

## LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN DOS ESCUELAS DE INICIACIÓN MUSICAL INFANTIL ANTE EL EFECTO PANDEMIA

Fecha de Recepción  
03/05/2022

Fecha de Aceptación  
05/06/2022



MA Carlos Manuel Espinosa Yépez

Universidad Veracruzana  
carlosey@outlook.es  
México

**ORCID ID**

Licenciado en Administración Turística egresado de la Facultad de Administración, Turismo y Sistemas en la zona Veracruz de la Universidad Veracruzana, con especialidad en Alimentos y Bebidas. Egresado del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores en las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana como Maestro en Administración habiendo realizado sus estudios como becario del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT). Funge actualmente como docente en el Centro de Capacitación para el Trabajo (CAPT) dependiente de una fundación privada sin fines de lucro.



Dra. Teresa García López

Universidad Veracruzana  
 tgarcia@uv.mx  
 México

**ORCID ID**

Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestra en Administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad Veracruzana (UV). Actualmente es investigadora de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Coordinadora de la Academia por Área de conocimiento de investigaciones del IIESCAUV. Decana 2017 del Área Económico-Administrativa de la UV. Perfil PRODEP. Evaluadora de proyectos de Conacyt, Prodep, PNPC, ANFECA. Cultiva las sublíneas de Generación y Aplicación del Conocimiento de Gestión administrativa, Evaluación y Sistemas de información en las organizaciones.



MA Ana María Díaz Cerón

Universidad Veracruzana  
 adiaz@uv.mx  
 México

**ORCID ID**

Ingeniera Industrial, opción en Química, del Instituto Tecnológico de Orizaba, Ver. Maestría en Administración, área de Organizaciones, del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Candidata a Doctor por la Universidad de Granada, Doctorado de Sociedades Multiculturales y Estudios Interculturales. Desde 1979, funge con la categoría de Académico de Carrera Titular B, como investigadora en el IIESCA. Cultiva las líneas de investigación: Recursos Humanos y Calidad; pertenece a la LGAC de Gestión Pública y de Gestión empresarial, así como al Cuerpo Académico de Las Organizaciones y su Entorno.

## Resumen

Con el propósito de conocer la satisfacción de los clientes de las escuelas de música y artes de la ciudad de Veracruz en México durante el periodo de pandemia 2020-2022, se realizó su medición en dos escuelas de iniciación musical particulares pertenecientes a dicho sector. La medición fue realizada mediante varios métodos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, a través de la opinión de los clientes internos y externos de las escuelas estudiadas. Para medir la satisfacción del cliente externo se utilizó un cuestionario con cuatro indicadores: 1) el grado de satisfacción del cliente con diversos aspectos del servicio; 2) la probabilidad de que el cliente promueva la escuela; 3) la facilidad para obtener ayuda por parte de la institución; y 4) la percepción acerca de la inclusión. Para el cliente interno, se formaron dos focus group integrados de colaboradores y profesores. Además, de manera complementaria se llevaron a cabo entrevistas a directivos y se observó in situ los procesos administrativos con el objetivo de formar un perfil de la situación actual de las empresas. Aunque se encontraron fallas en la comunicación de los objetivos y metas al interior de las escuelas, el nivel de satisfacción de los clientes es elevado (9.26 en una escala numérica de 1 a 10). Adicionalmente se identificaron algunos efectos negativos y positivos originados por la pandemia que generaron una opinión favorable al desarrollo de esquemas de educación virtual.

**Palabras clave:** pandemia; satisfacción; cliente interno; cliente externo; escuelas de música.

**CUSTOMER SATISFACTION IN TWO MUSIC  
 INITIATION SCHOOLS FOR CHILDREN IN THE  
 FACE OF THE PANDEMIC EFFECT**

**SATISFACTION DES CLIENTS DANS DEUX  
 ÉCOLES D'INITIATION MUSICALE POUR  
 ENFANTS FACE À L'EFFET PANDÉMIE**

**Abstract**

In order to know the satisfaction of the clients of the music and art schools of the city of Veracruz in Mexico during the 2020-2022 pandemic period, this aspect was measured in two private musical initiation schools belonging to the sector. The measurement was carried out through various data collection methods, both quantitative and qualitative, in order to know the opinion of the internal and external clients of the schools studied. A questionnaire with four indicators was used to measure external customer satisfaction: 1) the degree of customer satisfaction with various aspects of the service; 2) the probability that the client will recommend the school; 3) the easiness of obtaining help from the institution, and 4) the perception about inclusion. Two integrated focus groups of collaborators and professors

**Résumé**

Afin de connaître la satisfaction des clients des écoles de musique et d'arts de la ville de Veracruz au Mexique durant la période pandémique 2020-2022, sa mesure a été réalisée dans deux écoles privées d'initiation musicale appartenant audit secteur. La mesure a été réalisée à travers différentes méthodes de collecte de données, tant quantitatives que qualitatives, à travers l'avis des clients internes et externes des écoles étudiées. Pour mesurer la satisfaction des clients externes, un questionnaire comportant quatre indicateurs a été utilisé : 1) le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des différents aspects du service ; 2) la probabilité que le client fasse la promotion de l'école ; 3) la possibilité d'obtenir de l'aide de l'institution ; et 4) la perception de l'inclusion. Pour le client interne, deux groupes

were formed to determine the internal clients' points of view. In addition, in a complementary manner, interviews were carried out with managers, and the administrative processes were observed in situ to form a profile of the current situation of the companies. Although failures were found in how objectives and goals are communicated in the schools, the level of customer satisfaction is high (9.26 on a numerical scale of 1 to 10). Additionally, some negative and positive effects caused by the pandemic were identified, which generated a favorable opinion on the development of virtual education schemes.

**Keywords:** pandemic; satisfaction; internal customer; and external customer; music schools

de discussion intégrés de collaborateurs et de professeurs ont été formés. De plus, de manière complémentaire, des entretiens ont été menés avec des managers et les processus administratifs ont été observés in situ dans le but de dresser un portrait de la situation actuelle des entreprises. Bien que des échecs aient été constatés dans la communication des objectifs et des buts au sein des écoles, le niveau de satisfaction des clients est élevé (9,26 sur une échelle numérique de 1 à 10). De plus, certains effets négatifs et positifs causés par la pandémie ont été identifiés, ce qui a généré une opinion favorable sur le développement de programmes d'éducation virtuelle.

**Mots-clés:** pandémie ; la satisfaction; Client interne; client externe ; écoles de musique

## Introducción

Las empresas, como organizaciones sociales y económicas cobran día a día mayor importancia en un mundo cada vez más interconectado. Tal como lo señala Jiménez (2010), “en una economía globalizada las empresas necesitan ser más rápidas y eficientes para mantener su competitividad y ser capaces de crear, producir y distribuir los bienes necesarios tanto para la supervivencia como para la comodidad de los seres humanos” (pág. 101). Con la llegada de la pandemia y ante el cambio radical que representó para la forma de operar de las organizaciones, la adaptación y supervivencia de las empresas cobró una importancia aún mayor.

En una economía en desarrollo como la de México donde más del 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas, es importante encontrar formas para procurar su supervivencia ya que “Aquellas que están pendientes de su mercado, de sus clientes y que se mueven hacia el interior lo más rápido posible son las que tienen mayores probabilidades de sobrevivencia” (Loera, 2012, pág. 1). De manera que no se vean obligadas a cerrar por ser incapaces de cumplir con sus obligaciones y llevarse consigo los empleos que generan, afectando la economía de las familias que de ellos dependen.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta para la Medición del Impacto del COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED) realizada por el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), el 58.9% de las deserciones totales durante el ciclo escolar 2019-2021 estuvieron relacionadas de alguna forma con el COVID-19. Entre los principales motivos de deserción asociados a la pandemia, estuvieron, en primer lugar, la idea de que las clases virtuales son poco funcionales (26.6% de los encuestados), la pérdida del empleo de alguno de los padres o tutores (25.3%) y la carencia de una computadora o algún otro dispositivo con conexión a internet (21.9%) (INEGI, 2021).

La propuesta de desarrollo formulada para este trabajo está basada en el modelo *Kaizen*, planteado por Imai (2001), el cual es una filosofía de vida aplicable a los procesos productivos que se apoya en herramientas como los círculos de control de calidad y el control de calidad total, por lo que, se eligió una metodología que consistió como punto de partida en conocer el

nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, a fin de estar en posibilidades de proponer un plan de mejora con base en su opinión, esto, de acuerdo con la esencia de la filosofía *Kaizen* para la mejora continua, que la describe como “un mejoramiento que, de manera progresiva, involucra a todos los miembros de un grupo u organización” y supone que “la de vida de las personas es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante” (Imai, 2001, pág. 32).

Las escuelas de iniciación musical requieren conservar su competitividad para tener una oportunidad de supervivencia tras los efectos de la pandemia, algunos autores han hecho propuestas aplicables al sector educativo. Entre ellos, Castillo-Ortiz (2005), hace una introspección sobre las capacidades, aptitudes y competencias que debe tener el director de una escuela en su carácter de administrador, y propone el liderazgo administrativo como punto de partida para alcanzar otros tipos de liderazgo. Por otro lado, Hernández (1999) diseña una metodología estadística basada en listas verificables para medir y mejorar la calidad del personal del docente como estrategia para un proceso de mejora continua de la calidad en la educación.

Cabe también mencionar los trabajos de Gordillo (2018), donde el autor hace un análisis sobre la forma en que las escuelas de música implementan el proceso administrativo dentro de su operación, y el trabajo de Lara (2013) quien, hace un análisis de la Norma ISO 10004:2010 y ofrece conclusiones destacando la importancia de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la satisfacción del cliente de las micro, pequeñas y medianas empresas. Estos estudios señalan la relevancia de considerar la mejora continua en el sector educativo como un factor que puede ser determinante en su funcionamiento y por tanto en su supervivencia.

Para este proyecto, el ámbito del estudio se centró en dos escuelas de iniciación musical localizadas en la ciudad de Veracruz, en el estado del mismo nombre en México, tomando en consideración, que estas escuelas se crean como proyectos personales de profesionales en la música que persiguen, no únicamente su propagación y promoción como una manera de crecimiento humano, sino también un modo de obtener ingresos, y que usualmente sus creadores carecen de formación en el área administrativa o en gestión empresarial, impidiendo con ello hacer uso de herramientas de gestión o de control de calidad que podrían beneficiar



a sus organizaciones y ayudarles a mantenerse en el mercado. Aunado a lo anterior, en estos momentos deben hacer frente también a los nuevos desafíos provocados por la pandemia de coronavirus, tanto en materia sanitaria, como económica, psicológica y social.

## Materiales y Métodos

El cierre de las escuelas como parte de las medidas de contingencia durante la pandemia COVID-19, provocó que este sector tuviera que migrar a entorno virtual para poder seguir operando y cumplir con sus obligaciones. En el caso de las escuelas de iniciación musical consideradas como ámbito de estudio, el cambio no fue bien recibido por todos sus clientes, algunos de los cuales decidieron no seguir contratando sus servicios. Por otro lado, las dificultades económicas, la desconfianza y el aislamiento, consecuencias de la contingencia han reducido en gran medida también a sus clientes activos y potenciales.

Ante este panorama, se llevó a cabo un estudio mixto con alcance descriptivo, para el cual se consideraron para la recopilación de datos las opiniones tanto de clientes internos como externos de las escuelas estudiadas. Para medir la satisfacción del cliente externo se utilizó un cuestionario con cuatro indicadores: 1) el grado de satisfacción del cliente con diversos aspectos del servicio; 2) la probabilidad de que el cliente promueva la escuela; 3) la facilidad para obtener ayuda por parte de la institución; y 4) la percepción acerca de la inclusión. Para el cliente interno, se integraron dos *focus group* de colaboradores y profesores. Además, de manera complementaria se realizaron entrevistas a directivos y se observaron *in situ* los procesos administrativos con el objetivo de formar un perfil de la situación actual de las empresas

El cuestionamiento que orientó el estudio fue: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de las escuelas de iniciación musical particulares de la ciudad de Veracruz, Veracruz durante el periodo de pandemia 2020-2022?, con el objetivo de: Conocer el nivel de satisfacción del cliente interno y externo con el servicio.

Por tanto, la variable a estudiar fue el nivel de satisfacción con el servicio de los clientes de las escuelas de iniciación musical, la cual se puede entender como el “[...] número de clientes,



o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios superan los niveles de satisfacción establecida” (Farris et al., 2010, pág. 49).

Con el propósito de comprender con mayor profundidad la naturaleza de la variable estudiada, se llevó a cabo su operacionalización, donde se identificaron las dimensiones que la integran, así como los principales indicadores de cada dimensión. Dicha operacionalización puede ser apreciada en la Tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
<b>Satisfacción del Cliente</b>  Número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios superan los niveles de satisfacción establecida (Farris et al., 2010, pág. 49).	Cliente Externo	<p><b>Grado de satisfacción:</b> Determina que tan satisfechos están los clientes con diferentes aspectos del servicio.</p> <p><b>Probabilidad de promoción:</b> Se refiere a qué tan probable es que los clientes recomienden el servicio.</p> <p><b>Grado de esfuerzo del cliente:</b> Facilidad para conseguir ayuda o asesoría.</p> <p><b>Percepción de la inclusión:</b> Se refiere a la no discriminación por diferencias físicas, psicológicas, etc.</p>	Encuesta mediante Cuestionario
	Cliente Interno	<p><b>Opinión sobre la comunicación interna.</b></p> <p><b>Opinión sobre productividad y oportunidades de mejora.</b></p> <p><b>Opinión sobre la calidad del servicio que se presta.</b></p>	<p>-Entrevistas a directivos (Guía de entrevista).</p> <p>-Grupo Focal con maestros y colaboradores (Guión de entrevista).</p>

A través del concepto, se identificaron, para motivos de este trabajo, dos dimensiones en la variable: la dimensión del cliente externo y la dimensión del cliente interno. Para el cliente externo se seleccionaron tres indicadores propuestos con anterioridad por Farris et al. (2010), a los que se agregó un indicador más: la *Percepción de la inclusión*, el cual fue propuesto durante las sesiones de acercamiento por directivos y expertos en educación musical como factor de relevancia para el estudio.



Por su parte, para el cliente interno se identificaron tres indicadores relacionados con su opinión en cuanto a: la *Comunicación interna*; la *Productividad y oportunidades de mejora*; y la *Calidad del servicio que se presta*.

Debido a los recursos de tiempo y económicos, el estudio estuvo limitado a la realidad de dos escuelas de iniciación musical, cuyos directivos y personal aceptaron de manera voluntaria participar con la investigación. Por razones de anonimato y para proteger a los involucrados, los nombres de los participantes en las encuestas, entrevistas y grupos focales fueron omitidos. Del mismo modo, los nombres de las escuelas involucradas en el estudio no se mencionan en este documento, sin embargo, las características y particularidades que las delimitan, se detallan más adelante.

Por tanto, para efectos del presente estudio, las unidades de análisis fueron los clientes y empleados de las dos escuelas de iniciación musical antes mencionadas. Los empleados representaron al cliente interno de la organización mientras que tomando en consideración que son escuelas de iniciación musical, y que la mayor parte de los estudiantes son menores de edad que generalmente no llevan a cabo los procesos de gestión de pago de inscripción, elección de horarios, períodos de pago, entre otros, y por tanto, no se encuentran en posibilidad de emitir opiniones acerca de ellos, se decidió que las unidades de análisis fueran los padres o tutores, considerando las opiniones de los niños cuando ellos lo consideraran pertinente.

Debido a la poca disponibilidad de tiempo, mayor grado de resistencia esperado y número de individuos, para recabar la opinión del cliente externo se optó por la aplicación de una encuesta mediante un cuestionario anónimo de 12 preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta, con un total de 38 reactivos que miden cuestiones relacionadas a los indicadores de: el *Grado de satisfacción*; la *Probabilidad de promoción*, el *Grado de esfuerzo*, la *Percepción de inclusión* y los *datos generales* del cliente externo. La escala de respuestas fue numérica usando un rango de calificación de 1 a 10 en donde 10 era la mejor calificación que se podía otorgar a los reactivos por parte del encuestado.

Para el diseño del cuestionario, se realizó una prueba piloto aplicado a una muestra de 15 estudiantes y padres de familia de una escuela particular cercana no relacionados con las escuelas en estudio el cual fue previamente revisado por un panel de expertas, con el fin de determinar los cambios necesarios para garantizar la viabilidad del instrumento antes de su aplicación final.

En el momento de la aplicación del cuestionario, las escuelas reportaron 20 alumnos en A y 40 en E, por lo que se decidió realizar un censo. El cuestionario fue aplicado durante un periodo de mayo a octubre 2021 de manera mixta, primero mediante la invitación a los padres o tutores para acceder a un enlace a la plataforma en línea de *Google Encuestas*, la cual fue enviada a la totalidad de los clientes registrados y posteriormente, ante la falta de respuesta, mediante la invitación personal directa en las instalaciones de la escuela por medio de encuestas impresas en papel. La fecha y hora de la aplicación se acordó con los directivos de las escuelas, a fin de entorpecer lo menos posible las actividades que se llevaban a cabo en el plantel, agilizar la recolección de datos y disminuir la resistencia o rechazo que pudiera presentarse por parte de los padres o tutores.

Al término del mes de octubre 2021, se obtuvieron para la escuela A, 11 encuestas y para la escuela E, 25 encuestas. Sumando el total de cuestionarios contestados, se obtuvo una participación promedio de más del 50% del total de la población, cuyos resultados fueron codificados y registrados en hojas de cálculo para su posterior análisis.

Con relación al cliente interno, se integraron dos grupos focales formados por personal docente y empleados de cada una de las escuelas y se llevaron a cabo por medio de plataformas digitales de videoconferencia (*Zoom* y *Google Meet*), en un solo momento en el tiempo organizándose con los directivos, para determinar un horario en que la mayor cantidad de colaboradores pudieran asistir sin afectar sus actividades. Las sesiones fueron grabadas con el conocimiento y aprobación expresa de los involucrados, y a continuación fueron transcritas para su posterior análisis.



Con la finalidad de obtener un panorama más completo de la realidad estudiada, la información conseguida por medio de la encuesta y los grupos focales, se complementó con información obtenida *in situ* mediante la observación directa, en las instalaciones de las escuelas, realizando la observación sin interferir en el modo en que se llevaban a cabo los procesos de atención al cliente y las clases presenciales. La observación se llevó a cabo en tres ocasiones distintas de manera manifiesta y los detalles relevantes a la vista del observador fueron anotados en una bitácora de observación para su posterior análisis.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a profundidad con los directivos de las empresas como parte complementaria a la opinión del cliente interno. Las entrevistas se llevaron a cabo en un solo punto de tiempo por medio de aplicaciones de videoconferencia, siguiendo una guía de entrevista, la cual fue elaborada para esta investigación y aprobada por un panel de expertas en estadística, gestión y metodología. Las sesiones fueron grabadas con el consentimiento expreso de los involucrados y transcritas para su posterior análisis

### **Características de la Escuela “A”**

La escuela “A” es una escuela de música enfocada en la primera infancia. Su principal objetivo es el desarrollo integral de los menores por medio del aprendizaje de la música de una manera lúdica y relajada. Además de los cursos para menores, cuenta también con una clase dirigida exclusivamente a adultos mayores.

Actualmente está ubicada en el Fraccionamiento Reforma de la ciudad de Veracruz y como institución, tiene la particularidad de aceptar sólo una pequeña cantidad de alumnos por curso bajo un esquema de recomendación directa. Los alumnos recomendados son sometidos a una evaluación por parte de la directora, que de aprobarse le permitirá el acceso a la institución.

Fue fundada en el año 2018, por su directora y propietaria, la maestra R, quien comentó que empezó dando clases particulares de música y piano en su domicilio particular, sin embargo, los padres de sus alumnos, altamente satisfechos por la calidad del servicio prestado, recomendaron a la maestra a sus conocidos, quienes a su vez solicitaban se les permitiera tomar clases. La demanda creció en tal medida, que le pareció era el momento perfecto para dar

el primer paso en la formación de una escuela, primero con la ayuda de sus familiares, quienes también se dedican a la educación en las artes y posteriormente mediante la contratación de profesionales externos.

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista con la fundadora, esta escuela no cuenta con una misión formal declarada. Si bien existe un compromiso compartido entre los docentes por brindar una educación de calidad, las entrevistas realizadas permitieron observar que no existe una idea clara de cuál es la misión general de la institución

Tampoco se cuenta con una visión formal y en palabras de la maestra R, directora de la institución: “no veo a la escuela “A” como un proyecto a largo plazo o para alcanzar un nivel mayor de penetración, sino como un medio para cubrir una necesidad, la cual es el desarrollo integral de los menores”.

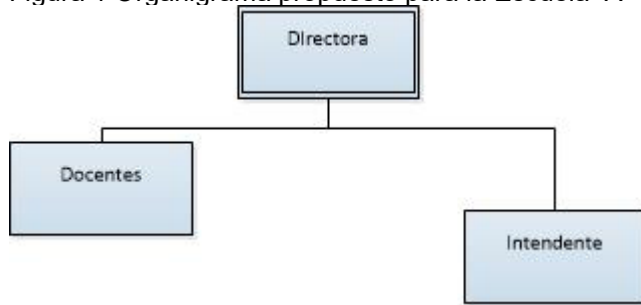
De las entrevistas y la observación realizadas, los objetivos de la institución están encaminados hacia el desarrollo integral de los estudiantes y sus habilidades psicológicas y motrices en un ambiente lúdico y seguro. El valor más importante declarado por su directora es el espíritu de servicio.

Aunque se carece de un organigrama formal elaborado. A través de las entrevistas realizadas fue posible conocer su organización interna, así como las labores y tareas que desempeña cada puesto. Debido a la magnitud de la escuela, muchas de las labores recaen sobre un solo puesto y situaciones donde una sola persona llega a desempeñar las funciones de más de un puesto.

A continuación en la Figura 1, se propone un organigrama de la empresa con fines ilustrativos y se enuncian los puestos, así como las funciones principales de cada uno de ellos.



Figura 1 Organigrama propuesto para la Escuela "A"



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información proporcionada por la directora.

*Directora:* Es la fundadora de la empresa. Se encarga de la toma de decisiones que influyen en la dirección de la empresa. Se encarga también de todos los aspectos administrativos, como el pago de nóminas, declaración patrimonial, representación legal, contrataciones; además es responsable de los aspectos propios de la operación como las inscripciones, bajas, creación de programas, horarios, entre otros.

*Docentes:* Son los encargados de impartir las clases y responsables del bienestar y seguridad de los menores durante la duración de las clases.

*Intendente:* Se encargan de la limpieza y mantenimiento general del establecimiento.

Los servicios que ofrece esta escuela son clases de iniciación musical e instrumental en grupos. Las clases están enfocadas en niños de uno hasta diez años, pero también cuentan con una clase especial para adultos mayores. A partir de la suspensión de actividades presenciales, las clases grupales fueron reemplazadas por clases individuales en línea.

De acuerdo con la información proporcionada por su directora cuentan con cinco grupos: dos de piano y teclado, uno de guitarra y bajo, uno de instrucción musical y un último de instrucción musical para adultos mayores. Anterior a la pandemia cada grupo solía contar con un promedio de cinco alumnos.

En cuanto al proceso de adaptación a los cambios provocados por la pandemia, su directora mencionó que el anuncio del paro de actividades los tomó por sorpresa, ya que no

contaban con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades de la escuela de manera virtual o en línea ni tampoco la experiencia para volver a hacerlo, por lo que, en un principio, se tomó la decisión de detener las actividades de la escuela. Debido a la demanda de los padres de familia quienes le solicitaron retomar actividades, hizo una inversión para mejorar la conexión a Internet y el equipo de cómputo de la escuela para retomar las clases en el nuevo esquema en línea. Comenta que el cambio fue complicado, pero fue bien recibido por los alumnos y sus padres, y no vio un descenso significativo en el número de alumnos o sus ingresos.

### **Características de la Escuela E**

En el año 2017, en la ciudad de Veracruz, abre sus puertas al público la Escuela E, la cual empieza como un curso de verano, para posteriormente convertirse en una escuela libre de artes.

El proyecto inicia con la idea de su directora, quien, en conjunto con varios amigos y conocidos, también profesionales en disciplinas escénicas, deciden formar una sociedad dedicada a la impartición de cursos de artes. Conforme la cantidad de clientes se incrementó, también las necesidades de personal y espacio para otorgarles el servicio. Es así como en 2019 llegan a su actual ubicación en el Fraccionamiento Reforma en la ciudad y puerto de Veracruz, adaptando un domicilio particular a las necesidades que una escuela requiere: una sala de espera, salones de clases y la recepción.

Esta escuela se orienta principalmente a la enseñanza de la música. Si bien cuenta con otros cursos de artes tanto plásticas como escénicas dentro de su currículo, como lo son las clases de pintura y danza, es la enseñanza de la música la que mayor cantidad de tiempo y recursos tiene destinados. Cuentan tanto con clases grupales como personalizadas y han ido agregando y retirando clases de acuerdo con la demanda de sus clientes.

El objetivo principal de la institución es la formación de nuevos profesionales de las artes y si bien no existe un límite de edad para tomar varias de las clases, la mayor parte de los estudiantes de la institución son menores de edad.

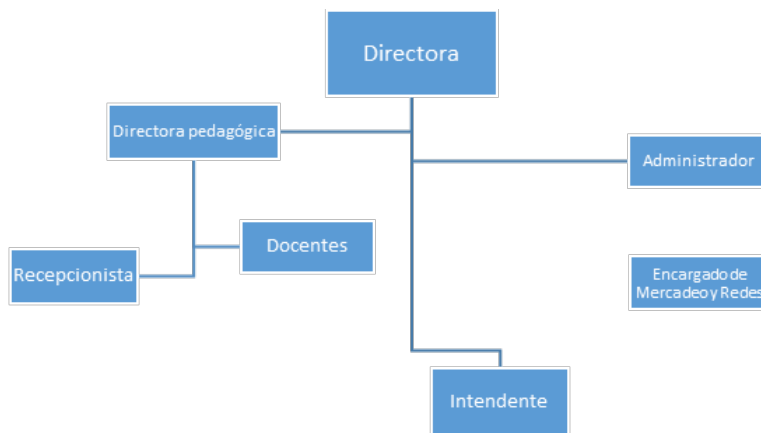


En el momento del estudio no contaba con una misión formal declarada. Las entrevistas llevadas a cabo sugirieron que el enfoque primordial de la escuela es la profesionalización de los estudiantes en las artes, pero esta idea aún no se formaliza.

La escuela tampoco cuenta con una visión formal, sin embargo, en las entrevistas llevadas a cabo las directoras expresaron su deseo de formalizar y certificar la institución para ofrecer una educación de mayor calidad y con validez curricular. Dentro de los principales objetivos de la institución se encuentra el posicionamiento de la escuela como una academia reconocida cuyos cursos cuenten con validez oficial. El compromiso, el trabajo duro y la perseverancia son los valores más importantes para la empresa.

Si bien “E” no ha elaborado un organigrama formal, sí cuenta con una división de labores establecida con funciones delimitadas. A continuación en la Figura 2, se presenta un organigrama de los puestos de la escuela creado con fines ilustrativos, así como la descripción de las funciones principales de los mismos.

Figura 2 Organigrama propuesto para la escuela “E”



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información proporcionada por la directora.

**Directora:** Es la encargada de la toma de decisiones en la empresa. Dentro de sus actividades está la administración de la imagen de la empresa, inscripciones, bajas y pago de nóminas.



*Directora pedagógica:* Se encarga de coordinar las labores de los docentes y la recepción, así como los horarios de clases, y eventos especiales como los recitales y conciertos de beneficencia.

*Administrador:* Maneja los aspectos contables de la empresa relacionados con la rendición de cuentas ante el SAT, aspectos legales, revisa los contratos, entre otras actividades.

*Encargado de mercadeo y redes:* Se encarga del manejo de las redes sociales de la escuela, labores de manejo de redes sociales, spots publicitarios, elaboración de anuncios y atención a los clientes en línea.

*Docentes:* Se encargan de la impartición de las clases, así como de las prácticas cuando se participa en eventos especiales.

*Recepcionista:* Se encarga de la atención al cliente, toma de recados, atención telefónica y limpieza general del establecimiento.

*Intendente:* Se encarga de la limpieza de las instalaciones.

Los servicios que ofrece La Escuela E son: clases de dibujo, danza, música, solfeo e instrumentales. Las clases se dan de manera completamente personalizada y pueden ser tomadas por niños o adultos.

Las clases de danza y dibujo actualmente se encuentran operando de manera grupal presencial, cuidando las medidas de sana distancia. Las clases de música e instrumentales se imparten de manera individual tanto de manera presencial como en línea.

Durante la entrevista con los directivos de esta escuela mencionaron que para ellos el cese de actividades fue un proceso de deterioro gradual. En un principio el aislamiento no les afectó tanto, pues mantuvieron sus horarios de clases intactos y se adaptaron rápidamente al cambio de esquema, iniciando clases en línea al día siguiente del anuncio del paro, sin embargo, sus clientes no reaccionaron muy bien al cambio y muchos de sus alumnos se dieron de baja en

los meses posteriores. Lo anterior, las llevó a tomar la decisión de retomar ciertas actividades de manera presencial, como el taller de danza, el de pintura y algunas clases instrumentales, mientras que otras permanecieron en línea.

Actualmente, la baja afluencia de nuevos clientes afecta de manera directa los ingresos de la escuela, sin embargo, lograron reestructurar sus horarios de modo que ningún maestro se quedara sin trabajo. Cabe destacar que esta escuela no realizó inversión en tecnologías de información para mejorar su servicio en línea, y prefirieron centrarse en las clases presenciales, adaptando las aulas y la escuela para llevarlas a cabo respetando el esquema de la sana distancia, adquiriendo termómetros, dispensadores de espray antibacterial y equipo de protección facial.

Los datos obtenidos tanto del estudio cuantitativo como cualitativo, se analizaron a través de imágenes gráficas y tablas cruzadas generadas mediante la utilización del *software* de hoja de cálculo Excel versión 365; *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS); *ATLAS.ti* y la herramienta de Análisis de Sentimiento en *meaningcloud.com*.

De acuerdo con Valencia (2010), la evaluación de la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo permitirá conocer los aspectos del servicio que, de acuerdo con la técnica Kaizen se deben mantener, reforzar o mejorar. Si bien, las escuelas de iniciación musical son un tipo especial de institución educativa que cuenta con sus propios retos y particularidades, se considera que el trabajo de Valencia sienta un precedente válido en la aplicación de estudios de satisfacción para la mejora continua en el ámbito educativo. A continuación se presentan los resultados del análisis de ambas dimensiones:

## **Resultados/Discusión**

La presentación de los resultados se ha estructurado en dos apartados, en el primero, se describe la dimensión denominada *Cliente externo*, en el segundo, la del *Cliente interno*.

### **Dimensión cliente externo**

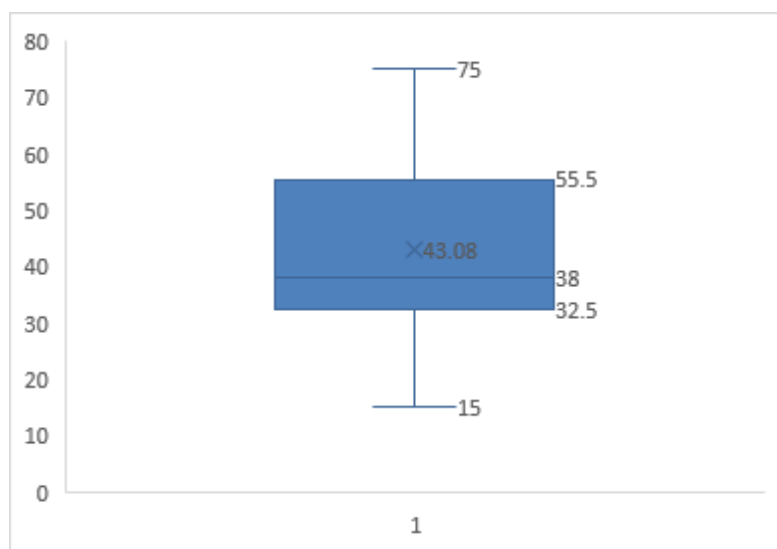
Tomando en cuenta la información obtenida en la encuesta a 36 estudiantes, padres y tutores que respondieron el cuestionario, es posible realizar un perfil del cliente externo

mediante la información proporcionada de: sexo, edad, nivel de ingresos, escolaridad, número de dependientes inscritos y opinión acerca de la modalidad de las clases.

La gran mayoría de los clientes de estas escuelas son de sexo femenino probablemente debido a que la mayoría de quienes respondieron el cuestionario eran los padres de los estudiantes y generalmente se acostumbra a que es la madre la que lleva a los hijos a este tipo de estudios complementarios a la educación básica. Casi el 80% de la población encuestada son mujeres, mientras que los hombres representaron poco más del 20% del total.

En la Figura 3, se presentan estadísticos acerca de los datos de la edad de los encuestados. Como se puede observar la mediana se coloca en 38 años señalando que la mitad de los datos de la edad se encuentran entre 15 y 38 años de edad y la otra mitad de 38 a 75 años. La media asciende a 43.08, la cual está por arriba de la mediana, esto debido a la edad máxima de 75 años.

Figura 3 Boxplot de la Edad de los encuestados

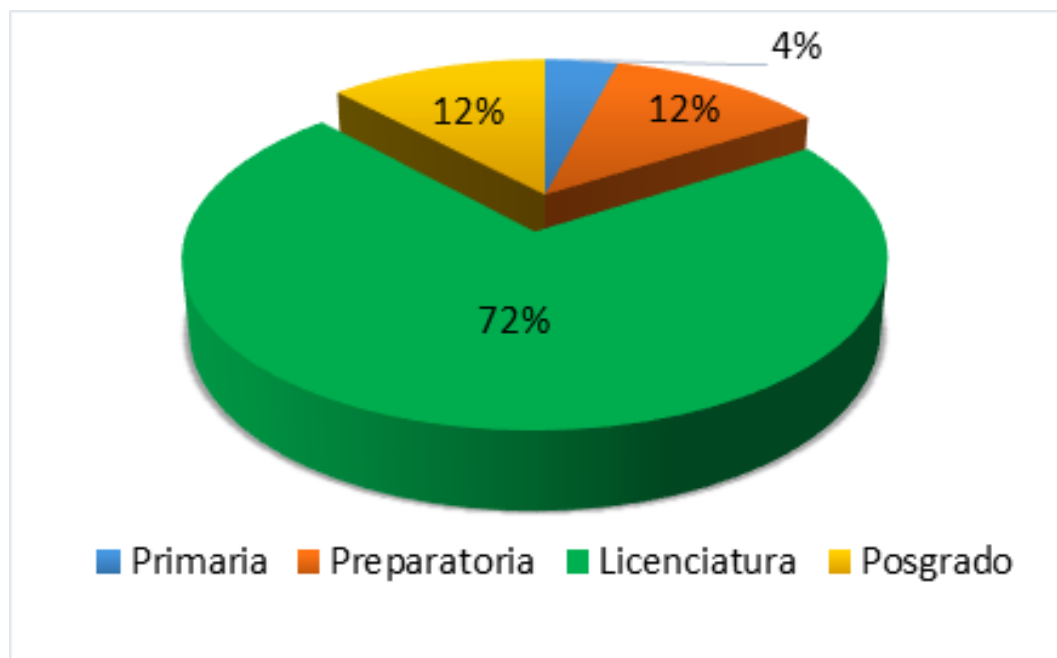


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

La mayor proporción de los encuestados (44%), cuentan con un nivel de ingresos mensual promedio por familia superior a los 20 mil pesos mexicanos. El segundo grupo, se encuentra ocupado por las personas con un ingreso de entre 5 y 10 mil pesos mensuales, mientras que las personas con ingresos menores a 5 mil son la menor parte de la población.

La Figura 4, muestra que la mayor parte de los encuestados cuentan con un nivel educativo concluido por lo menos de licenciatura, lo que señala a personas preparadas académicamente. Solamente un pequeño porcentaje de la población cuenta únicamente con el nivel de primaria. Ninguno de los encuestados expresó contar con un nivel educativo de secundaria.

Figura 4. Escolaridad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta Excel.

La gran mayoría de los encuestados (88%), cuenta únicamente con un solo dependiente inscrito dentro de la institución (hijos, familiares o ellos mismos), pero existe un pequeño

porcentaje que presenta dos dependientes inscritos al mismo tiempo. No hubo casos registrados donde el número de dependientes superara a dos personas.

El 92% de los encuestados, señalaron que las clases presenciales son mejores que las virtuales, lo cual puede estar relacionado con el tipo de estudios que se ofertan por parte de las escuelas estudiadas.

En la Tabla 2, se muestran los resultados obtenidos para cada indicador de la dimensión Cliente Externo, esto es: *Grado de satisfacción (Satisfacción)*; *Probabilidad de promoción (Promoción)*; *Grado de esfuerzo del cliente (Esfuerzo)*, y *Percepción de la inclusión (Inclusión)* de acuerdo con la escala de calificación de uno como la menor calificación y de diez como la mejor.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, ambas escuelas presentan promedios altos en cada uno de los indicadores, siendo la escuela A la que cuenta con un promedio ligeramente superior.

En el caso de la escuela A, todas sus graduaciones se sitúan por encima de 9.0, contando con un promedio final de 9.3, lo cual indica un alto nivel de satisfacción del cliente. Individualmente, el indicador más elevado es el de la Inclusión, mientras que el indicador más bajo es la probabilidad de promoción. A pesar de que una calificación de 9.2 habla de una población entusiasta con un bajo nivel de detractores, el hecho de que esta puntuación se encuentre por debajo del nivel general de satisfacción lleva a pensar que existe un cierto grado de apatía entre los clientes, que, si bien es pequeño, es suficiente para marcar esta diferencia.

Por su parte, la escuela E, si bien consiguió unas graduaciones finales menores que la escuela A, presenta también niveles de satisfacción altos, con un promedio final superior a 9.0. En el caso particular de esta escuela, se puede observar que el indicador mejor graduado fue el grado de esfuerzo, lo cual indica un alto grado de compromiso de la escuela con la atención al cliente, mientras que el indicador situado más bajo es el de satisfacción con el servicio. Esto parece indicar que el descontento existente por parte de los clientes de esta escuela está orientado a cuestiones diferentes al trato y las relaciones públicas de la empresa.



Tabla 2. Resultados finales de la encuesta de satisfacción

Escuela	Satisfacción	Promoción	Esfuerzo	Inclusión	Promedio Final
A	9.24	9.22	9.23	9.64	9.33
E	8.87	8.88	9.7	9.3	9.19

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

La tendencia principalmente positiva del nivel de satisfacción de los clientes de estas escuelas cuyo promedio de ambas alcanzó 9.26 de calificación, se ve reforzada por los resultados del análisis de sentimiento. Este análisis se llevó a cabo utilizando herramientas automatizadas de minería de textos que permiten, tras la introducción de un texto y ciertos parámetros, definir la orientación, el grado de ironía y confianza con el que cuentan las opiniones emitidas por los encuestados. Los resultados del análisis de sentimiento pueden ser apreciados en la Tabla 3.

Tabla 3. Ejemplos de los resultados del análisis de sentimiento

Nivel	Texto	Sentimiento	Acuerdo/Desacuerdo	Confianza
Enunciado	Me gusta la forma en que imparten sus clases en línea. Es excelente!!!...	Positivo	Acuerdo	100
Enunciado	Estamos realmente felices con su servicio!!!...	Positivo	Acuerdo	100
Enunciado	Muchas gracias!! En (Escuela A) nos sentimos como en familia y los maestros súper atentos y muy competentes Para mí, la escuela tiene una excelente ubicación	Positivo+	Acuerdo	98
Enunciado	Los maestros muestran empatía hacia las necesidades de los alumnos	Positivo	Acuerdo	100
Enunciado	Excelente escuela seguir trabajando de manera personalizada y en grupo, en especial el método utilizado fue muy bueno para el niño.	Positivo	Desacuerdo	86

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta de Análisis de Sentimiento en meaningcloud.com (MeaningCloud LLC, 2022).

Si bien los datos anteriores dan una imagen generalmente positiva del nivel de satisfacción, para la detección de los aspectos susceptibles de mejora, fue necesario profundizar en los

resultados de cada indicador, mismos que se presentan en los siguientes apartados.

### **Grado de satisfacción**

El grado de satisfacción de los clientes externos de estas escuelas determina que tan satisfechos están con diferentes aspectos del servicio, por lo que se les solicitó contestar qué tan satisfechos estaban con diferentes aspectos del mismo en una escala del 1 al 10, donde 1 representó “Nada Satisfecho” y 10 representó “Muy Satisfecho”.

Los resultados con calificación entre 8 y 10 se consideran “óptimos”, los resultados entre 7 y 8 se consideran “aceptables” y los resultados inferiores a 7 se consideran “no aceptables”. Para motivos de este estudio, se unificaron los diversos grados de satisfacción en una calificación final en una escala numérica entre 0 y 10. y de acuerdo a los resultados de la Tabla 4, se ubica en un rango positivo ya que los promedios de calificación obtenidos se hallan en rangos superiores a 8.

Los aspectos del servicio evaluados se muestran en la Tabla 4. En el caso de la Escuela A, los resultados de la satisfacción son muy parejos, sin embargo, se puede apreciar un punto bajo en el aspecto de la ubicación de la escuela, seguido por las instalaciones y los precios.

Por otro lado, la escuela E, muestra una mayor variabilidad en sus resultados, pudiéndose apreciar tanto puntos altos como puntos bajos. En el caso de esta escuela, su aspecto peor puntuado se ubica en las instalaciones, mientras que su punto más alto es el trato. Estos resultados apoyan los resultados anteriormente expuestos, permitiendo concluir que el compromiso de la escuela con la atención al cliente es alto, lo cual afecta directamente la satisfacción de los clientes con ese aspecto.



Tabla 4. Grado de satisfacción por aspecto

Aspecto	Puntuación	
	Escuela A	Escuela E
Calidad	9.27	8.92
Puntualidad	9.27	8.88
Trato	9.27	9.16
Ubicación	9	8.92
Enseñanza	9.27	9
Instalaciones	9.18	8.36
Horarios	9.27	8.8
Precios	9.18	8.84
Seguridad	9.27	8.88
Límite de Edad	9.27	8.96

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

Como datos complementarios, al hacer un análisis cruzado del nivel de satisfacción con el sexo de los encuestados como se muestra en la Tabla 5, se encontró que las personas de sexo femenino tienden a distribuir sus calificaciones de los aspectos del servicio con puntuaciones más bajas que los hombres, tal como se puede apreciar en la tabla, donde se ve el porcentaje de hombres y de mujeres que calificaron cada aspecto con las puntuaciones dadas.

Nótese en la Tabla 5, que los hombres no señalaron calificaciones debajo de la escala de 7, salvo en horarios, sin embargo, casi todos los aspectos calificados se encuentran con escala de 8 o superior. Esta manera de responder, difiere con las calificaciones otorgadas por las mujeres en las que se denota un porcentaje de ellas que calificó con 1 cada uno de los aspectos evaluados.



Tabla 5. Grado de satisfacción por sexo

	Sexo															
	Masculino								Femenino							
	1	2	3	4	7	8	9	10	1	2	3	4	7	8	9	10
Calidad						17%		83%	5%	5%				5%	32%	53%
Puntualidad						17%	17%	67%	5%	5%				11%	21%	58%
Trato							17%	83%	5%	5%					16%	74%
Ubicación						17%	17%	67%	5%	5%			5%		21%	63%
Enseñanza							17%	83%	5%	5%					37%	53%
Instalaciones						17%	33%	50%	5%		5%	5%	5%	16%	32%	32%
Horarios					17%		33%	50%	5%	5%				11%	21%	58%
Precios							33%	67%	5%		5%		5%	16%	11%	58%
Seguridad						17%	17%	67%	11%					11%	16%	63%
Límite de Edad						17%	17%	67%	11%					5%	16%	68%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS y Excel.

Por otro lado, no parece haber una diferencia importante entre el nivel de estudios o los ingresos y las puntuaciones otorgadas, aunque sí se encontró una diferencia entre los ingresos y la importancia que tiene la educación musical en la vida de las personas, como se puede observar en la Tabla 6, en la que existe una diferencia importante entre los ingresos y la importancia de la educación musical, ya que, a mayores ingresos, mayor es la importancia que se le da a este tipo de educación.

Tabla 6. Importancia de la educación musical con respecto al ingreso

Importancia	Ingresos I			
	Menos de 5 mil	Entre 5 y 10 mil	Entre 10 y 20 mil	Más de 20 mil
Nada importante				
Poco importante				
Importante	17%	50%	17%	17%
Muy importante	16%	21%	21%	42%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.



## Probabilidad de promoción

El nivel de satisfacción de un cliente usualmente tiene relación con la probabilidad de que dicho cliente recomiende un producto o servicio (Farris et al., 2010). Para medir esa probabilidad de promoción se han creado herramientas como la *Net Promoter Score* (NPS), la cual fue creada y patentada por Reichheld (2006). Las preguntas contenidas en el NPS están estandarizadas, sin embargo, esto no impide que la herramienta pueda ser adaptada fuera de esta estandarización.

El ítem que mide la probabilidad de promoción utilizado en el cuestionario aplicado a los sujetos de este estudio es una herramienta de creación propia basada en la herramienta de Reichheld. En ella se les pregunta a los encuestados que tan probable es que recomienden a la escuela en relación con varios aspectos del servicio, en una escala del 1 al 10 donde 1 es “Nada probable” y 10 es “Muy probable”.

El promedio de las respuestas entonces se interpreta de la misma manera que el instrumento de Reichheld, donde las calificaciones del 1 al 6 pertenecen a detractores, las calificaciones de 7 y 8 a los apáticos y las calificaciones de 9 y 10 a los entusiastas. Los resultados obtenidos se presentan en las siguientes tablas. Para motivos de este estudio, se unificarán los diversos grados de promoción obtenidos en una calificación final en una escala numérica entre 0 y 10.

Tal como puede observarse en la Tabla 7, en ambas escuelas es posible encontrar promedios de puntuación altos y bajos. En el caso de la escuela A, todos los aspectos graduados alcanzaron el rango de entusiasmo, siendo el peor puntuado el relacionado con la inclusión de la escuela, seguido de los límites de edad, mientras que el resto de los aspectos se encuentran parejos.

Es necesario recordarle al lector, en este punto, que la escuela A se rige bajo un estricto sistema de recomendaciones y una evaluación rigurosa de candidatos para su admisión, por lo que la menor probabilidad de promoción en los aspectos antes citados pudiere estar relacionados con ello.

En cuanto a la Escuela E, si bien cuenta también con notas altas, pueden apreciarse varios aspectos que caen al rango de la apatía, siendo el peor de ellos nuevamente las instalaciones, seguido de la ubicación. En contraposición, la enseñanza, el trato y la seguridad son los tres aspectos que lograron llegar al rango del entusiasmo.

Si bien las graduaciones no son malas, un porcentaje alto de apáticos puede derivar en una menor cantidad de nuevos clientes, a pesar de que el grado de satisfacción actual de los clientes les permita conservar los que ya tienen.

Tabla 7. Probabilidad de promoción

Aspecto	Puntuación	
	Escuela A	Escuela E
Calidad	9.27	8.88
Puntualidad	9.27	8.88
Trato	9.27	9.12
Ubicación	9.27	8.72
Enseñanza	9.27	9.08
Instalaciones	9.27	8.28
Horarios	9.27	8.92
Precios	9.18	8.92
Seguridad	9.27	9
Lim. de Edad	9.09	8.96
Inclusión	9	8.92

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

Como dato adicional en la Tabla 8, vuelve a apreciarse la tendencia del cliente femenino para calificar de manera más crítica, con un mayor porcentaje de detractores y apáticos entre las mujeres en comparación con los hombres.



Tabla 8. Probabilidad de promoción de acuerdo con el sexo

Hombres (%)				Mujeres (%)			
Aspecto	Detractores	Apáticos	Entusiastas	Aspecto	Detractores	Apáticos	Entusiastas
Calidad			100	Calidad	10	11	79
Puntualidad			100	Puntualidad	10	11	79
Trato			100	Trato	10		90
Ubicación		17	83	Ubicación	10	16	74
Enseñanza			100	Enseñanza	10		90
Instalaciones		17	83	Instalaciones	15	16	69
Horarios			100	Horarios	10	16	74
Precios			100	Precios	10	16	74
Seguridad			100	Seguridad	10	5	75
Lim. de Edad			100	Lim. de Edad	15		75
Inclusión			100	Inclusión	10	10	80

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

### Grado de esfuerzo del cliente

Otro indicador de la dimensión del cliente externo es el grado de esfuerzo del cliente, el cual está determinado por la facilidad o dificultad para conseguir ayuda o asesoría respecto a varios aspectos del servicio que ofrecen las escuelas.

La graduación se llevó a cabo en una escala del 1 al 10 donde 1 es “Muy difícil” y 10 es “Muy fácil”. Los resultados con calificación entre 8 y 10 se consideran “óptimos”, los resultados entre 7 y 8 se consideran “aceptables” y los resultados inferiores a 7 se consideran “no aceptables”. Para motivos de este estudio, se unificaron los diversos grados de satisfacción en una calificación final en una escala numérica entre 0 y 10.

Los aspectos evaluados para este indicador se aprecian en la Tabla 9, ambas escuelas consiguieron excelentes resultados en este apartado. En el caso de la escuela A, todos los aspectos del servicio fueron calificados con una puntuación superior a 9.0, siendo los puntos

bajos los relacionados a conseguir ayuda en desacuerdos relacionados con la enseñanza y los horarios, mientras que los aspectos donde fue más fácil conseguir ayuda estaban relacionados con las instalaciones y las solicitudes de información acerca de la escuela.

En el caso de la escuela E, es posible apreciar que alcanzó puntajes incluso más altos que la escuela A, siendo sus puntos altos la facilidad con la que las personas pueden conseguir ayuda con aspectos relacionados a los pagos, mientras que el aspecto en el que es más difícil conseguir ayuda de parte de la institución fue con los horarios.

Tabla 9. Grado de Esfuerzo

Aspecto	Puntuación	
	Escuela A	Escuela E
Enseñanza	9.09	9.32
Pagos	9.27	9.44
Horarios	9.09	9.12
Empleados	9.18	9.36
Quejas/Sugerencias	9.18	9.36
Instalaciones	9.36	9.2
Información	9.36	9.32
Contacto Dir.	9.27	9.28

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

### Percepción de la inclusión.

La inclusión es un tema muy abordado actualmente, sobre todo en el ámbito de las redes sociales. De acuerdo con la UNESCO, el término de inclusión en la educación se da mediante la prohibición de toda forma de exclusión o restricción de las oportunidades de participación en la enseñanza por las diferencias percibidas como sexo, raza, etnia, escalón social, idioma, religión, nacionalidad, posición económica, aptitudes o cualquier otra diferencia aceptada que pueda provocar que un individuo o grupo de individuos sea excluido. (UNESCO, 2021).

Este indicador fue propuesto durante las entrevistas con los directivos, y se consideró de importancia considerarlo en el estudio, dado el contexto social actual. La evaluación de la inclusión se llevó a cabo mediante una pregunta que podía ser contestada por medio de una escala del 1 al 10, donde 1 significa “Nada inclusiva” y 10 “Muy Inclusiva”. Los resultados se encuentran en la Tabla 10, y muestran que la Empresa A obtuvo un promedio de 9.64, y la Empresa E de 9.3.

Tal como es posible apreciar, ambas escuelas son consideradas altamente inclusivas, siendo la escuela A la que está mejor posicionada. Esto parece contradecir los resultados obtenidos durante la medición de la probabilidad de promoción, sin embargo, es importante recalcar que ambas escuelas cuentan con programas altamente inclusivos, como clases para adultos mayores y clases para personas con discapacidades.

Tabla 10. Percepción de la inclusión

Escuela	Inclusión
A	9.64
E	9.3

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción analizadas por medio de la herramienta SPSS.

### Dimensión cliente interno

La satisfacción del cliente interno se realizó mediante el análisis de la información obtenida en los grupos focales. Se realizaron dos grupos focales, el primero con 5 colaboradores de la Escuela E y el segundo con 3 colaboradores de la Escuela A. En cuanto a las entrevistas, se realizaron 3 entrevistas a profundidad, la primera con la Directora de la escuela A, mientras que en la segunda y tercera se entrevistó a la Directora y a la Directora Pedagógica de la Escuela E respectivamente. Durante estos ejercicios se realizaron cuestionamientos dirigidos a encontrar la opinión de los colaboradores y directivos de las escuelas en cuanto a tres indicadores: 1) la *Opinión que tienen en cuanto a la comunicación interna*; 2) la *Opinión que tienen en cuanto a la productividad y a las oportunidades de mejora* y, finalmente, 3) la *Opinión en cuanto a la calidad*

*del servicio que se presta.*

Opinión acerca de la Calidad de la comunicación interna.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede señalar que en ambas escuelas la opinión que tiene el cliente interno es positiva, sin embargo, en ambas escuelas se aprecian problemas de comunicación, sobre todo con lo relacionado a la filosofía institucional.

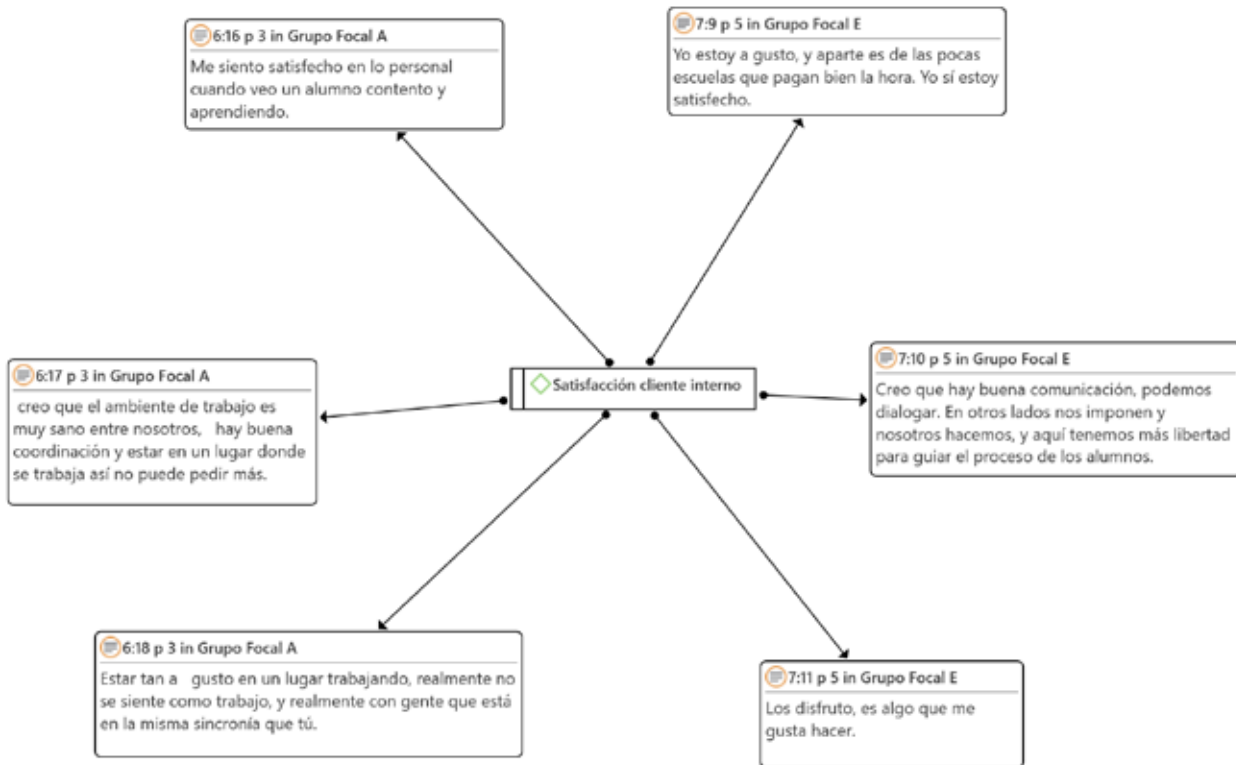
En el caso de la escuela A, la opinión acerca de la comunicación es positiva. Los docentes sienten que sus ideas son escuchadas y que pueden comunicarse con facilidad con sus superiores y compañeros, sin embargo, cuando se realizaron cuestionamientos relacionados con la filosofía de la escuela, sus objetivos, metas y valores, éstos mencionaron no estar informados al respecto o tener una idea vaga de los mismos, lo cual indica una deficiencia en la comunicación vertical.

“En algún momento comentó que quiere convertir a la escuela en un bachillerato técnico con enfoque en artes, lo comentó a principios de febrero o marzo, con expectativas como el que está en Xalapa, hay uno en Xalapa, pero está en proceso”; “Tengo el conocimiento que quieren hacerlo de manera escolarizada, sus planes eran para empezar en septiembre, pero les ganó el tiempo y con pandemia más, tengo entendido que el proyecto está para iniciarse en enero”.

Además, de acuerdo con los comentarios efectuados durante los grupos focales, existen diferencias en cuanto a horarios con otros compañeros, lo que indicaría que la comunicación horizontal también presentaría fallos. Esto puede deberse a que, al no contar con una filosofía institucional formal, el proceso de inducción no se está llevando a cabo de manera adecuada. La opinión positiva sería entonces resultante de la satisfacción personal, más que de la apreciación imparcial (Ver Figura 5).



Figura 5 Satisfacción del cliente interno



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de los grupos focales analizados por medio de la herramienta Atlas.ti.

En cuanto a la Escuela E, fue posible apreciar el mismo problema que con la Escuela A, ya que hay un desconocimiento generalizado acerca de los objetivos, valores y expectativas de la empresa, sin embargo, a diferencia de la anterior, el grado de desinformación es menor, ya que varios de los colaboradores sí fueron capaces de brindar una respuesta uniforme, sobre todo cuando fueron cuestionados acerca de los planes a corto y mediano plazo de la escuela.

Cabe mencionar que las directoras de esta escuela convocan a juntas al inicio y final de cursos, y mantienen un canal de comunicación abierto por medio de mensajería instantánea con todos los maestros, lo cual que no sucede en la escuela A.



### **Opinión de la productividad y oportunidades de mejora.**

La opinión de la productividad tiene que ver con la imagen mental o idea que tiene el cliente interno en cuanto a la consecución de metas por parte de la escuela. A pesar de que como se mencionó anteriormente, los colaboradores no cuentan con una idea clara de cuáles son los objetivos y metas de la empresa, la totalidad de los colaboradores opinaron que las metas se han logrado o están en camino a lograrse.

“creo que es que el niño aprenda. Que haya una continuidad en su aprendizaje” “Considero que los objetivos se están cumpliendo y es palpable, los chicos lo dicen, y como maestro eso es satisfactorio ver esos resultados”.

En el caso de la Escuela A, hay varias opiniones acerca de cuáles son las metas que tiene la empresa para el corto y mediano plazo. La versión oficial otorgada por la directora es que los objetivos de la institución se relacionan con el crecimiento integral de los menores en un ambiente lúdico, mientras que los colaboradores relacionan las metas de la empresa con el aprendizaje de los menores, el nivel de satisfacción de los clientes y los beneficios psicosociales de las clases.

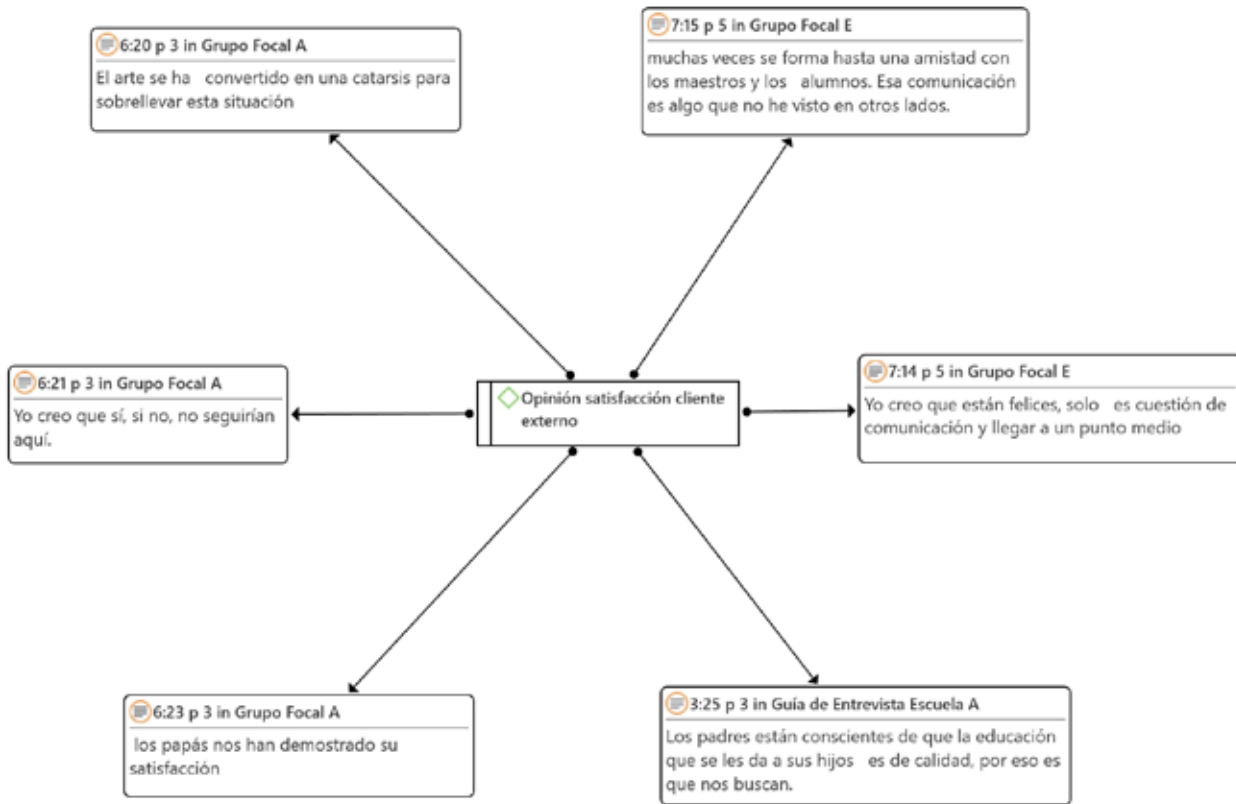
Por otro lado, en la Escuela E, donde se tiene como objetivo la profesionalización de la escuela y el alumnado, los colaboradores también perciben que las metas se están logrando, a pesar de que los avances en esa materia se vieron frenados por la aparición de la pandemia, de acuerdo con las palabras de la directora.

### **Opinión de la calidad del servicio prestado.**

En ambas escuelas, la opinión que existe acerca de la calidad del servicio que se presta es buena. Los colaboradores de las escuelas creen que el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio es alto. En la Escuela A, donde prácticamente no hubo un descenso de la matrícula, los participantes del grupo identificaron en los clientes externos un grado de satisfacción elevado, con algunos inconvenientes menores relacionados con los horarios. Las afirmaciones de los colaboradores parecen respaldadas por los resultados de las evaluaciones del cliente externo (Ver Figura 6).



Figura 6 Opinión del cliente interno acerca de la satisfacción del cliente externo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de los grupos focales analizados por medio de la herramienta Atlas.ti.

Por su parte, en la escuela E, donde existió un descenso considerable de la matrícula, los colaboradores tienen la impresión de que dicho descenso no fue culpa de la escuela, sino de factores externos como las secuelas económicas de la pandemia, las afectaciones a la salud física, mental o emocional, el miedo, etc.

Durante la realización del grupo focal se identificó también la existencia de inconvenientes que han provocado molestias en los clientes externos. En primera instancia, existe una situación con el ruido, ya que, al no estar las aulas insonorizadas, cuando se llevan a cabo actividades especialmente ruidosas (como las clases de saxofón, las clases de batería y las clases de danza) el ruido que emana de los salones traspasa hacia otros espacios, interrumpiendo el flujo

de las otras clases. Esto ha sido solucionado de manera parcial con la reestructuración de los horarios, sin embargo, se siguen recibiendo quejas de manera ocasional.

También se han recibido quejas acerca de la temperatura en el lobby o sala de espera, ya que al ser un lugar cerrado y muy iluminado que carece de aire acondicionado, es muy caluroso durante el verano y resulta incómodo para los clientes estar ahí durante esas fechas.

Los resultados de la medición del nivel de satisfacción del cliente externo respaldan estas afirmaciones, al obtenerse altos niveles de satisfacción en los aspectos evaluados. Las quejas en cuestión de las instalaciones coinciden también con las calificaciones obtenidas en ese aspecto.

De acuerdo con la información recuperada mediante las entrevistas y los grupos focales, los colaboradores de las escuelas de iniciación musical estudiadas identifican al periodo de pandemia y contingencia sanitaria como un proceso de adaptación difícil, con grandes cambios en la forma en que llevaban a cabo sus actividades laborales y de la vida diaria. Sin embargo, identificaron efectos tanto positivos como negativos derivados de la contingencia sanitaria y del cambio del esquema de trabajo presencial al virtual (Tabla 11).

Tabla 11. Efectos de la pandemia en las escuelas de iniciación musical

<b>Efectos Positivos</b>	<b>Efectos Negativos</b>
Se crearon nuevas formas de impartir cátedra y nuevos modos de utilizar instrumentos conocidos.	Disminución de los ingresos
Adquisición de nuevas habilidades en los docentes.	Disminución de clientes
Mejora en el aprovechamiento de los alumnos al cambiar a clases individuales.	Dificultad para adaptarse al cambio de esquema.
Incremento en la percepción de la seguridad por parte de los alumnos al no tener que salir de casa.	Imposibilidad de llevar a cabo ciertas actividades grupales debido a la latencia.
Mejora de la relación cliente-empresa por medio de actos solidarios.	Afectaciones económicas, físicas, psicológicas y emocionales derivadas del aislamiento.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los grupos focales.

Dentro de los aspectos negativos identificados se encuentran la disminución de los clientes y por tanto de los ingresos de las escuelas. Los entrevistados señalaron que el proceso

de adaptación fue especialmente complicado al principio pues ni los alumnos ni los docentes tenían mucha experiencia manejando aplicaciones de video conferencia con fines académicos, provocando sentimientos de estrés y confusión. Estos resultados concuerdan con los datos proporcionados por Gonzáles (2020) que señalan un incremento en el estrés y los sentimientos negativos en los estudiantes y docentes como resultado del aislamiento y el cambio de esquema a clases virtuales, el cual se ha ido incrementando con el paso del tiempo.

Otro de los problemas que encontraron durante el desarrollo de las actividades en línea fue la latencia, es decir, el tiempo que tarda en transmitirse un paquete de datos dentro de una red (Test de Velocidad, 2016) en Internet y, sobre todo, al momento de ejecutar procesos donde hay retroalimentación constante en tiempo real, como las llamadas y videollamadas, esta latencia suele incrementarse provocando retrasos en la transmisión que pueden ir desde unos pocos segundos hasta más de un minuto. Si bien esto pudiera parecer poco tiempo, para la enseñanza de la música, que requiere de considerar los tiempos con gran exactitud para lograr los resultados deseados, estos escasos segundos de retraso se convierten en un enorme obstáculo, sobre todo cuando se pretende realizar actividades de manera grupal, como los ensambles.

Actualmente existe muy poca información acerca del uso de las plataformas digitales en el caso particular de la educación musical o de los beneficios y problemas derivados del mismo, al tratarse de un problema emergente, la mayor parte de los estudios se centran en los efectos negativos del esquema virtual en los estudiantes de manera general o de la manera de mejorar las clases virtuales en general.

Lamentablemente, es poco lo que las escuelas puedan hacer para remediar el problema de la latencia, ya que esta última depende no sólo de la calidad de la señal de internet que posean en la institución, sino también de la calidad del internet que poseen los alumnos, docentes y de la calidad general de los servicios que ofrecen las compañías, el cual puede ser afectado también por otros factores externos como el clima, fallos en la energía, entre otros.

Sumado a lo anterior, se encuentran también las secuelas económicas y sociales que el aislamiento ha provocado. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) se pueden apreciar afectaciones tales como la disminución de la liquidez, aumento del desempleo y sub-empleo, aumento generalizado de la pobreza, grandes brechas en el acceso a los sistemas de salud, inestabilidad política entre otros. De acuerdo a los resultados obtenidos por este estudio, es precisamente el factor económico uno de los principales causantes de la deserción escolar en estos centros educativos.

Pero no todo es malo, los entrevistados fueron capaces de identificar varios efectos positivos desencadenados por el cambio de esquema.

El primero de estos efectos positivos es de hecho, el resultado de uno de los efectos negativos: el súbito cambio de esquema de trabajo y la imposibilidad de llevar a cabo las actividades de la misma manera como lo hacían antes de la pandemia, obligó a directivos y docentes a buscar y crear nuevas formas para impartir sus clases y lograr que los alumnos las aprovecharan, obligándolos a su vez a adquirir nuevas habilidades técnicas que, en palabras de uno de los entrevistados, los “enriquece como profesionales”.

Por otro lado, al migrar de un esquema presencial grupal a uno en línea personalizado, alumnos que tenían problemas de aprovechamiento comenzaron a repuntar en sus calificaciones. Los entrevistados atribuyen esta alza notable en el promedio de las calificaciones a que las clases individualizadas permitían al alumno encontrar su propio ritmo para aprender y permitían que los maestros concentraran toda su atención en un solo alumno por vez, en lugar de dividirla entre toda la clase.

Otro aspecto que mejoró fue la relación de la escuela como empresas con sus clientes, esto de acuerdo con la opinión de los colaboradores. Las escuelas se solidarizaron con los alumnos y los padres de familia que habían sido afectados en su economía, ofreciendo diversas facilidades en los pagos y horarios que normalmente no se ofrecían. También cabe mencionar que los entrevistados hicieron énfasis en que los alumnos se expresaban positivamente de la

escuela, pues las clases constituían un alivio a la estresante realidad pandémica y una forma de esparcimiento.

Los resultados anteriormente enunciados harían posible la creación de un plan de mejora ideal para la situación actual de estas escuelas. De acuerdo con Valencia (2010), la aplicación de un plan de mejora continua podría generar cambios en la disciplina, comunicación y organización de los prestadores de servicios e incrementar la eficiencia mediante la capacitación, la innovación, la motivación y la cultura de calidad.

## **Conclusiones**

Las escuelas de música de la ciudad de Veracruz lograron mantener un nivel de satisfacción de cliente positiva durante el periodo de pandemia, a pesar de las medidas restrictivas de aislamiento social, el cambio repentino de modalidad de trabajo, las deficiencias en su organización y los efectos negativos de la pandemia en la economía y psique de las personas. Lo anterior se aprecia en los resultados positivos obtenidos en las encuestas de satisfacción y mediante el análisis de las opiniones aportadas tanto por el cliente externo como el interno.

Los resultados obtenidos de la realización de este estudio mixto en su metodología, permitió conocer que las escuelas de iniciación musical particulares estudiadas durante el periodo de pandemia 2020-2022, cuentan con clientes externos satisfechos con diferentes aspectos del servicio como el trato, la enseñanza, la puntualidad, los horarios, los precios, la comunicación con directivos, profesores y empleados administrativos; entre otros, que ofrecen dichas escuelas, además de que consideran que son escuelas incluyentes las cuales se encuentran dispuestos a recomendar.

Por su parte el cliente interno, señaló sentirse satisfecho con la comunicación e integración existente a pesar de que en algunos casos no se encuentran formalmente definidos aspectos de la gestión que podrían ser relevantes para guiarlos en sus actividades. Cabe mencionar que a lo largo de este documento se expuso la problemática en la cual se encuentran inmersas las escuelas de iniciación musical de la ciudad de Veracruz, como consecuencia, no solamente de la pandemia y de las secuelas dejadas por las medidas restrictivas implementadas para

controlar la propagación del virus, sino también las derivadas por la naturaleza misma de su formación y de la falta de información o asesoramiento que tienen los directivos o dueños de estas empresas. Se encontró una carencia de estructuras formales, así como fallos en la comunicación de los objetivos y metas que se persiguen al interior de las escuelas.

Sumado a lo anterior, se encuentran los efectos negativos que han sido identificados por los mismos empleados y clientes de estas escuelas: la dificultad para adaptarse rápidamente al cambio de un esquema de trabajo presencial a un trabajo en línea, los problemas que se generan por la falta de conocimientos técnicos para llevar a cabo las actividades bajo el nuevo esquema o propios de fallos en los sistemas de información, los efectos negativos en la salud física, mental y emocional de clientes y colaboradores provocados por el aislamiento, así como la disminución del número de clientes y de los ingresos de la empresa.

A pesar de todo lo anteriormente expuesto el grado de satisfacción de los clientes de estas escuelas es elevado. Aunque la mayor parte de los clientes prefieren las clases presenciales, parece no haber un rechazo para la adopción del esquema en línea, que en opinión de los colaboradores, incluso ha tenido algunos efectos positivos en la salud psicoemocional y el aprovechamiento de los alumnos.

Por un lado, el hecho de que los niveles de satisfacción se hayan mantenido elevados puede deberse a las características del perfil del cliente promedio de las escuelas de iniciación musical, quienes son personas de alrededor de 43 años, con un nivel adquisitivo de medio a alto, con un nivel de escolaridad superior, en su mayor parte de sexo femenino y que consideran a la educación musical como una parte importante del desarrollo de los estudiantes. Si bien la mayor parte de los clientes prefieren la educación presencial a la educación en línea, no existe un rechazo al cambio de esquema por parte de éstos, en cambio, los encuestados expresan que la educación musical ha adquirido más importancia con la llegada de la pandemia.

Por otro lado, es importante destacar el compromiso de las escuelas con el servicio al cliente y las buenas relaciones que tiene la escuela con los mismos. Los clientes tienen una opinión muy positiva del trato y la calidad de la enseñanza, la cual contrasta con la opinión que



tienen de aspectos físicos ajenos a la operación como la ubicación y las instalaciones, que han captado la mayor parte de las opiniones negativas emitidas.

En resumen, si bien no existe una urgencia de realizar una intervención para elevar el nivel de satisfacción de las escuelas de iniciación musical de la ciudad de Veracruz durante el periodo pandémico, sí existen numerosas oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas en el corto, mediano y largo plazo.

Por último, se recomienda a los directores y colaboradores de instituciones educativas que deseen replicar la metodología usada durante esta investigación, asesorarse con expertos en administración de empresas, control de calidad y gestión empresarial, de tal modo que les ayuden a tener un mejor entendimiento acerca de la manera en que podría aplicarse un plan de mejora, y la mejor manera para llevar a cabo el ciclo PHCA, con el fin de garantizar el éxito en la consecución de los objetivos buscados por sus organizaciones. También este aporte podría ser de interés para los investigadores interesados en el estudio de la satisfacción al cliente en escuelas de música y en otras áreas similares.

## Referencias bibliográficas

- Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, No. 20, Recuperado a partir de <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>.
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. Organización de las Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The definitive guide to Measuring Marketing Performance* (Segunda ed.). New Jersey, USA: Pearson Education LTD. Retrieved Septiembre de 2021, from [https://books.google.com.mx/books?id=7PtW4nBoGmkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=7PtW4nBoGmkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



- González, L. (2020). Estrés académico en estudiantes universitarios asociados a la pandemia por COVID-19. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*, 9(25), 158-176. <https://doi.org/10.31644/IMASD.25.2020.a10>
- Gordillo, E. (2018). *Análisis del proceso administrativo que implementan las academias musicales en la ciudad de Guatemala*. Guatemala de Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, M. (1999). *Propuesta metodológica para mejora continua de la calidad personal del docente*. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana. Facultad de Estadística e Informática. Región Xalapa. Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/47611>
- Imai, M. (2001). *Kaizen: La clave de la estrategia competitiva japonesa*. Mexico: Continental.
- INEGI. (23 de Marzo de 2021). *Comunicado de Prensa Núm 185/21*. inegi.org.mx: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-ED\\_2021\\_03.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-ED_2021_03.pdf)
- Jiménez R., A. M. (Julio-Diciembre de 2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVI, núm. 2(2), 95-113. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36418856005.pdf>
- Lara, A. (2013). *Análisis de la Norma ISO 10004:2010 para la medición y el seguimiento de la satisfacción de los clientes en las PyMEs*. Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de Estadística e Informática.
- Loera, M. (03 de Diciembre de 2012). *Universidad de Guadalajara*. Más del 90% de empresas en México son micro, pequeñas y medianas: [https://www.udg.mx/es/noticia/mas-del-90-de-empresas-en-mexico-son-micro-pequenas-y-medianas#:~:text=views\\_php\\_handler\\_field.inc\).-,M%C3%A1s%20del%2090%25%20de%20empresas%20en,son%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas&text=M%C3%A1s%20del%2090%20por%20](https://www.udg.mx/es/noticia/mas-del-90-de-empresas-en-mexico-son-micro-pequenas-y-medianas#:~:text=views_php_handler_field.inc).-,M%C3%A1s%20del%2090%25%20de%20empresas%20en,son%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas&text=M%C3%A1s%20del%2090%20por%20)
- MeaningCloud LLC. (2022). *Analítica de Textos*. meaningcloud.com: <https://www.meaningcloud.com>.



com/es/soluciones/analitica-de-texto

Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question: Driving true profits and true growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Test de Velocidad. (18 de Agosto de 2016). *¿Qué es la latencia y cómo podemos mejorarla?* testdevelocidad.es: <https://www.testdevelocidad.es/2016/08/18/la-latencia-podemos-mejorarla/>

UNESCO. (2021). *Inclusión en la Educación*. unesco.org: <https://es.unesco.org/themes/inclusion-educacion>

Valencia, L. (2010). *Propuesta de mejora continua de dos procesos del departamento de servicios escolares de la secretaria de posgrado del INECOL*. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.