

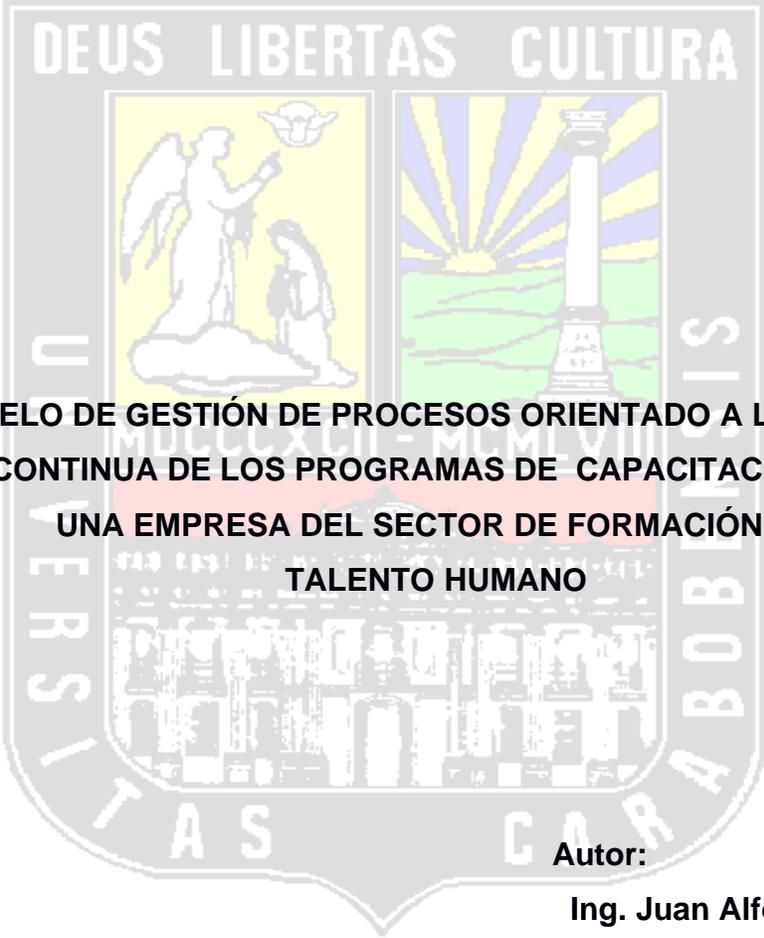
**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A
LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo



**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A LA MEJORA
CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN DE
TALENTO HUMANO**

Autor:

Ing. Juan Alfonso Pacheco

Bárbula, Octubre de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A LA MEJORA
CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN
DE TALENTO HUMANO**

Tutora:

Ing. Esp. Ariana Rivas

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad De Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudio de Postgrado
Especialización en Gerencia de la Calidad y Productividad
Por: Ing. Esp. Ariana Rivas
C.I. V-14.230.118

Bárbula, Octubre de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



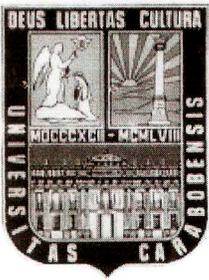
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A LA MEJORA
CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN
DE TALENTO HUMANO**

**Tutor Metodológico :
MSc. Victor Campos**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad De Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudio de Postgrado
Especialización en Gerencia de la Calidad y Productividad
Por: MSC. Victor Campos
C.I.

Bárbula, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADOS A LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO"

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD por el(la) aspirante:

PACHECO S., JUAN A.
C.I.: 14.186.817

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RIVAS L., ARIANA T., titular de la cédula de identidad N°. 14.230.118

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

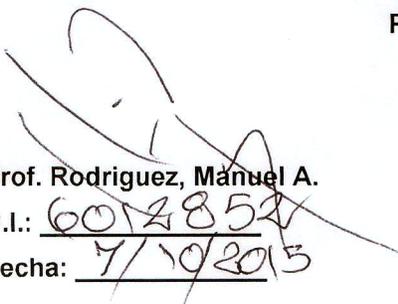
Aprobado

En Bárbula, a los 7 días del mes de Octubre de 2015


Prof. Campos, Víctor M. (PRESIDENTE)

C.I.: 2028901

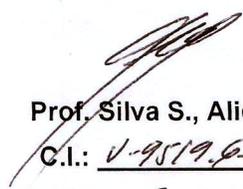
Fecha: 7-10-15


Prof. Rodríguez, Manuel A.

C.I.: 6014852

Fecha: 7/10/2015




Prof. Silva S., Alicia E.

C.I.: V-9519.631

Fecha: 07-10-2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios, al Universo, al Tiempo y a las Energías que lo mueven por colocarme en este camino y permitirme transitarlo.

Quiero agradecer a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y su mano amiga para poder sacar adelante este proyecto, entre ellas se encuentran:

A Betty, Ydris y Juan, mis padres, quienes siempre me brindan su apoyo incondicional.

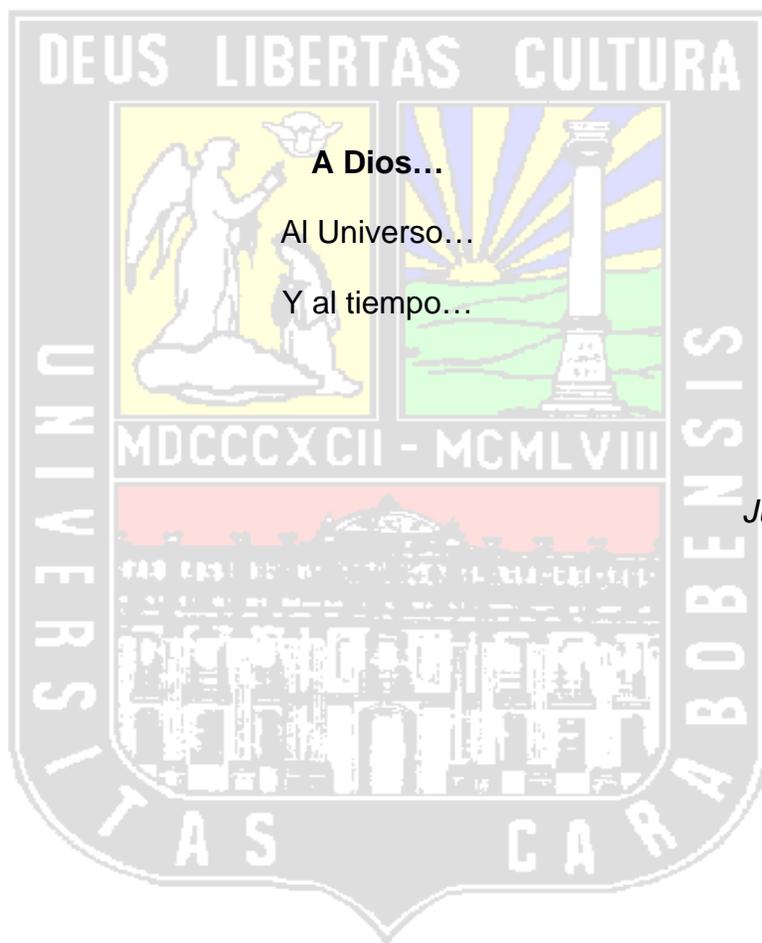
A mi querida Tutora, Amiga y Compañera, Ariana, quien ha transita esta senda junto a mí y ha colaborado con su conocimiento en la elaboración de este proyecto.

A la empresa ICC & Cia, C.A por darme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación.

Un especial agradecimiento a la Dra. Magda Cejas, por su energía positiva que motiva a hacer las cosas bien a la primera, de una manera efectiva. Por su apoyo y sobre todo por su amistad.

Juan Alfonso

DEDICATORIA



Juan Alfonso



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A LA MEJORA
CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Autor: Pacheco S., Juan

Tutor: Ing. Esp. Ariana Rivas

Año: Octubre, 2015

RESUMEN

El objetivo general de este trabajo es diseñar modelo de gestión de procesos orientado a la mejora continua de los programas de capacitación de la Empresa ICC & Cia, C.A. la cual, es una empresa de ingeniería, consultoría y capacitación. Con el objetivo de alcanzar este planteamiento se propuso iniciar con un diagnostico del proceso de capacitación en la modalidad abierta. Seguidamente identificar las causas de los costos de la no calidad en el proceso de capacitación y finalmente, desarrollar un modelo de gestión basado en los principios de la calidad de Crosby. El presente estudio se presenta bajo el enfoque de proyecto factible, como un trabajo de campo, de tipo descriptivo con un diseño no experimental. Para la obtención de los datos necesarios se utilizo como herramienta dos cuestionarios aplicados a los clientes del proceso caso de estudio, de igual manera se efectuó una revisión bibliográfica con respecto a los lineamientos de los principios de la calidad de Philip B. Crosby. Para el procesamiento de datos se utilizó los histogramas de frecuencia y diagrama de causa efecto. Se empleó el juicio de expertos para la validación de los instrumentos y una prueba piloto para evaluar la confiabilidad de los mismos, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Se concluyó que existen debilidades en el proceso de capacitación en modalidad abierta de la empresa; lo cual se manifiesta con la apreciación de los clientes externos en cuanto al ambiente donde se desarrolla el evento. De igual manera, los clientes externos indicaron estar conformes en relación a facilitadores así como el material de apoyo suministrado. Por otra parte, los integrantes de la empresa, se ha identificado que el proceso de capacitación en modalidad abierta debe ser mejorado, puntualmente en lo referido a la gestión de los procedimientos y documentos que permitan estandarizar el proceso.

Palabras clave: Gestión de procesos, Calidad, Mejora Continua, Crosby.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BÁRBULA**



**PROCESS MANAGEMENT MODEL ORIENTED TO CONTINUOUS
IMPROVEMENT TRAINING PROGRAMS IN A COMPANY IN THE FIELD
OF HUMAN TALENT TRAINING**

Author: Pacheco S., Juan
Tutor: Ing. Esp. Ariana Rivas
Year: June, 2015

ABSTRACT

The overall objective of this work is to design a management model focused on continuous process improvement training programs ICC & Cia, C.A. which is an engineering, consulting and training company. In order to achieve this approach is proposed to start with a diagnosis of the training process in the open mode. Then identify the causes of non-quality costs in the process of training and finally develop a management model based on the principles of the quality of Crosby. This study is presented under the project feasible approach, as fieldwork, descriptive with a non-experimental design. To obtain the necessary data was used as a tool applied two questionnaires to customers case study process, just as a literature review regarding the guidelines of the principles of quality Philip B. Crosby was held. For data processing histograms was used. Expert judgment for validation of instruments and a pilot test to assess the reliability thereof, using Cronbach's alpha coefficient was used. It was concluded that there are weaknesses in the training process in open mode of the company; which is manifested by the appreciation of external customers regarding the environment where the event takes place. Similarly, external clients indicated conform regarding facilitators and provided support material. Moreover, members of the company, has been identified as the training process in open mode must be improved, specifically in regard to the management of procedures and documents enabling standardize the process.

Keywords: Process Management, Quality, Continuous Improvement, Crosby

ÍNDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	23
Justificación de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	26
Bases Teóricas.....	32
Definición de Términos.....	48
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	53
Nivel de Investigación.....	43
Población y Muestra.....	54
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	56

	Página
Técnicas de Análisis de la Información.....	58
 CAPÍTULO IV	
ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
 CAPÍTULO V	
La Propuesta.....	96
 CAPÍTULO VI	
Conclusiones y Recomendaciones.....	112
Referencias Bibliográficas.....	115
Anexos.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

N° Cuadro	Página
1 Perspectivas de la calidad.....	35
2 Algunos modelos de calidad.....	37
3 Selección de Población y Muestra.....	56
4 Ponderación de la Confiabilidad por Alpha de Cronbach.....	60
5 Técnico Operativo.....	62
6 Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 1, 2, 3, 4 y 5.....	65
7 Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 6, 7,8, 9 y 10.....	68
8 Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems N° 11, 12,13, 14 y 15.....	71
9 Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems N° 16, 17,18, 19 y 20.....	73
10 Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 21, 22,23, 24 y 25.....	76
11 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 1, 2, 3, 4, 5 y 6.....	78
12 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems No. 7, 8, 9, 10, 11 y 12.....	81
13 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 13, 14 y 15.....	84
14 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 16, 17, 18, 19, 20 y 21.....	87
15 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 22, 23, 24, 25, 26 y 27.....	90

N° Cuadro	Página
16 Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 28, 29 y 30.....	93
17 Procedimientos para la capacitación en modalidad OPEN.....	103
18 Indicadores del Procesos.....	104
19 Desperdicios Identificados en el Proceso.....	106

ÍNDICE DE GRAFICOS

N° Gráfico	Página
1 Principios de la Calidad de Phillip Crosby.....	45
2 Distribución de los resultados de los Ítems 1, 2, 3, 4 y 5, correspondiente a los Requisitos del Cliente.....	66
3 Distribución de los resultados de los Ítems 6, 7, 8, 9 y 10, correspondiente a las condiciones ambientales de las áreas destinadas para los eventos.....	69
4 Distribución de los resultados de los Ítems 11, 12, 13, 14 y 15, correspondiente al desempeño del Facilitador.....	72
5 Distribución de los resultados de los Ítems 16, 17, 18, 19 y 20, correspondiente al contenido del evento.....	74
6 Distribución de los resultados de los Ítems 21, 22, 23, 24 y 25, correspondiente a la evaluación del evento.....	77
7 Distribución de los resultados de los Ítems N° 1, 2, 3, 4, 5 y 6 correspondiente a la Identificación de los Requisitos del Cliente y la Evaluación de los Proveedores.....	79
8 Distribución de los resultados de los Ítems N° 7, 8, 9, 10, 11 y 12 correspondiente al Desempeño del Facilitador y a los Procedimientos.....	82
9 Distribución de los resultados de los Ítems N° 13, 14, y 15 correspondiente a la Satisfacción del Cliente.....	85
10 Distribución de los resultados de los Ítems N° 16, 17, 18, 19, 20 y 21 correspondiente a las No Conformidades y a los Retrabajos	89
11 Distribución de los resultados de los Ítems N° 22, 23, 24, 25, 26 y 27 correspondiente a las Devoluciones y a la Suspensión de Eventos.....	92

N Gráfico	Página
12 Distribución de los resultados de los Ítems N° 28, 29 y 30 correspondiente a los Desperdicios.....	95
13 Organigrama de ICC & Cia C.A.....	101
14 DIAGRAMA DE PROCESO: Definición del proceso.....	108
15 DIAGRAMA DE PROCESO: Insumos de control.....	109
16 DIAGRAMA DE PROCESO: Estándares de realización.....	110

INTRODUCCIÓN

En el transcurso del nuevo milenio todas las organizaciones buscan la mejora continua de sus procesos para aumentar su productividad y competitividad en el mercado a través de la oferta de productos y servicios de calidad a sus clientes. Para llevar esto a cabo, las empresas deben tomar en consideración los requerimientos de los clientes, la legislación existente, el establecimiento de procesos que permitan elaborar productos y prestar servicios de calidad a la primera.

Por otra parte, para que los procesos que se ejecutan a diario dentro de las empresas estén alienados hacia la satisfacción del cliente no son una tarea sencilla, pero es una necesidad para mantenerse competitivos en el mercado y además, mantener un lineamiento de mejora continua. Estos lineamientos no son algo nuevo, Según (Evans, 2008)

Es un movimiento verdaderamente internacional. Nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970, seguidamente, a partir de los años 80, se ha expandido por el resto del mundo (p.6)

En este mismo contexto, estos lineamientos son relativamente nuevos para la cultura de la empresa latinoamericana, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la región. Por tal motivo, presenta grandes retos para este grupo particular de empresas adaptarse e integrar estas filosofías a sus procesos de trabajo, y transformarla en un agente de cambio que propicie la mejora continua en todas las actividades que se ejecutan, pero es aún más difícil transformarla en parte de la cultura de la empresa.

En este sentido, Guerra-López (2008:193) señala que

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde va la organización, y el monitoreo constante desde el punto de actual en donde se encuentra la empresa, hasta donde se proyecta a futuro. Lo anterior se logra efectuando las preguntas correctas, recolectando datos útiles de forma continua, y luego, aplicando estos datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y que iniciativas deben ser sostenidas.(p.193)

Así mismo, este concepto de mejoramiento continuo, abarca desde los aspectos teóricos estudiados e implementados, por ejemplo los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos, hasta llegar al despliegue puntual de la función de calidad. Por tal motivo, la intención de la mejora continua es el alcance y desarrollo de niveles de excelencia, buscando de forma continua el perfeccionamiento de productos, servicios y procesos. En este mismo orden de ideas, muchas PYMES han optado por integrar enfoques de calidad a sus procesos para asegurar la calidad y productividad en sus operaciones. Uno de estos enfoques es el de Calidad Total, el cual es considerado como el primer paso para asegurar una competitividad en el mercado y asegurar que los procesos de gestión internos de la organización cumplan con los requisitos de los clientes.

En la actualidad, las empresas en Venezuela, dada la situación cambiante tanto nacional como mundial (económico, social, tecnológico entre otros aspectos), están en un constante proceso de ajuste para tratar de cumplir con los requisitos de los clientes, tanto internos como externos, sobre todo las PYMES.

La presente investigación está orientada al diseño de un modelo de gestión orientado a la mejora continua del proceso de capacitación de la empresa ICC & Cia C.A., específicamente enfocado a la modalidad de

talleres abiertos (Open), utilizando el modelo de gestión por procesos de Crosby, con la finalidad de implementar la mejora continua en los procesos de la organización.

La investigación que se desarrolla a continuación está dispuesta en cuatro capítulos. El primero, corresponde al Problema en estudio, en el cual se presentan el planteamiento del problema, los objetivos y justificación del trabajo. En el segundo capítulo se exponen los antecedentes o investigaciones previas relacionadas al tema así como, las bases teóricas que fundamentan este proyecto. El tercer capítulo describe la metodología con la cual se busca alcanzar los objetivos planteados. Por último, en el cuarto capítulo, se realiza la presentación y el análisis de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el transcurso del nuevo milenio las organizaciones buscan la mejora continua para aumentar tanto su productividad como su competitividad en el mercado, a través de la oferta de productos y servicios de calidad a sus clientes, para llevar esto a cabo, las empresas deben tomar en consideración una serie de factores que influyen directamente sobre el producto terminado que ofrecen, como son las expectativas y requerimientos de los clientes, la legislación existente y el establecimiento de procesos que permitan elaborar productos y prestar servicios de calidad a la primera. Según lo anterior, las organizaciones son concebidas como sistemas de mejoramiento continuo, con bases en el desarrollo de elementos y filosofías que permitan alcanzar y mantener la calidad en todos sus procesos.

Por tal motivo, la mejora de los procesos es una estrategia de negocios importante en los mercados competitivos, porque las organizaciones se han percatado que la lealtad de sus clientes se basa en el valor entregado, el cual se crea mediante los procesos de negocio, lo que finalmente conlleva a que, para mejorar en forma consistente la capacidad de crear valor, una empresa debe mejorar de manera continua sus procesos de creación de valor.

En este sentido, Evans y Lindsay (2008:362) señalan que “La mejora continua debe ser una tarea de administración proactiva, y se debe considerar como una oportunidad; no simplemente como una reacción ante los problemas y las amenazas de la competencia”. Por tal motivo, no solo basta con que el personal encargado de gestionar el producto que va a recibir el cliente contabilice las oportunidades de mejora u observaciones,

sino que la dirección debe involucrarse en tomar las decisiones necesarias y generar los mecanismos que se requieran para poder satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos de una organización. Por otra parte, Crosby (1987:23) señala que algunas organizaciones parten del supuesto erróneo que: “La calidad es intangible y, por tanto, no es medible”. Según lo anterior, para que una organización pueda aplicar la mejora continua a sus procesos debe ser capaz de medir constantemente su desenvolvimiento, es decir, si están cumpliendo con los objetivos planteados para los cuales fueron diseñados. De igual manera el autor considera que la calidad se mide por el costo de la no calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos, es decir, el costo de hacer las cosas mal. Así mismo, Crosby (1987:23) señala que “Estos costos están divididos en categorías de prevención, evaluación (o detección) y falla”. Pero, a la final, todos son resultado de no hacer las cosas bien a la primera. Lo anterior influye de manera importante en el desarrollo de la empresa, como se posicionará en el mercado y cual será la percepción de los clientes con respecto a la organización, lo que a la larga determinará el éxito de la empresa.

En otro orden de ideas, para implementar lineamientos de mejora continua se deben aplicar principios de calidad sobre los procesos que se ejecutan dentro de la empresa. Es por esto que la gerencia moderna debe estar orientada a conocer sus procesos y determinar el impacto que causa sobre los productos o servicios que se llevarán al consumidor, con el fin de evitar el incumplimiento de los requisitos establecidos. Por lo tanto, una organización moderna orientada a los procesos, se debe ocupar de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y asegurarse de que sea internalizado y puesto en práctica por todo el talento humano dentro de la empresa.

Lo anterior conlleva a unir tareas o actividades individuales, pensando en equipo y buscando superar las expectativas del cliente, lo cual

necesariamente conducen al objetivo de alcanzar y mantener un proceso de mejora continua. En general, estos planteamientos llevan una línea de aplicabilidad sobre grandes empresas, con estructuras departamentales complejas, de las cuales solo un porcentaje muy pequeño aplica la gestión de calidad mediante algún procedimiento o filosofía. Es por esto, que las tendencias actuales en la implementación de principios de calidad están orientadas al uso de metodologías como el Lean Manufacturing (1990) o el Seis Sigma (1987), lo anterior combinado con sistemas de gestión de calidad basado en las Normas ISO 9000, a pesar de la reducción en la adopción de los estándares de calidad en muchas organizaciones, por mencionar algunos que constituyen una estrategia competitiva.

Por otra parte, y como paso inicial antes de la implementación de las filosofías o los modelos antes mencionadas está la estandarización organizacional a través de la gestión por procesos, definido como la forma de gestionar de manera sistemática la organización basándose en la estandarización de sus procesos productivos.

En este marco, la empresa ICC & Cia, C.A., la cual es una organización con sede en Maracay, estado Aragua, se dedica al asesoramiento tanto de grandes empresas como PYMES a nivel nacional, que desean optimizar su gestión enfocada en calidad y productividad, entre otros factores organizacionales. Esta nace con la finalidad de proporcionar servicios de formación de capital humano y asesoría especializada en planificación y evaluación estratégica en materia de salud y seguridad laboral, protección ambiental, desarrollo organizacional y procesos productivos, así como servir de guía técnica en la elaboración e implementación de los factores antes mencionados.

En este orden de ideas, la empresa ofrece en la actualidad tres modalidades de talleres de formación, la primera está básicamente estructurada según los requisitos específicos de los clientes (In-Company),

en segundo lugar se ofrecen videotalleres en formato interactivo a través del uso de herramientas Tecnológicas de Información y Comunicación (TIC) utilizando como plataforma internet, y por último, una modalidad abierta (Open) la cual está dirigida a cualquier profesional del área que quiera perfeccionar sus habilidades y fortalecer sus competencias.

En relación a lo anterior, es necesario acotar que durante el transcurso del año 2014 la gerencia de la empresa se percató de una serie de observaciones planteadas por los asistentes a los talleres en la modalidad abierta, principalmente relacionadas con las condiciones de los salones que utilizaba la empresa para realizar sus eventos, así como unos planteamientos importantes realizados por el personal encargado de gestionar los talleres, los cuales se enfocaban en la falta de un procedimiento que les permitiera cumplir con sus labores de una manera eficiente. Por tal motivo, la gerencia toma la decisión de diseñar un método que les permita obtener la información referente a las debilidades que posee el proceso de los talleres en la modalidad abierta y así poder satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

En la actualidad, la empresa no posee un sistema de gestión de la calidad para monitorear sus procesos y asegurar la calidad de sus productos y servicios, además no posee un método que permita medir los costos de la no calidad que impactan de manera directa en la rentabilidad de la organización.

Lo anterior hace referencia a que, en el proceso relacionado con los talleres en la modalidad abierta, se han presentado observaciones por parte de los clientes que pueden influir en la fidelidad de los mismos y la imagen corporativa de la empresa. En este mismo orden de ideas, se pudo conocer que han habido pérdidas monetarias relacionadas con la cancelación de última hora de participantes, devoluciones de dinero debido a fallas eléctricas al momento en que se dictan los talleres, reimpresión de materiales, fallas en

los insumos utilizados, impuntualidad de participantes, daño de certificados, errores en la emisión de las facturas, así como también fallas de comunicación internas y externas, por lo que, la organización desea continuar prestando servicios de calidad sus clientes, pero a su vez, determinar el monto de las pérdidas monetarias relacionadas a las fallas antes mencionadas.

Todo lo anterior, conlleva a la necesidad de determinar las causas que están incidiendo directamente sobre los resultados obtenidos en la modalidad de talleres abiertos, de igual manera identificar cuáles serían las estrategias que debería plantear la gerencia sobre las observaciones proporcionadas tanto por los asistentes a los talleres como al talento humano de la empresa para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. En este sentido Crosby (1987:43) añade que “Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo”, implica entonces que el proceso analizado al presentar debilidades, debe ser sometido a revisión para asegurar el cumplimiento de los requisitos.

Debido a que ICC & Cia, C.A., al momento de su concepción, fue establecida bajo los 4 principios de la calidad de Crosby (1961), la dirección se plantea el uso del modelo de gestión por procesos basados en estos principios, por considerar que es la mejor herramienta para la evaluación y así, determinar cuáles de los elementos que integran el proceso, no está cumpliendo con los requisitos. Lo anterior permitirá a la organización, estandarizar sus actividades, medir y mejorar sus procesos y controlar los recursos, para que de esta manera la empresa cumpla con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, mantener su posicionamiento y competitividad en el área y así, ajustarse a los cambios del entorno.

Con la finalidad de llevar a cabo lo anterior , se realizará el diagnóstico de la situación planteada, haciendo énfasis en factores como revisión y estandarización de los procesos, satisfacción del cliente, costos asociados a la no calidad y el establecimiento de un proceso de revisión que permita implementar el proceso de mejora continua teniendo como base los principios de calidad de Crosby, a través de la aplicación de normas, procedimientos y estándares de calidad que garantice de alguna manera la efectividad, calidad y productividad en la ejecución de las actividades organizacionales.

Formulación del Problema

En base al contexto general de este planteamiento surgen interrogantes que delimitan el problema, y a su vez sirven de directriz para el desarrollo de esta investigación:

¿Cómo han sido cubiertas las necesidades o requerimientos de los clientes en relación al proceso de capacitación en modalidad abierta?

¿Cuáles han sido las causas que han generado los costos de la no calidad o precio del incumplimiento?

¿De qué manera podrían mejorarse la calidad y la productividad del servicio prestado?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar modelo de gestión de procesos orientado a la mejora continua de los programas de capacitación en una empresa del sector de formación de talento humano.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso de capacitación en la modalidad abierta en la empresa.
- Identificar las causas de los costos de la no calidad en el proceso de capacitación en modalidad abierta.
- Desarrollar un modelo de gestión basado en los principios de la calidad de Crosby.

Justificación

Las organizaciones competitivas poseen una característica común, y es que para alcanzar el éxito de la empresa, sea grande, pequeña o mediana, se debe incluir una filosofía de calidad dentro de los procesos de la organización, principalmente orientada a satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos, e involucrar al talento humano de la empresa dentro de esta filosofía, y así, establecer una gestión de la calidad eficiente, ya que a la larga el factor determinante para la permanencia y el éxito de una empresa es la rentabilidad de sus operaciones, lo cual se traduce en elaborar productos y servicios de calidad al menor costo.

El propósito de esta investigación estará centrado en que a través del desarrollo y posterior implementación de una filosofía de calidad basada en los principios de calidad de Philip Crosby, se logren detectar y controlar las debilidades existentes en el proceso de talleres de formación en la modalidad abierta (Open), el cual es uno de los procesos que ejecuta la organización para obtener sus ingresos y así mantener su crecimiento y posicionamiento en el mercado, además ilustra como los procesos pueden ser segmentados de manera de explorar todas las fuentes de generación de desperdicios creando a través del modelo de los procesos los mecanismos que permitan identificar las oportunidades de mejoras organizacionales.

Por otra parte, el estudio se centrará en identificar los requisitos necesarios de los clientes, internos o externos, y a partir de allí se pueden generar planes de acción para disminuir las brechas existentes con el fin de mejorar el desempeño de la gestión de los productos y servicios que ofrece la empresa, principalmente los talleres en la modalidad abierta (Open). En este sentido, se espera que la empresa, al implementar con éxito este modelo, pueda trasladar la misma filosofía a sus procesos restantes y así evolucionar hacia la mejora continua.

En este sentido, el estudio es una guía como antecedente a próximos trabajos o iniciativas relacionadas con el tema planteado, de igual forma, representa un aporte significativo a nivel académico y profesional, de manera en que le proporciona a los profesionales de la Calidad y Productividad un insumo valioso, lo cual permitirá la participación e incursión en los aspectos de calidad y mejora continua y así, lograr la eficiencia en los objetivos planteados por la alta gerencia, dirigidos a satisfacer los requisitos de los clientes.

En esta medida, se puede añadir que la elaboración de la investigación proporcionará conocimientos amplios de los procesos que ejecuta la empresa, para así incrementar la calidad de los mismos, debido al establecimiento de sistemas de prevención, para evitar los costos asociados a la no calidad, y así cumplir con los requisitos, y en consecuencia elevar el nivel de la gestión de la empresa.

De igual manera se proporcionará a los futuros investigadores así como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) un modelo para la verificación de sus procesos qué, aplicable a organizaciones de distintas dimensiones y/o sectores de la industria e incluso a procesos individuales dentro de cada empresa para asegurar su eficiencia al corregir no conformidades u observaciones existentes, lo cual brinda mayores beneficios como calidad,

confiabilidad, eficiencia en sus productos y servicios lo cual es sinónimo de rentabilidad.

Finalmente, contribuye a la ciencia y la tecnología puesto que es producto de investigación propone un modelo organizativo sustentado en el desarrollo del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye, por un lado una descripción específica de cada uno de los elementos de las teorías que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, incluyendo las relaciones más relevantes que se dan entre estos elementos o bases teóricas. Además se incluyen los antecedentes que preceden a esta investigación lo cual es de vital importancia para desarrollar y profundizar las perspectivas del tema y las implicaciones a las que está sujeta esta investigación. De igual manera señala Arias, F. (2006:56) que los antecedentes se refieren “a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

Antecedentes de la Investigación

Carrillo, Miguel. “Modelo Gerencial para la Gestión de los Costos de la Calidad en Industrias Ensambladoras de Automóviles en Venezuela” (2011), Universidad de Carabobo. El investigador encontró que los procesos de esta ensambladora en Venezuela, presentaban actividades que a pesar de requerir cumplir con los requisitos establecidos por los clientes, existen etapas de estos procesos que, aunque son procesos que están estandarizados, existen actividades de reproceso, retrabajo, reparación, reemplazo de partes, las cuales, desde el punto de vista productivo se convierten en un “desperdicio” para las organizaciones. Aun así, se tienen los costos por respuesta a las garantías que impactan en los resultados del negocio (Chrysler de Venezuela, 2011). Esto es aún más crítico, ya que viniendo del cliente, los reclamos tienden a deteriorar la imagen de las empresas y sus marcas.

El objetivo principal de la investigación fue analizar el modelo de gestión de los costos de la calidad de asociados a la ensambladora de vehículos en Venezuela, para lo cual el autor efectuó una revisión de los fundamentos teóricos, el diagnóstico de la situación actual de la gestión de costos de la calidad en la empresa y la descripción del modelo de gestión de los costos de la calidad de dicha industria. Se justifica la investigación bajo la premisa de examinar los factores que pueden mejorar la rentabilidad de los negocios a través de la disminución de los costos de fabricación de los productos.

Por lo anteriormente expuesto esta investigación aportará para la investigación en curso el cómo determinar y clasificar los costos asociados a la calidad en la empresa caso de estudio. Por último, entre las conclusiones más relevantes en este trabajo se encuentra que la empresa, en su sistema de gestión de calidad, carece de la incorporación de fundamentos teóricos de costos de la calidad en sus procesos. Por otra parte, no se evidencia control en el proceso en cuanto al impacto que tienen en los costos de la planta, las actividades relacionadas con la calidad y la generación de productos conformes con los parámetros definidos.

Muñoz, María. "Modelo de Gestión de Procesos de la Calidad del Servicio de la Gerencia de Logística de la Empresa CVG Aluminio de Carabobo, S.A." (2011), Universidad de Carabobo. La autora encontró que el costo del Incumplimiento en la producción fue incrementándose durante el año 2011, y determinó que las principales causas fueron fallas en el suministro de materia prima y otros insumos. De igual forma, las fallas en la entrega a tiempo de los productos ofertados, ocasionaron disminución de la credibilidad de la empresa ante sus clientes, por lo cual la organización se vio en la necesidad de realizar mejoras en la gestión de la Gerencia de Logística de la empresa.

Con la finalidad de alcanzar estas mejoras, se desarrolló un Modelo de Gestión de Procesos para la Mejora de la Calidad de Servicio. En la medición

se evidenció que el índice de satisfacción del cliente interno tiene un nivel bajo, evidenciando que no se realiza la entrega de los materiales en el tiempo establecido y la poca confiabilidad o capacidad de respuesta de la gestión logística, por lo que no se cierra la compra en el tiempo previsto, ocasionando insatisfacción de los clientes internos.

Quintero, Jenny. “Plan para la Gestión de la Calidad de los Procesos Medulares de Fabricación de Chocolate Bajo el Enfoque de la Calidad Total”, (2011), Universidad Católica Andrés Bello. La autora centró su interés en determinar cómo la calidad total puede contribuir a la mejora en los procesos de la industria chocolatera. Para lograr lo anterior, se propuso una investigación proyectiva con un diseño no experimental descriptiva y documental ya que se basó en la revisión y análisis de documentos para extraer datos claves que alimentaron el diseño del plan para la gestión de la calidad como propuesta a la organización para garantizar la calidad de sus productos.

En concordancia con lo anterior, se encontró que la alta gerencia de la empresa ha empleado sus esfuerzos en lograr la certificación del proceso de ventas como unidad estratégica, sin embargo esto ocasionó trabajar aisladamente del resto de los procesos que forman parte de la cadena de valor. En este sentido diseñó un plan de gestión de la calidad de los procesos medulares bajo el enfoque de la calidad total, y así obtener una herramienta estratégica que dé respuesta a las oportunidades de mejora encontradas. En este sentido, se concluyó que la Calidad Total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas, que busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. De igual manera, la autora añade que el dueño del proceso debió documentar los Procedimientos de Operación Normalizados (PON) de sus procesos y hacer cumplir lo que allí se establece; llevar sus registros, disponer de los medios para determinar el desempeño real, y tener los

medios para realizar las correcciones en caso de presentarse una desviación. Si no se cumple con alguno de estos criterios, el proceso es responsabilidad de la alta dirección, no del dueño del proceso.

El estudio de Quintero (2011) puso de manifiesto la importancia de conocer los procesos de la organización así como, conocer e interpretar de manera adecuada las necesidades y requerimientos del cliente para lograr dar satisfacción a sus expectativas. Esta información proporciona al investigador los lineamientos que permitan profundizar en el análisis de los factores que influyen en los costos de la no calidad como factor influyente en la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por parte de la empresa ICC & Cia, C.A.

Carabaño, Minouche. "Evaluación de la gestión de procesos como base de ventaja competitiva en las organizaciones de salud", (2010), Universidad de Carabobo, el investigador se encontró con la problemática de que los centros de salud privados aun se están manejando dentro de filosofías de gestión del pasado como los son jerarquías rígidas, visiones restringidas y en especial tareas individuales.

Por tal motivo la investigación se centra en determinar si actualizando el enfoque en el cual se rigen este tipo de instituciones, se puede orientar la organización a los procesos, para lo cual la gerencia debe ocuparse de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos los entiendan; con la finalidad de unir las tareas o actividades individuales, pensando en equipo y buscando superar las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conducen a un mayor crecimiento.

Para determinar si el planteamiento anterior es viable, la investigación se centro en evaluar la gestión de procesos como base de ventaja competitiva en las organizaciones de salud, con la finalidad de conocer la naturaleza y el conjunto de los servicios brindados al usuario, la tecnología utilizada, la cantidad y calidad de los recursos utilizados, la secuencia de las

normas y procedimientos, así como la adecuada integración de los servicios o departamentos institucionales.

La investigación pone en evidencia el planteamiento del investigador para definir si la actualización del enfoque que posee actualmente la organización se consiguen mejoras en los procesos de la organización, además se enfoca en como la alta gerencia debe diseñarlos, implementarlos y hacer que todo el talento humano de la organización lo internalice.

Finalmente, el autor concluyó que en la actualidad las instituciones de salud son empresas muy complejas en donde se realizan varios tipos de procesos; algunos asistenciales, otros administrativos y financieros que giran todos alrededor de una persona que es el cliente, antiguo paciente. Donde todos estos procesos deben integrarse para poder brindar un servicio de calidad, ya que la misma representa un concepto integral y total; por lo que se recomendó aplicar varias herramientas dentro de las cuales están los diferentes indicadores de gestión que nos permiten medir la eficiencia, eficacia y los resultados; contar con la capacitación adecuada, la participación y compromisos de los involucrados en el proceso a través de estándares, un plan de acción y actualización tecnológica.

Silva, Orally “ Desarrollo de una metodología de gestión de proceso para minimizar las pérdidas de materia prima (cobre) en las cableadoras rígidas”, (2010), Universidad de Carabobo, determinó que en la empresa caso de estudio, se presentaron un número de no conformidades en el área de cableado rígido, además, existe una evidente falta de control en la generación de producto no conforme, basado en el hecho de que el proceso de producción del material genera producto con especificaciones diferentes a los requisitos establecidos, lo cual se ha traducido en el aumento de los costos de producción y una disminución notable en la rentabilidad de la empresa.

Por tal motivo, la investigadora se propuso desarrollar una metodología de gestión de proceso para minimizar las pérdidas de materia prima en la organización, para lo cual se planteó diagnosticar las condiciones actuales de proceso y los requisitos exigidos por las normas y los clientes, evaluar el impacto de incumplimiento de los requisitos establecido, determinar la factibilidad del desarrollo de una metodología de gestión de proceso de cableado rígido y proponer una herramienta de gestión del proceso de cableado rígido para minimizar la pérdidas de materia prima en el proceso.

En concordancia con lo anterior, la autora concluyó que la empresa no cuenta con una caracterización formal del proceso de cableado y no todos los empleados están alineados con las metas esperadas por no estar lo suficientemente capacitado en herramientas de resolución de problemas, por tal motivo, la empresa debe invertir en capacitación técnica para el personal. De igual manera se identificaron algunos precios de incumplimientos por las investigaciones realizadas en el área, sin embargo existe una gran probabilidad de que existan otros PDI en los procesos y que no se estén considerando ya que no existe ningún mecanismo que mida y controle los mismos.

Para finalizar, no se encontró evidencia que los reclamos sean atendidos por medio de una no conformidad ya que sólo se evidenciaron por los registros suministrados por la empresa que sólo existen acciones correctivas más no hay acciones preventivas para evitar la recurrencia de los reclamos.

Bases Teóricas

Calidad en las Organizaciones

- Definición de Calidad

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción y comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme el concepto de la calidad crece y madura. En este sentido, se presentan algunas aproximaciones:

En el caso de Juran (1997:2.1), este proporciona la siguiente definición: “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente, y en consecuencia, hacer satisfactorio el producto”. Vista la cita anterior, pueden identificarse el énfasis en la variable ausencia de deficiencias o defectos en relación al producto.

Asimismo, para la Sociedad Americana para el Control de Calidad (citado por Carro Paz y Gonzales. sf:1) “se acepta la definición de calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. En este caso, puede observarse como el término es extendido no solo a los elementos tangibles (productos) sino también a los intangibles, en este caso, la prestación de servicios.

Por su parte, Grifu y Canela (2002:8) plantean que “la idea de la calidad más extendida, en el marco de la gestión de la calidad se corresponde a la definición de A. Feigenbaum, para quien la calidad es la satisfacción de las

expectativas del cliente”. Entonces se incluye a las variables antes descritas de necesidad y requisito, el termino expectativa, como aquella sensación de interés sobre el producto/servicio que generara o no confianza por parte del cliente una vez este reciba lo que ha estado esperando.

En ese orden de ideas y desde el enfoque de satisfacer las necesidades del cliente se deriva el concepto de Calidad Total, el cual es considerado el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. Según Garcia y Boria (2006) sostiene que:

En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.(p.273)

Por ende, el proceso de evolución de la calidad implica no solo un cambio de paradigma sino a su vez un desarrollo de los modelos de pensamiento y como esta concibe, se diseña, se implementa y se mejora de forma continua. En este contexto, Evans y Lindsay (2008:13) “Existen diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización”. Estas pueden observarse en el cuadro N° 1 a continuación. En este mismo orden de ideas y sumado a las perspectivas anteriores, se establece como un factor determinante en el desarrollo a través de los años del concepto de calidad, el de calidad impulsada por el cliente, el cual según Evans, et al. (2008:17) se define como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad

para satisfacer determinadas necesidades”. Esta definición depende en gran medida de los enfoques basados tanto en el producto como en el usuario y es impulsada por la necesidad de dar valor agregado a los clientes, por tanto, influir en la satisfacción y la preferencia.

En concordancia con lo anterior, la perspectiva de calidad, desde el punto de vista de las definiciones mostradas en el cuadro N°1, esta investigación se centrara en la perspectiva con base al producto, ya que según el primer principio de calidad de Crosby, calidad es cumplir con los requisitos, se hace necesario implementar una forma de medir y monitorear los requisitos de los clientes para así llevar un seguimiento, detectar desviaciones e implementar medidas correctivas y preventivas. De igual manera se enfoca en la perspectiva de calidad con base en el usuario, por el mismo principio anterior, y por último en la perspectiva de calidad con base al valor por el cuarto principio de calidad de Crosby, la medida de la calidad es el precio del incumplimiento, ya que si el cliente no está satisfecho con el producto, no va a fidelizar con la organización, lo que generará pérdidas del tipo monetario a la empresa.

Cuadro N° 1. Perspectivas de la Calidad

N°	Perspectiva	Descripción
1	Con base en el juicio.	El cual tiene relación con la apreciación que poseen los consumidores de superioridad o excelencia. En este sentido, estos conceptos son abstractos y subjetivos y pueden variar de manera considerable entre los individuos, por tal motivo la definición de excelencia es de poco valor práctico para los gerentes, debido a que no provee un medio a través del cual la calidad se pueda medir o evaluar como base para la toma de decisiones.
2	Con base en el producto.	Este concepto afirma que la calidad es una función de una variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto. Lo anterior implica que niveles o cantidades superiores de características de producto sean equivalentes a una calidad superior, como resultado, se supone de forma equivocada que la calidad se relaciona con el precio, es decir, cuanto más alto sea el precio, más alta será la calidad. Sin embargo, un producto no necesita ser caro para que los consumidores lo consideren de alta calidad.
3	Con base en el usuario.	En este caso la calidad se basa en la suposición de que esta se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere, lo que implica, como se ha mencionado anteriormente, que depende de los distintos deseos y necesidades y, por tanto, existirán diferentes normas de calidad, por lo cual, la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.
4	Con base en el valor.	La relación de la utilidad o satisfacción con el precio, es decir, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable.
5	Con base en la manufactura.	Define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones, la cual es una definición clave de la calidad, porque ofrece un medio para medirla. Sin embargo, las especificaciones no tienen sentido si no reflejan los atributos que el consumidor estima importantes.

Fuente: Elaboración propia basada en Evans y Lindsay (2008:13-15)

- Modelos de Gestión de la Calidad

Existen desde hace varias décadas estándares de calidad que no son sustancialmente diferentes entre sí, es decir, las estrategias y herramientas para aseguramiento de la calidad pueden haber cambiado pero, las expectativas básicas de los clientes han sido prácticamente constantes durante mucho tiempo, incorporando variables que terminan agregando valor a la receta producto-servicio de calidad. De esta manera, todos ellos se traducen en mejoras en la productividad, posicionamiento y competitividad de quienes las asumen como parte de su planificación estratégica.

En este sentido, se han incorporado a las mejoras tradicionales de procesos los elementos intangibles, como la formación de quienes hacen vida en los distintos procesos, entre otros. Sobre ello, Evans, et al. (2008:20) plantea: “En cualquier organización, la persona que mejor entiende su trabajo y cómo mejorar el producto y el proceso es la que lo realiza”.

Así pues, puede observarse en el Cuadro N° 2, algunos modelos de calidad que hoy en día son tendencia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

Cuadro N° 2. Algunos Modelos de Calidad

Modelo	Precursor	Aspectos generales
Balanced Score Card	David Norton y Robert Kaplan	También conocido como Cuadro de Mando Integral, es desarrollado luego de un año de estudio en relación al comportamiento de varias empresas. Es un modelo que implica un sistema de mediciones que relaciona de forma estratégica indicadores financieros con intangibles y tangibles como clientes, aprendizaje y procesos internos, respectivamente. (Kaplan y Norton.2004:9-10)
EFQM Excellence Model	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM: European Foundation for Quality Management)	EFQM, anteriormente conocida como la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se origina en 1988 cuando 14 directores ejecutivos se unieron para desarrollar una herramienta de gestión que aumentaría la competitividad de las organizaciones europeas. Concibe 8 principios: 1. Orientación hacia los resultados, 2. Orientación al cliente, 3. Liderazgo y Coherencia, 4. Gestión por procesos y hechos, 5. Desarrollo e implicación de las personas, 6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, 7. Desarrollo de alianzas y 8. Responsabilidad social de la organización.(www.efqm.org)
Principios absolutos de la Calidad	Phillip Crosby	Los cuatro principios absolutos de la calidad son los que se utilizan para administrar, operar y mejorar los procesos de trabajo. 1. La calidad consiste en satisfacer las exigencias de los clientes. 2. Prevenir es mejor que inspeccionar, 3. El objetivo a alcanzar es un estándar de "Defecto cero" y 4. La calidad se mide monetariamente.(Varela. 2008:4-9)
ISO 9001:2008	Organización Internacional de Estandarización (ISO:International Standard Organization)	Sustentado en el ciclo de Deming. Consiste de una norma internacional de carácter voluntario en la cual se detallan los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (ISO 9001:2008.p.1)

Fuente: Pacheco (2015)

Enfoque Basado en Procesos

- Definición de Proceso

Hoy en día existen múltiples conceptualizaciones para la palabra proceso y esta abarca en sí misma, distintas dimensiones y ámbitos de acción. No obstante, la realidad es que en la actualidad casi todos los fenómenos en lo socio-laboral pueden ser vistos y estudiado como un proceso. Para Pérez Fernández (2007) “Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra hemos dado en este texto, es: Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” Lo anterior también puede ser descrito como una secuencia de pasos estructurados para transformar un insumo proveniente de un proveedor, en un producto, el cual puede ser el insumo de otro proceso o un producto final el cual va a ser entregado directamente al cliente final.

En concordancia con lo anterior, Camisón, Cruz, y González (2006) lo definen como “conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso”.

- Características de los Procesos

Todo proceso ha de poseer una serie de elementos que lo describen y permiten de esta manera identificarlo, categorizarlo y estandarizarlo. Para Camisón, Cruz, y González (2006) todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

1. Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser. 2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación. 3. Posibilidad de ser representado gráficamente. 4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar. 5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.(p. 845)

En concordancia con lo anterior, es necesario resaltar que todo proceso consta de un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas. Seguidamente se encuentra el proceso en sí, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a las personas involucradas, los métodos y los recursos. Así mismo debe existir un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste.

Por otro lado, tanto los inputs como los outputs de un proceso concreto constituyen las salidas y entradas de otros procesos, respectivamente. Esto quiere decir que los diferentes procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva.

- Gestión por Procesos

En principio, es necesario acotar que hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones a nivel global tenían una orientación hacia el producto

terminado, con bases en producir más o un aumento en los bienes producidos, sin importar la calidad de estos, la cual se inspeccionaba directamente sobre el producto terminado. En la actualidad las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, desechando el concepto anterior de departamentos y potenciando el concepto de procesos, con un enfoque común y dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora bien, para comprender que es un proceso y como se lleva una gestión basada en procesos, Bravo (2009:21) define la gestión por procesos como: “Una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. Es por esto que las organizaciones, sobre todo las que desean implementar sistemas de gestión de calidad basado en cualquiera de los modelos antes mencionado, sobre todo los sistemas estructurados bajo las Normas ISO 9000, deben enfocar sus estrategias y sus procedimientos en un enfoque de procesos, lo cual les permitirá cumplir con sus objetivos planteados y lograr cumplir con los requisitos de los clientes entregando productos y servicios satisfactorios.

De igual manera el autor complementa la definición anterior agregando que:

La gestión por procesos ayuda a identificar, medir, describir y relacionar procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.(p. 22)

Pero antes de hablar de gestión se debe entender que es un proceso. Para toda organización debe ser de vital importancia entender cómo funciona, cuales son sus actividades más importantes, cuales son aquellas

que generan valor y sobre todo cómo influyen los cambios o reestructuraciones que se efectúen sobre estas actividades. En este sentido Bravo (2009:27) lo define como: "Un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información".

Por otra parte un proceso va más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, es decir, percibimos el bosque es su totalidad y no solamente el árbol que tenemos al frente, a lo cual se le conoce como la visión de procesos, que permite salir de la absurda orientación a la tarea, donde el talento humano dice "no es mi responsabilidad", cuando ellos creen haber hecho bien su tarea pero el proceso no funcionó.

Un proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. En este sentido, Hammer (2006):

Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente.(p.76)

En ese orden de ideas es importante mencionar que por entradas y salidas, no solo es información, también se incluyen los flujos físicos de

productos y servicios. Así mismo, un proceso puede pasar por muchos cargos, lo que implica que abarcan a toda la organización y la cruzan horizontalmente.

Por otra parte, cabe destacar que cada proceso está compuesto por una serie de actividades, estas le dan sentido al interior del proceso y están asociadas a un cargo específico, de igual manera por si solas son irrelevantes para el cliente del proceso. En este sentido Lorino (1996) complementa:

Una actividad es un conjunto de tareas elementales, realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (output) (la pieza fresada, la evaluación de un proveedor, el presupuesto), a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs) (trabajo, máquina, informaciones).(p.36)

Otro termino importante dentro de la gestión por procesos, y donde se enfoca toda la gestión de la compañía para satisfacer sus necesidades es el de cliente, en este caso Bravo (2009:29) lo define como: "Aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente. Incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo. Toda actividad dentro de un proceso tiene la misma finalidad".

Es oportuno acotar que aunque toda la gestión de la organización está dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes (en este caso externos o consumidores finales), existen además dentro de los procesos los clientes internos, los cuales, pertenecen al proceso en si, y estos a su vez deben entender que es un trabajo en equipo, porque la finalidad está fuera de la organización (el cliente externo).

Teoría de la Calidad de Phillip Crosby

- Principios de la Calidad de Crosby

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente. En este sentido, Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Para él las fases del cambio para lograr la calidad son: Convicción de la dirección, Compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y Conversión de la cultura organizacional.

Por otra parte, Crosby analiza los conceptos de cliente exitoso y cliente satisfecho. Un cliente exitoso es aquel que recibe un producto o servicio que cumple sus expectativas desde la primera vez, es decir, cuando un cliente puede calificarse sólo como satisfecho, significa que deben realizarse ciertas acciones para refabricar o rehacer el producto o servicio hasta que el cliente quede complacido. Por tal motivo, si para satisfacer al cliente, cuyas expectativas no se cumplieron la primera vez, la compañía ha incurrido en costos de calidad.

En concordancia con lo anterior, la esencia de la filosofía de la calidad de Crosby se resume en lo que él llama "Los Absolutos de la Administración de Calidad" y los Elementos fundamentales de la Mejora.

En este mismo orden de ideas, Evans (2008) describe los 4 absolutos de la siguiente manera:

1. *Calidad significa cumplimiento con los requisitos, no elegancia.* Es preciso establecer los requisitos en forma clara, a fin de que no se interpreten de manera errónea, posteriormente, la calidad se juzga sólo basándose en si han sido alcanzados. 2. *El sistema para lograr la calidad es la prevención y no evaluación.* En este sentido Crosby expresaba que la prevención implica comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera que se eliminen las oportunidades de incumplimiento. Las expectativas pueden referirse al tiempo de entrega, la comodidad de uso o adquisición, la estética y muchas otras variables; cuando se comprenden los requisitos que los clientes desean cubrir, es más sencillo cumplir con las necesidades y prevenir rechazos o problemas; en este concepto se basa el mejoramiento de la calidad. 3. *La única norma de desempeño es Cero Defectos, lo que implica hacer bien las cosas desde la primera vez,* concentrándose en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos. 4. *La única medida de desempeño es el costo de la calidad,* que es el gasto derivado del no cumplimiento (PDI), para esto se requiere medir y hacer saber a todos lo que cuesta una mala calidad.(p.109)

Para Crosby, la mayor parte de los errores humanos se deben a la falta de atención y no a la falta de conocimiento. Por tal motivo, la falta de atención surge cuando suponemos que un error es inevitable. En cambio, si consideramos esta condición con detenimiento y nos prometemos a nosotros mismos hacer un esfuerzo consciente y constante por realizar nuestro trabajo bien desde la primera vez, daríamos un gran paso hacia la eliminación de las pérdidas por reproceso, desperdicio y reparaciones que aumentan los costos y reducen las oportunidades individuales.

Gráfico N°1
Principios de la Calidad de Phillip Crosby



Fuente: Pacheco (2015) basado en Evans (2008.p.109)

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 1 el modelo basado en los 4 principios de calidad infiere que estos se deben desarrollar a la par para alcanzar los resultados requeridos, es decir, no se puede cumplir con los requisitos de los clientes sino evalúo e implemento los otros 3 principios. Por otro lado es oportuno añadir que Si no cumplo con las necesidades de los clientes, esto se va a traducir en retrabajos, devoluciones, aumento de productos en almacén y pérdida de clientes, lo que a la larga se traduce en pérdidas directas e indirectas para la empresa o el costo asociado de no hacer las cosas bien a la primera (Precio del Incumplimiento).

- Precio del Incumplimiento (PDI) o Costos de la No Calidad

Cuando se habla de PDI o bien, Costos de la No Calidad es importante destacar que es necesario contemplar el factor medición monetaria, es decir, ya el concepto de calidad no se trata solo de percepción, este implica la determinación de los costos financieros asociados al proceso. De allí que debe considerarse tanto lo que ha de invertirse para cumplir con los requisitos del Cliente (primer principio de Crosby) como el valor monetario del incumplimiento. De igual manera se puede cuando se hace referencia al (PDI), los cálculos se enfocan en lo que una compañía gasta en corregir los errores cometidos a lo largo del proceso para que los productos y servicios tengan un rango aceptable, es decir, el costo de hacer las cosas mal. Por tal motivo, una compañía puede calcular el precio del incumplimiento sumando el dinero gastado en cualquier actividad y material con incumplimiento, lo cual va desde retrabajos, cargos con premura, servicio no planteado, repeticiones de la computadora, intervalos, quejas de clientes, servicio después del servicio hasta el tiempo improductivo.

Sobre ello, Evans (2008) sostiene que:

Para esto los datos sobre costos de calidad son útiles para atraer la atención de la administración hacia los problemas, para seleccionar las oportunidades de emprender una acción correctiva y registrar la mejora de la calidad a través del tiempo. Estos datos ofrecen una prueba visible de la mejora y el reconocimiento de los logros.(p.109)

En este contexto, Varela (2008) indica que el PDI puede determinarse por varios métodos: partidas contables, precio por persona, mano de obra asignada, precio por defecto y desviación de lo ideal, entre otras. Dado el proceso el proceso en estudio, la gerencia en conjunto con su equipo de

trabajo, debe determinar cuál de ellos será el más apropiado para realizar los cálculos.

- Método para Eliminar el Incumplimiento

Cuando se habla de la filosofía de cero defectos al elaborar un producto o prestar un servicio, los 4 principios propuestos por Crosby han sido un eje fundamental sobre el cual se desarrollan las mejoras organizacionales al implementar dicha filosofía. De allí, la vigencia que mantiene en las empresas, no sólo en la aplicación de su método, sino además sus lineamientos para asegurar la calidad de los procesos la cual ha llegado a calar en la cultura y comportamiento dentro de las empresas alrededor del mundo.

En este orden de ideas, Crosby sostenía que, si se establece un nivel “aceptable” de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel se conviertan en una profecía que se cumple; si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la norma. Por tal motivo, Crosby propone la metodología de los 5 pasos para resolver las causas de estos problemas, el cual es un procedimiento sistemático para definir una situación indeseable y después identificar y eliminar la causa raíz. En relación a lo anterior, Münch (2007) muestra de manera amplia los cinco pasos propuestos por Philip B. Crosby para eliminar el incumplimiento:

1. Definir la situación: Describir claramente el problema, concentrándose en los datos y no en la causa. Especificar el incumplimiento sin buscar culpables, a su vez, calcular el tamaño en cantidades o el PDI, evitando términos vagos y por último planificar para la solución que involucre los recursos humanos, criterio de resolución y fecha de resolución.
- 2 Remediar temporalmente: Paso interino para continuar, Retrabajar

o reparar, Deshacerse de y reemplazar. Parchar el proceso, Gasto innecesario, No una solución permanente. 3 Identificar la raíz del problema (Técnicas): Revisión de requisitos, Patrones de similitud, Posibilidad de error, Diagrama de causa y efecto, Análisis de Pareto. 4. Tomar acción correctiva. 5. Evaluar y dar seguimiento.(p. 25)

Por otro lado, es importante resaltar que en toda organización un problema es cualquier situación indeseable en cualquier etapa de un proceso, incluso en su resultado el cual no cumple con los requisitos del cliente final. Por tal motivo se hace necesario implementar un método sistemático para definir una situación indeseable y después identificar y eliminar la causa o causas raíz para asegurar la satisfacción del cliente y reducir el PDI.

Definición de Términos

Para permitir la familiarización de los términos utilizados en el planteamiento del problema, sus antecedentes y las bases teóricas se presenta a continuación una lista de términos básicos, la cual dará más fortaleza al entendimiento del trabajo.

Acción Correctiva: Acción dirigida y documentada, que se lleva a cabo para eliminar la raíz de un incumplimiento.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.

Auditoría: revisión periódica para asegurarse de que la acción correctiva continúa implantada y de que el proceso está cumpliendo con sus

requisitos. Es una inspección del proceso mismo, no del resultado.

Capacitación: La capacitación es la segunda etapa del aprendizaje y está determinado a reforzar las conductas adquiridas. Capacitar es dar al individuo un conjunto de conocimientos, desarrollo de habilidades y/o destrezas sobre las cuales ya existe un basamento fundamental. Este proceso busca la optimización del rendimiento del individuo dentro de la empresa.

Calidad: Según el Primer Principio de la Administración de la Calidad de Phillip Crosby, calidad se define como cumplir con los requisitos del cliente. (Varela, 2001).

Cero Defectos: Estándar de realización que dice que el incumplimiento es inaceptable. Un requisito para cumplir con los requisitos desde la primera vez.

Clientes: Aquellas personas que reciben el resultado de un proceso. Hay clientes finales e inmediatos; internos y externos.

Dar seguimiento: revisión del proceso para asegurarse de que la acción correctiva continúa implantada y de que no se han creado nuevos problemas.

Estándar de realización: Criterio para comparar los resultados contra los requisitos. Resultado deseado de un proceso que se puede medir mediante el uso de indicadores.

Incumplimiento: situación en la cual existe un requisito claro, pero que no se cumple.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Insumos: (que son las entradas al proceso) materiales e información necesarios para operar un proceso.

Gestión: El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan (Pérez Fernández, 2007)

Mejoramiento: cambio en un proceso que elimina el incumplimiento, reduce la variación o asegura que los requisitos del cliente se cumplen más efectivamente.

Modelo de Proceso: Esquema de un proceso de trabajo utilizado para identificar partes específicas de dicho proceso y poner énfasis en los requisitos.

Política: filosofía que existe en una empresa para regir sus relaciones y decisiones.

Precio del cumplimiento (PDC): Lo que cuesta lograr que las cosas se hagan bien desde la primera vez; el precio pagado para asegurar que los procesos cumplan los requisitos

Precio del Incumplimiento (PDI): Lo que cuesta hacer las cosas mal; el costo del tiempo, dinero y esfuerzo desperdiciados.

Prevención: hacer que algo indeseable no suceda. La prevención

implica comunicar, planificar, probar y trabajar de manera tal que se eliminen las oportunidades de error.

Procedimiento: Acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (Input) en elementos salientes (Output).

Productividad: Una organización es productiva si consigue sus metas y al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia, o bien la relación entre el producto que se obtiene y el recurso empleado. (Robbins, S. 2004)

Proveedores: aquellas personas que proporcionan insumos de material o información a un proceso. Los proveedores pueden ser externos o internos.

Requisitos: las expectativas de un producto, servicio o proceso. Los requisitos describen un resultado o bien, los insumos al proceso.

Resultados: lo que resulta de un proceso; los productos o servicios entregados a un cliente. Conjunto de características que debe tener un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Satisfacción del cliente: Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del cliente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez se ha formulado el marco teórico de la investigación, se requiere establecer su marco metodológico, es decir, definir los métodos a emplearse para vincularlo con datos de la realidad. Al respecto, Arias (2006:110), expresa: “Es el cómo se realizara el estudio para responder al problema planteado”.

En ese sentido, este capítulo expone la metodología que orientará y regulará el estudio, e incluye aspectos como la naturaleza de la investigación, el método a emplearse, los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos para recolectar la información, así como la validez y confiabilidad de estos instrumentos.

Paradigma de la Investigación

Para el desarrollo de este estudio se aplicaron herramientas de recolección de datos con la finalidad de identificar parámetros y obtener resultados que permitan identificar las oportunidades de mejora necesarias para la empresa y así, determinar cuáles son las causas del incumplimiento de los requisitos de los cliente. Por tal motivo, el siguiente estudio estuvo enmarcada dentro de los rasgos de una investigación del tipo cuantitativa, la cual, según Hurtado y Toro (2008:39) “Desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyos estudios requieren de modelos matemáticos y de la estadística”.

Diseño de la Investigación

La siguiente investigación se desarrolló sin la manipulación deliberada de variables por lo tanto es de tipo no experimental, Hernández, et. al. (2010:149) describen la investigación no experimental como “Aquella en la que se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos”. Lo anterior implica que el investigador no podrá cambiar o modificar las variables observadas, todas las situaciones serán descritas tal como se presenten en el entorno.

Tipo de Investigación

La presente investigación tuvo como característica principal que los problemas que se estudiaron son parte de la realidad de la organización, específicamente en el proceso de capacitación de talento humano impartido por la empresa ICC & Cia, C.A. en su modalidad abierta, para lo cual la información requerida se obtuvo sobre los hechos que fueron observados de manera directa en el lugar donde ocurrieron, por lo tanto el tipo de esta investigación es de campo, la cual según Arias (2006:94) “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”.

Nivel de la Investigación

La investigación se centró en identificar los factores que influyen directamente en las observaciones y oportunidades de mejora presentadas por los clientes, así mismo, en el diseño un modelo de gestión basado en procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de la

empresa. Por tal motivo, el nivel de la investigación se adapta al tipo descriptivo debido a que se enfocó en la problemática real de la organización. En este sentido señala Tamayo y Tamayo (2001:35), “La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”, con lo cual se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Población y Muestra

La población constituye el objeto de toda investigación, es el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para su estudio. En este sentido Hernández, R. et. al. (2010:175) señala que “Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo”. Por tal motivo, la población que formó parte de esta investigación estuvo dividida en 2 grupos de estudio, el primero (Grupo A) estuvo conformado por los clientes externos de la empresa, específicamente por el total de asistentes a los cursos que se dicten durante el periodo de recolección de datos. Por otro lado, se estudió un segundo grupo (Grupo B), conformado por los clientes internos, el cual está integrado por el talento humano de la empresa que está directamente involucrada en el proceso caso de estudio.

Por otro lado, la muestra forma parte de un subgrupo representativo de la población, en este sentido Hernández, R. et al (2010:175) señala lo siguiente: “La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. De igual modo, la investigación se efectuará un muestreo no probabilístico, que

según Arias (2006:85) se define el muestreo no probabilístico de manera intencional como “Un proceso en el cual los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Para esta investigación la muestra fue seleccionada intencionalmente por el investigador, en este sentido, primero se seleccionó una Muestra A (Grupo A), representativa de los clientes externos de la empresa que participen en los talleres en la modalidad abierta “Open”, para lo cual se seleccionaron los asistentes a los talleres que se efectuaron en esta modalidad a partir de la fecha de validación del instrumento de recolección de datos correspondiente.

En este contexto, La muestra estuvo conformada por los Talleres de Formación “Open” que se ofertaron entre la segunda semana del mes de Mayo de 2015 y la segunda semana de Junio del mismo año, periodo en el cual se efectuaron diez (10) eventos de este tipo, a los cuales asistió un promedio de entre 20, el cual es el mínimo requerimiento por política empresarial para abrir un curso en esta modalidad, y 30 personas el cual es la máxima capacidad de los salones disponibles para efectuar dichos eventos.

Por otro lado, se tomó una Muestra B (Grupo B), la cual estuvo conformada por el talento humano de la organización que participa directamente en la planificación y ejecución de los talleres en la modalidad caso de estudio, para lo cual se escogió la alta gerencia de la organización, así como, el personal de atención al cliente, y protocolo involucrado en cada evento. Para efectos de esta investigación los resultados que se obtengan en este subgrupo serán generalizados sobre la población. Ver Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3
Selección de Población y Muestra

Grupo	Curso	Facilitador(a)	Participantes	Total	Muestra
A	C1	A	24	237	237
	C4		27		
	C5		23		
	C6		22		
	C10		20		
	C2	B	24		
	C3		23		
	C7		20		
	C8		27		
	C9		27		
B	Curso	Trabajador	Cargo	4	4
	C1	T1	Gerencial		
	C2	T2	Gerencial		
	C3	T3	Operativo		
	C4	T4	Operativo		

Fuente: Pacheco (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el caso de estudio, la siguiente etapa consistirá en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis. En este sentido, Hernández, et al. (2010:198) señalan que: “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de alcanzar la información, para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para obtener los resultados. Por tal motivo, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos

estarán adecuadas al objeto de la investigación y problema de estudio, según Hernández, et al (2010:217) “la recolección de los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información con un propósito específico, este plan incluye determinar: las fuentes, la localización, medios y forma de análisis”.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta, la cual definen Tamayo y Tamayo (2001:42), como la que “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se corresponden con los datos recogidos”, en este sentido, Arias (2006:32) señala, “es una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico”.

En concordancia con lo anterior, el instrumento utilizado para aplicar esta técnica será el cuestionario, el cual contó con alternativas de respuestas programadas, encerradas en cinco (5) opciones, estructuradas en forma de escala de Likert. En este sentido, según Hernández, et al (2010:217) el cuestionario “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, el cual debe ser congruente con el planteamiento del problema”.

Por último, se consideró la técnica de fichaje para la obtención de información bibliográfica que acompañó a la investigación junto con resúmenes, conceptos e ideas relevantes. Por tal motivo, a través de las notas del investigador, se evidenció el uso de un fichaje resumen, que implica un proceso de síntesis de la información con una secuencia lógica y concreta considerando la estructura que presenten los textos de referencia.

Técnicas de Presentación y Análisis de la Información

Se presentarán los resultados generales tabulados y graficados, con su respectiva interpretación y análisis general en función de los objetivos, y responder las interrogantes previas a la investigación. La información arrojada por el Cuestionario será tabulada en una Matriz y posteriormente graficada. De igual modo, para alcanzar los objetivos planteados se requiere la aplicación de herramientas de calidad que sirven de base para el análisis de datos y para solucionar problemas, las cuales se mencionan a continuación:

Para el cumplimiento de los dos primeros objetivos específicos, diagnosticar el proceso de capacitación en la modalidad abierta en la empresa y identificar las causas de los Costos de la No Calidad en el proceso de capacitación en modalidad abierta; los datos que serán recolectados por medio del instrumento, y posteriormente tabulados y graficados, se escogerá como herramienta gráfica el histograma de frecuencias. En este sentido, un histograma es una herramienta básica de estadística que muestra gráficamente la frecuencia o número de observaciones de un valor en particular o en un grupo específico. Por su parte, Evans, et. al. (2008:671) señalan que “los histogramas proporcionan claves acerca de las características de la población principal de la cual se toma una muestra. Se vuelven evidentes los patrones, los cuales resultaría muy difícil de observar en una tabla ordinaria de números”. Por tal motivo, al identificar todas las variables o causas que intervienen en el proceso y la interacción entre ellas, es posible comprender el efecto que resulta de alguna modificación en las características del proceso, y como esto influirá en el proceso de mejora.

Validez

La validez de un instrumento dependerá de los resultados que se genere y si mide o no la o las variables que se pretende medir. En este sentido, según Hernández, et al. (2010:201) la validez: “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. De igual manera los autores señalan la validez puede tener tres tipos de evidencia, como son: la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo. En donde la primera se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, la segunda establece la validez de un instrumento de medición al compararla con algún criterio externo que pretende medir lo mismo, y por ultima la validez del constructo la cual debe explicar que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. En la presente investigación la validez se determinó aplicando el procedimiento de juicio de expertos, el cual consistió en entregar a tres especialistas, el instrumento con los ítems correspondiente. De este modo, el instrumento diseñado debe poder medir la situación actual de la gestión de los Talleres de Formación en la modalidad Abierta (Open) de la empresa ICC & Cia, C.A.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, en donde se seleccionó al azar un grupo de participantes a de un taller abierto, con la finalidad de medir tanto la aplicabilidad del instrumento como la participación y receptividad de los encuestados. Una vez obtenidos los resultados se procedió a analizarlos mediante el esquema estadístico del Coeficiente de Confiabilidad Alpha (α) de Cronbach, el cual según Palella y Martins (2006:180) se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

En la fórmula, los códigos representan lo siguiente:

α = Es el valor que define el coeficiente de confiabilidad

N = Es el número de ítems del instrumento

si^2 = Es la varianza del puntaje de cada ítems

st^2 = Es la varianza de los puntajes totales

El resultado del Coeficiente de Cronbach indica si el instrumento tiene una capacidad de confiabilidad es decir, si éste permitirá decir que si ésta es altamente congruente, la información recabada a través de dicho instrumento, también lo será. Los criterios para establecer la confiabilidad es presentado por Palella, et al (2006:181) mediante el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4
Ponderación de la Confiabilidad por Alpha de Cronbach

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0,0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella S. y Martins F. (2006)

Una vez aplicada la fórmula de Alpha de Cronbach, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.94 para el instrumento 1 (Grupo A), aplicado a los clientes externos. Por otra parte, se obtuvo un coeficiente de 0,91 para el instrumento 2 aplicado al (Grupo B) clientes internos, estos resultados evidencian que el instrumento aplicado posee un muy alto índice de confiabilidad, según la escala que se muestra en la Tabla XX, lo que genera

que la información que se recopile puede ser reconocida como objetiva y confiable.

.

**Cuadro N° 5.
Técnico Operativo**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Fuentes
Diseñar un modelo de gestión de procesos orientado a la mejora continua de los programas de capacitación en una empresa del sector de formación de talento humano	Diagnosticar el proceso de capacitación en la modalidad abierta en la empresa ICC & Cia.	Proceso de capacitación en la modalidad abierta	Conjunto de factores que se desea cambiar, nivelar, y mejorar en los procesos	Requisitos del cliente Condiciones ambientales Desempeño del Facilitador Contenido del curso Evaluación del evento	Técnica: Encuesta.	Clientes externos
				Identificación de requisitos Proveedores Desempeño del Facilitador Procedimientos Satisfacción del cliente	Instrumento: Cuestionario	Clientes internos
	Identificar las causas de los costos de la no calidad en el proceso de capacitación en modalidad abierta	Causas de los costos de la no calidad	Costos en los que se incurre cuando no se cumple no se cumplen con los requisitos del cliente o cuando hay desviaciones en el proceso	No conformidad Retrabajos Devoluciones Suspensión de eventos Desperdicios	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario	Clientes internos
	Desarrollar un modelo de gestión basado en los principios de la calidad de Crosby	Modelo de Gestión de procesos	Es el principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las partes interesadas desde el enfoque de los principios de la calidad de Crosby	Requisitos del proceso Requisitos (Clientes/Proveedores) Satisfacción del Cliente Formación del talento humano Administrar bajo el estándar de realización cero defectos Disminuir los costos de la no calidad	Técnica: Fichaje. Instrumento: Notas del investigador	Fuentes bibliográficas Base de Datos de la organización

Fuente: Pacheco (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados para el logro de los objetivos planteados, así como la discusión de los mismos.

Diagnosticar el Proceso de Capacitación en la Modalidad Abierta (Open) en la empresa.

El objeto de estudio principal en la aplicación de este instrumento es diagnosticar el conjunto de factores que se desea cambiar, nivelar, y mejorar en los procesos; para este levantamiento la técnica que se utilizó es la encuesta, a través de un instrumento de cuestionario, aplicado a la muestra seleccionada.

Los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos se evaluaron mediante el uso de estadística descriptiva, en donde se abarcaron cada una de las variables obtenidas. Se empleo para el análisis de los datos un cuadro de distribución de frecuencias relativas (porcentajes), además los resultados se presentan en tablas, los cuales a su vez, fueron graficados mediante el uso de Histogramas de Frecuencias para una mejor comprensión de las tendencias.

Como se mencionó anteriormente, el instrumento está dividido en dos partes, una primera parte (Grupo A) que está enfocada en los clientes externos, y una segunda parte (Grupo B) que se enfoca en los clientes internos. Por tal motivo, para la Parte A del instrumento, se dividieron las 25 interrogantes en 5 grupos claves, cada subgrupo está enfocado en

determinar los requisitos del cliente externo (Asistentes a los Programas de Formación en la modalidad abierta “Open”, las condiciones ambientales del área donde se imparten los eventos cumplen con las expectativas y requisitos de los asistentes. Por otro lado, se desea conocer la opinión respecto al desempeño del facilitador y el contenido del curso. Por último, se desea conocer la opinión general con respecto al desarrollo del evento y la atención prestada en todo momento por parte de los integrantes de la empresa.

Por tal motivo, cada grupo de 5 barras del gráfico representará una interrogante, la cual será analizada por los métodos antes descritos. Por otro lado, para la Parte B del cuestionario, las 15 preguntas se dividieron en las mismas categorías empleadas en la Parte A, la cual se centra en satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo, como es el cumplimiento por parte de los proveedores, el desempeño del facilitador y por último, si se cuenta con la descripción y documentación necesaria del proceso de capacitación en la modalidad abierta de la empresa. De igual modo, se empleó la estadística para el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta parte del instrumento.

El criterio para responder que se les solicito a las personas encuestadas fue el siguiente: (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de cada Ítem del instrumento aplicado tanto a los clientes internos como externos. En las tablas N°5 al N°8, y en los gráficos N°2, N°3, N°4, N°5 y N°6 se muestran los resultados obtenidos del análisis del primer al vigésimo quinto ítem del instrumento aplicado al Grupo A.

En primer lugar se muestra en el Tabla N°6 y la Gráfica N°2 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems 1, 2, 3, 4 y 5; Los cuales están enfocados en conocer los requisitos de los clientes.

Cuadro N° 6
Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 1, 2, 3, 4 y 5

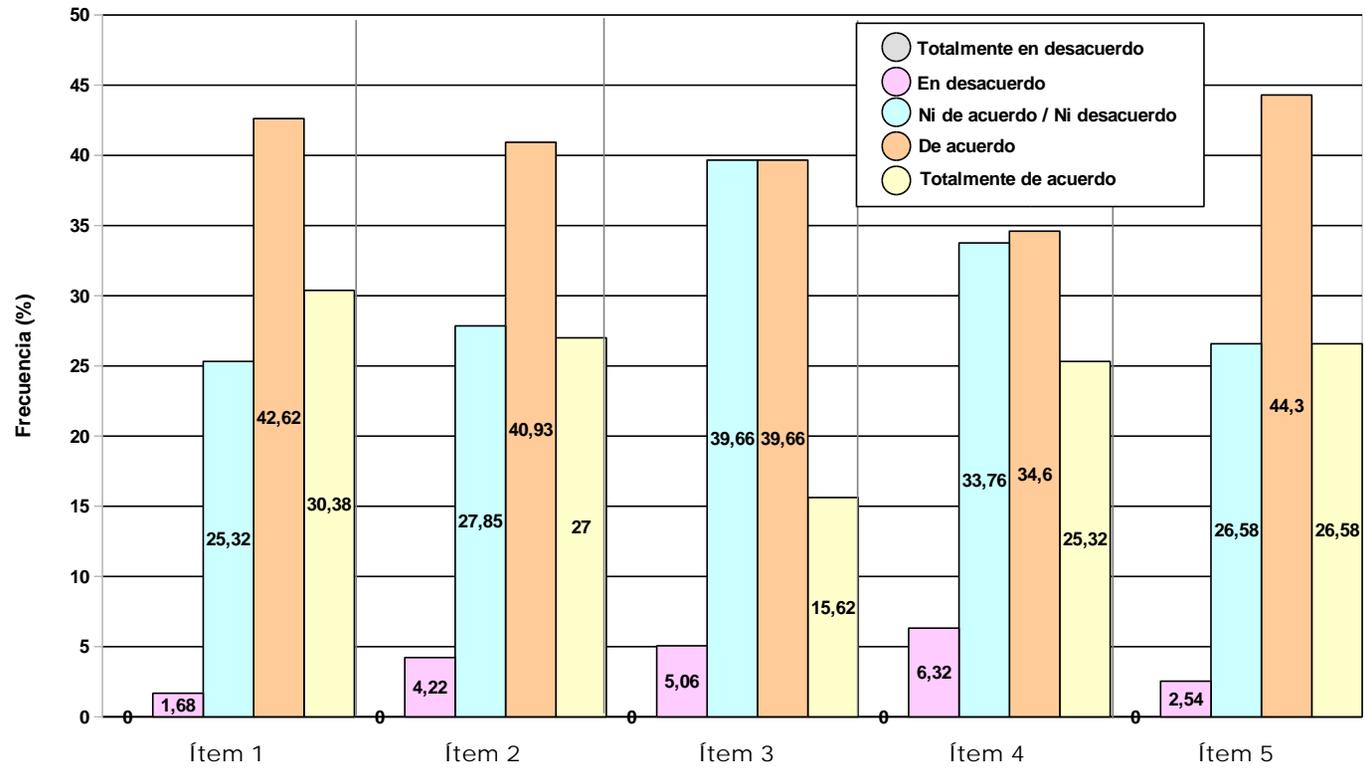
	Ítem N°1		Ítem N°2		Ítem N°3		Ítem N°4		Ítem N°5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	4	1,69	10	4,22	12	5,06	15	6,33	6	2,53
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	60	25,32	66	27,85	94	39,66	80	33,76	63	26,58
De acuerdo	101	42,62	97	40,93	94	39,66	82	35,6	105	44,3
Totalmente de acuerdo	72	30,38	64	27	37	15,61	60	25,32	63	26,58

Fuente: Pacheco (2015)

De acuerdo a los resultados que se muestran en el Cuadro N°6, para el primer Ítem, el cual indaga sobre la satisfacción de los clientes respecto a la relación costo-beneficio del evento, el 73% de los resultados estuvieron distribuidos entre las alternativas 5 “Totalmente de acuerdo” y 4 “De acuerdo”, obteniendo un mayor porcentaje la opción 4 con un 42,62%. La misma tendencia se muestra para el Ítem 2 (Accesibilidad a la ubicación del evento), en el cual las opciones antes mencionadas obtuvieron un porcentaje mayoritario del 68% aproximadamente, obteniendo mayor porcentaje la opción 4 del 40,93%. Es de hacer notar que en este caso, la opción 3 “Ni de acuerdo / Ni desacuerdo” obtuvo un porcentaje semejante a la puntuación obtenida por opción 5 “Totalmente de Acuerdo”.

Gráfico N°2

Distribución de los resultados de los Ítems 1, 2, 3, 4 y 5, correspondiente a los Requisitos del Cliente



Fuente: Pacheco (2015)

En este mismo orden de ideas, para el Ítem 3 (Acceso a la programación y los contenidos de los talleres ofertados) la mayoría de las opiniones se centraron sobre las opciones 3 y 4, obteniendo ambas el mismo valor de 39,66%, sumando entre ellas un total aproximado del 79%. El Ítem 4, el cual está enfocado sobre la percepción del cliente sobre los tiempos de respuesta y la calidad de atención presenta un comportamiento similar al Ítem anterior. Por último, para el Ítem 5 (Los contenidos ofertados están acorde a las necesidades del mercado), la mayoría de los resultados se centran entre las opciones 4 y 5, teniendo un porcentaje combinado de un 71% aproximadamente.

En concordancia con lo anterior, se puede afirmar que un porcentaje aproximado del 55% de los clientes que participaron en los eventos ofertados por la empresa dentro del periodo en estudio, estuvo satisfechos con los aspectos que se evaluaron en el grupo de los Requisitos del Cliente, así mismo es necesario hacer notar que un 31% aproximadamente estuvo indeciso sobre este aspecto. Por otro lado el Ítem que menos contribuyó a satisfacer los requisitos del cliente es el Ítem 3, el cual mostró que un 40% aproximadamente de los participantes encuestados o estaba “Ni de acuerdo / Ni desacuerdo” con respecto a la accesibilidad a las áreas destinadas a los eventos.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los Ítems 6, 7, 8, 9 y 10 del instrumento aplicado a los clientes externos, estos cinco aspectos están relacionados con las condiciones ambientales de los sitios (dos (2) salones) donde se dictan las actividades en la modalidad “Open”, los cuales van a estar enfocados en la apreciación que tuvieron los participantes de la iluminación y la temperatura ambiente del salón, así como de la silla y el escritorio que fue utilizado durante la actividad y por último las

condiciones de los sanitarios de las áreas antes mencionadas. En la Tabla N°7 y el Gráfico N°3 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems antes mencionados.

Cuadro N°7
Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 6, 7,8, 9 y 10

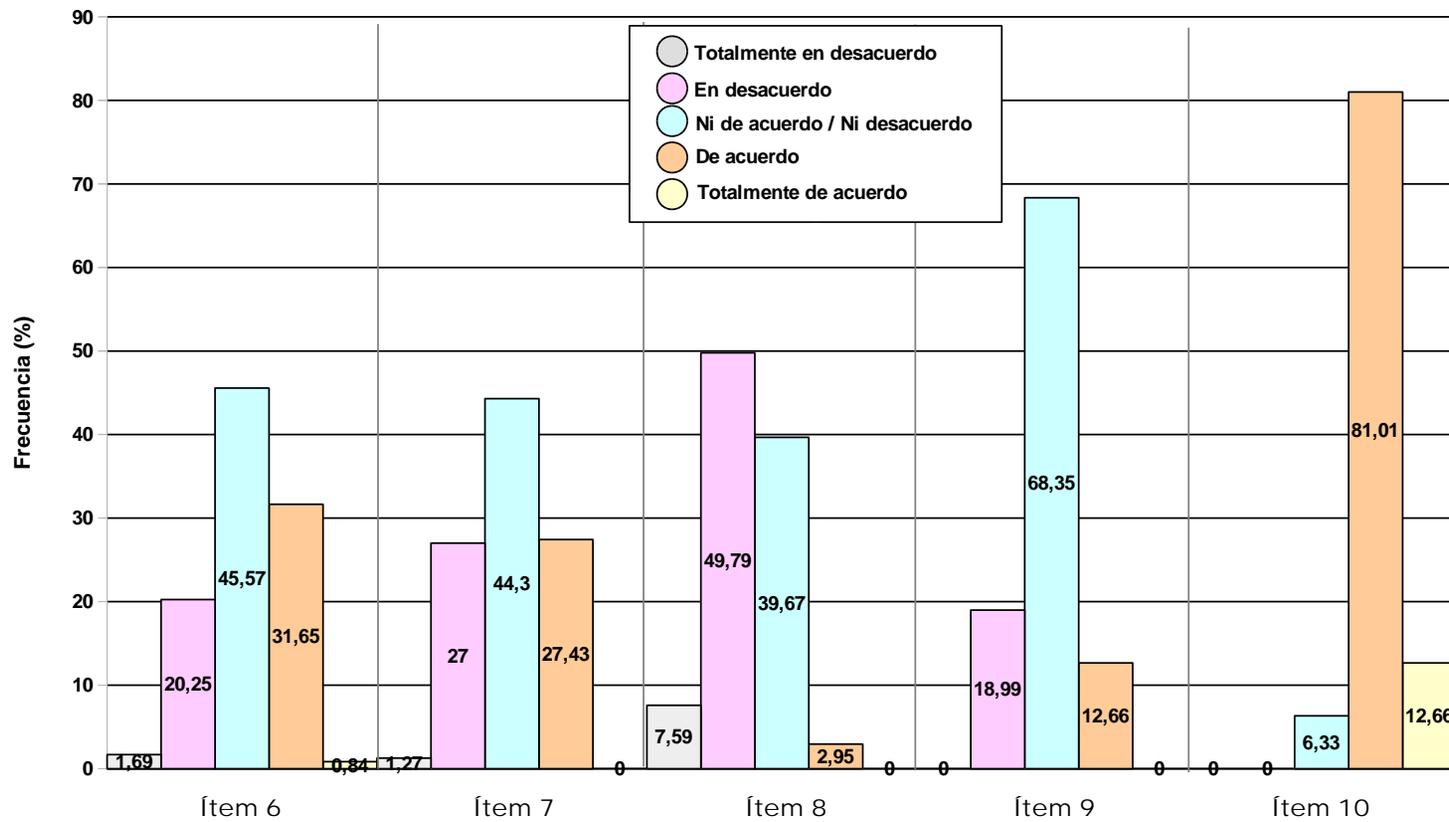
	Item N°6		Item N°7		Item N°8		Item N°9		Item N°10	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	4	1,69	3	1,27	18	7,59	0	0	0	0
En desacuerdo	48	20,25	64	27	118	49,79	45	18,99	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	108	45,57	105	44,3	94	39,66	162	68,35	15	6,33
De acuerdo	75	31,65	65	27,43	7	2,95	30	12,66	192	81,01
Totalmente de acuerdo	2	0,84	0	0	0	0	0	0	30	12,66

Fuente: Pacheco (2015)

En relación a los resultados que se muestran en el cuadro N°7, para el Ítem 6, relacionado con la percepción que tuvo el participante con respecto a la iluminación del área destinada para el taller, el 66% de los resultados estuvieron distribuidos entre las alternativas 3 y 4, obteniendo un mayor porcentaje la opción 3 con un 45,83%, de igual modo la opción 2 recoge un 20% de las opiniones, lo cual se puede traducir en que la iluminación para un alto porcentaje de los participantes no es la adecuada para realizar este tipo de actividad. De igual manera, para el Ítem 7 (temperatura interna del Salón), en la cual, las mismas opciones, 3 y 4 obtuvieron un 71% aproximadamente; es de hacer notar que en este caso la opción 2 correspondiente a “En desacuerdo” obtuvo un 27% de las respuestas, por tal motivo la temperatura interna de las áreas destinadas para el taller no satisfacen completamente los requerimientos de los asistentes.

Gráfico N°3

Distribución de los resultados de los Ítems 6, 7, 8, 9 y 10, correspondiente a las condiciones ambientales de las áreas destinadas para los eventos



Fuente: Pacheco (2015)

Por otro lado, el Ítem 8 (Silla proporcionada a los participantes) la mayoría de las opiniones se centran sobre las opciones 2 y 3, sumando entre ellas un total aproximado del 90%, del mismo modo se obtuvo un valor cercano del 50% para la opción 2 (En Desacuerdo) para este Ítem, lo cual muestra una disconformidad por parte de los usuarios con respecto a esta pieza del mobiliario que forma parte del salón donde se ejecutan las actividades. De igual modo, para el Ítem 9 (Escritorio) un porcentaje aproximado al 69% marco la opción 3 del instrumento y un 19% escogió la opción 2 “En desacuerdo”, lo anterior muestra un valor aproximado del 88% aproximadamente entre las 2 opciones lo cual se puede traducir en una disconformidad con respecto a este aspecto durante los talleres.

Por último, para el Ítem 10 (Higiene y limpieza de los sanitarios), la mayoría de los resultados se centran entre las opciones 4 y 5, teniendo un porcentaje combinado aproximado del 94%, lo cual muestra que las áreas sanitarias de los salones que se utilizaron para las actividades cumplieron con las expectativas y requisitos de los asistentes.

De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que un alto porcentaje de los participantes no están a gusto con el mobiliario que se les proporciona durante las actividades y además muestran disconformidad con respecto a la temperatura del lugar del evento. Por otro lado, mostraron una amplia aceptación por los servicios sanitarios que prestan los sitios seleccionados, lo cual debe ser considerado a la hora de seleccionar salones para llevar a cabo los eventos.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los Ítems 11, 12, 13, 14 y 15 del instrumento aplicado a los clientes externos, los cuales fueron enfocados para determinar la percepción de los participantes con respecto al facilitador durante la actividad En la Tabla N°8 y

el Gráfico N°4 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems antes mencionados.

Cuadro N°8
Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems N° 11, 12,13, 14 y 15

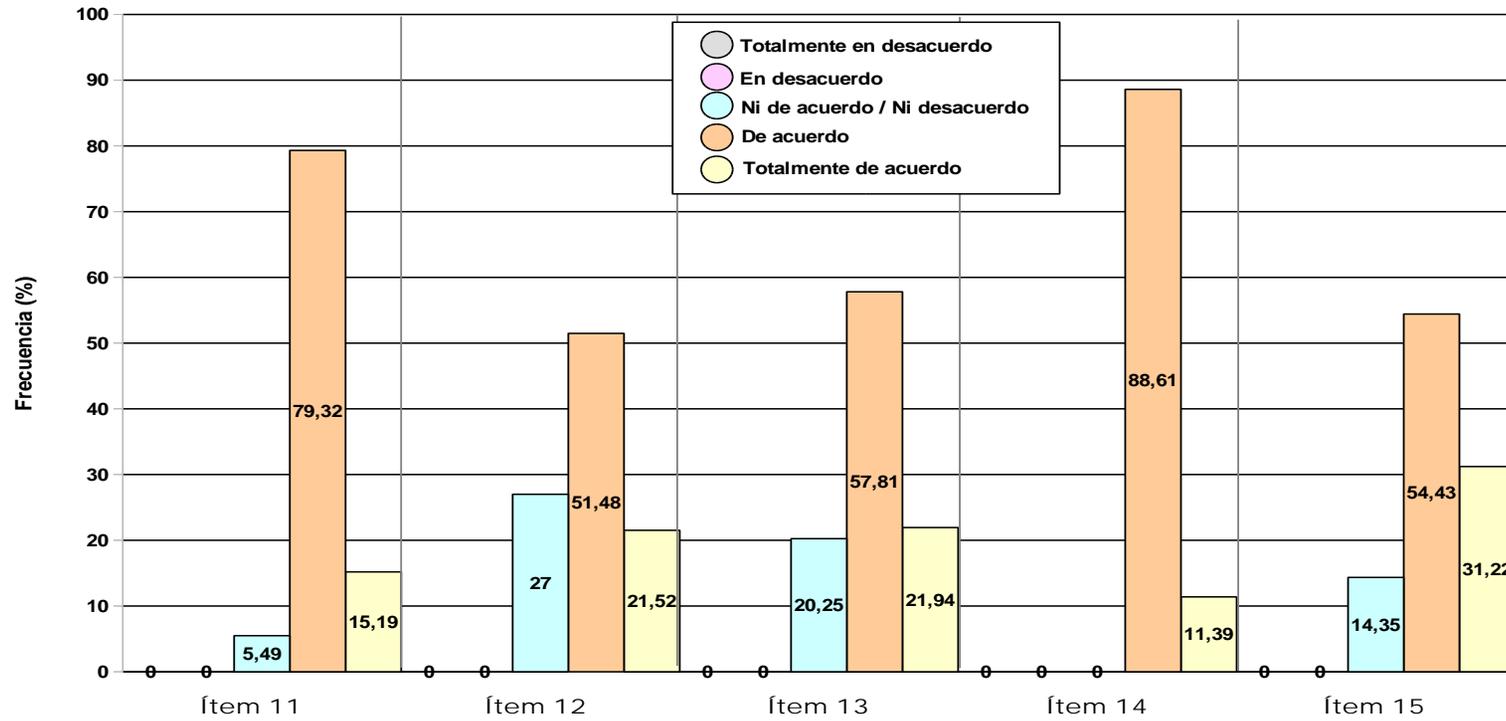
	Item N°11		Item N°12		Item N°13		Item N°14		Item N°15	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	13	5,49	64	27	48	20,25	0	0	34	14,35
De acuerdo	188	79,32	122	51,48	137	57,81	210	88,61	129	54,43
Totalmente de acuerdo	36	15,19	51	21,52	52	21,94	27	11,39	74	31,22

Fuente: Pacheco (2015)

En relación a los resultados que se muestran en el Cuadro N°8, para el Ítem 11 (Cumplimiento de los horarios pautados para la actividad por parte del Facilitador) un 79,32% de los resultados estuvieron en la opción 4 “De Acuerdo”. De igual manera para los Ítems 12 (El Facilitador expresó las ideas con claridad) , 13 (El Facilitador respondió satisfactoriamente las interrogantes durante el evento), 14 (El facilitador muestra dominio del tema) y 15 (Asistiría a otro evento dictado por este facilitador) se repiten los resultados, con valores de 51,48%, 57,81%, 88,61% y 54,43% respectivamente lo cual muestra que la opinión de la mayoría es que el facilitador cumplió con lo requerimientos demandados por los participantes; es de hacer notar que el Ítem 14 mostró el porcentaje más alto de aceptación, el cual se podría traducir en las buenas habilidades y competencias que mostraron los facilitadores seleccionados durante el evento.

Gráfico N°4

Distribución de los resultados de los Ítems 11, 12, 13, 14 y 15, correspondiente al desempeño del Facilitador



Fuente: Pacheco (2015)

Por tal motivo, la mayoría de los asistentes a los eventos mostraron estar de acuerdo con la manera como el Facilitador expresa las ideas, aclara las dudas de los participantes, además del dominio mostrado durante el evento, lo cual indica que llenaron las expectativas de los asistentes en cuanto a las capacidades mostradas por el Facilitador

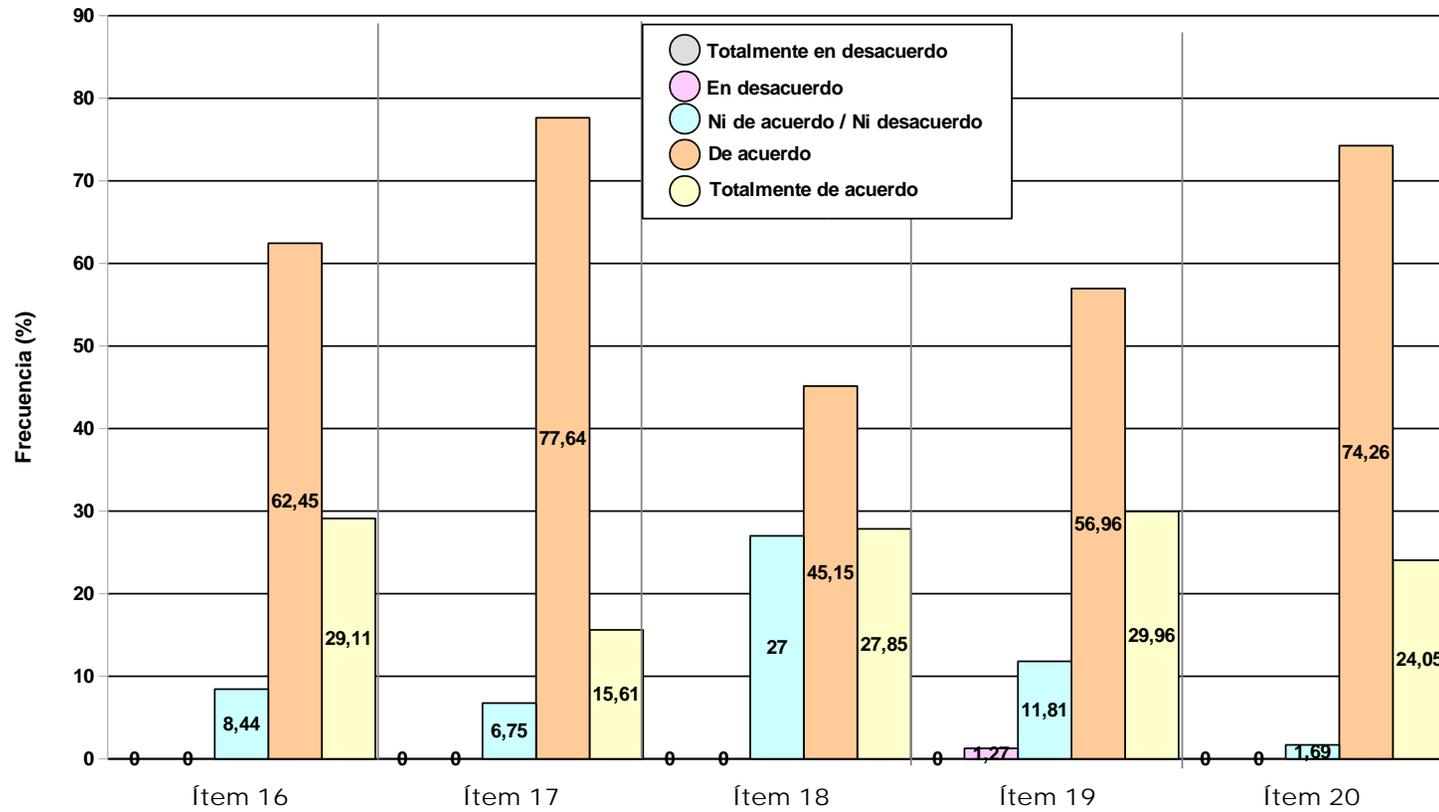
Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los Ítems 16,17,18,19 y 20 del instrumento aplicado a los clientes externos, los cuales hacen referencia a el contenido del evento, es decir, la información que se suministra mas el material de apoyo que se entrega a cada participante. En el cuadro N°9 y el Gráfico N°5 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems antes mencionados.

Cuadro N° 9
Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems N° 16, 17,18, 19 y 20

	Item N°16		Item N°17		Item N°18		Item N°19		Item N°20	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	3	1,27	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	20	8,44	16	7,29	64	27	28	11,81	4	1,69
De acuerdo	148	62,45	184	77,64	107	47,15	135	56,96	176	74,26
Totalmente de acuerdo	69	29,11	14	15,61	66	27,85	71	29,96	57	24,05

Fuente: Pacheco (2015)

Gráfico N°5
Distribución de los resultados de los Ítems 16, 17, 18, 19 y 20, correspondiente al contenido del evento



Fuente: Pacheco (2015)

Los resultados que se muestran en el cuadro N°9, para el Ítem 16 (La información suministrada en el taller cumplió sus expectativas) un 62,45% de los resultados estuvieron en la opción 4 y un 29,11% en la opción 5 . De igual manera para los Ítems 17 (El contenido presentado le parece actualizado), 18 (Hubo ejercicios prácticos, estudio de casos y experiencias), 19 (Considera que el contenido presentado tiene aplicabilidad según sus necesidades) y 20 (El material de apoyo que se le proporcionó durante y posterior al evento le fue de utilidad) se repiten los resultados, con valores de 77,64%, 47,15%, 56,96% y 74,26% respectivamente, lo cual muestra que la mayoría de los asistentes estuvieron satisfechos con el material y el contenido que se les suministró durante el evento.

Por tal motivo, la mayoría de los asistentes a los eventos mostraron estar de acuerdo con la información, la aplicabilidad, y lo actual del material presentado durante el evento por parte de la empresa ICC & Cia, C.A. Es necesario resaltar que hubo un porcentaje del 29,17% de los participantes que seleccionaron la opción 3 para el Ítem 18, el cual está relacionado con los ejercicios prácticos durante el evento.

Finalmente, se muestran los resultados obtenidos de la evaluación de los Ítems 21, 22, 23, 24 y 25 del instrumento aplicado a los clientes externos, los cuales hacen una evaluación general del desenvolvimiento del evento. En el Cuadro N°10 y el Gráfico N°5 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems antes mencionados.

Cuadro N° 10
Frecuencia de Respuestas de Clientes Externos Ítems No. 21, 22,23, 24 y 25

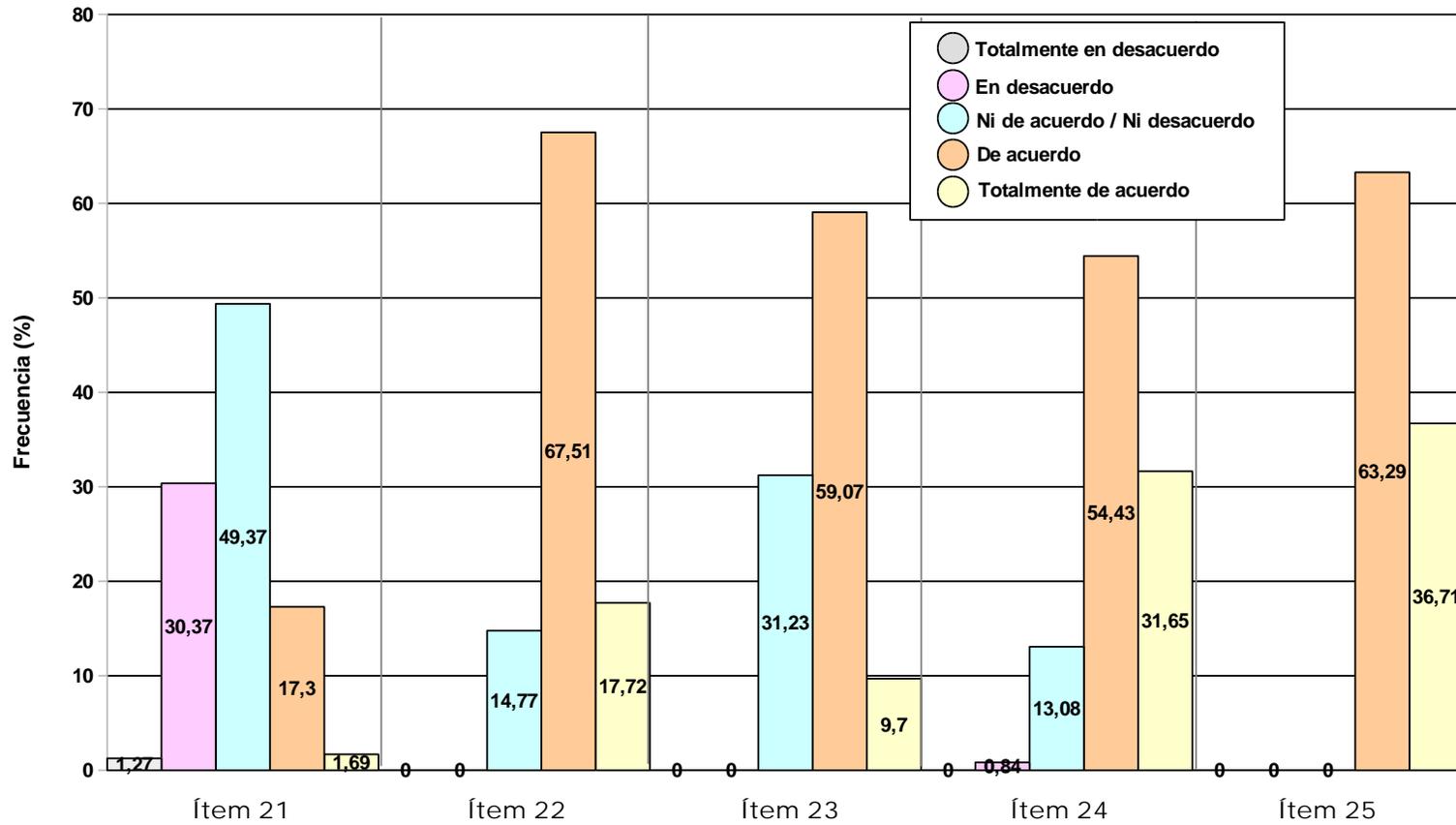
	Ítem N°21		Ítem N°22		Ítem N°23		Ítem N°24		Ítem N°25	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	1,27	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	72	30,38	0	0	0	0	2	0,84	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	112	49,37	35	14,77	74	31,22	31	13,08	0	0
De acuerdo	41	17,3	160	67,51	140	59,07	129	54,43	150	63,29
Totalmente de acuerdo	4	1,69	42	17,72	23	9,7	75	31,65	87	36,71

Fuente: Pacheco (2015)

Los resultados que se muestran en el Cuadro N°10 para el Ítem 21, el cual estuvo enfocado a evaluar si los refrigerios que se le suministraron a los participantes cumplieron con sus expectativas, este mostró una tendencia a estar en desacuerdo con este planteamiento, mostrando que un 50% aproximadamente de las puntuaciones obtenidas para esta opción, estuvo (Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo) y un valor aproximado del 31% estuvo en desacuerdo con esta afirmación. Por otra parte, para los Ítems 22 (La atención por parte del personal de la empresa durante el evento fue amable y cortés), 23 (El personal de la empresa estuvo siempre a disposición para atender sus requerimientos), 24 (Hubo receptividad para atender propuestas de actividades y eventos sugeridos) y 25 (Asistiría a otro evento dictado por la empresa) los resultados obtenidos muestran una tendencia a estar de acuerdo con estos planteamientos, con valores aproximados para la opción 4 de 67,51%, 59,07%, 54,43% y 63,29% respectivamente lo cual muestra una tendencia positiva con respecto a esta opción.

Gráfico N°6

Distribución de los resultados de los Ítems 21, 22, 23, 24 y 25, correspondiente a la evaluación del evento



Fuente: Pacheco (2015)

Por tal motivo, la mayoría de los asistentes a los eventos mostraron estar de acuerdo con la atención prestada por parte de los integrantes de la empresa, su receptividad, y la disponibilidad, mostrando un gran interés en seguir asistiendo a los eventos organizados por la empresa. De igual manera hubo un porcentaje importante (80%) de participantes que mostraron no estar completamente de acuerdo con los refrigerios que eran ofrecidos durante el evento. Posterior al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los Clientes Externos (Grupo A), a continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de cada Ítem del instrumento aplicado a los clientes internos (Grupo B). En los Cuadros N° 11, 12 y 13, y en los Gráficos 6, 7, 8, 9 y 10 se muestran los resultados obtenidos del análisis de los ítems del instrumento.

En primer lugar la Cuadro N°11 y el Gráfico N°7 se muestran los resultados obtenidos del análisis a los Ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del instrumento que se aplico a los empleados de la organización que están directamente ligados al proceso de capacitación en la modalidad abierta de la empresa ICC & Cia, C.A., el cual está enfocado en determinar si existen mecanismos para determinar los requisitos de los clientes.

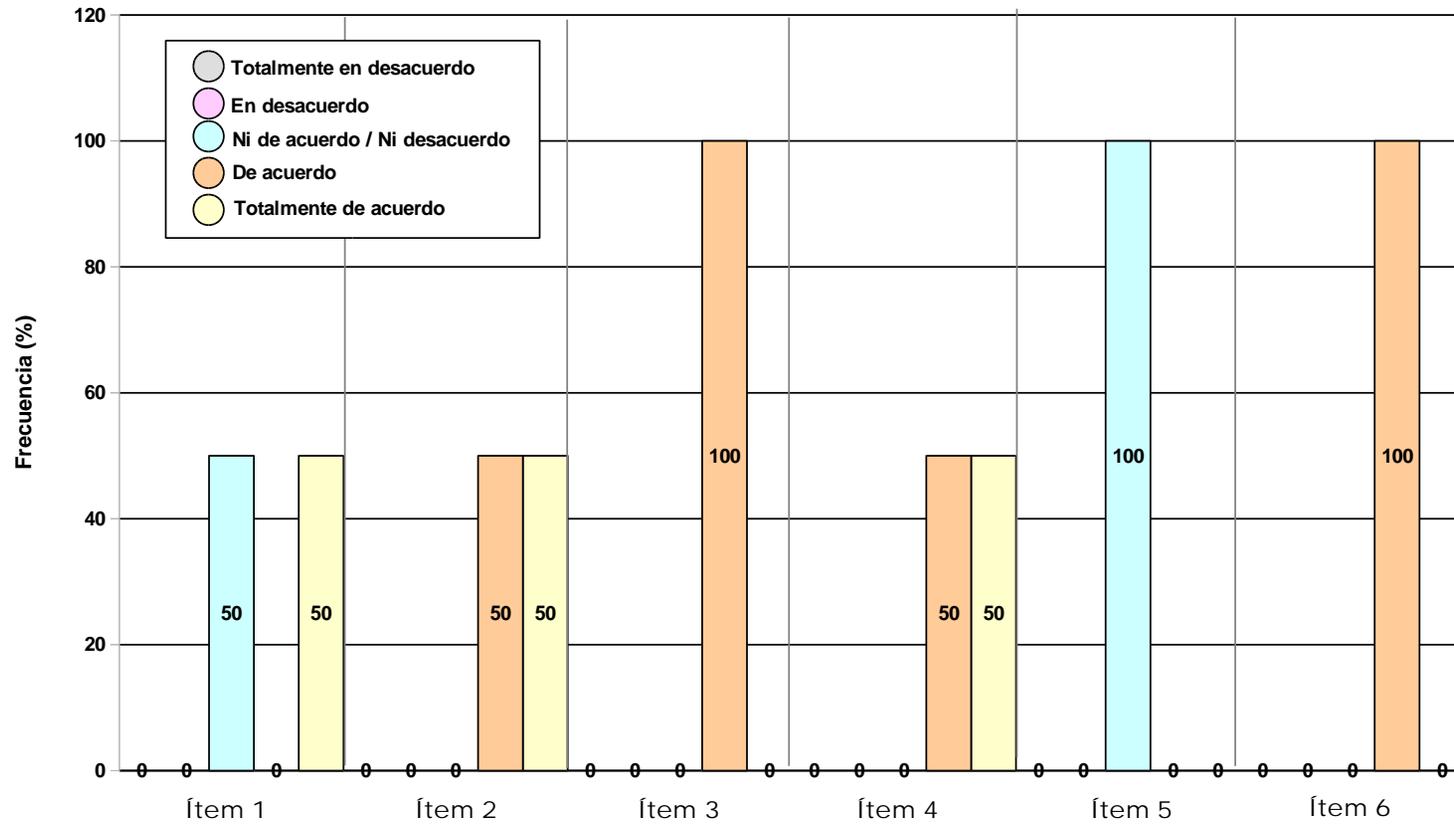
Cuadro N° 11
Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 1, 2, 3, 4, 5 y 6

	Ítem N°1		Ítem N°2		Ítem N°3		Ítem N°4		Ítem N°5		Ítem N°6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	2	50	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
De acuerdo	0	0	2	50	4	100	2	50	0	0	4	100
Totalmente de acuerdo	2	50	2	50	0	0	2	50	0	0	0	0

Fuente: Pacheco (2015)

Gráfico N°7

Distribución de los resultados de los Ítems N° 1, 2, 3, 4, 5 y 6 correspondiente a la Identificación de los Requisitos del Cliente y la Evaluación de lo Proveedores



Fuente: Pacheco (2015)

Según lo anteriormente expuesto, el Cuadro N°12 muestra una división equitativa de los resultados para las opciones 5 y 3 del 50% para el Ítem 1 (Se realizan evaluaciones de costos para cumplir con las necesidades de los clientes); se debe recalcar que las puntuaciones que se obtuvieron muestran que no todo los integrantes de la empresa conoce el procedimiento para evaluar los costos de los productos y servicios que se requieren para llevar a cabo el evento. De igual manera, los resultados están distribuidos de la misma forma (50/50) para las opciones 4 y 5 del Ítem 2 (Se emplean mecanismos de mercadeo adecuados), en la cual si se muestra que existe un mecanismo satisfactorio, desde el punto de vista del talento humano de la empresa, para realizar las actividades de publicidad y mercadeo de los eventos. Para el Ítem 3 (Se estudian las necesidades del mercado en relación a los temas de interés a abordar los talleres) los resultados obtenidos fueron en su totalidad para la opción 4 (100%), lo cual muestra que todos los involucrados está de acuerdo con que existen mecanismos en la organización para determinar los temas que se deben ofrecer para la capacitación de talento humano.

Seguidamente, los siguientes 3 Ítems (4, 5 y 6) hacen énfasis en la evaluación por parte de la empresa a los proveedores. Por tal motivo, el Ítem 4 (Se realizan estudios de costos para seleccionar proveedores) muestra los resultados son los mismos obtenidos para el Ítem 2, lo cual corrobora que existen mecanismos para evaluar los costos de los productos y servicios ofertados por parte de los proveedores externos de la empresa. En el caso del Ítem 5 (Los proveedores de espacio físico cumplen con los requisitos de calidad establecidos) la totalidad de los resultados (100%) fueron para la opción 3, lo cual se traduce en que desde el punto de vista del talento humano de la organización, el ambiente físico de las áreas destinadas para los talleres no satisfacen la totalidad de los requisitos. Por último, para el Ítem 6 (Los proveedores de refrigerios cumplen con los requisitos de calidad

establecidos), se observa que los resultados en su totalidad se agruparon en la opción 4, lo cual muestra que desde el punto de vista del personal involucrado en los talleres Open, están de acuerdo con la presentación, porciones e inocuidad de los refrigerios suministrados por los proveedores.

Según los resultados obtenidos para estos seis primeros ítems del instrumento, las debilidades que se encontraron se presentan en los análisis de costos para ofertar los eventos y el incumplimiento de los requisitos de los asistentes a los eventos en cuanto a mobiliario, instalaciones y ambiente físico, como la iluminación y la temperatura interna del salón.

A continuación en el Cuadro N°12 y el Gráfico N°8 se muestran los resultados obtenidos para los Ítems 7, 8, 9, 10, 11 y 12, correspondientes al instrumento N°2 aplicado a los clientes internos.

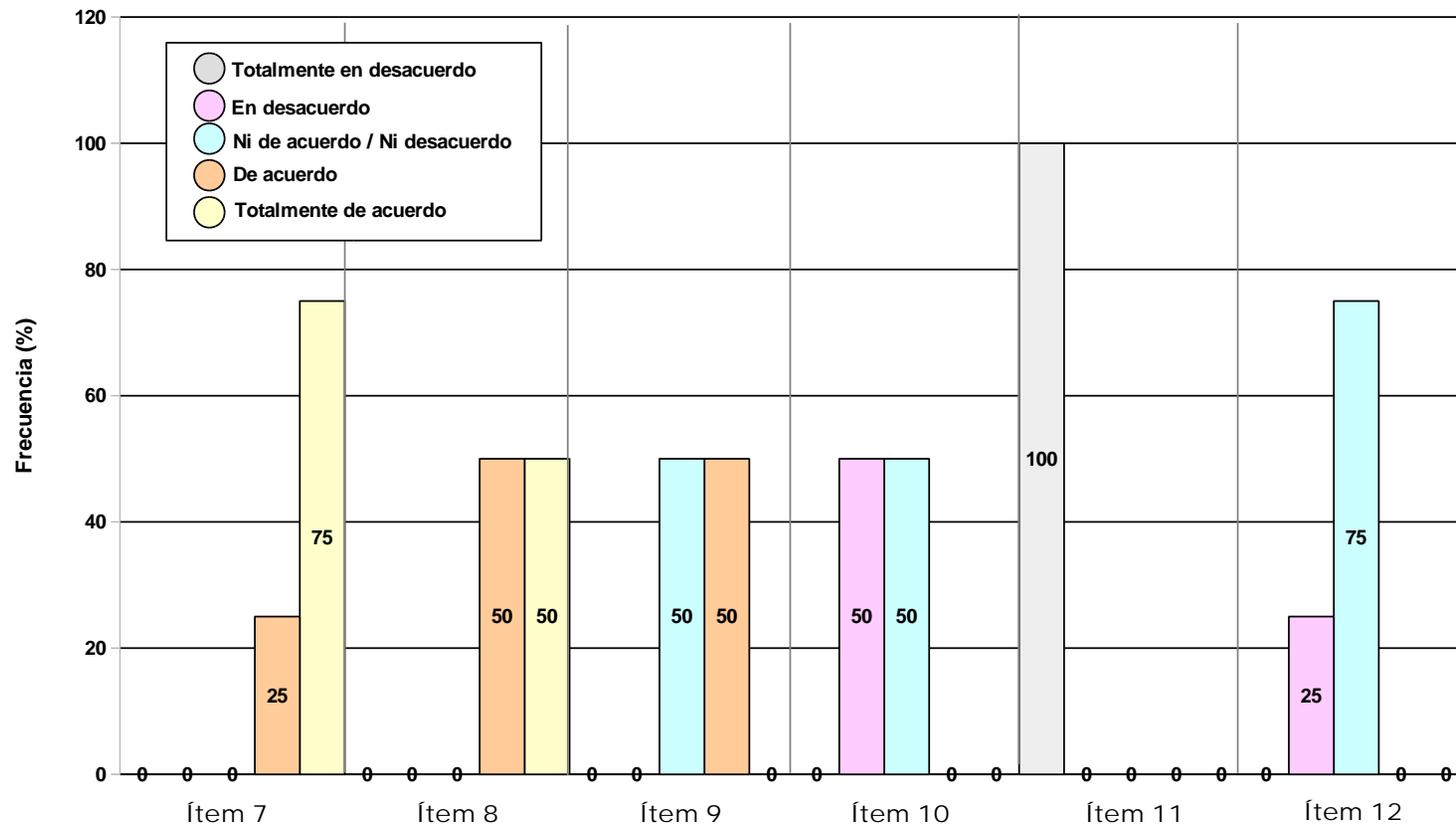
Cuadro N°12
Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems No. 7, 8, 9, 10, 11 y 12

	Ítem N°7		Ítem N°8		Ítem N°9		Ítem N°10		Ítem N°11		Ítem N°12	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	2	50	0	0	1	25
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	0	0	0	0	0	50	2	50	0	0	3	75
De acuerdo	1	25	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0
Totalmente de acuerdo	3	75	2	50	2	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Pacheco (2015)

Gráfico N°8

Distribución de los resultados de los Ítems N° 7, 8, 9, 10, 11 y 12 correspondiente al Desempeño del Facilitador y a los Procedimientos



Fuente: Pacheco (2015)

Los resultados obtenidos para los Ítems 7, 8 y 9 estuvieron enfocados en determinar el desempeño del facilitador durante los eventos. En este sentido el Ítem 7 (El facilitador cumple con los horarios pautados), para el cual se obtuvo un 75% de los valores para la opción 5 y el 25% restante para la opción 4, lo cual se traduce en que, desde el punto de vista de los integrantes de la empresa, los facilitadores cumplen con los horarios pautados para las actividades (Inicio, refrigerios y horas efectivas de formación). Para el caso del Ítem 8 (Se evalúan las competencias del facilitador) la distribución de los valores se hace de manera equitativa entre las opciones 4 y 5, lo cual indica que la empresa cuenta con los mecanismos adecuados para evaluar las competencias de los facilitadores (formación, experiencia y actitudes), los cuales son verificados a través de instrumentos que se aplican antes, durante y después de finalizado cada evento. De este mismo modo, para el Ítem 9 (Se evalúa el desempeño del facilitador durante el evento), los valores obtenidos se distribuyen de manera equitativa entre las opciones 3 y 4, lo cual complementa los resultados obtenidos en el Ítem anterior.

Por otra parte, los Ítems 10, 11 y 12 se enfocaron en la existencia de procedimientos documentados para realizar las actividades que integran el proceso caso de estudio. El Ítem 10 (El proceso de capacitación está documentado y procedimentado) muestra una distribución equitativa de los valores entre las opciones 2 y 3; de lo anterior se puede deducir que la empresa en la actualidad no lleva procedimientos documentados para ejecutar los talleres en la modalidad Open. Para el caso del Ítem 11 (Se cuenta con flujograma del proceso de capacitación), los valores se agruparon completamente en la opción 1, lo cual corrobora la carencia de dicha herramienta. Por último, para el Ítem 12 (Se siguen los procedimientos de forma secuencial y metódica), los valores se agruparon entre las opciones 2 y 3, con una mayoría del 75% para la opción 3, esto indica una oportunidad de

mejora notable en cuanto a este punto.

Según los resultados obtenidos, las principales debilidades que se obtienen durante este análisis se presentan en la documentación de los procedimientos para los programas de capacitación, además de la inexistencia de los flujogramas de procesos y por ende no se sigue un procedimiento metódico durante la ejecución de los eventos. Lo anterior se convierte en una oportunidad de mejora que, mediante la aplicación del modelo de Gestión de Procesos puede ser optimizada a corto plazo.

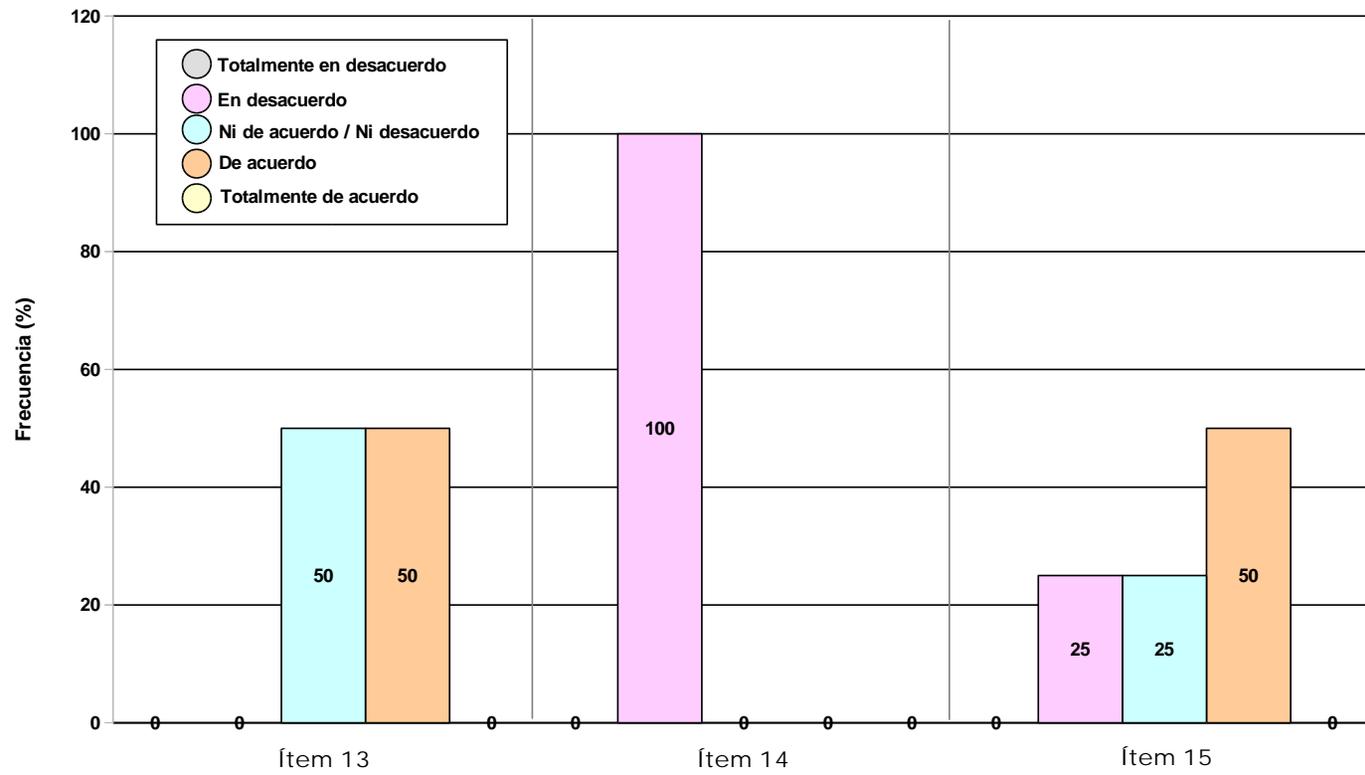
Cuadro N°13
Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 13, 14 y 15

	Ítem N°13		Ítem N°14		Ítem N°15	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	4	100	1	25
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	2	50	0	0	1	25
De acuerdo	2	50	0	0	2	50
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0

Fuente: Pacheco (2015)

Gráfico N°9

Distribución de los resultados de los Ítems N° 13, 14, y 15 correspondiente a la Satisfacción del Cliente



Fuente: Pacheco (2015)

En cuadro N°13 se muestran los resultados obtenidos para los últimos 3 Ítems de la primera parte del instrumento 2, los cuales estuvieron enfocados en la satisfacción del cliente externo. En este sentido para el Ítem 13 (Existen procedimientos para evaluar la satisfacción del cliente), se obtuvo una distribución equitativa (50/50) de los valores entre las opciones 3 y 4. La opción 4 agrupa todos los valores (100%) para el Ítem 14 (Se emplean distintos mecanismos de medición de satisfacción del cliente) y por último el Ítem 15 (Se capacita al personal en técnicas de atención al cliente), muestra una distribución variada de los resultados entre las opciones 2, 3 y 4, teniendo la mayor proporción la opción 4 con un 50% de los resultados.

Según los resultados obtenidos, la principal debilidad que se obtuvo fue para el Ítem 14, el cual indica que existe una oportunidad de mejora en cuanto a los mecanismos empleados por la empresa para medir la satisfacción del cliente externo. Por otra parte, según los resultados obtenidos para el Ítem 15, el talento humano de la organización considera que requiere una mayor formación en el área de atención al cliente para perfeccionar sus competencias y así, satisfacer los requerimientos de los clientes.

Identificar las causas de los costos de la no calidad en el proceso de capacitación en modalidad abierta

Continuando con los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos diseñados, en los Cuadros N°14, N°15 y N°16 se muestran los resultados para los Ítems del 16 al 30, correspondientes a la segunda parte del instrumento 2, enfocado a los Costos de la No Calidad aplicado a los clientes internos de la empresa. En las graficas N°10, N°11 y N°12 aparecen los resultados representados en gráficos de barras.

En ese mismo orden de ideas, en el Cuadro N°14 se muestran los resultados correspondientes a los primeros 6 Ítems (del 16 al 21). Los Ítems 16, 17 y 18 están enfocados en las no conformidades que perciben los clientes internos.

Cuadro N° 14

Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 16, 17, 18, 19, 20 y 21

	Ítem N°16		Ítem N°17		Ítem N°18		Ítem N°19		Ítem N°20		Ítem N°21	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	2	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	2	50	0	0
De acuerdo	0	0	4	100	2	50	2	50	0	0	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	50	2	50	2	50	4	100

Fuente: Pacheco (2015)

Los resultados encontrados para el ítem 16 (Existen procedimientos para registrar y atender las no conformidades), los valores obtenidos se agrupan entre la opción 1 y 2, de lo cual se puede deducir que, desde el punto de vista del capital humano de la empresa no existe un procedimiento para registrar y atender las no conformidades recibidas. El Ítem 17 (Se hace seguimiento de la retroalimentación que aporta el cliente sobre el evento) muestra que el total de resultados (100%) se agrupan en la opción 4. Seguidamente, para el Ítem 18 (Se hace seguimiento de la retroalimentación que aporta el facilitador sobre el evento), los resultados estuvieron agrupados entre las opciones 4 y 5 (50/50). De lo anterior se puede inferir que la principal no conformidad encontrada a través de la aplicación del instrumento, fue la inexistencia de procedimientos para registrar y atender dichos eventos, así mismo se resalta el seguimiento que realiza la

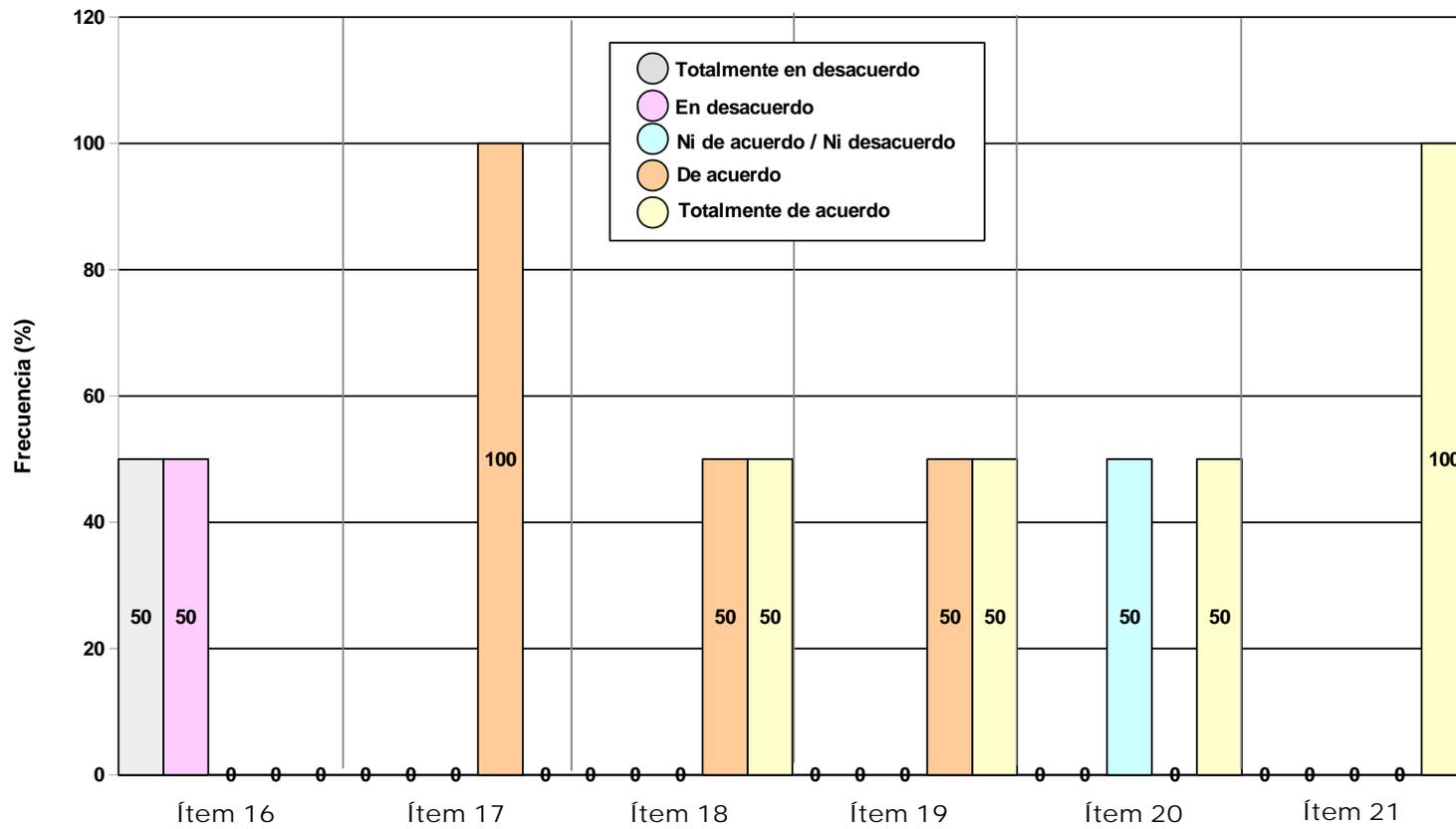
organización de la retroalimentación, tanto de los facilitadores como los clientes de los eventos.

Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos para los Ítems 19, 20 y 21, los cuales estuvieron enfocados en determinar si desde el punto de vista de los encuestados existen retrabajos durante la ejecución de sus actividades. Según lo anterior, los resultados encontrados para el ítem 19 (Considera que se presentan retrabajos), los valores obtenidos se agrupan entre la opción 4 y 5, de lo cual se puede deducir que, desde el punto de vista del capital humano de la empresa se presentan comúnmente retrabajos como reimpressiones, reenvío de información, entre otros, durante la ejecución de los talleres en la modalidad Open.

Por su parte, el Ítem 20 (Se establece comunicación en varias oportunidades a un cliente y/o proveedores para suministro de información) muestra que los resultados se agrupan entre las opciones 3 y 5, lo cual muestra una variación interesante de los datos obtenidos y confirma que se requieren varias comunicaciones con los clientes o los proveedores para poder llevar a cabo un evento. Finalmente para el Ítem 21 (Se presentan reprogramaciones de eventos con frecuencia), la totalidad de los resultados (100%) se obtuvieron para la opción 5, de lo cual se puede afirmar que se tiene que reprogramar con frecuencia los eventos (más de uno al mes), lo cual en su mayoría se debe a situaciones externas a la empresa, como fallas de servicio eléctrico o cancelaciones de última hora por parte de un número considerable de asistentes (los talleres se reprograman si no existe al menos un 50% del cupo del salón donde se realiza la actividad). Los resultados se representan gráficamente en el Gráfico N°10.

Gráfico N°10

Distribución de los resultados de los Ítems N° 16, 17, 18, 19, 20 y 21 correspondiente a las No Conformidades y a los Retrabajos



Fuente: Pacheco (2015)

En ese mismo orden de ideas, en la Tabla N°15 se muestran los resultados correspondientes a los siguientes 6 Ítems del instrumento 2 (del 22 al 27). Los Ítems 22, 23 y 24 están enfocados en las Devoluciones que perciben los clientes internos.

Cuadro N° 15
Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 22, 23, 24, 25, 26 y 27

	Ítem N°22		Ítem N°23		Ítem N°24		Ítem N°25		Ítem N°26		Ítem N°27	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	4	100	4	100	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	2	50	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25
De acuerdo	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0	2	50
Totalmente de acuerdo	0	0	2	50	0	0	0	0	4	100	1	25

Fuente: Pacheco (2015)

Los resultados encontrados para el ítem 22 (Existen políticas de cancelación de eventos), los valores obtenidos se agrupan entre la opción 3 y 4, de lo cual se puede deducir que, desde el punto de vista del capital humano de la empresa existen unas políticas de cancelación de eventos. El Ítem 23 (Se presentan devoluciones del pago por no asistencia del participante al evento) muestra que los resultados se agrupan entre las opciones 4 y 5 (50/50), lo cual se traduce en que si se presentan devoluciones de dinero por la no asistencia del participante al evento, lo cual se efectúa con un descuento de un porcentaje de la inscripción para cubrir gastos operativos si el asistente no desea participar en otro evento del mismo tipo o se le reserva el cupo si reprograma su asistencia para otro

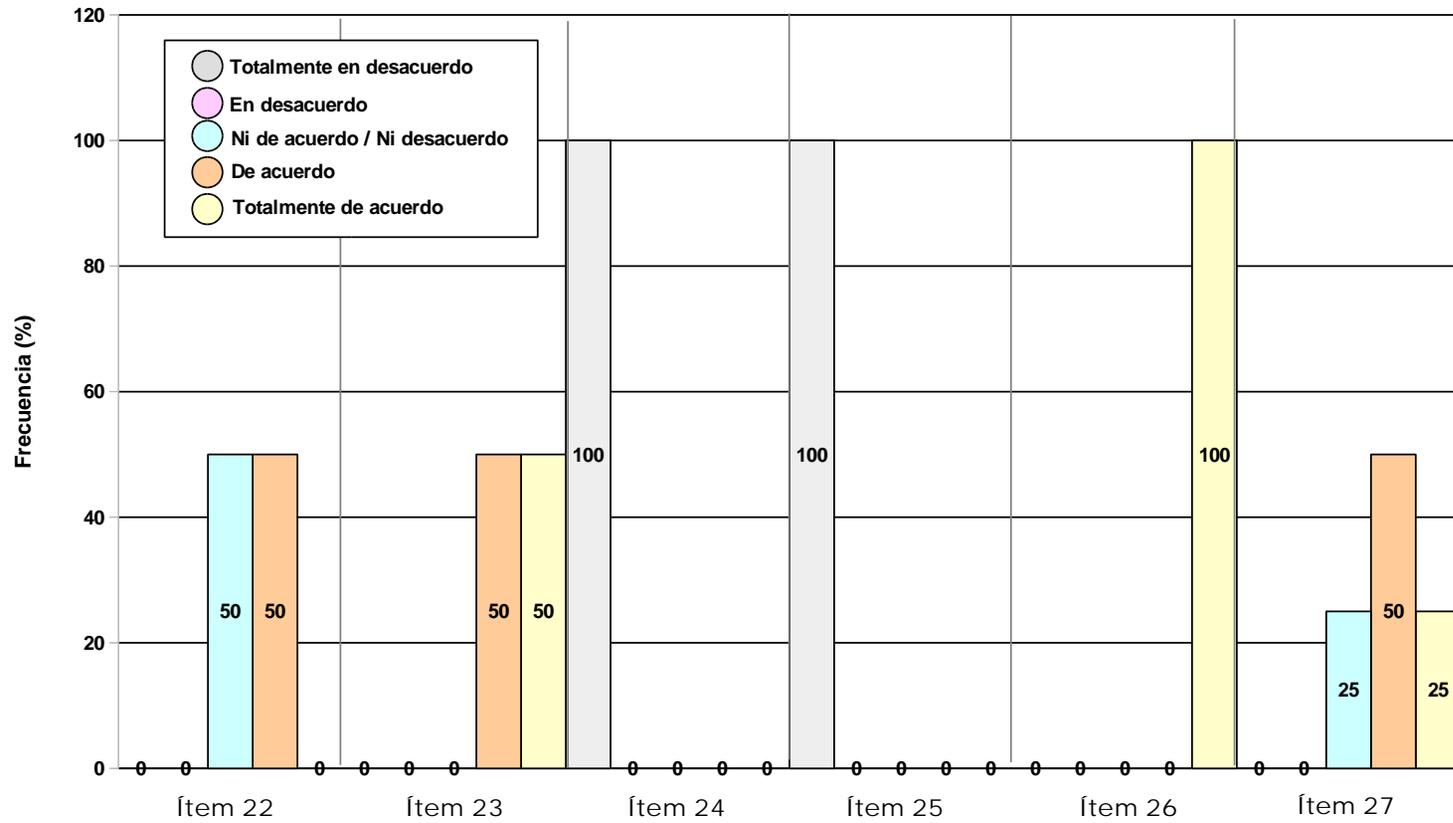
evento.

Seguidamente, para el Ítem 24 (Se presentan devoluciones del material de apoyo por daños u otros), los resultados estuvieron agrupados en su totalidad para la opción 1 (100%), a partir de esto, se puede interpretar que los participantes no devuelven el material por las causas antes mencionadas u otras. De lo anterior se puede inferir que la principal causa de las devoluciones son la cancelación de última hora por parte de algunos participantes que ya han confirmado su asistencia y formalizado su inscripción a los eventos.

Por otro lado, se analizan los resultados obtenidos para los Ítems 25, 26 y 27, los cuales estuvieron enfocados en determinar las causas que originan la suspensión de eventos. Según lo anterior, los resultados encontrados para el ítem 25 (Se suspenden eventos por incumplimiento de horario o falta de disponibilidad del facilitador), los valores obtenidos se agrupan en su totalidad (100%) en la opción 1, lo cual indica que para los eventos evaluados durante el periodo caso de estudio no se suspendió ningún evento por la inasistencia del facilitador. El Ítem 26 (Se suspenden eventos por falta de quórum de participantes) muestra que la totalidad de los resultados se agrupan entre la opción 1, lo cual confirma un poco lo expresado anteriormente y que los eventos son suspendidos si se da el caso de falta de quórum. Finalmente para el Ítem 27 (Se suspenden eventos por situaciones externas), los resultados están divididos entre las opciones 3 (25%), 4 (25%) y 5 (50%), de lo cual se puede inferir que si se suspenden los eventos motivados a causas externas como fallas de de servicios básicos, circunstancias de orden público. Los resultados se representan gráficamente en el Gráfico N°11.

Gráfico N°11

Distribución de los resultados de los Ítems N° 22, 23, 24, 25, 26 y 27 correspondiente a las Devoluciones y a la Suspensión de Eventos



Fuente: Pacheco (2015)

Por último, en el Cuadro N°16 se muestran los resultados correspondientes a los 3 Ítems finales del instrumento 2 (del 28 al 30). Los Ítems 28, 29 y 30 están enfocados en las desperdicios que se generan durante el Proceso de los Talleres en la modalidad Open.

Cuadro No. 16
Frecuencia de Respuestas de Clientes Internos Ítems N° 28, 29 y 30

	Ítem N°28		Ítem N°29		Ítem N°30	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	75	0	0	4	100
En desacuerdo	1	25	0	0	0	0
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	0	0	0	0	0	0
De acuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0	4	100	0	0

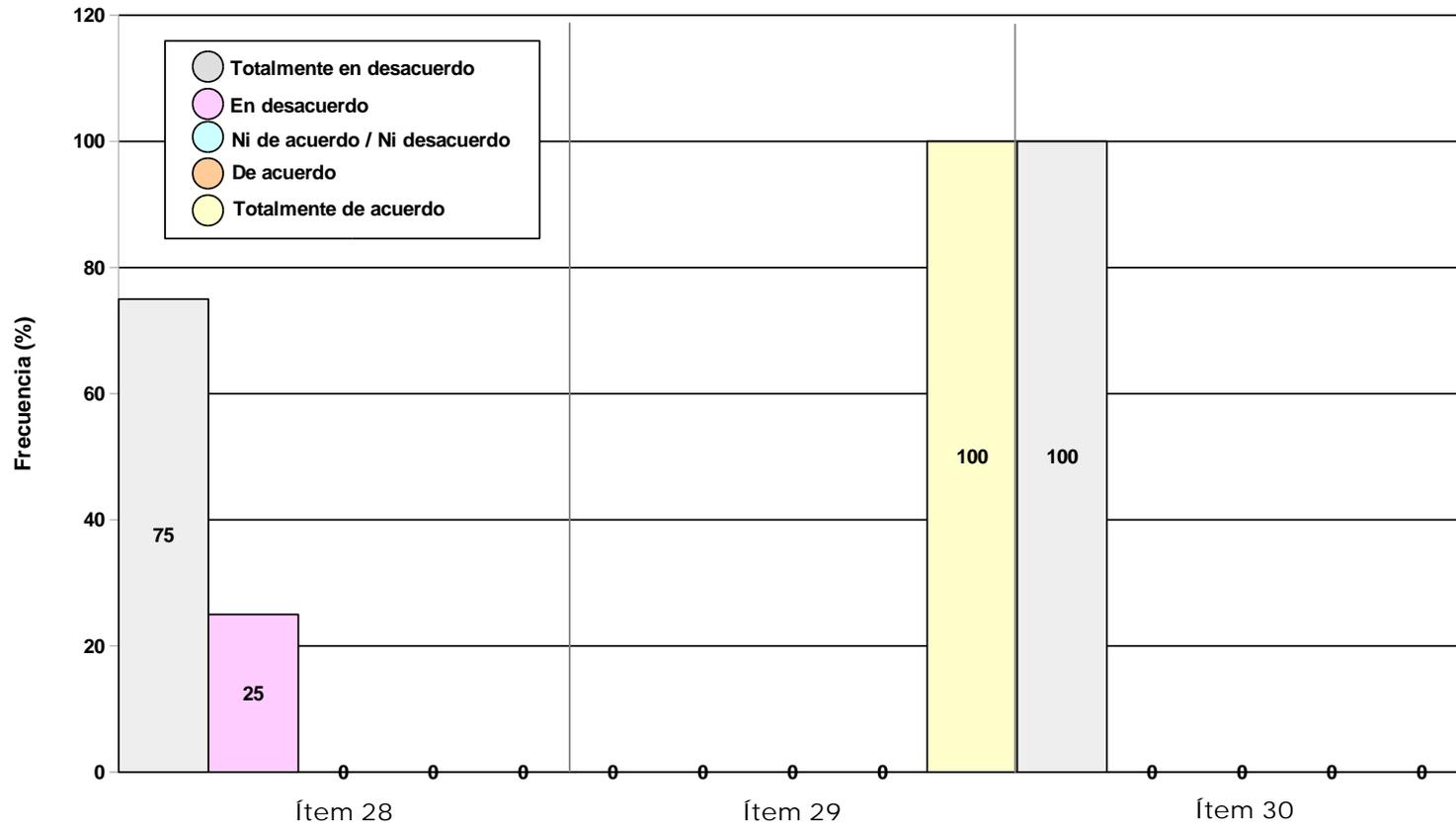
Fuente: Pacheco (2015)

Según lo anterior, los resultados encontrados para el ítem 28 (Se pierde material por reimpresión, daño desde el origen, entre otros), los valores obtenidos se agrupan entre las opciones 1 (75%) y 2 (25%), lo cual indica que para los eventos no se presentan desperdicios por fallas en impresión o daños en el origen como discos compactos en mal estado o bolígrafos dañados, entre otros. ningún evento por la inasistencia del facilitador. El Ítem 29 (Se toman medidas preventivas en relación a la reproducción de material contemplando la posible falta de participantes) muestra que la totalidad (100%) de los resultados se agrupan entre la opción 5, lo cual indica que si se disponen de medidas preventivas para evitar la reproducción innecesaria de material contemplando dicho imprevisto. Finalmente para el Ítem 30 (Se pierde material por desuso), los resultados están agrupados en

su totalidad (100%) en la opción 5, de lo cual se puede inferir que dado el flujo constante de participantes, políticas de almacenamiento, entre otras, se hace imposible que un material permanezca más allá del tiempo de vida útil en la empresa. Los resultados se representan en el Gráfico N°12.

Gráfico N°12

Distribución de los resultados de los Ítems N° 28, 29 y 30 correspondiente a los Desperdicios



Fuente: Pacheco (2015)

CAPITULO V

LA PROPUESTA

En este capítulo se expone la propuesta relacionada con el caso de estudio, elaborada sobre la base de los resultados obtenidos a través de los objetivos propuestos.

La aplicación del Modelo de Gestión por Procesos basados en los 4 Principios de Calidad de Crosby permite evaluar el cumplimiento de los requisitos especificados por los clientes, de los elementos que lo conforman como son los insumos, resultados, herramientas y equipos, capacitación y conocimiento, procedimientos y estándares de realización en el proceso objeto de la investigación.

Por tal motivo, el proceso de los Talleres en la Modalidad Abierta (Open) comienza desde la gestión de la publicidad (impresa, correo electrónico y página web), las cuales permiten la interacción con los clientes potenciales y finaliza con la retroalimentación recibida por los participantes al finalizar los talleres. El propósito de este Proceso es satisfacer las necesidades de los clientes en materia de perfeccionamiento de competencias y habilidades, con la finalidad de que sean puestas en práctica dentro de su entorno laboral.

Objetivos de la Propuesta

El objetivo principal de la propuesta es el diseño de un modelo de gestión de procesos orientado a la mejora continua de los programas de capacitación de la empresa ICC & Cia, C.A., empresa dedicada a la ingeniería, consultoría y capacitación de talento humano. En este orden de

ideas, los lineamientos de que se proponen para el modelo de Gestión de Procesos están fundamentados en los 4 Principios de la Calidad de Philip Crosby para lo cual se desea como objetivos específicos:

- Mantener la visión de las operaciones enmarcadas en torno al cumplimiento de los requisitos de los clientes.
- Ordenar y estandarizar el Proceso mediante el seguimiento, medición y control de las actividades que se ejecutan durante su ejecución.
- Mejorar la Calidad del Proceso haciendo uso de la Prevención.
- Garantizar el seguimiento de la satisfacción de los clientes a través de indicadores que permitan garantizar el cumplimiento de los requisitos.

Justificación de la propuesta

Esta propuesta constituye una alternativa válida para el seguimiento sistémico del Proceso de los Talleres en la modalidad Abierta (Open) desarrollados por la empresa en estudio, lo cual permite mantener una visión global de los actividades y a la larga, poder expandir esta metodología a todos los procesos que ejecuta la organización, a fin de no perder de vista el objetivo final que es satisfacer las necesidades de formación y capacitación de nuestros clientes, así como, mantener un proceso de mejora continua en todas las actividades que realiza la organización, lo cual permitirá satisfacer los requisitos de los clientes tanto internos como externos de la empresa.

Adicionalmente la implementación de esta propuesta permitirá generar un hábito de trabajo para el talento humano de la organización e ir creando una cultura organizacional enfocada hacia el seguimiento y mejora continúa de los procesos.

Análisis del Proceso Actual

La aplicación del modelo permite un entendimiento de las entradas, procesos, salidas, insumos, proveedores, usuarios del proceso y propósito del mismo a fin de que las actividades se simplifiquen y exista una comprensión de las mismas. El proceso de capacitación inicia en el momento en que se publican los eventos a realizarse. Dichas publicaciones pueden ser mensuales o trimestrales. Luego, el proceso finaliza con la retroalimentación que se recibe del cliente, en relación a la calidad del servicio recibido.

En base a ello, el análisis inicia considerando en primer lugar las salidas, resultados, clientes y requisitos para la mejor comprensión de los resultados requeridos. Posteriormente, se incorporaron los insumos, proveedores, funciones del proceso y otros requisitos, esto con el fin de mapear el proceso en general.

En ese mismo orden de ideas, el Mapa presenta el modelo gráfico que contiene los aspectos más importantes que intervienen en el proceso; donde se puede observar de acuerdo al planteamiento y los resultados del cuestionario, que no se dispone de Procedimientos documentados para gestionar el proceso de los talleres en la modalidad Open, de igual manera el talento humano no cuenta con un flujograma de proceso que contribuya a optimizar las actividades que se deben realizar durante el proceso. De igual manera se obtuvo como resultado que la empresa posee debilidades en cuanto a procedimientos establecidos para evaluar la satisfacción del cliente así como, no se cuentan con procedimientos documentados y establecidos para atender y registrar las no conformidades. Por otro lado, es importante hacer notar que, entre los hallazgos obtenidos con los instrumentos para los clientes externos, el mobiliario, la iluminación y el ajuste de la temperatura interna del salón, fueron un punto de disconformidad para los asistentes. En

este mismo orden de ideas, un punto crítico se enfocó en los refrigerios suministrados, los cuales no llenaron las expectativas de los participantes.

Modelo de Gestión de Procesos para los Talleres de Formación en la Modalidad Abierta (Open) de la Empresa ICC & Cia, C.A.

La aplicación del modelo de Gestión de Procesos basado en los 4 Principios de la Calidad de Crosby permite evaluar el cumplimiento de los requisitos de los elementos que lo conforman como son los insumos, resultados, herramientas y equipos, capacitación y conocimiento, procedimientos y estándares de realización en el proceso objeto de la investigación.

Con la finalidad de dar inicio a la propuesta en el Gráfico N° 14 se muestra el Organigrama de la empresa, con la finalidad de identificar cuáles son las actividades que se dan dentro del proceso caso de estudio y como son distribuidas dichas actividades entre los miembros de la organización, en este sentido, se puede observar en el Gráfico N° 14 como la el organigrama está distribuido de manera plana en donde todos los integrantes de la organización interactúan continuamente en el desarrollo de los procesos y operaciones.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, Diagramas Causa-Efecto, entre otros. En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de la alta gerencia de la organización para dirigir e impulsar la estructuración de los procesos, así como para garantizar la alineación con los objetivos organizacionales.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera mas representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo.

En este sentido, el mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

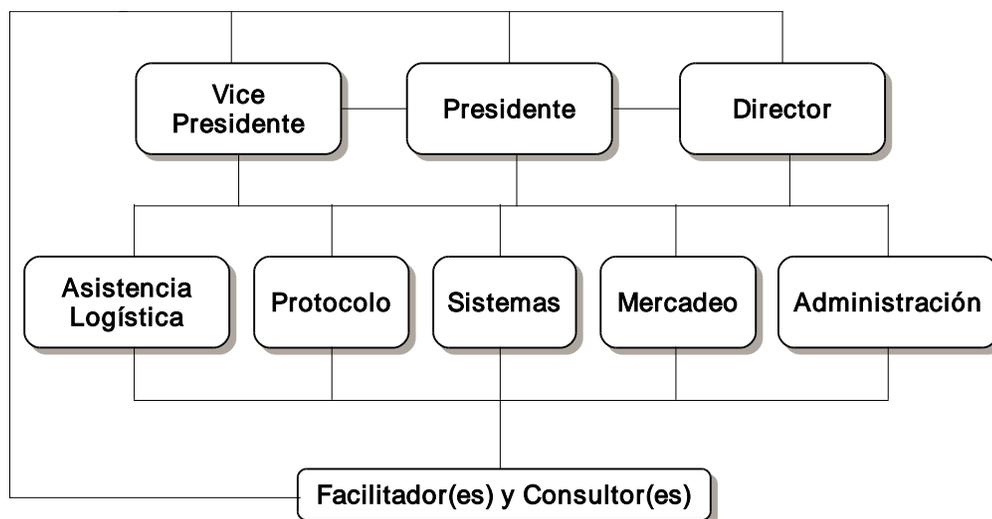
La descripción de las actividades de un proceso, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el Proceso de Capacitación en la modalidad abierta de la

empresa ICC & Cia. C.A. En este mismo orden de ideas, para cumplir con los objetivos pautados, se inicia el modelo partiendo de las salidas, resultados, clientes y requisitos para la mejor comprensión de los resultados requeridos. Posteriormente, se incorporarán los insumos, proveedores, funciones del proceso y otros requisitos, esto con el fin de mapear el proceso en general, lo anterior está enfocado principalmente en determinar si la relación costo-beneficio de los Talleres cubrió las necesidades de los participantes.

Es importante mencionar que el Proceso de Capacitación en la modalidad abierta de la empresa ICC & Cia. C.A. no cuenta con una política establecida ni procedimientos documentados, existen políticas operativas y procedimentales, no escritas, establecidas por la gerencia las cuales fueron estructuradas desde el principio de la concepción de la empresa basada principalmente en los 4 principios de Crosby antes mencionados.

Gráfico N° 13
Organigrama de ICC & Cia C.A.



Fuente: ICC & Cia C.A. (2015)

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 13, la organización presenta una estructura lineal simple lo cual permite una interacción directa entre los miembros de la empresa. Lo anterior permite establecer mecanismos de comunicación y establecimiento de procedimientos adecuados que faciliten la ejecución de actividades y permitan alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

Identificación de las Actividades Asociadas al Proceso

Según lo expresado anteriormente, ICC & Cia, C.A. es una PYME Venezolana en la cual está enfocada desde su concepción a seguir los lineamientos de calidad siguiendo la filosofía de calidad de Crosby, específicamente los 4 Principios de Calidad propuestos por el autor. En este sentido se definieron las actividades que se ejecutan durante el proceso de capacitación en la modalidad abierta, las cuales se muestran a continuación en el Cuadro N° 17.

Seguidamente, se muestra un plan de trabajo propuesto con miras a coordinar y lograr los objetivos planteados, en este sentido, el plan está enmarcado en el ciclo de mejora continua, enfocado principalmente en la calidad bajo los siguientes términos:

1. Análisis del Proceso Actual
2. Aplicar el Modelo de Crosby y sus Requisitos a la situación actual.
3. Incidencia de los problemas detectados en el análisis sobre los costos, con la finalidad de determinar el Precio del Incumplimiento y su incidencia sobre el Proceso y la Empresa
4. Detectar las Oportunidades de Mejora.

Para ello, se formó un grupo de trabajo con la participación de todos los

integrantes de la empresa que están involucrados directamente en el proceso de los Talleres en la Modalidad Abierta (Open), con la finalidad de hacer más participativo el análisis de la situación actual.

Cuadro N° 17
Procedimientos para la capacitación en modalidad OPEN

Paso	Actividad
1	Publicación del Evento en Redes (mercadeo)
2	Contratación del salón y audiovisuales
3	Atender a las solicitudes de información. Planilla Requisitos del Cliente
4	Inscribir participantes. Planilla de Inscripción. Alimentar Base de Datos
5	Facturación
6	Contratación del servicio de refrigerio
7	Coordinación con el facilitador
8	Diseño del material de apoyo
9	Verificación del mínimo de participantes requeridos
10	Comunicación de confirmación del evento a las partes interesadas
11	Reproducción del material de apoyo
12	Elaboración de certificados
13	Logística de taller
14	Recepción de participantes
15	Entrega de facturas
16	Inicio del taller
17	Refrigerios
18	Cierre del taller
19	Entrega de certificado
20	Retroalimentación del cliente

Fuente: Pacheco (2015)

Seguimiento y medición del Proceso (2do Principio: Prevención)

El segundo principio de la calidad de Crosby se basa en la prevención, para lograr esto, se hace necesario medir en todo momento la continuidad y el desarrollo de las actividades involucradas. La importancia del punto anterior radica en que se desea conocer en todo momento si se están cumpliendo los requisitos de los clientes, cuales son las nuevas oportunidades de mejora y en qué dirección se deben orientar.

Por tal motivo se hace necesario el establecimiento de indicadores, los cuales constituyen una herramienta que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados que arroja un proceso, teniendo en cuenta que para prevenir se debe establecer un proceso de mediciones continuas que permitan tomar decisiones para garantizar el cumplimiento de los requisitos de cada etapa del proceso, se debe realizar un proceso de medición utilizando los indicadores que se muestran en Cuadro N° 18.

Cuadro N° 18
Indicadores del Procesos

Código	Nombre	Variable	Descripción	Algoritmo	Unid.
TCSE	Tasa de Certificados Dañados	Calidad	Mide el porcentaje de certificados elaborados sin errores	Cantidad de certificados sin errores/total de certificados elaborados	%
IRP	Índice de participantes Reincidentes	Calidad	Mide el de participantes que asisten a por lo menos un taller trimestral	(Promedio de las repeticionesx100/ Total de participantes que repiten)	N/A
IOT	Índice de observaciones Taller	Calidad	Mide la cantidad de observaciones presentadas por los clientes durante el evento	N° Observaciones x 100/ Total Asistentes	N/A

Fuente: Pacheco (2015)

Cuadro N° 18
Indicadores del Procesos (Continuación)

Código	Nombre	Variable	Descripción	Algoritmo	Unid.
IEE	Índice de eventos efectivos	Calidad	Mide la cantidad de eventos que son dados en relación a los planificados en un mes	$\frac{\text{N}^\circ \text{Eventos dictados}}{100/\text{N}^\circ \text{eventos planificados}}$	%
IAE	Índice de asistentes a los eventos	Calidad	Mide la cantidad de participantes que asisten en relación a los participantes Inscritos por evento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Participantes asisten} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Participantes Inscritos}}$	%
EC	Efectividad de Contratación	Calidad	Mide la relación entre la cantidad de llamadas y correos electrónicos solicitando información y las inscripciones por evento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Informacion solicitada} \times 100}{\text{Inscripciones por evento}}$	N/A

Fuente: Pacheco (2015)

Precio del Incumplimiento (PDI) (4to Principio: La Calidad se mide monetariamente)

El precio del incumplimiento, se corresponde con aquellas costos y gastos innecesarios que se originan de la duplicación y esfuerzo adicional de las actividades en los diferentes procesos para llevar adelante las operaciones., así mismo con actividades que se están realizando sin agregar ningún valor, en cualquiera de las áreas de la organización.

Para realizar este cálculo fue necesario conocer lo que está generando el incumplimiento, en este caso es el desperdicio. En este sentido, los resultados de los instrumentos aplicados a los clientes y en base a las desviaciones relacionadas al 3^{er} Principio de la Calidad (Cero Defectos), lo cual implica lo que esté relacionado directamente con el incumplimiento de los requisitos de los clientes y a sus costos asociados. A partir de lo que se está evidenciando en el proceso actual, se muestra en el Cuadro N° 19 lo que se ha identificado como desperdicio y que será la base para el cálculo

del precio del incumplimiento (PDI).

Cuadro N° 19
Desperdicios Identificados en el Proceso

Desperdicios Identificados	Efectos en el Proceso
Refrigerios	Descontento en los participantes. Tendencia a no asistir a otro evento con la empresa. Costos asociados
Repetición de llamadas por parte del cliente	Horas efectivas laboradas
Repetición de llamas por la empresa	Horas efectivas laboradas. Costos factura telefónica.
Reimpresiones	Costos asociados a los insumos involucrados (papel, Tinta impresora). Horas efectivas laboradas.
Cancelaciones	Costos asociados al material didáctico que se le proporciona a cada participante

Fuente: Pacheco (2015)

Según lo anteriormente expuesto, el modelo de gestión planteado estará focalizado sobre la base de las siguientes consideraciones:

1. Declarar políticas de calidad que estén relacionadas con el mantenimiento de los 4 Principios de la Calidad de Phillip Crosby
2. Adiestrar al talento humano en materia de Atención al Cliente y gestión, desarrollo e implementación de actividades asociadas al proceso de capacitación en la modalidad abierta.
3. Se deben tener documentados todos los procedimientos asociados a cada etapa del proceso y los mismos deben estar divulgados en una zona visible mediante un Flujograma de Procesos.
4. Establecimiento del manual y los instrumentos necesarios para llevar a cabo las mediciones periódicas de cada elemento asociado al

proceso, específicamente los relacionados con los indicadores propuestos.

Mapa del proceso de Capacitación en modalidad OPEN atendiendo a los principios de Crosby

En miras de la estandarización de uno de los procesos medulares de la organización como lo es la capacitación en modalidad abierta, se procedió a esbozar los elementos que permiten fortalecer el mismo basado en los principios de Crosby antes descritos con la finalidad de mejorar la prestación del servicio en términos de calidad y productividad. Para ello, se definieron los siguientes fases: definición del proceso, insumos de control y estándares de realización.

- **Fase de definición del proceso:**

En esta fase, se definen el propósito del proceso medular y su alcance. Seguidamente se precisan las “salidas del proceso”, es decir, sus resultados así como a qué tipo de clientes satisface y cuáles son los requisitos de esos clientes. Finalmente, se definen las entradas, en las cuales se identifican los insumos materiales y de información necesarios para obtener los resultados, así como quienes son los proveedores de tales insumos y cuáles son los requisitos mínimos que deberían cumplir tales proveedores.

Propósito del proceso:

Desarrollar en los participantes las competencias genéricas, técnicas y actitudinales en relación al tema abordado.

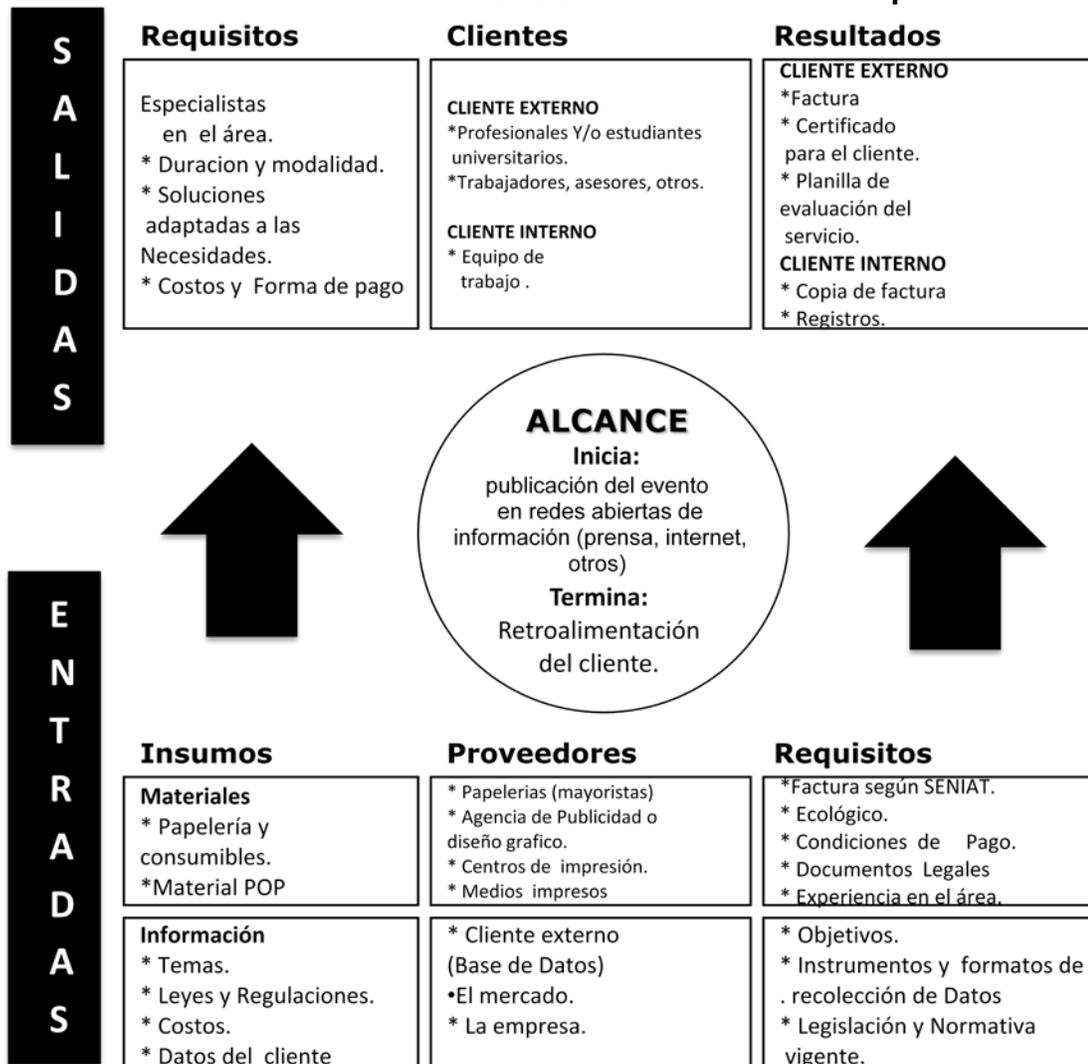
Alcance:

La capacitación modalidad open (abierta) es aplicable a profesionales y

estudiantes universitarios; con la finalidad desarrollar las competencias laborales requeridas en sus distintos ámbitos de acción.

En este sentido, tal como puede observarse en el Gráfico N°14 a continuación, el proceso da inicio con la publicación del evento en redes abiertas de información (prensa, internet, otros) y finaliza con la verificación de la satisfacción del cliente y la retroalimentación por parte del mismo.

Gráfico N° 14
DIAGRAMA DE PROCESO: Fase definición del proceso



Fuente: Pacheco (2015)

- **Fase de definición de Insumos de Control:**

En esta fase se definen como insumos de control, todos aquellos recursos mediante los cuales, se podrán alcanzar los resultados esperados, es decir, cumplir los requisitos del cliente en relación al proceso de capacitación en modalidad abierta. Entre ellos están contemplados: Instalaciones y equipos; Capacitación conocimiento del personal que participa del proceso y por ultimo; los procedimientos relacionados al mismo.

Gráfico N° 15
DIAGRAMA DE PROCESO: b. Fase Insumos de Control

I N S U M O S D E C O N T R O L	Instalaciones y equipos		Proveedor	Requisitos
	Instalaciones * Salones /Auditorium * Área de trabajo administrativo Equipos * Equipos audiovisuales * Laptop/PC * Cámara fotográfica * Grabadora.	•Empresas que ofrecen alquiler de espacios para eventos. * La empresa	* Aire acondicionado, Mesa, sillas, comodidad. * Horario de trabajo definido.	
	Capacitación/Conocimiento		Proveedor	Requisitos
	Capacitación * Inducción inicial. •Entrenamiento en nuevos procedimientos. •Actualización profesional. Conocimientos * Experiencia profesional. * Competencias generales. * Actualización profesional.	*Gerencia •Equipo de trabajo/Centros de formación. •Equipo de trabajo: •Todos los miembros de la empresa	Personal especializado. •Mínimo cursos de 16hrs trimestral. •Acorde a las funciones que desempeña. * En el momento oportuno. * Certificado. Formas de pago * Resumen curricular (CV). * Demostrables en la práctica. * Reconocidos.	
	Procedimientos		Proveedor	Requisitos
	Procedimientos Manual de Normas y procedimientos para la Capacitación en modalidad OPEN	Equipo de trabajo: Gerencia, facilitadores, otros.	•Revisión anual o antes, si se presentan cambios en los protocolos de trabajo. •Mejora continua en trabajo con equipo multidisciplinario.	

Fuente: Pacheco (2015)

- **Fase de definición de Estándares de Realización:**

En esta fase se establecen los estándares de realización en conjunto con la Gerencia de la organización, así quedan establecidos como parte de las políticas los estándares relacionados a Calidad, Programación y Costos.

Gráfico N° 16

DIAGRAMA DE PROCESO: Estándares de realización

ESTANDAR DE REALIZACION		
Estándar:	Proveedores	Requisitos
CALIDAD	GERENCIA	Cumplir con los requisitos de los clientes (internos y externos).
PROGRAMACION	GERENCIA	A tiempo según lo convenido con el cliente.
COSTOS	GERENCIA	Dentro del presupuesto según lo contratado por el cliente.

Fuente: Pacheco (2015)

De esta manera, se estima que mediante la aplicación de esta estructura, la organización comenzaría a percibir los beneficios en relación a mejora de cumplimiento en relación a los requisitos de clientes tanto internos como externos; mejoras en el cumplimiento de programaciones y costos y con ello reducción de costos de la no calidad.

Oportunidades de mejora

Posterior al análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos, así como en el análisis de la situación actual y la aplicación del modelo de Gestión por Procesos siguiendo los lineamientos de Philip Crosby y sus 4 principios de Gestión de la Calidad en los Talleres Modalidad Abierta de la empresa ICC & Cia C.A., las mejoras estarían referidas a alcanzar en todas las actividades el estándar de realización (Cero Defectos), Formar y capacitar a todo el talento humano de la organización en materia de atención al cliente y prestación de servicios, así como también en tópicos de implementación de y manejo de de procesos, asociados a la mejora continua de las organizaciones. Todo lo anterior con la finalidad de cumplir con los requisitos de los clientes, y así, aumentar la calidad y la productividad de todas las actividades y procesos de la organización. Por otro lado, es primordial la alianza con los proveedores, específicamente los externos en materia de productos y servicios prestados a la empresa en materia de espacios físicos y alimentos.

Como se puede observar existe una gran cantidad de oportunidades de mejoras que se detectaron en el proceso y que las mismas son compartidas por diferentes actividades en el proceso. La participación de todo el talento humano es clave para llevar adelante las mejoras requeridas y además, la implementación de una gestión orientada hacia la calidad de sus productos y servicios.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos arrojados por el análisis de la información de la aplicación del en el instrumento fundamentado en los principios de Calidad de Crosby se puede concluir que:

Se evidenció que existen debilidades en el proceso de capacitación en modalidad abierta de la empresa; lo cual se manifiesta con la apreciación de los clientes externos en cuanto al ambiente donde se desarrolla el evento.

En este contexto, se evidencian no conformidades en relación al mobiliario y ambiente térmico (ventilación del lugar) así como en cuanto a refrigerios. No obstante, el elemento que presento mayor relevancia fue específicamente las sillas que utilizan los participantes, este Ítem tiene un valor de “En desacuerdo” del 49,79%, lo cual representa una cantidad significativa en cuanto a la no conformidad con este recurso. De allí que a la hora de tomar decisiones en relación a la selección de los espacios, la organización debe hacer especial énfasis en estos requerimientos.

Seguidamente, los clientes externos indicaron estar conformes en relación a facilitadores así como el material de apoyo suministrado, haciendo especial énfasis en la aplicabilidad de los temas presentados; lo cual representa una fortaleza para la organización, puesto que esto permite desarrollar las competencias esperadas en los participantes.

Desde el punto de vista de los integrantes de la empresa, se ha identificado que el proceso de capacitación en modalidad abierta debe ser mejorado, puntualmente en lo referido a la gestión de los procedimientos y

documentos que permitan estandarizar el proceso; sobre lo cual coinciden es una debilidad que debe ser atendida de forma prioritaria. Finalmente, los clientes internos manifiestan que al medir la atención suministrada por el personal antes y durante el evento, esto cumple con los requisitos esperados, lo cual es considerado como una fortaleza para la organización, motivo por el cual se puede inferir que el talento humano está orientado a satisfacer los requisitos de sus clientes.

Recomendaciones

Ante las conclusiones y hallazgos que arroja la investigación, el investigador se permite plantear las siguientes recomendaciones:

- Implementar el modelo de gestión de procesos recomendado en el Capítulo V, el cual está desarrollado para cubrir los requisitos necesarios para la mantener calidad del proceso de formación de talento humano.
- Diseñar la documentación necesaria, basada en la filosofía de calidad de Crosby para llevar a cabo el proceso de capacitación en la modalidad abierta de modo de asegurar el cumplimiento de requisitos y estándares.
- Asimismo, debe evaluar otras opciones en cuanto a proveedores de servicio, tanto de salones como de refrigerios.
- Diseñar e implementar la documentación necesaria al proceso caso de estudio y proporcionar el adiestramiento requerido para llevar las actividades a todos los integrantes de la empresa.
- Diseñar e implementar programas continuos de formación para todos los involucrados en el proceso de talleres en la modalidad abierta, a

fin de que los mismos, afiancen los conceptos asociados a la Gestión de la calidad basa en los 4 principios de Crosby, los cuales se transformen en parte de la cultura de la empresa.

- Implementar un programa de mantenimiento preventivo a los principales equipos asociados al proceso.
- Diseñar, implementar y estandarizar los formatos que permitan monitorear las entradas y salidas al proceso, asociados a los indicadores de gestión propuestos.
- Aplicar el Modelo de Gestión de Procesos propuesto de manera de eliminar el precio del incumplimiento y así reducir el impacto que tiene sobre la rentabilidad de la empresa y la imagen corporativa.
- Implementar políticas dentro de la organización que desarrollen una cultura interna con visión hacia la mejora continua y así convertirla en una ventaja competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidas (2006) **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Caracas.

Arias, Fidas (2006) **Mitos y errores en la elaboración del proyecto de Tesis y Proyectos de Investigación.** Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, Mirian (1997) **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** Editorial BL Consultores Asociados. Caracas.

Benavides de Marcano, Aida (1989). **Sistema de Adiestramiento y Desarrollo de Personal.** Trabajo de grado de Maestría no publicada. (FACES). Universidad de Carabobo.

Bravo, Juan (2009) **Gestión de Procesos.** Editorial Evolución S.A. Chile.

Cabello, Jorge (2007) **Manual de Metodología para la Investigación socio jurídica.** Universidad Central de Chile, Santiago de Chile.

Camisón, Cesar, Cruz, Sonia y González, Tomás (2006). **Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.** Prentice Hall–Pearson, España.

Carabaño, Minouche (2010). **Evaluación de la gestión de procesos como base de ventaja competitiva en las organizaciones de salud.** Trabajo de Especial de Maestría no publicado. (FACES). Universidad de Carabobo.

Carrillo, Miguel (2011). **Modelo gerencial para la gestión de los costos de la calidad en industrias ensambladoras de automóviles en Venezuela.** Trabajo de Especial de Maestría no publicado. (FACES). Universidad de Carabobo..

Carro Paz, Roberto y González, Daniel (sf). **Administración de la calidad total.** Universidad Nacional de Mar de Plata. Facultad de Ciencias económicas y Sociales. Argentina.

Crosby, Philip (1987). **Calidad sin Lágrimas, el Arte de Administrar sin Problemas.** Compañía Editorial continental, S.A., México.

Crosby, Philip (1987) **La Calidad No Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad.** Editorial Continental, S.A., México.

Evans, James y Lindsay, William (2008). **Administración y control de la calidad**. Cengage Learning, México.

Garcia, Ana y Boria Sefa. (2006) **Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI**. Ediciones Universitat, Barcelona.

Griful Ponsati, Eulalia y Canela Campos, Miguel (2002). **Gestión de la Calidad**. Ediciones UPC. Barcelona.

Guerra-López, Ingrid (2008) **Evaluación y mejora continua. Conceptos para la medición y mejora del desempeño**. ITSON Global Business Press, Indiana.

Gutierrez, Humberto (2010) **Calidad Total y Productividad**. McGraw-Hill. México.

Hammer, Michael (2006) **La Agenda**, Deusto, Barcelona.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María de Pilar (2010). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill México.

Hurtado, Ivan y Toro, Josefina. (2008). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Editorial Episteme. Caracas.

Juran, Joseph y Gryna, Frank (1983). **Manual de control de calidad**. McGraw Hill Interamericana de España. Madrid. España.

Kaplan, Robert y (2004). **Mapas Estratégicos**. Ediciones gestion 2000. Barcelona

Lorino, Phillippe (1996). **El control de gestión estratégico.**, Alfaomega, Bogotá.

Münch, Lourdes (2007). **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**. Prentice Hall – Pearson. México.

Norma ISO 9001: 2008. **Sistemas de Gestión de la Calidad**. Requisitos.

Muñoz, María (2011). **Modelo de gestión de procesos de la calidad del servicio de la gerencia de logística de la empresa CVG Aluminio de Carabobo, S.A.**, Trabajo de Especial de Especialización no publicado. (FACES). Universidad de Carabobo.

Parella, Santa y Martins, Federico (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).Caracas.

Pérez Fernández, José A. (2007). **Gestión de procesos**. Editorial ESIC. España.

Quintero, Jenny (2011). **Plan para la gestión de la calidad de los procesos medulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total**. Trabajo de Especial de Especialización no publicado. Facultad de Ingeniería. Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, Stephen P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Education. México.

Sabino, Carlos (2003). **Metodología de la Investigación, una Introducción Teórico Práctica**. Editorial Logos. Caracas.

Silva, Orally (2010). **Desarrollo de una metodología de gestión de proceso para minimizar las pérdidas de materia prima (cobre) en las cableadoras rígidas**. Trabajo de Especial de Especialización no publicado. (FACES). Universidad de Carabobo.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001). **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa. México.

Varela, Carmen. (2008). **Sistema de Educación de Calidad**. Material Recopilado. Universidad de Carabobo. Valencia.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA**



El objetivo del presente instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO”** elaborado por Ing. Juan Alfonso Pacheco S. de Cedula de identidad V-14.186.817. Cabe destacar que la información que se obtenga de la aplicación de este instrumento será anónima y tendrá estricto uso académico, ya que forma parte de las exigencias establecidas por el programa de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad para desarrollar el trabajo de grado y optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad.

Instrucciones

- Lea cuidadosamente el instrumento antes de contestar.
- Conteste con la mayor objetividad posible, de ello dependerá la validez del resultado.
- Se le agradece responder todos y cada uno de los ítems presentados en el instrumento.
- Para cada uno de los atributos se utilizó una escala de Likert (del 1 al 5), donde el 5 significa que el cliente está totalmente de acuerdo y 1 que está totalmente en desacuerdo con el significado descrito en la afirmación.

Alternativa de Respuesta

Alternativa de Respuesta	Escala de valoración
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- Debe marcar con una equis (X) una de las cinco (5) alternativas de respuesta.
- De existir cualquier duda consulte con el encuestador.

¡Gracias por su atención!

Instrumento 1. Clientes externos

N°	Item	1	2	3	4	5
I Requisitos del cliente						
1	Usted está satisfecho con la relación costo-beneficio del evento					
2	El lugar donde se llevo a cabo el evento le pareció accesible en cuanto a su ubicación.					
3	Le llego de manera oportuna y por los medios de su preferencia la programación de eventos.					
4	Los tiempos de respuesta y la calidad de la atención cumplieron con sus expectativas.					
5	Los contenidos ofertados están acordes con las necesidades del mercado.					
II Condiciones ambientales						
6	La iluminación es adecuada para la actividad de formación en la que usted participó.					
7	La temperatura interna del salón fue agradable para usted.					
8	La silla que utilizo durante el taller fue cómoda.					
9	El escritorio que utilizó durante el evento fue cómodo y espacioso para las actividades.					
10	Los servicios sanitarios del área donde se dicto el taller satisfacen sus expectativas en cuanto a higiene y limpieza.					
III Desempeño del facilitador						
11	El facilitador cumplió con los horarios pautados.					
12	El facilitador expresó las ideas con claridad y lenguaje apropiado.					
13	El facilitador respondió satisfactoriamente las interrogantes durante el evento.					
14	El facilitador muestra dominio del tema.					
15	Asistiría a otro evento dictado por este facilitador.					
IV Contenido del curso (información + material de apoyo)						
16	La información suministrada en el taller cumplió sus expectativas.					
17	El contenido presentado le parece actualizado.					
18	Hubo ejercicios prácticos, estudio de casos y experiencias.					
19	Considera que el contenido presentado tiene aplicabilidad según sus necesidades.					
20	El material de apoyo que se le proporcionó durante y posterior al evento le fue de utilidad.					
V Evaluación del evento (en general)						
21	Los refrigerios que se le proporcionaron durante el evento fueron de su agrado.					
22	La atención por parte del personal de la empresa durante el evento fue amable y cortés.					
23	El personal de la empresa estuvo siempre a disposición para atender sus requerimientos.					
24	Hubo receptividad para atender propuestas de actividades y eventos sugeridos.					
25	Asistiría a otro evento dictado por la empresa					

Instrumento 2. Clientes internos

Parte 1. Diagnóstico						
N°	Item	1	2	3	4	5
I Identificación de requisitos del cliente						
1	Se realizan evaluaciones de costos para cumplir con las necesidades de los clientes.					
2	Se emplean mecanismos de mercadeo adecuados.					
3	Se estudian las necesidades del mercado en relación a los temas de interés a abordar los talleres.					
II Proveedores						
4	Se realizan estudios de costos para seleccionar proveedores.					
5	Los proveedores de espacio físico cumplen con los requisitos de calidad establecidos (iluminación, aire acondicionado, mobiliario)					
6	Los proveedores de refrigerios cumplen con los requisitos de calidad establecidos (inocuidad, presentación, porciones)					
III Desempeño del facilitador						
7	El facilitador cumple con los horarios pautados.					
8	Se evalúan las competencias del facilitador (formación, experiencia y actitudes)					
9	Se evalúa el desempeño del facilitador durante el evento					
IV Procedimientos						
10	El proceso de capacitación está documentado y procedimentado.					
11	Se cuenta con flujograma del proceso de capacitación.					
12	Se siguen los procedimientos de forma secuencial y metódica.					
V Satisfacción del cliente						
13	Existen procedimientos para evaluar la satisfacción del cliente.					
14	Se emplean distintos mecanismos de medición de satisfacción del cliente.					
15	Se capacita al personal en técnicas de atención al cliente.					

**Instrumento 2. Clientes internos
(Continuación)**

Parte 2. Costos de la no calidad					
VI	No conformidad				
16	Existen procedimientos para registrar y atender las no conformidades.				
17	Se hace seguimiento de la retroalimentación que aporta el cliente sobre el evento.				
18	Se hace seguimiento de la retroalimentación que aporta el facilitador sobre el evento.				
VII	Retrabajos				
19	Considera que se presentan retrabajos (reimpresiones, reenvío de información, entre otros) durante el proceso de capacitación en modalidad abierta.				
20	Se establece comunicación en varias oportunidades a un cliente y/o proveedores para suministro de información.				
21	Se presentan reprogramaciones de eventos con frecuencia (más de uno al mes).				
VIII	Devoluciones				
22	Existen políticas de cancelación de eventos.				
23	Se presentan devoluciones del pago por no asistencia del participante al evento.				
24	Se presentan devoluciones del material de apoyo por daños u otros.				
IX	Suspensión de eventos				
25	Se suspenden eventos por incumplimiento de horario o falta de disponibilidad del facilitador.				
26	Se suspenden eventos por falta de quórum de participantes.				
27	Se suspenden eventos por situaciones externas (fallas de de servicios básicos, circunstancias de orden público).				
X	Desperdicios				
28	Se pierde material por reimpresión, daño desde el origen, entre otros.				
29	Se toman medidas preventivas en relación a la reproducción de material contemplando la posible falta de participantes.				
30	Se pierde material por desuso (caducidad, entre otros).				