituto y de la observación directa.

### **8.1. Preparación**

Como se mencionó anteriormente, el primer paso será definir el proyecto y el equipo que va a llevarlo a cabo y capacitarlo en 5S. Luego, el líder del equipo podría emplear herramientas de génesis y análisis creativo como el Brainstorming para que los trabajadores identifiquen problemas que existan en su lugar de trabajo relacionados con las tres primeras S.

Después, entre todos deberían seleccionar aquél que consideren prioritario sobre los demás aplicando por ejemplo, la técnica GUT (Gravedad, Urgencia, Tendencia). Además, el líder del equipo debería alentar a los miembros a que le den un nombre al problema, lo personalicen, lo describan en profundidad y recopilen datos reales sobre el problema a tratar. Esto podría incluir tomar fotografías de la situación en la que se encuentra la recepción en la actualidad para luego poder documentar el avance logrado. Con toda la información obtenida deberían poder determinar las causas principales que originan el problema, utilizando, por ejemplo un Diagrama Causa-Efecto. Asimismo, deberían definir algún indicador que les permita cuantificar los efectos de forma sencilla. Posteriormente deberían medir la situación actual y fijar objetivos para los indicadores formulados. Los siguientes son ejemplos de los indicadores que podrían emplear:

- Tiempo promedio para efectuar un cobro
- Tiempo promedio de búsqueda de material para las clases
- Cantidad de elementos perdidos por mes
- Cantidad de elementos averiados por mes

## 8.2. Seiri – Clasificar

Una vez determinadas las causas principales del problema, se debe analizar el tipo de acciones a tomar que sean más eficaces, listar esas acciones y asignar responsables y plazos para su ejecución. Las siguientes son acciones a emplear por la secretaria y la directora del Instituto en el área de recepción para efectuar la clasificación:

1. Separar los elementos y archivos necesarios para asesoramientos, inscripciones y cobros de aquellos que se utilizan exclusivamente para el dictado de las clases.
2. Entregar dos formularios por cada clase de objetos, para realizar la clasificación.
3. En el primero se deberá anotar la descripción de todos los objetos (factureros, archivos, libros, CDs, DVDs, etc.) que sirvan en el área, ya sea que estén en buenas condiciones o que necesiten ser reparados. Este formulario podría tener el siguiente formato:

**Figura nº 5: Planilla de clasificación de elementos necesarios**

Proceso de cambio “IS Selección y Clasificación”					
Elementos necesarios					
Descripción del artículo	Cantidad	Justificación de su necesidad	¿Necesita reparación?	Responsable de la reparación	Plazo para ejecutar la reparación
Fecha:		Elaboró:		Firma:	

Fuente: Elaboración Propia

4. En el otro formulario se deberá anotar todos los objetos que son innecesarios en el área, que están obsoletos o que hay en exceso. Se propone el siguiente formato:

**Figura nº 6: Planilla de clasificación de elementos innecesarios**

Proceso de cambio “1S Selección y Clasificación”				
Elementos innecesarios				
Descripción del artículo	Cantidad	Justificación	Disposición final de los elementos inútiles	Destino final de elementos inútiles donados, transferidos o vendidos
Fecha:		Elaboró:		Firma:

Fuente: Elaboración Propia

El líder del equipo deberá asegurarse de que todo el personal comprenda con exactitud el alcance de la acción a emprender y que desempeña su papel según lo propuesto. Para llevar un control y poder realizar un seguimiento, es necesario llevar un registro de las diferentes acciones emprendidas.

Toda acción realizada precisa de un seguimiento para verificar los resultados obtenidos mediante la recopilación y el análisis de información que permitan formular nuevas propuestas, superar dificultades y realizar una mejora continua. Para realizar el seguimiento se pueden utilizar diversas herramientas: listas de verificación, realizar observaciones, entrevistas, fotografías del “antes” y del “después”, entre otras.

### 8.3. Seiton – Organizar/Ordenar

Una vez retirados de la recepción los elementos innecesarios, se debe proceder a organizar los objetos que son necesarios en esta área de trabajo. A continuación se enumeran algunas acciones y criterios a utilizar en la organización del Mother Teresa:

1. Organizar los elementos según el proceso en el que se emplean. Así, se podrían determinar dos procesos: administración y dictado de clases.
2. Dividir el espacio en dos partes, una para cada proceso. De esta manera se evitan problemas de demoras por estorbo de personas y por pérdida de objetos.
3. Decidir dónde guardar estos objetos tomando en cuenta la frecuencia de uso. Para esto se puede seguir el siguiente criterio:

- I. Acomodar los objetos de forma tal que se facilite la visualización y la localización de los mismos de manera rápida y sencilla.
  - II. Confeccionar un mapa de 5S, que es un gráfico que muestra la ubicación de los principales elementos que se pretenden ordenar.
4. Una vez que se ha decidido la mejor localización para cada objeto, es necesario definir un modo para identificar estas localizaciones. Así, cada trabajador sabrá dónde se encuentra cada elemento y la cantidad que debe existir en cada lugar. Para esto se pueden emplear letreros y tarjetas que indiquen ubicación y cantidad.

#### **8.4. Seiso – Limpiar**

El tercer concepto a implementar en un proyecto 5S es el de limpieza del lugar de trabajo. En esta instancia, es recomendable que el líder de equipo haga hincapié en que limpieza significa inspección, ya que cuando se limpian los estantes y objetos se puede ir revisando su estado para evitar averías y daños futuros. De esta manera se puede contribuir a continuar desarrollando una filosofía de mantenimiento preventivo en Mother Teresa.

En primer lugar se puede organizar una jornada de “Implementación de la limpieza”, que consiste en retirar los elementos de los estantes y limpiar tanto dichos elementos como las estanterías. Todo esto es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Además, una jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los materiales permanentemente. Así, las posteriores acciones de limpieza que se planifiquen deberán buscar mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial.

#### **8.5. Seiketsu – Estandarizar**

Una vez realizada la organización siguiendo las acciones anteriores, el equipo de 5S debe enfocar sus esfuerzos en comenzar a crear procesos, estándares o normas para mantener la clasificación, el orden y la limpieza. Con esto se debe buscar un modo consistente de realizar las tareas y procedimientos dentro del área para que las mejoras logradas se mantengan en el tiempo. Las siguientes son algunas de las ideas y acciones a implementar en la recepción de Mother Teresa para consolidar las 3 primeras S una vez alcanzadas:

1. Asignar trabajos y responsabilidades para mantener las condiciones de las tres primeras S. Cada trabajador debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.

2. Llevar un registro computarizado de todos los insumos que detalle cantidad, calidad, destino o propósito y lugar de almacenamiento. Esto permitiría mejorar sustancialmente el control que se tiene sobre el stock y disminuir el extravío del mismo.
3. Transformar los hábitos de trabajo e instaurar “buenas prácticas” en el trabajo diario de todos los trabajadores. Para esto se debe realizar un seguimiento persistente de los nuevos hábitos a través de sencillas auditorías de orden y limpieza. También, sería conveniente que se fijen con anterioridad objetivos y los criterios de puntuación que deberá emplear el auditor.
4. Documentar el proceso que se ha seguido en cada proyecto y acción de mejora a fin de aprender de lo bueno y de lo malo para usarlo como una referencia de buenas prácticas que pueda luego ser aprovechado en toda la empresa. Es muy importante tener en cuenta que los documentos no deben utilizarse para burocratizar el proceso, sino para documentar y dejar constancia del método seguido.

#### **8.6. Shitsuke – Disciplina**

La última instancia de un proyecto de implementación de 5S debe buscar generar disciplina entre los trabajadores para que se acostumbren a aplicar las 5S en sus lugares de trabajo. Si bien es la última etapa, no es por eso menos importante. Si los trabajadores de Mother Teresa no internalizan estas prácticas como parte de su comportamiento habitual, las 4S precedentes se deteriorarán rápidamente. Si sólo se intenta ordenar en un documento por mandato “aplique las 5 S” es muy factible que el proyecto no sea exitoso. Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de las S. Para crear las condiciones que promuevan o favorezcan la formación de la disciplina, se pueden realizar las siguientes acciones:

1. Reconocer los logros del personal.
2. Fomentar aportes y sugerencias para la mejora relacionados con las 5S.
3. El rol de la dirección en esta fase es crucial y para desempeñarlo correctamente podría emplear algunas de las siguientes iniciativas:
  - Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la empresa.
  - Suministrar los recursos para garantizar una implementación adecuada de las 5 S.
  - Motivar y participar directamente en la promoción de las 5S.
  - Evaluar el progreso y evolución de la implantación.
  - Participar en las auditorias de progreso.

- Aplicar las 5 S en su trabajo.
- Enseñar con el ejemplo.
- Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5 S.

### **8.7. Implementación de 5S en toda la empresa**

Una vez finalizada la implementación de las 5S en el área de recepción del Mother Teresa se puede continuar con la misma en el resto de las áreas de la empresa. Para este propósito se debe formar un comité 5 S que controlará la buena ejecución de este proceso, además de auditar a su personal. Cabe destacar que las acciones propuestas para cada S para la recepción pueden ser extrapoladas y aprovechadas en las demás áreas de este Instituto.

Por último, es importante subrayar que 5S es una herramienta conceptualmente sencilla pero que requiere de un gran compromiso y voluntad de cambio por parte de todos los involucrados. Así, puede implementarse en toda la organización e implicar a todos los trabajadores sin importar su grado de formación. Sin embargo, si no se realiza un significativo esfuerzo para que todos adopten a 5S no solo como una simple “receta de 5 pasos” sino como una mejor filosofía de trabajo es poco probable que la organización perciba beneficio alguno.

## CAPÍTULO IV

### MANEJO DEL PERSONAL

#### 1. EL RECURSO HUMANO

“La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo” (Jucius, 1963). Del mismo modo, esta acción siempre debe tener lugar respetando los objetivos y finalidad propios de la empresa, de los trabajadores y de la comunidad a la que pertenece.

Con independencia del tamaño y/o actividad de una empresa, e incluso de la existencia o no de un departamento de Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan funciones relacionadas con el personal. “A veces, todas estas funciones son desarrolladas por una sola persona y a veces, en las grandes empresas existen una serie de departamentos y subdepartamentos para desarrollar una sola de tales funciones. En otras ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que en otras se confían a asesores o consultores externos” (Puchol, 2007).

El recurso humano de una empresa es, sin dudas, su activo más importante. Es la herramienta más valiosa para alcanzar los objetivos.

Una buena administración, tecnología de punta y capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades permite a las organizaciones lograr metas y objetivos. Una empresa cuenta con tres recursos principales:

- Recursos materiales, como la infraestructura, mobiliarios y productos intangibles;
- Recursos financieros, es decir, el capital que permite manejar inversiones y
- Recurso humano, pieza clave en la organización, ya que permite lograr un manejo de los recursos anteriores que conduzcan al logro de los resultados.

Si bien el personal es el recurso más importante dado que hace uso de los demás medios, su simple existencia no garantiza el éxito. Contar con personas idóneas para realizar las tareas es un proceso que requiere de varias etapas. Entre las más importantes se pueden mencionar:

#### 1. Reclutamiento:

Consiste en una serie de procedimientos destinados a atraer potenciales candidatos a la organización. En esencia, es un “sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2001). La cantidad de candidatos debe ser la suficiente para luego poder realizar una adecuada selección.

Existe distintas herramientas para llevar a cabo un reclutamiento, como por ejemplo: bases de datos, candidatos propuestos por los empleados, contactos con escuelas o universidades, anuncios en diarios, revistas e internet y agencias de reclutamiento.

#### 2. Selección:

Según Chiavenato, la selección es una *actividad de comparación o confrontación, de elección, opción o decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.*

Esta actividad trata de evaluar e identificar las características personales de los candidatos reclutados. Busca aquellos aspectos que hacen a algunos postulantes más idóneos o aptos que otros para realizar una cierta tarea.

Por lo general, en un proceso de selección se estudian los Currículum Vitae, se realizan encuestas, entrevistas personales, tests, investigaciones de antecedentes y exámenes preocupacionales.

#### 3. Entrenamiento:

“Entrenar es enseñar, hacer que alguien aprenda algo, desarrollando sus facultades intelectuales y físicas, tendiendo a perfeccionar al hombre para que sea más productivo en su cargo” (Chiavacci, 2008).

Siguiendo a Chiavenato (2001), el entrenamiento es un *proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos determinados.*

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de tareas.

- Proporcionar oportunidades de desarrollo personal continuo.
- Cambiar la actitud de las personas.

En las empresas de servicios, donde el personal toma aún mayor preponderancia, la capacitación constante es clave.

#### 4. Evaluación del desempeño:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el puesto o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2001).

Evaluar el desempeño de un individuo consiste en realizar mediciones sobre la eficiencia con que ha cumplido sus funciones. Se debe tener en cuenta tanto la ejecución de las tareas asignadas como su potencial, y se pueden considerar características tales como los resultados, comportamientos, habilidades y capacidades. Es también una técnica de dirección imprescindible en toda organización y un medio de detección de problemas.

Además de los procesos mencionados anteriormente, es de suma importancia que el personal se encuentre **motivado**, satisfecho e identificado con la empresa en todo momento. Chiavenato afirma que *la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención*. Si no se conoce la motivación de una persona, es imposible comprender su comportamiento. Es difícil definir el concepto de **motivación**, pero se puede decir que un **motivo** “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera” (Kast y Rosenzweig, 1970).

La motivación del empleado con su trabajo es lo que permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad y en forma satisfactoria. Un empleado motivado es consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización y se compromete con la misión y visión de la organización.

Por otro lado, en un trabajador poco motivado se puede observar: disminución en el rendimiento y falta de implicación, conflictividad laboral, absentismo y hasta quizás incumplimiento de órdenes, aspectos que por lo general conducen a un mal ambiente de trabajo. Asimismo, si estas condiciones se mantienen en el tiempo, es muy probable que el empleado renuncie, lo que provoca a su vez un alto nivel de rotación en la empresa.

*El término **rotación de los recursos humanos** se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una empresa y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella* (Chiavenato, 2001).

Comúnmente, una alta **rotación** trae varios inconvenientes asociados en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal. Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero. Además de este costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la organización, sus políticas y procedimientos, tardan un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad. Asimismo, una alta rotación de personal puede ser mal vista por los clientes, lo que empeora la imagen de cualquier empresa.

## **2. PERSONAL DE MOTHER TERESA**

El principal problema de este Instituto es el alto nivel de rotación de sus empleados/profesores. Dicho problema es fácilmente observable si se hojean los contratos de trabajo (ver anexo) desde el inicio de las actividades hasta el día de la fecha. Estos contratos pertenecen en su mayoría a personas que actualmente no trabajan para el Mother Teresa, con lo cual se puede afirmar que en tan sólo 10 años, se ha “perdido” a 9 profesores, y la tendencia parece no terminar aquí. Al mismo tiempo, la directora sostiene que no es difícil para ella conseguir alumnos sino conseguir buenos profesores.

Las posibles causas de esta dificultad que enfrenta la empresa surgen de un estudio previamente realizado. El estudio se basó en realizar encuestas informales a los actuales profesores y en la técnica de observación, en forma discreta para evitar cualquier tipo de reacción por parte de los empleados.

Las entrevistas realizadas y la observación arrojaron que la falta de **motivación** podría ser una causa de la alta rotación. La totalidad de los profesores dijeron sentirse muy cómodos en su lugar de trabajo, muy a gusto con el trato que se les brinda y, sobre todo, muy comprendidos y apoyados por la directora/dueña. También se pudo observar que mantienen buenas relaciones de compañerismo entre sí, por lo que el problema no pasaría por la falta de un buen clima laboral.

Por otro lado, si bien el personal sostiene que sus salarios son buenos, cualquier trabajador se siente más motivado y entusiasmado ante algún premio monetario. En este sentido, una buena idea es ofrecer, por ejemplo, un premio al profesor cuyos alumnos obtengan los mejores resultados en los exámenes finales y otro para aquel que registre el menor índice de deserción de alumnos. Estos premios, además de mejorar la motivación de los empleados, ayudarían a mejorar el nivel y la cantidad de alumnos, siempre teniendo en cuenta ciertas consideraciones.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son los viajes que el Mother Teresa organiza para llevar alumnos a Inglaterra. Los profesores más jóvenes se han mostrado muy entusiasmados con los mismos, por lo que surgen como una buena fuente de motivación para ellos. En este sentido, los premios mencionados anteriormente pueden ser viajes a este país con alumnos y/o capacitaciones en la

Universidad de Cambridge. También dejar a cargo de algún profesor todo lo relacionado a la organización y ejecución de dicho viaje, le daría mayor responsabilidad y sentido de pertenencia.

Además de la motivación, el entrenamiento, o mejor dicho, su ausencia, puede ser otro motivo de la rotación del personal. Actualmente en este Instituto trabajan tres profesores que no cuentan con el título universitario del Profesorado de Inglés. Uno de ellos es Traductor Público de Inglés, otro es un nativo Inglés y el último es egresado del Mother Teresa y ha perfeccionado su idioma en distintos países de habla inglesa. Si bien estos empleados poseen un excelente nivel de inglés, a la hora de enseñar presentan algunos problemas, dada su falta de capacitación en el área de pedagogía.

Es sabido que el rendimiento de un empleado es una función de sus conocimientos, habilidades, actitudes y entorno. Los objetivos de todo entrenamiento se centran en mejorar estos conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Para poder lograr un entrenamiento adecuado, el compromiso de la gerencia es indispensable. Una vez logrado esto, debe realizarse una planificación. Esto consiste en diseñar un programa de capacitación que dé respuesta a **qué** hacer, **cómo**, **cuándo** y **dónde** hacerlo y **quién** ha de hacerlo, de manera de llegar al lugar donde queremos estar en un futuro.

El **qué** en este caso consiste en una capacitación específica en el área de pedagogía en la enseñanza de la lengua inglesa. El **cómo** hace referencia a los métodos que se pueden utilizar para llevar a cabo el entrenamiento. *Existen dos grandes grupos de métodos: el pedagógico, utilizado en la capacitación de niños y adolescentes, donde la mayor responsabilidad es del capacitador y el rol del alumno es dependiente y pasivo; y el método andragógico, utilizado en adultos, basado en la autodirección, experiencia previa, y donde el capacitador acompaña, incentiva y promueve* (Chiavacci, 2008). Lógicamente el método a utilizar en la organización debe ser el andragógico, en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos, y también algo del pedagógico, ya que los profesores mencionados deben asistir a clases instructivas de pedagogía. En referencia al **cuándo** llevar a cabo la capacitación, es propicio realizarla en el verano, cuando hay muy poca actividad en el Mother Teresa. El **dónde** está compuesto de dos partes: una primera parte en el Instituto Intercultural, que actualmente es el que ofrece los mejores cursos de capacitación, y una segunda en el mismo lugar de trabajo, observando las clases de los demás profesores.

Según Chiavacci (2008), *“una vez realizada e implementada esta planificación del entrenamiento, es necesario llevar a cabo una evaluación. Existen cuatro categorías básicas a evaluar:*

- *Reacción: evalúa la conducta de los participantes.*

- *Aprendizaje: para poder determinarlo es necesario medir antes y después de realizar la capacitación.*
- *Comportamiento: tiene que ver que la aplicación de lo aprendido en el puesto.*
- *Resultados: en este caso en particular se relacionan con un aumento de la cantidad de alumnos, o mantención de la cantidad actual; y la cantidad de quejas o agradecimientos de los alumnos y/o padres”.*

Al evaluar estas categorías básicas se establece si el entrenamiento ha sido exitoso o no. En caso afirmativo, se puede aplicar el mismo plan a situaciones futuras que lo requieran y/o aplicar nuevos que mejoren aún más el desempeño de los profesores.

La última causa de la alta rotación, y no por eso menos importante, se debe básicamente a las ansias de los empleados de poder emprender un proyecto propio, buscando conjuntamente mayores ingresos. Este problema se puede mitigar parcialmente permitiendo y fomentando la participación de los profesores en la toma de ciertas decisiones. Una fuente muy importante de motivación en cualquier trabajo tiene que ver con la medida en que las opiniones y sugerencias de los trabajadores son escuchadas y aplicadas. En este sentido, en el Mother Teresa se pueden implementar reuniones semestrales o anuales en las cuales se les permita a los profesores expresar sus opiniones respecto a los métodos de enseñanza utilizados, nuevos métodos que consideren apropiados, nuevas ideas respecto a temas variados, etc. Este tipo de actividades fomentan el sentido de pertenencia y la responsabilidad en el trabajo, al mismo tiempo que las personas se sienten importantes para la organización.

Mantener motivado al personal no es tarea fácil pero se muestra como un aspecto de suma importancia a la hora de lograr los objetivos organizacionales. La aplicación de las tácticas mencionadas y muchas otras más orientadas a mejorar la motivación del personal del Mother Teresa llevarán casi con certeza a que esta empresa pueda controlar sus índices de rotación, y con esto mejorar la calidad del servicio que ofrece, el ambiente laboral y la imagen que los alumnos y potenciales alumnos pueden tener sobre el Instituto. Además, al tratarse de una empresa de estructura simple, todas las decisiones tienden a centralizarse en la propietaria. Si el problema de la rotación se solucionara, ésta dispondría de más tiempo para enfocarse en aspectos los estratégicos más importantes del negocio.

## CAPÍTULO V

### UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

#### VIAJES AL EXTRANJERO

##### **1. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS. DEFINICIÓN**

Una empresa es una organización, de duración más o menos prolongada, que realiza actividades para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de sus demandantes con el fin de obtener un beneficio económico. Su existencia requiere de una visión y misión bien definidas, y de estrategias, tácticas y políticas que le permitan alcanzar los objetivos, además los recursos humanos y económicos.

Cuando una empresa se introduce en nuevos mercados y/o empieza a ofrecer nuevos productos, se dice que ésta ha comenzado un proceso de diversificación. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada, dependiendo de la existencia de alguna relación entre los nuevos negocios de la empresa y los anteriores. El logro de sinergias y la reducción del riesgo total constituyen las principales razones por las que las empresas se diversifican.

En este tipo de empresas, la heterogeneidad de los distintos negocios hace que sea poco factible el tratamiento estratégico conjunto de los mismos. Es entonces cuando otro nivel de negocio se hace indispensable, ya que surge la necesidad de definir unidades de análisis distintas de la empresa en su conjunto.

El primer paso para formular una estrategia empresarial en la empresa diversificada consiste en dividir la misma en unidades estratégicas, con el objetivo de comprender mejor su realidad específica y tomar así decisiones más apropiadas. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una unidad dentro de la empresa que posee una misión y unos objetivos propios, y que se puede planear y dirigir en forma independiente de los demás negocios de la empresa. En la práctica, suele decirse que “es una empresa dentro de otra empresa”, dado que desde el punto de vista estratégico es una unidad autónoma. Del mismo modo, en el sentido económico, posee las diferentes funciones que le son típicas de una empresa: producción, marketing, finanzas, recursos humanos y suministros.

Características que definen una UEN:

- Atiende a clientes propios y perfectamente definidos
- Enfrenta a competidores específicos
- Cuenta con un gerente ejecutivo o director como representante
- Contablemente, se presenta como un centro de beneficios independiente
- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias

## 2. EL CASO DE MOTHER TERESA

En el año 2010 Mother Teresa comenzó a organizar viajes a Cambridge, Inglaterra. Esta idea surgió de la necesidad de que los alumnos tuvieran un verdadero contacto con el idioma que estudian, como así también conocieran la cuna de la lengua inglesa.

Cambridge es una ciudad universitaria con 800 años de historia y es reconocida como uno de los centros académicos más prestigiosos del mundo. Es por esta razón que se lo escogió como lugar de destino. Además, la directora de este Instituto es egresada de dicha Universidad.

Como es de esperar en una pequeña empresa, la propietaria fue quien estuvo a cargo de la organización del viaje, lo cual llevó mucho tiempo y esfuerzo. El primer paso fue contactarse con personas a cargo de los programas de intercambios para alumnos extranjeros de la Universidad de Cambridge. Desde la Universidad informaron que en Argentina contaban con un representante que manejaba y organizaba todos los viajes hacia este destino. Fue así que la directora comenzó a averiguar todo lo referido al viaje con esta persona.



Luego de tener un panorama claro sobre este tema, se comenzó a ofrecer el curso intensivo en Cambridge a alumnos de los niveles superiores del Instituto y a ex alumnos egresados. Por tratarse del primer viaje, y dado que el grado de incertidumbre era elevado,

Claudia, la directora, decidió que la cantidad de alumnos que lo realizaran debía ser acotada. Una vez confirmados cinco alumnos, se llevó a cabo una reunión informativa con el representante de la

Universidad, quién explicó a padres, alumnos y miembros de Mother Teresa todos los detalles concernientes al viaje.

En julio del año 2010 siete personas de este Instituto viajaron por primera vez a Inglaterra, tres alumnos del último nivel, dos egresados, la directora y una profesora acompañante. La experiencia fue por de más satisfactoria, los alumnos se mostraron muy entusiasmados a la hora de tener contacto real con todo lo que habían estudiado y aprendido durante años de cursado. Pudieron además comprobar que su nivel de inglés era excelente: tuvieron la posibilidad de comunicarse con los nativos sin mayores dificultades y vencer las barreras del idioma al relacionarse con alumnos de todas partes del mundo. El aspecto cultural también fue un punto muy importante, ya que vivieron desde adentro la cultura británica y conocieron a personas con costumbres muy diferentes a las propias. Por otro lado, visitaron ciudades, museos, castillos y parques, modificando la imagen que de esos lugares tenían y excediendo ampliamente sus expectativas.



El viaje fue por demás exitoso. Tanto dentro como fuera del Instituto la gente comenzó a comentarlo y muchas personas hicieron sus averiguaciones al respecto, sin necesidad de publicidad alguna. Fue así como en el año 2012 viajaron diez personas del Mother Teresa, por un período de tres semanas. Esta vez la organización estuvo exclusivamente a cargo de la directora, sin ningún intermediario, lo que lógicamente trajo más responsabilidades y preocupaciones. Nuevamente, padres y alumnos se acercaron consultar, por lo que ya inició la organización del tercer viaje a Inglaterra.

Claramente los viajes a Cambridge, Inglaterra constituyen para esta empresa una Unidad Estratégica de Negocio. A simple vista es posible observar que este negocio dentro del Instituto posee las características que son distintivas de una UEN:

- *Posee clientes propios y específicos:* si bien algunos clientes son los mismos que los del Instituto, otros son egresados, alumnos de otros institutos o simplemente personas interesadas en la experiencia.

- *Enfrenta a competidores concretos:* los competidores para esta unidad dejan de ser los Institutos de Inglés establecidos en Maipú y sus alrededores para pasar a ser Colegios que ofrecen este servicio, o mejor dicho, una persona perfectamente identificada que ofrece este tipo de viajes de estudio generalmente en colegios bilingües. De todos modos, lo que propone este competidor es algo diferente ya que los alumnos visitan París, Francia en calidad de turistas y luego realizan el curso de Inglés en Oxford, Inglaterra.
- *Cuenta con un gerente ejecutivo o director como representante:* en este caso y por el momento, la persona al frente de esta unidad coincide con la directora del Instituto.
- *Contablemente, se presenta como un centro de beneficios independiente:* por cada alumno que realiza un curso en la Universidad de Cambridge, Mother Teresa recibe un porcentaje del precio total que el mismo abona. Este porcentaje es una suma importante, considerando que se paga en libras esterlinas.
- *Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias:* si bien las estrategias de esta unidad como las de la empresa no están definidas explícitamente, cada una posee estrategias diferenciadas para poder lograr sus objetivos. Es en este punto donde hay que hacer mayor hincapié.

Esta unidad estratégica de negocio lejos de ser considerada como tal, es simplemente pensada por la propietaria como una “rama o anexo del negocio”. Para ella además de darle cierto nivel y prestigio al Instituto y de ser una buena manera de posicionarlo, genera utilidades. Por otro lado, implica una carga adicional de responsabilidades como así también trabajar en época de vacaciones, por lo que a veces la directora del Mother Teresa titubea a la hora de realizar los viajes todos los años.

Dicho inconveniente es fácilmente solucionable si este “anexo del negocio” es considerado y manejado como lo que realmente es, una UEN, con todas sus particularidades y cualidades. Al separar esta unidad del manejo del Instituto en general y darle el tratamiento que amerita, es más sencillo comprender su funcionamiento y tomar las decisiones adecuadas.

El servicio que ofrece Mother Teresa llevando alumnos a Cambridge cuenta con clientes y competidores perfectamente diferenciados e identificados, y genera beneficios propios. Luego, el primer paso para darle forma a esta nueva unidad dentro de la empresa es asignarle un director. Este director debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Hacer todas las averiguaciones pertinentes al viaje: contactarse con la Universidad de Cambridge, obtener toda la información relacionada con los cursos, su duración, alojamiento, excursiones y precios, como también informarse sobre los pasajes aéreos.
2. Llevar a cabo la publicidad, esto puede incluir: afiches en el edificio del instituto, publicaciones vía Facebook, reuniones informativas para padres y alumnos, etc.

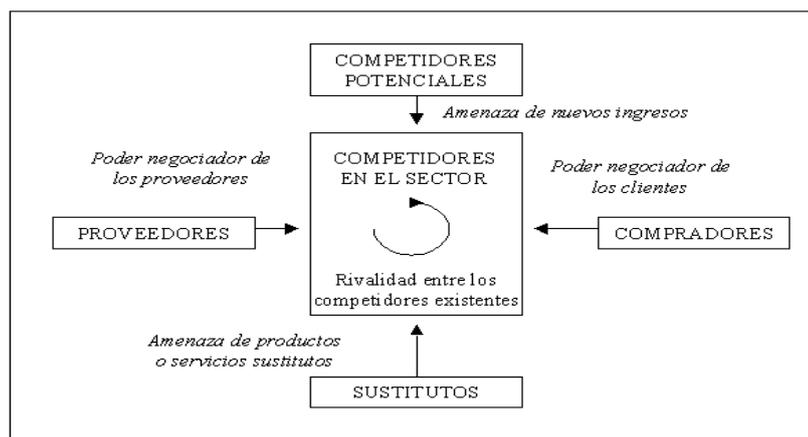
3. Confirmar los pasajeros y hacer las reservas tanto de los cursos como de los pasajes aéreos.
4. Gestionar las autorizaciones para viajar de los alumnos menores de edad.
5. Corroborar pagos y autorizaciones.
6. Llegado el momento del viaje, proceder como coordinador del mismo, lo que incluye: viajar con todos los alumnos, ubicarlos en sus respectivas residencias y niveles, controlar la asistencia a las clases, acompañarlos en las excursiones y estar pendiente de cualquier inconveniente que pueda surgir.
7. Gestionar la cobranza del viaje.

El paso siguiente incluye formular la estrategia de esta UEN.

La estrategia en el nivel de negocios se relaciona con las unidades de negocio o las líneas de producto. “Se centra en cómo una unidad compite dentro del mercado por los clientes. Las decisiones estratégicas en este nivel se refieren a la inversión en publicidad, a la dirección y alcance de la investigación y desarrollo, a los cambios de los productos o servicios, al desarrollo de productos nuevos, al equipo e instalaciones” (Daft, 2004).

Un modelo de formulación de estrategias dentro de este nivel es el propuesto por **Porter**. Michael Porter estudió varias empresas y planteó que existen **cinco fuerzas competitivas** del entorno que determinan las estrategias en el nivel de negocios.

**Figura nº 7: Las 5 fuerzas competitivas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

1. *Competidores potenciales*: son los nuevos posibles participantes del sector. El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan o imposibilitan el ingreso

de nuevos competidores en un mercado, como por ejemplo, la situación del mercado, las barreras tributarias y legales. Por otro lado, las barreras de salida son todos aquellos aspectos que hacen que una empresa no pueda abandonar el mercado sin incurrir en altos costos, como las restricciones sociales y gubernamentales, la posesión de activos poco líquidos y las regulaciones laborales.

2. *Poder de negociación de los compradores*: un consumidor bien informado es un cliente facultado. Por lo tanto, el atractivo de un sector se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación. Esta capacidad de negociación aumenta por ejemplo cuando los clientes se encuentran concentrados y organizados, cuando el producto es costoso o cuando no se diferencia de los demás.
3. *Poder de negociación de los proveedores*: esta fuerza está determinada por la concentración y organización de los proveedores, la existencia o no de productos sustitutos, la importancia del insumo que ofrecen y los costos de cambiar de proveedor. Una buena manera de protegerse de los proveedores consiste en establecer relaciones satisfactorias con ellos y contar con distintas fuentes de aprovisionamiento.
4. *Amenaza de productos sustitutos*: un segmento se presenta como poco atractivo cuando enfrenta la existencia de sustitutos, ya que estos fijan límites a los precios como así también a las ganancias. Por ejemplo, si las tecnologías y la competitividad de los sectores sustitutos aumenta, probablemente los precios del segmento disminuirán, haciendo disminuir también las utilidades.
5. *Rivalidad entre los competidores existentes*: cuando los competidores son numerosos, fuertes o agresivos, el sector resulta menos atractivo. Lo mismo ocurre si el segmento se encuentra en una fase de meseta o declive y si los costos fijos y las barreras de salida son elevados. Bajo estas condiciones normalmente se producen guerras de precios y batallas publicitarias.

La UEN bajo estudio del Mother Teresa no representa una excepción, por lo que, como todo negocio, enfrenta estas fuerzas competitivas. A continuación se desarrolla cada fuerza desde el punto de vista de la Unidad “Viajes al extranjero”.

Los *competidores potenciales* son principalmente dos Institutos establecidos en las cercanías de la empresa, E.C.C.I y Fundación Learning. Estos Institutos podrían verse tentados a incursionar en el negocio dadas las bajas barreras de entrada y salida que presenta. Además, los viajes son en sí mismos una buena fuente de publicidad, que repercuten en la imagen y prestigio del Instituto.

Los *compradores* de este servicio poseen un *poder de negociación* moderado. Por un lado, el cliente que atiende esta UEN es un consumidor bien informado, ya que el precio del servicio es elevado. Pero por otro lado el servicio se diferencia de los demás ofrecidos en el mercado por la

cantidad acotada de alumnos que maneja. Este aspecto es muy valorado por los padres a la hora de decidir el prestador del servicio.

En cuanto al *poder de negociación de los proveedores* se puede afirmar que éste es alto. Si bien existen varios destinos, escuelas y universidades que ofrecen cursos de inglés en condiciones similares, el prestigio de la Universidad de Cambridge hace que este proveedor sea el más fuerte del sector.

La *amenaza de productos sustitutos*, o en este caso, servicios sustitutos, se presenta como una fuerza débil. Un servicio sustituto es el que ofrecen instituciones como AFS o Rotary, pero estos programas son más extensos y los alumnos realizan intercambios en forma individual.

Actualmente Mother Teresa enfrenta un solo *competidor* fuerte. Como se mencionó anteriormente, se trata de una persona que hace varios años organiza este tipo de viajes, aunque no bajo las mismas condiciones. Además, atiende un segmento de mercado distinto.

Siguiendo a Porter, una organización puede encontrar su ventaja competitiva en estas cinco fuerzas adoptando una de las siguientes estrategias:

- *Diferenciación*: “Tipo de estrategia competitiva con que la organización se esfuerza por distinguir sus productos o servicios de los de la competencia” (Daft, 2004). Para lograr que los clientes o potenciales clientes perciban la diferencia, se puede hacer uso de la publicidad, las características propias de los productos, el valor del servicio o una nueva tecnología, lo que requiere excelentes técnicas de marketing, creatividad y liderazgo en el sector. La diferenciación es una estrategia rentable, ya que los clientes leales están dispuestos a pagar precios elevados por un producto exclusivo.
- *Liderazgo en costos*: Con esta estrategia “la organización busca agresivamente instalaciones adecuadas, reduce los costos y aplica controles rígidos de gastos para ser más eficiente que sus competidores”. Una posición de bajos costos implica tener un precio más bajo que los competidores, manteniendo una calidad similar, y aún así obtener utilidades. Producir a bajo costo es una forma eficaz de protegerse de las fuerzas competitivas, ya que la compañía está en condiciones de ganar una guerra de precios, el público pierde poder de negociación porque no haya precios más bajos, otros compradores disponen de menor capacidad ociosa para negociar con los proveedores. De la misma manera, si aparecen sustitutos o competidores potenciales, se encuentra en mejores condiciones que sus rivales de costos más elevados.
- *Concentración*: esta estrategia “procura concentrarse en un mercado regional o en un grupo de compradores”. La empresa desarrollará estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos, pero sólo se dedicará a un mercado específico.

La estrategia a seguir por la UEN del Mother Teresa adopta características tanto de la diferenciación como de la concentración.

El servicio que se ofrece se presenta como distinto frente a los clientes. En primer lugar, al tratarse de grupos acotados y seleccionados cuidadosamente, el manejo es más efectivo y seguro y los alumnos están más controlados y contenidos. El destino propuesto es único en el sector y el viaje es exclusivamente de estudio, sacando las excursiones de los fines de semana. Del mismo modo, Mother Teresa se concentra en un sector específico del mercado: adolescentes/adultos alumnos o ex alumnos del Instituto, de un nivel socioeconómico medio/alto, residentes en su mayoría de Maipú.

Dados los lineamientos anteriores, se deja sentada una base para el planeamiento y ejecución de la Unidad Estratégica de Negocio “Viajes al extranjero”, pudiendo ser adaptada debido a circunstancias futuras. Una vez que la directora del Mother Teresa logre delegar esta “empresa” dentro de su empresa a un director encargado de su manejo, comenzará a obtener resultados. El principal beneficio de esta reorganización empresarial consiste en tener menos responsabilidades a cargo de una sola persona, la propietaria, lo que a su vez implica mayor disponibilidad de tiempo para enfocarse exclusivamente en el manejo del dictado de clases. De la misma manera, tanto la administración de la empresa como de la UEN se tornan más enfocadas a las realidades específicas de cada una, permitiendo un manejo más eficiente.

## CAPITULO VI

### PLAN DE MARKETING

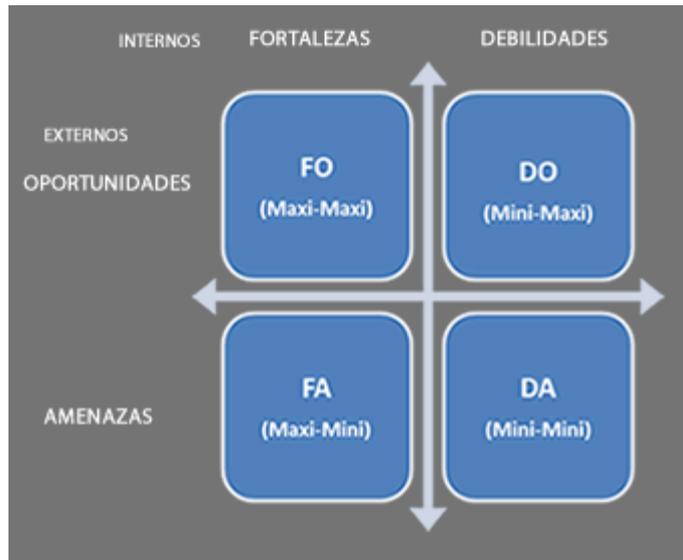
#### 1. BREVE INTRODUCCIÓN AL MARKETING

Marketing consiste básicamente en entregar valor a los clientes para obtener utilidades a cambio. Según Kotler es el “proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” (Kotler y Armstrong, 2001). Para la American Marketing Association es “un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con estos últimos de manera que beneficien a la organización y a todos los interesados”.

Una planeación de marketing implica decidir qué estrategias de marketing ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Un plan de marketing debe contener:

- *Análisis de la situación de marketing actual:* Descripción del mercado meta y posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el desempeño del producto, la competencia y la distribución.
- *Análisis FODA:* Este análisis consiste básicamente en la definición de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y amenazas. Las dos primeras surgen de realizar un análisis interno de la organización, y las dos restantes del análisis del entorno. A su vez, de esta definición se obtienen cuatro estrategias asociadas: estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades; estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas; estrategias para minimizar debilidades y maximizar las oportunidades; y estrategias para minimizar debilidades y amenazas.

**Figura n° 8: Análisis FODA**



Fuente: Elaboración Propia

- *Planteamiento de objetivos y puntos clave:* Expresa las metas de marketing que busca la empresa durante la vigencia del plan y analiza los puntos específicos para lograrlas.
- *Estrategia de marketing:* Es la lógica con que la empresa espera alcanzar sus metas de marketing. Incluye estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y el gasto en marketing.
- *Programas de acción:* Determinan la forma en que las estrategias previamente mencionadas se convertirán en programas de acción concretos.

## 2. PLAN DE MARKETING PARA MOTHER TERESA

### 2.1. Análisis del entorno

- *Ambiente de tareas*

También llamado por algunos autores como microentorno, está compuesto por aquellos sectores que afectan directamente a la capacidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización, y con los que se interactúa en forma directa.

El **segmento de mercado** que enfrenta el Mother Teresa está compuesto básicamente por residentes de Maipú y alrededores de una clase socioeconómica media-alta. Las edades de los

consumidores son variables, aunque en su mayoría son niños desde los 5 años hasta adolescentes de 18. Los adultos representan un número más acotado aunque no menos importante. En general, se puede decir que son personas interesadas en alcanzar buenos puestos de trabajo, un cierto nivel de status social y facilidad para comunicarse globalmente.

Los principales **competidores** del sector son el Instituto E.C.C.I. y la Fundación Learning, además de Mother Teresa. E.C.C.I. está ubicado en la localidad de Gutierrez, departamento de Maipú y por años fue el líder del sector, ya que no contaba con mucha competencia. La educación que ofrece está más enfocada a la excelencia gramatical y escrita, a diferencia del Mother Teresa que educa con fines comunicativos. La fortaleza más importante de este competidor es la trayectoria, mientras que su gran debilidad es la ubicación. Por otro lado se encuentra la Fundación Learning, que inició sus actividades tres años atrás a pocas cuadras del Mother Teresa, en el centro de Maipú. Este Instituto funciona bajo la supervisión de A.M.I.C.A.N.A., lo cual, junto con la fuerte publicidad y la buena ubicación, constituye su principal fortaleza. Su debilidad mayor se refleja en el hecho de no realizar correctas divisiones de los alumnos de acuerdo a sus niveles y edades.

Durante los años de servicio del Mother Teresa ha sido posible apreciar diversos comentarios sobre estos competidores. Varios alumnos de dichos sitios se han acercado a esta empresa buscando seriedad, compromiso y, sobre todo, poder hablar y comunicarse en inglés, demostrando la superioridad del Mother Teresa en este aspecto. Asimismo, año a año se reciben más y más consultas de personas que se acercan al instituto porque “alguien les contó de la excelencia educativa, de los resultados obtenidos, del viaje a Inglaterra”.

El único **proveedor** con que se cuenta actualmente es la librería Centro Internacional del Libro. Este proveedor ofrece al Instituto un 15% de descuento en todas las compras, por lo que sus precios son más convenientes que los de otras librerías.

- *Ambiente general*

Está compuesto por todos aquellos sectores que tienen una influencia indirecta sobre las actividades de la organización. Algunos autores lo llaman macroentorno.

El ambiente político-legal se refiere al marco regulatorio de la actividad del sector de negocios, la legislación, la política fiscal, la estabilidad política del gobierno, las ideas políticas, sociales y económicas del gobierno, el grado de apertura o proteccionismo de la economía.

La posición política del gobierno actual no afecta directamente a la actividad del Mother Teresa. De todos modos, su propietaria opina que este gobierno no ha generado un ámbito propicio para la inversión y no ha resuelto el problema de la difícil obtención de financiación a largo plazo.

El **mercado laboral** representa un sector muy importante para esta empresa, ya que sus empleados-profesores son el principal punto de contacto entre el Instituto y los clientes-alumnos. Como se explicó anteriormente, el perfil de profesor que se busca es difícil de conseguir y sobre todo de mantener. Mother Teresa trata de incorporar personas jóvenes, que hayan viajado y que tengan buenas habilidades comunicativas, además de las capacidades académicas. Por lo general, este perfil de empleado tiende a querer emprender su propio negocio. Así, la empresa debe mantenerse muy atenta a este sector para poder atraer a buenos candidatos. Por otro lado, las leyes que regulan a este sector no representan mayores inconvenientes para la organización debido a que sus empleados son contratados.

En cuanto a la **economía** y al **ámbito social**, se puede observar una cierta estabilidad en la zona y un gran crecimiento de la población joven, lo que trae aparejado mayor cantidad de clientes potenciales. Además, actualmente el idioma inglés es un requisito indispensable para casi la totalidad de los trabajos, y las facilidades para viajar al extranjero han llevado a que más gente quiera aprender el idioma inglés para poder manejarse sin dificultades.

Por último, y no por esto menos importante, se encuentra la **tecnología**. Hoy en día, la tecnología se ha convertido en un aspecto indispensable para el éxito de cualquier compañía. Dicha herramienta no ha sido tenida en cuenta en la medida necesaria por este Instituto y es, sin dudas, un punto a mejorar.

- *Dimensiones del Ambiente*

- ✓ **Incertidumbre:**

Los decisores de Mother Teresa se encuentran bastante informados sobre los acontecimientos en los distintos sectores: cuentan con especialistas que los mantienen al tanto de cambios en cuanto a las condiciones económicas; saben de ante mano el salario promedio de la mano de obra y tienen convenios a largo plazo con sus proveedores.

Los factores ambientales con los que tiene que lidiar no son abundantes y además tienen cierta permanencia.

En cuanto a las decisiones que se deben tomar, éstas son programadas. Cada vez que comienza un nuevo ciclo lectivo, las decisiones a las que se enfrentan los propietarios son las mismas: cuántos profesores contratar, precio por hora de trabajo y valor de la cuota. Para poder responder a estas preguntas, los decisores hacen uso de datos históricos, de su propia experiencia y de datos promedio del sector.

En Mother Teresa existe cierta claridad en las relaciones causales: se sabe, por ejemplo, que para que un curso no genere pérdidas debe tener por lo menos 3 alumnos.

El intervalo de retroacción es corto. Los resultados de la implementación de una nueva metodología, por ejemplo, se podrán apreciar durante el transcurso del mismo año en que se implementó.

Los recursos que necesita esta empresa para prestar sus servicios (profesores, equipos audio visuales, libros de texto) no presentan dificultades en cuanto a su obtención.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se puede afirmar que Mother Teresa enfrenta una incertidumbre baja.

✓ Cambio:

Tanto este Instituto como el sector en general enfrentan una estabilidad ambiental.

La velocidad de la variación de los factores ambientales, tales como los gustos de los consumidores, las características de los competidores y proveedores, es relativamente baja. Del mismo modo, la magnitud del cambio en dichos factores no es muy significativa y los cambios se van produciendo en forma gradual, fruto de las respuestas lentas. Este ambiente estable y simple al que se enfrenta la empresa hace que su horizonte de planeamiento sea de largo plazo.

✓ Complejidad:

Las características de los potenciales proveedores de Mother Teresa son bastante homogéneas, pero actualmente la empresa trabaja sólo con la librería Centro Internacional del Libro por una conveniencia de precios.

En cuanto los clientes, existen tres grupos bien diferenciados: niños, adolescentes y adultos. Así, cada uno de estos grupos posee características y necesidades diferentes que deben ser tenidas en cuenta por el Instituto para garantizar su satisfacción.

Los principales competidores de esta empresa presentan algunas diferencias en cuanto a metodologías y estrategias. Uno de ellos, la Fundación Learning, emplea

métodos educativos similares a los de este Instituto, pero sin tener en cuenta necesidades individuales de los alumnos. La gran diferencia que presenta este competidor radica en su publicidad, ya que utiliza medios masivos de comunicación para llegar a clientes potenciales. Por otro lado, el instituto E.C.C.I. emplea técnicas más anticuadas de educación y utiliza muy poca tecnología para prestar sus servicios. Además, no lleva a cabo campañas de publicidad fuertes ni atractivas.

Al analizar estos factores y considerando además que Mother Teresa posee una estructura sencilla, se puede concluir que esta empresa enfrenta leve complejidad ambiental.

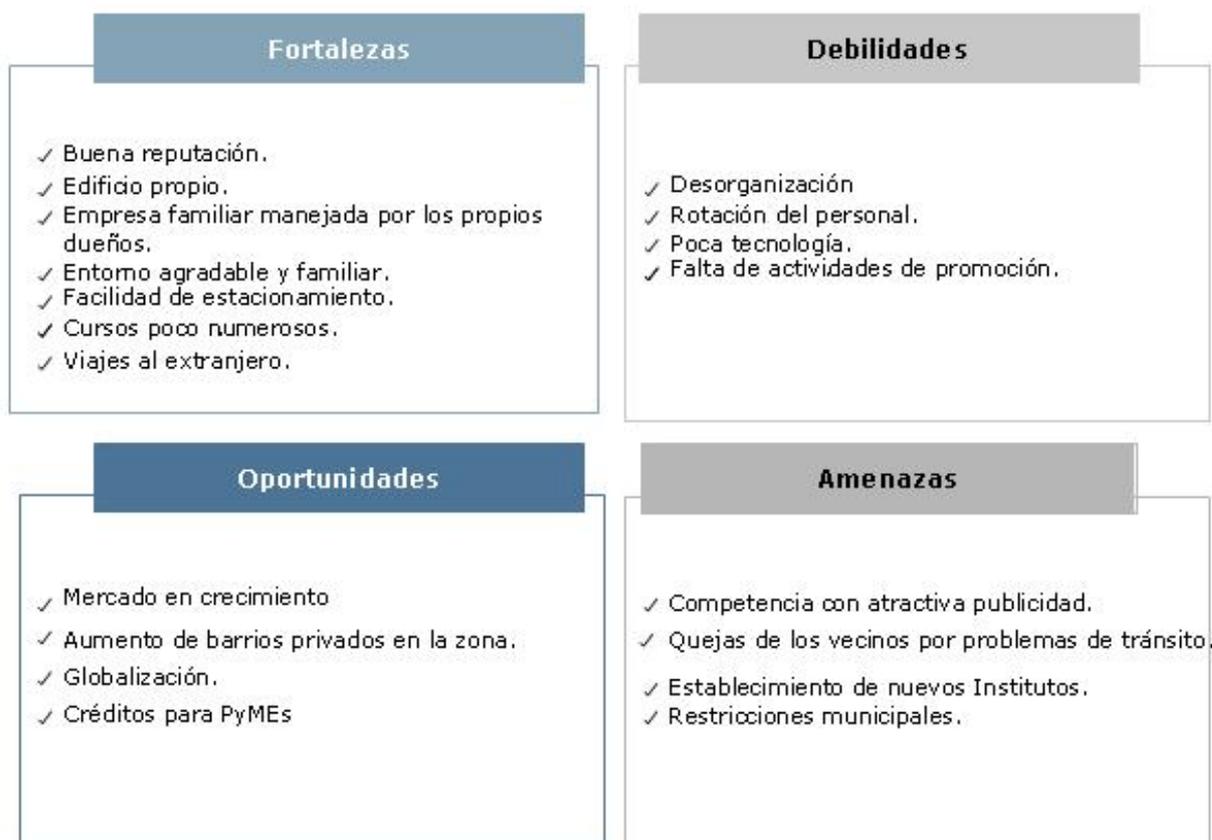
## **2.2. Análisis FODA**

Del análisis **FODA** de la empresa se desprenden los siguientes datos:

- Fortalezas:
  - Buena reputación
  - Edificio propio
  - Entorno agradable y familiar
  - Empresa familiar manejada por los propios dueños
  - Facilidad de estacionamiento
  - Cursos poco numerosos
  - Viajes al extranjero
  
- Debilidades:
  - Desorganización
  - Rotación del personal
  - Poca tecnología
  - Falta de actividades de promoción
  
- Oportunidades:
  - Mercado en crecimiento
  - Aumento de barrios privados en la zona
  - Globalización
  - Créditos para PyMEs

- Amenazas:
  - Competencia con atractiva publicidad
  - Quejas de los vecinos por problemas de tránsito
  - Establecimiento de nuevos Institutos
  - Restricciones municipales en cuanto a planes de crecimiento de infraestructura.

**Figura n° 9: Análisis FODA para Mother Teresa**



Fuente: Elaboración Propia

### 2.3. Estrategias

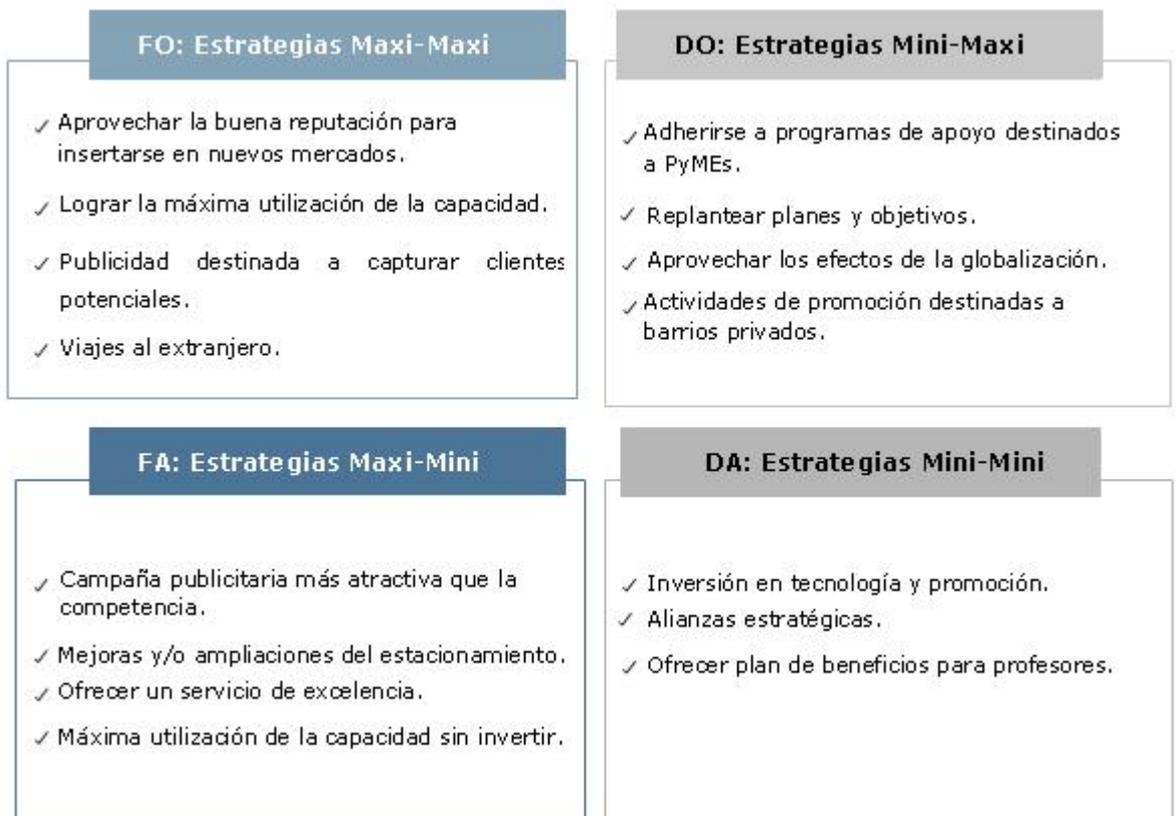
Teniendo en cuenta esta información, se pueden desarrollar los cuatro tipos de **estrategias**:

- Estrategias para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades (Maxi-Maxi):
  - Aprovechar la buena reputación para insertarse en nuevos mercados, como el de las empresas, adaptando el servicio a las distintas características de estos.

- Al contar con instalaciones propias y agradables, facilidad de estacionamiento y un mercado en crecimiento es posible lograr la máxima utilización de la capacidad.
- El crecimiento de barrios privados en la zona denota un aumento de la clase media-alta. Esto sumado a que los cursos se componen de pocos alumnos permite pensar en una estrategia de publicidad destinada a capturar dichos clientes potenciales.
- Actualmente, la globalización y la tecnología hacen que las fronteras internacionales sean cada vez más difusas. Los viajes organizados por esta empresa al extranjero constituyen una excelente medida para formar parte de este fenómeno mundial y atraer así a nuevos clientes.
- Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas (Maxi-Mini):
  - Utilizar el prestigio y los viajes a Inglaterra como ejes centrales para llevar a cabo una campaña publicitaria más atractiva que la competencia.
  - Aprovechar el hecho de contar con instalaciones propias para proponer mejoras y/o ampliaciones del estacionamiento para mejorar la circulación de los vehículos.
  - La organización puede responder a los incrementos de la competencia ofreciendo un servicio de excelencia y prácticamente personalizado, sustentado además en su reconocida trayectoria.
  - Lograr la máxima utilización de la capacidad sin necesidad de invertir en nueva infraestructura.
- Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar las Oportunidades (Mini-Maxi):
  - El Estado brinda cierto apoyo a las PyMEs. Una buena estrategia podría consistir en adherirse a alguno de estos programas, ya sean provinciales o nacionales, para invertir en nueva tecnología.
  - Un mercado en crecimiento constituye una gran oportunidad para replantear planes y objetivos, y lograr un mejor y más organizado manejo de la empresa.
  - Aprovechar los efectos de la globalización para utilizar los viajes al extranjero como una medida para atraer clientes y también para fidelizar a los profesores. En este último caso, es posible ofrecer coordinaciones y capacitaciones.
  - Sacar ventaja del aumento de los barrios privados llevando a cabo actividades de promoción destinadas a ese segmento.

- Estrategias para minimizar Debilidades y Amenazas (Mini-Mini):
  - La mejor estrategia para minimizar estos factores del negocio es la inversión tanto en tecnología como en promoción.
  - Ante la amenaza del aumento de los competidores, podría recurrirse a alianzas estratégicas con otros institutos o colegios, como así también con universidades.
  - Para retener a los profesores sería útil ofrecer algún plan beneficios, como premios servicio de snack, premios, reconocimiento de la antigüedad.

**Figura n° 10: Estrategias para Mother Teresa**



Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Cualquier empresa persigue un rendimiento de su inversión a largo plazo y un determinado beneficio en el año actual. Estos objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing.

Una vez obtenido el análisis FODA de Mother Teresa, es posible plantear los objetivos del plan de marketing. En general, los objetivos deben ser cuantificables y medibles, como así también desafiantes y alcanzables. Los objetivos de este plan de marketing son los siguientes:

- *Posicionamiento:* es el lugar que un producto o servicio ocupa en la mente del consumidor en relación con la competencia, es el *conjunto de percepciones, impresiones y opiniones que los consumidores tienen respecto al producto*. En este sentido, el objetivo de posicionamiento de este Instituto es lograr ubicarse en el mercado como el líder del sector, reconocido por su excelencia educativa.
- *Imagen:* *Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios y el posicionamiento distintivos del producto. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere creatividad y trabajo intenso. Una compañía no puede fijar una imagen en la mente del público de la noche a la mañana utilizando unos cuantos anuncios, tal imagen debe apoyarse en todo lo que la compañía dice y hace.* La imagen buscada por Mother Teresa es la de una un Instituto “serio, con cantidad limitada de alumnos que logran comunicarse efectivamente en el idioma inglés”. Para lograr la imagen deseada, es muy importante utilizar símbolos de reconocimiento de la empresa. Además, el espacio físico donde se ofrece el servicio puede ser un gran aliado de la imagen.
- *Aumentar la facturación.*

## 2.5. Marketing mix

Para continuar con la elaboración del plan de marketing debe llevarse a cabo la especificación del **marketing mix**, que se utilizará para lograr los objetivos previamente planteados.

Kotler y Armstrong definen la mezcla de mercadotecnia (o marketing mix) como el “*conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa*

*puede hacer para influir en la demanda de su producto*” (Kotler et al, 2001). Continuando con Kotler y Armstrong, las variables (cuatro “P”) que constituyen la estructura del marketing mix son:

- *Producto o servicio*: conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Específicamente un servicio es una actividad o beneficio que se ofrece y que es esencialmente intangible, y no resulta en la propiedad de algo. Por lo tanto, intangibilidad, inseparabilidad de su proveedor, variabilidad y caducidad en la prestación son las cuatro características esenciales de un servicio. En un negocio de servicios, cliente y empleado interactúan para crear el servicio. Así, la eficacia de dicho servicio depende de la habilidad de los empleados de contacto.

De esta manera y de acuerdo a lo expuesto en el capítulo II, es extremadamente importante que Mother Teresa cuente con un eficaz manejo del personal. Esto sumado a un entorno atractivo hará que la calidad del servicio aumente exponencialmente. Además, diferenciar la oferta y la imagen del servicio es crucial. En cuanto a la oferta, este Instituto se esfuerza por “enseñar el inglés que habla el mundo”, haciendo hincapié en los diferentes acentos y modismos. La flexibilidad en los horarios y cursado se presenta como una buena ventaja competitiva y el cuidado de los más pequeños es muy valorado por los padres. Los viajes que realiza este Instituto al extranjero constituyen un fuerte elemento diferenciador de la imagen empresarial.

- *Precio*: cantidad de dinero que se cobra a los clientes por un determinado producto o servicio. Un concepto más amplio sostiene que *el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio* (Kotler et al, 2001). Es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing, ya que se puede modificar rápidamente. La decisión de fijar un precio está afectada por factores internos y externos. Los factores internos más importantes a tener en cuenta son los objetivos de marketing y los costos, mientras que los externos incluyen consideraciones del mercado y la demanda, y los precios y ofertas de los competidores. Las estrategias generales de fijación de precios que postulan Kotler y Armstrong son tres: una basada en el costo, otra basada en el valor percibido por los clientes y una última basada en la competencia. Lógicamente, el rango de precios debe estar entre un límite inferior coincidente con los costos y uno superior determinado por el valor que los consumidores le asignan al producto o servicio.

Desde sus comienzos, Mother Teresa ha fijado los precios de sus cuotas basándose en aquellos determinados por A.M.I.C.A.N.A., que cubren sus costos ampliamente. De todos modos, a medida que el Instituto fue ganando reputación y la inflación fue aumentando, dichos precios se fueron modificando a criterio de la propietaria. A partir del análisis realizado sobre esta empresa y de los objetivos del plan de marketing, el precio es una de las variables a modificar. Como se ha mencionado anteriormente, este Instituto no busca crecer a gran escala,

sino que pretende lograr mayores utilidades con la estructura existente. Es así que una vez alcanzados un posicionamiento y una imagen superiores, el precio de las cuotas reflejará este liderazgo del mercado.

- *Plaza (Posición o Distribución):* El objetivo de la distribución es poner al alcance de los consumidores las ofertas de las empresas y prestatarios de servicios. Tiene un papel fundamental, ya que de ella depende que el producto llegue al mercado – segmento adecuado en el momento adecuado.

El edificio de Mother Teresa se encuentra ubicado a pocas cuadras del centro de Maipú. El lugar no se encuentra en un punto estratégico en cuanto a su visibilidad, ya que no es una zona muy transitada. Pero, por otro lado, la ubicación representa una ventaja en cuanto a la disponibilidad de estacionamiento, de espacios verdes y de tranquilidad. El servicio general que ofrece esta empresa, clases de inglés, se presta en su totalidad en dicho edificio, mientras que para aquel ofrecido por la UEN Viajes al extranjero se utilizan instalaciones del proveedor.

- *Promoción:* Está compuesta por una combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Incluye todas las actividades que tienen por objetivo informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto o servicio.

*“La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Las ventas personales son presentaciones que hace la fuerza de ventas con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente. Por otro lado, la promoción de ventas incluye todos aquellos incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio, mientras que con las relaciones públicas se busca forjar buenas relaciones con el público mediante publicidad favorable, una buena imagen y el correcto manejo de rumores. Por último, el marketing directo implica una comunicación directa con clientes individuales seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata, como por ejemplo, el uso de correos electrónicos y el teléfono” (Kotler et al, 2001).*

La primera herramienta de promoción utilizada por Mother Teresa fue la entrega de flyers a la salida de colegios aledaños. También se hizo uso de una revista de distribución local para dar a conocer el servicio. El único elemento de promoción de ventas que se ha implementado consiste en un descuento por grupo familiar. Actualmente, esta empresa se promociona haciendo uso solamente de la técnica del “boca a boca”, lo cual es un punto débil a mejorar.

## Plan de acción

El **programa de acción** concreto para el Plan de Marketing de Mother Teresa implica varios pasos. El primero tiene que ver con la aplicación de la Metodología de las 5s presentada en el capítulo I. Esto, junto con un buen manejo del personal, conseguirá mejorar la imagen de la empresa.

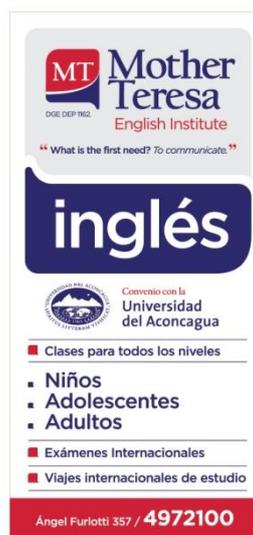
Un segundo paso a llevar a cabo y que también tiene que ver con la imagen consiste en renovar la cartelería del edificio. Los carteles con que se cuenta actualmente son aquellos diseñados e instalados cuando la empresa comenzó a funcionar, por lo que se encuentran algo deteriorados y poco atractivos.



Cartelería actual

Una buena acción a emprender en cuanto a este aspecto consiste en contratar a un diseñador que modernice y rejuvenezca la fachada de las instalaciones, como así también que comunique el lema de la empresa: “What is the first need? To communicate” (¿cuál es la primera necesidad? Comunicarse). Dicho lema no ha sido correctamente anunciado al público, constituyendo un gran desacierto, dado que el instituto debe su nombre a este pensamiento de la Madre Teresa de Calcuta.

Renovando los carteles de ingreso se puede lograr que la entrada al edificio luzca más llamativa para los transeúntes y para los potenciales clientes que llegan para realizar sus averiguaciones. Además los propios alumnos y profesores del Instituto podrían sentirse más a gusto con su lugar de estudio y trabajo, respectivamente.



Propuesta de nueva cartelería

Otro paso muy importante es el relacionado con la promoción. Existen varias acciones que se pueden llevar a cabo en cuanto a este aspecto. Para comenzar, sería de gran ayuda hacer uso de redes sociales, tan de moda por estos días. Las ventajas de crear y utilizar un perfil de Facebook, por ejemplo, son numerosas, y se destacan las siguientes:



- Facebook es un gran recurso para dar a conocer una producto o servicio ya que tiene gran popularidad entre la población de cualquier ciudad.
- Es un excelente medio para comunicar promociones, concursos y eventos.

- Ofrece la oportunidad de encontrar a consumidores que de otra manera no se hubieran descubierto.
- La revisión de los perfiles de usuario ayuda a conocer a los clientes y a construir una relación más estrecha con ellos.
- Utiliza el boca a boca desde una nueva perspectiva.



Así, Facebook se presenta como una herramienta sencilla que promete grandes beneficios. Utilizando esta red, Mother Teresa podría promocionar todas las actividades que realiza el Instituto, subiendo fotos de los viajes y de las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de las instalaciones. También puede publicar los certificados obtenidos por sus alumnos tanto en universidades locales como extranjeras. Además, sería de gran utilidad para informar a los alumnos sobre los diversos cursos, horarios, precios y hasta se podrían crear listas de inscripciones on line.

Otra acción orientada a mejorar la promoción de la empresa es la creación de un correo electrónico. Podría comenzarse con una cuenta gratuita en gmail, que dentro de los correos gratuitos es el ofrece la imagen más seria. Esta herramienta ofrece a los clientes y potenciales clientes una manera alternativa de realizar consultas, inscripciones y pedidos de presupuestos. Asimismo, sería de gran utilidad utilizar publicidad callejera, mediante gigantografías en el centro de la ciudad de Maipú.



Una vez realizadas las acciones anteriores, es de esperar que Mother Teresa logre mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado. Así, se encontrará en condiciones de llevar adelante un aumento de los precios de las cuotas que deben abonar los alumnos.

## CONCLUSIONES

En los tiempos que corren ya no basta con el trabajo duro para llevar adelante un negocio exitoso. La simple adaptación a los cambios ha dejado de ser una buena estrategia para subsistir. De esta manera, la clave del éxito en este mundo cada vez más globalizado parece estar asociada al vanguardismo y las actitudes proactivas hacia el entorno y sus modificaciones. Si bien los cambios vertiginosos pueden presentarse muchas veces como verdaderos obstáculos, está al alcance del empresario sortearlos y sacar provecho de los mismos.

El propósito de este trabajo fue investigar y aplicar conceptos y herramientas de la administración a una Institución Educativa, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia con sus recursos actuales. Muchas de las mejoras propuestas a lo largo del mismo fueron aplicadas con gran éxito. Así, las medidas que mayor aceptación y repercusión han tenido entre alumnos, potenciales alumnos y profesores son aquellas relacionadas con el marketing. La renovación de la cartelería de la empresa ha contribuido notoriamente a su cambio de imagen, y se han recibido excelentes comentarios al respecto. El uso de redes sociales y correo electrónico ha logrado modernizar a la organización y llegar a nuevos clientes.

En cuanto al personal, si bien no se ha llevado a cabo ninguna acción específica, los comentarios de los profesores acerca de las nuevas políticas propuestas han sido muy buenos. Además, han expresado que es muy importante para ellos sentir que se los tiene en cuenta. En este sentido, queda a disposición de la propietaria del Mother Teresa el plan de acción a seguir para lograr mantener al personal motivado y capacitado a fin de evitar la alta rotación que ha presentado en los últimos años.

La implementación de la metodología de las 5s resulta conceptualmente sencilla, pero es necesario un gran compromiso de todos los involucrados para que sea efectiva. Del mismo modo, es importante resaltar que su institucionalización requiere de tiempo, por lo que con este trabajo se deja sentado un programa a seguir para su futura aplicación en esta organización, lo cual debería ir asociado a una baja en el índice de rotación del personal, a efectos de su aplicación efectiva.

Por otra parte, el manejo de los viajes al extranjero como una unidad estratégica de negocios queda planteado para su ejecución en cuanto comience a gestarse el próximo viaje a Inglaterra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavacci, María C. (2008). *Desarrollo de personal: Entrenamiento*. Serie de cuadernos 137. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavacci, María C. (2008). *Análisis y diseño de puestos*. Serie de cuadernos 144. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Cura, Hugo Máximo. (2003). *Las "cinco S": Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida*. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>. [Octubre, 2012].
- Daft, Richard. (2004). *Administración*. Mexico: Thomson.
- Hidalgo, D. (2005). *Implementación de una metodología con la técnica 5S para mejorar el área de matricería de una empresa extrusora de aluminio*. (Tesis de maestría, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción, Escuela Superior Politécnica del Litoral).
- Jucius, J. Michael. (1963). *Personal Management*. Chicago: Homnewood.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (1970). *Organization and management: a systems approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2001). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Puchol, Luis. (2007). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vargas Rodríguez, Héctor. (2004). *Manual de Implementación del programa 5s*. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?isbn=8468900850>. [Octubre, 2012].

<http://admindeempresas.blogspot.com.ar>. [Mayo, 2013].

<http://www.emagister.com>. [Mayo, 2013].

<http://www.marketingpower.com>. [Julio, 2013].

<http://www.studiocambridge.co.uk>. [Julio, 2013].

## ANEXO

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. - D.G.E.**

Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza - Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, representado en este acto por la profesora **MARIA CLAUDIA YAÑEZ**, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada "EL LOCATARIO", y el/la Srta. Evangelina Paletti de nacionalidad argentino/a, de estado civil soltera, D.N.I.: 29.286.300 con domicilio en Av. San Martín 1111 Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada "EL LOCADOR", se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se registrá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** "EL LOCADOR" se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberás ser dictadas en "MOTHER TERESA English Institute", el la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, comenzando el 1° de marzo de 2007 y finalizando el 7 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** "EL LOCADOR" se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del "LOCATARIO", en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

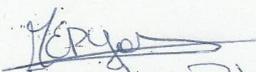
**CUARTA:** "EL LOCATARIO" se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

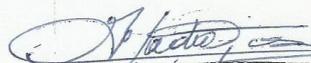
**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del "LOCADOR", el "LOCATARIO" o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

  
Profesor/a... Evangelina Paletti  
D.N.I.: 29.286.300

  
Profesora María Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. – D.G.E.**

Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza – Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada “EL LOCATARIO”, y el/la Sr/a/ita MARTÍN MARIANGELI....., de nacionalidad argentino/a, de estado civil soltero..... D.N.I. 32.039.861..... con domicilio en San Isidro n° 1801 Maipú..... Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada “EL LOCADOR”, se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se registrá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** “EL LOCADOR” se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberán ser dictadas en “MOTHER TERESA English Institute”, el la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, comenzando el 11 de marzo de 2013 y finalizando el 12 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** “EL LOCADOR” se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del “LOCATARIO”, en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** “EL LOCATARIO” se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del “LOCADOR”, el “LOCATARIO” o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil <sup>trece</sup>seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

  
Profesor/a MARTÍN MARIANGELI  
D.N.I. 32.039.861.....

  
Profesora María Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. – D.G.E.**

Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza – Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada “EL LOCATARIO”, y el/la Sr/a/ita Noelia Lorena Narzangeli....., de nacionalidad argentino/a, de estado civil soltera..... D.N.I.: 33.705.077..... con domicilio en San Isidro 1801..... Maipú..... Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada “EL LOCADOR”, se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** “EL LOCADOR” se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberán ser dictadas en “MOTHER TERESA English Institute”, el la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, comenzando el 11 de marzo de 2013 y finalizando el 12 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** “EL LOCADOR” se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del “LOCATARIO”, en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

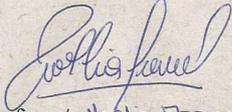
**CUARTA:** “EL LOCATARIO” se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

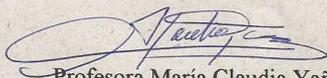
**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del “LOCADOR”, el “LOCATARIO” o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil <sup>trece</sup> ~~seis~~, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

  
Profesor/a Noelia Narzangeli  
D.N.I.: 33.705.077

  
Profesora María Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. – D.G.E.**

Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza – Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada “EL LOCATARIO”, y el/la Sr/a *Maya Stefanova Gabrovskis* *pasacha* *de Cuyo*, de nacionalidad argentino/a, de estado civil *casada*, D.N.I. *94.189.007* con domicilio en *Louisa 1105 Ch. de Colina*, Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada “EL LOCADOR”, se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** “EL LOCADOR” se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberán ser dictadas en “MOTHER TERESA English Institute”, el la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, comenzando el 11 de marzo de 2013 y finalizando el 12 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** “EL LOCADOR” se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del “LOCATARIO”, en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** “EL LOCATARIO” se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del “LOCADOR”, el “LOCATARIO” o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil ~~seis~~ *seis*, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor/a *Maya Gabrovskis*  
D.N.I. *94.189.007*

*Maria Claudia Yañez*  
Profesora Maria Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. – D.G.E.**

Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza – Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada “EL LOCATARIO”, y el/la Sr/a/ita H. Antonella Fiorentini, de nacionalidad argentino/a, de estado civil soltera, D.N.I.: 34.776.219 con domicilio en Constancia C. Wipil Maipú Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada “EL LOCADOR”, se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** “EL LOCADOR” se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberán ser dictadas en “MOTHER TERESA English Institute”, el la calle Angel Furlotti 357 – Maipú – Mendoza, comenzando el 11 de marzo de 2013 y finalizando el 12 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** “EL LOCADOR” se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del “LOCATARIO”, en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** “EL LOCATARIO” se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del “LOCADOR”, el “LOCATARIO” o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil <sup>trece</sup> se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor/a [Firma]  
D.N.I.: 34.776.219

[Firma]  
Profesora María Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. - D.G.E.**

Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza - Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, representado en este acto por la profesora **MARIA CLAUDIA YAÑEZ**, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada "EL LOCATARIO", y ~~el/la Sr. ta Zulema Mercedes Lacia~~ de nacionalidad argentino/a, de estado civil ~~soltera~~ soltera, D.N.I.: 25.237.195 con domicilio en Godoy Cruz 30 - Maipú - Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada "EL LOCADOR", se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** "EL LOCADOR" se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deber ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberán ser dictadas en "MOTHER TERESA English Institute", el la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, comenzando el 16 de marzo de 2009 y finalizando el 7 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** "EL LOCADOR" se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del "LOCATARIO", en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** "EL LOCATARIO" se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del "LOCADOR", el "LOCATARIO" o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor/a *[Firma]*  
D.N.I.: 25.237.195

*[Firma]*  
Profesora María Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

*María Claudia Yañez*  
Profesora de Inglés  
C.O.T.E. 2000  
University of Cambridge

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. - D.G.E.**

Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza - Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, representado en este acto por la profesora **MARIA CLAUDIA YAÑEZ**, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada "EL LOCATARIO", y el/la Sr.<sup>a</sup> **Cecilia Verónica** de nacionalidad argentino/a, de estado civil soltera, D.N.I.: **32.812.160** con domicilio en **Bº Condor y Andes c-24 Maipú** Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada "EL LOCADOR", se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se registrá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** "EL LOCADOR" se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberás ser dictadas en "MOTHER TERESA English Institute", el la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, comenzando el **16** de marzo de **2009** y finalizando el 7 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** "EL LOCADOR" se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del "LOCATARIO", en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** "EL LOCATARIO" se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del "LOCADOR", el "LOCATARIO" o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor/a **Alfredo**  
D.N.I.: **32.812.160**

  
Profesora **María Claudia Yañez**  
D.N.I.: 14.002.155

\* **María Claudia Yañez**  
Profesora de Inglés  
C.O.T.E. 2000  
University of Cambridge

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. - D.G.E.**

Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza - Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada "EL LOCATARIO", y el/la Sr. Gustavo G. Attavolite, de nacionalidad argentino/a, de estado civil casado, D.N.I. 23.210.536 con domicilio en 25 de Mayo

369, C.A.B. Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada "EL LOCADOR", se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** "EL LOCADOR" se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberá ser dictadas en "MOTHER TERESA English Institute", el la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, comenzando el 16 de marzo de 2009 y finalizando el 7 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** "EL LOCADOR" se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del "LOCATARIO", en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** "EL LOCATARIO" se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del "LOCADOR", el "LOCATARIO" o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor/a   
D.N.I.: 23.210.536

  
Profesora Maria Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

Maria Claudia Yañez  
Profesora de Inglés  
C.O.T.E. 2000  
University of Cambridge

**MOTHER TERESA ENGLISH INSTITUTE de Claudia Yañez**

**Reg. N° 1162 D.E.P. - D.G.E.**

Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza - Tel. 4972100

**LOCACIÓN DE SERVICIOS: TAREAS DOCENTES EVENTUALES**

Entre **MOTHER TERESA English Institute**, por una parte con domicilio en la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, representado en este acto por la profesora MARIA CLAUDIA YAÑEZ, D.N.I.: 14.002.155, más adelante llamada "EL LOCATARIO", y el/la Sr. Fernando Mateo de nacionalidad argentino/a de estado civil soltero, D.N.I. 31.747.143 con domicilio en Bº Municipal - Laviedma 3295 - Los Hornos, Mendoza, por la otra parte, en adelante llamada "EL LOCADOR", se ha convenido en celebrar el presente Contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** "EL LOCADOR" se obliga a prestar sus servicios en forma autónoma y facturando los mismos, los cuales se materializan mediante el dictado de horas de reloj, el deberá ser cumplido, sin posibilidad de obviar tema alguno.

**SEGUNDA:** Las clases deberá ser dictadas en "MOTHER TERESA English Institute", el la calle Angel Furlotti 357 - Maipú - Mendoza, comenzando el 18 de junio de 2009 y finalizando el 7 de diciembre del mismo año.

**TERCERA:** "EL LOCADOR" se compromete a prestar servicios con la mayor eficiencia y espíritu de colaboración, respetando las directivas del "LOCATARIO", en cuanto a la metodología didáctica y pedagógica a aplicar en el desarrollo del curso.

**CUARTA:** "EL LOCATARIO" se compromete a abonar los servicios prestados del primero al quinto día del mes vencido.

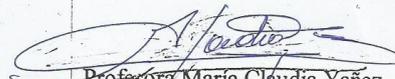
**QUINTA:** En caso de incumplimiento por parte del "LOCADOR", el "LOCATARIO" o su Representante Legal en forma indistinta podrá optar por:

- a) Demandar el cumplimiento del contrato o
- b) Accionar judicialmente por daños y perjuicios.

**SEXTA:** Las partes constituyen domicilio legal a los efectos de este contrato, en los arriba indicados, y se someten al fuero Civil de los Juzgados Provinciales de Primera Instancia.

En la Ciudad de Maipú, provincia de Mendoza, a veinte días del mes de marzo del año dos mil seis, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, de los cuales el original le quedará al LOCATARIO, entregándose copia al LOCADOR.

Profesor Fernando Mateo  
D.N.I. 31.747.143

  
Profesora Maria Claudia Yañez  
D.N.I.: 14.002.155

Fernando Mateo

Mother Institute  
ENGLISH Tereza  
Reg. N° 1162 D.G.E. - D.E.P.  
Angel Furlotti 357 - Maipú - Mza - Tel. 4972100

Maria Claudia Yañez  
Profesora de Inglés  
C.O.T.E. 2000  
University of Cambridge