



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN EL
BÚHO S.A. DE LATACUNGA**

**Proyecto de desarrollo para la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autora:

Diana Patricia Guagchinga Pinta

Director:

Mg. Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez

Ambato-Ecuador

Julio 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN EL BÚHO S.A. DE LATACUNGA

Línea de Investigación:

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

Autora:

Diana Patricia Guagchinga Pinta

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. 



Ambato – Ecuador

Julio 2023



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DIANA PATRICIA GUAGCHINGA PINTA**, con CC. **0504188616**, autora del trabajo de graduación titulado: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN EL BÚHO S.A. DE LATACUNGA”**, previa la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Oficina de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2023



Diana Patricia Guagchinga Pinta

0504188616

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación le dedico a mis amados padres: Carlos y Luz, por confiar en mí y ser mi apoyo en todo momento; en efecto, haberme ayudado a cumplir una meta más en el ámbito profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera infinita a Dios y a la Virgen María, por cuidarme y guiarme en todos los ámbitos de mi vida. A mis amados padres, a mi hermano, a mis amigos, a mi novio Cristian, por brindarme su amor, apoyo incondicional, motivarme a crecer profesionalmente y ser mejor persona.

A mi asesor de tesis, Ing. Franklin Rodríguez Pacheco por haberme orientado e instruido con sus conocimientos durante estos meses de trabajo.

De la misma manera, extender un agradecimiento especial a todo el personal que labora en el Centro de Capacitación el Búho S.A. por haber coadyuvado en la realización de este trabajo investigativo.

Finalmente, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por permitirme cursar y concluir mis estudios de posgrado en esta institución.

RESUMEN

La investigación se realiza en el Centro de Capacitación el Búho S.A. con el propósito que optimice los procesos y procedimientos a fin de alcanzar la mejora continua, de este modo la empresa desarrolle el concepto de calidad. Por ello, el objetivo de la investigación es: diseñar un modelo de gestión de la calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A. del cantón Latacunga. Con respecto a la metodología de la investigación, presenta un enfoque mixto, pues recolecta y analiza indicadores cuantitativos y cualitativos con relación a la gestión de la calidad del Centro de Capacitación el Búho. El diseño del estudio es transeccional o transversal, debido a que la información recopilada y analizada es del año 2022. El método teórico del conocimiento es el inductivo, el alcance es de tipo descriptivo. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron dos encuestas y una ficha de observación, las encuestas se aplicaron a los clientes externos e internos, mientras que la ficha de observación se utilizó para valorar si la empresa cumple con los criterios de calidad. Como resultado de esta investigación es un modelo de gestión de calidad, la misma que se realizó en función al Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Modelo Servqual, con el propósito que el Centro de Capacitación el Búho S.A. alcance la mejora continua, por medio de estrategias, metodologías y herramientas de gestión de la calidad que se proponen en base a las necesidades detectadas en la empresa.

Palabras claves: gestión, calidad, modelo, competitividad.

ABSTRACT

The research is carried out in the Centro de Capacitación el Búho S.A. to optimize processes and procedures to attain continuous improvement. Thus the company develops the quality concept. The objective research is to design a quality management model for the Centro de Capacitación el Búho S.A. in Latacunga. Concerning the research methodology, it presents a mixed approach since it collects and analyzes quantitative and qualitative indicators related to the quality management of the Centro de Capacitación el Búho. The study design is transactional or transversal because the information collected and analyzed is from 2022. The theoretical method of knowledge is inductive, and the scope is descriptive. Two surveys and an observation sheet were used as data collection instruments. The surveys were applied to external and internal customers, while the observation sheet was used to assess whether the company meets the quality criteria. The result of this study is a quality management model which was accomplished according to the European Model of Business Excellence (EFQM) and Servqual Model, with the purpose that the Centro de Capacitación el Búho S.A. achieves continuous improvement through strategies, methodologies, and quality management tools that are proposed based on the needs detected in the company.

Key words: management, quality, model, competitiveness.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Gestión de la calidad.....	7
1.2. Modelos de gestión de la calidad	18
1.3. Aplicación de modelos de gestión de la calidad en Centros de Capacitación.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Metodología de la investigación	26
2.2. Análisis de los instrumentos de recolección de información	29
2.3. Diagnóstico actual del Centro de Capacitación el Búho S.A.....	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Etapa filosófica del Centro de Capacitación el Búho	51
3.2. Análisis FODA del Centro de Capacitación el Búho	54
3.3. Propuesta de un modelo de gestión de calidad	56
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	75

INTRODUCCIÓN

La calidad es un elemento estratégico para promover la competitividad empresarial, es así que todas las organizaciones para ser sostenibles en el tiempo adoptarán sistemas de gestión, que permita la generación de productos o servicios con el conjunto de características que satisfagan los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes; en efecto, para que las empresas cumplan aquellas exigencias implícitas y explícitas serán prolijas en el proceso de realización del producto o servicio, puesto que la calidad no se aprecia únicamente en el producto o servicio terminado; más bien, en todo su proceso de ejecución, comercialización, venta y posventa.

Del mismo modo, la calidad también se aplica en la industria de la educación, pues las exigencias de un entorno educativo cambiante hacen que el tema de la calidad en el área de la educación sea valorado y analizado. En efecto, en los últimos años, varias organizaciones educativas de los diferentes niveles de la educación, al igual que los centros de capacitación de América muestran sensibilidad por mejorar sus procesos de gestión; para que el proceso de enseñanza-aprendizaje responda a los retos actuales de la sociedad del conocimiento, por ello, han optado por seguir modelos de gestión de la calidad.

En este contexto, en América Latina desde la década de los noventa surge el interés de aplicar modelos de gestión, políticas educativas, indicadores y estándares de calidad en los distintos niveles de la educación. Ejemplo, las instituciones de educación superior de países, como: Chile, México, Argentina y Brasil aplican modelos de gestión de la calidad, al ser el modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) el más utilizado (Coello, Flores, & Lozada, 2017).

En efecto, aquellas instituciones de educación superior al adoptar el modelo EFQM, les ha permitido gestionar los servicios educativos bajo los conceptos de calidad, de esta manera ha contribuido para que aquellas instituciones educativas sean

catalogadas como los mejores de Latinoamérica.

En el caso específico de Ecuador, con el fin de lograr la excelencia educativa en las instituciones de educación superior, algunas instituciones, como: la Universidad de Fuerzas Armadas implementó la gestión por procesos desde el año 2020, para ello consideró al modelo Deming como referencia, mientras que la Universidad de Guayaquil se acogió al modelo EFQM. En efecto, estos modelos les han permitido a aquellas instituciones contar con las respectivas normativas y regulaciones que les permita brindar servicios de excelencia (Campaña, Melendres, Flores, & Acosta, 2020). Como consecuencia de ello, han alcanzado avances importantes al aplicar los modelos de gestión de calidad que permita a los estudiantes sentirse conformes con el servicio adquirido.

Así también, para la Universidad Central del Ecuador en el año 2018 se creó un sistema de gestión de la calidad (SGC) bajo la metodología de ciclo de mejora continua, que le permita alcanzar la excelencia educativa en la carrera de economía. Para ello, se analizó los procesos ejecutados en aquella carrera y se estableció indicadores para evaluar la prestación del servicio educativo, de esta manera el SGC contribuya a la eficiencia y sostenibilidad de los procesos educativos, de este modo se cumpla con los indicadores del Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Educación Superior (CEAACES) (Parreño, 2018).

No obstante, en el año 2021 se realizó un estudio con el objetivo de describir y analizar los sistemas de gestión de calidad en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, para ello se estudió a 22 instituciones, de esta manera determinar si en sus procesos educativos se aplican estándares de calidad. En la discusión de los resultados se determinó que hay una limitada aplicación de normalización en el control de la calidad, lo cual es necesario la instauración de normativas que aseguren la satisfacción de sus clientes, por consiguiente, “se argumenta que las instituciones ecuatorianas, necesitan implementar estrategias

basadas en el control de calidad para alcanzar visualización y relevancia en el escenario internacional” (Chiquito & Loor, 2022).

Otro aspecto a desatacar de la anterior investigación con relación a la calidad de la educación superior de Ecuador, es que, la estructura institucional, cuerpos académicos, secretarías de educación y órganos disciplinares colegiados o relacionados, aún no definen los verdaderos indicadores de calidad que trasciendan en buenas prácticas de calidad educativa (Lucas, Mendoza, & Lucas, 2018).

Por otra parte, con respecto a las unidades educativas del Ecuador, varias organizaciones han optado por establecer en su administración modelos de gestión de calidad; se ejemplifica, la Unidad Educativa Particular Montebello de la provincia de Pichincha en el año 2020 diseñó un sistema de gestión de calidad que integre las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015, de esta manera le permita manejar un sistema a nivel de las mejores prácticas internacionales, para llegar al dinamismo de un ciclo de mejora continua (López, 2020).

Es ineludible manifestar que la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó la norma ISO 21001:2018, para las organizaciones públicas o privadas que proporcionan educación, a fin de optimizar los procesos, así como cubrir con los requisitos de los estudiantes, beneficiarios y otras partes interesadas.

En este mismo orden de ideas, con respecto a la zona de planificación tres del Ecuador, conformada por: Chimborazo, Pastaza, Cotopaxi y Tungurahua, se analiza que en algunas organizaciones educativas sí establecen modelos de gestión de la calidad en base a los modelos clásicos, en el cual han procedido a adaptarlo según las particularidades de cada institución educativa (Fierro, 2020).

En este contexto, en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, se encuentra una organización educativa privada como es el Centro de Capacitación el Búho S.A. misma que se caracteriza por brindar una educación personalizada a los

estudiantes de los distintos niveles educativos, como: primaria, secundaria y superior, que deseen mejorar, perfeccionar y desarrollar sus conocimientos. Esta institución para la fecha tiene 12 años de experiencia y es una de las empresas que ha logrado posicionarse en la provincia de Cotopaxi por alcanzar resultados favorables en la prestación de sus servicios. Actualmente, está en un proceso crecimiento, en efecto en el 2021 abrió una sucursal en la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha.

Sin embargo, esta empresa educativa presenta ciertos aspectos desfavorables que le impide optimizar los procesos y procedimientos para alcanzar la gestión de la calidad, pues presenta: escasa aplicación de la cultura de mejora continua o *kaizen*, cultura organizacional débil, poco compromiso del talento humano, retrasos o cambios inesperados en las actividades operativas; causas que ha conllevado a la inconformidad de los clientes externos e internos, incumplimiento de los objetivos empresariales, impedimento de la expansión geográfica de la empresa; aspectos que le han limitado a incrementar de manera progresiva la calidad, la competitividad y el posicionamiento de la marca a nivel nacional.

En este contexto, mediante el estudio se busca dar una posible solución al problema científico: ¿Cómo mejorar la gestión de la calidad en el Centro de Capacitación el Búho?

Mientras que, la idea a defender con la ejecución del proyecto es la siguiente: los componentes de un modelo de gestión de la calidad proporcionan un conjunto de directrices para la gestión eficiente de los procesos productivos de una empresa de esta manera hacer operativos los conceptos de calidad. En consecuencia, el objetivo general del proyecto de desarrollo es: diseñar un modelo de gestión de la calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A. del cantón Latacunga. Dadas las condiciones que anteceden, para cumplir con el objetivo en mención se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Construir el estado del arte y la práctica de la investigación, con respecto a temáticas vinculadas con la gestión de la calidad.
- Diagnosticar el estado de situación actual en relación a la gestión del Centro de Capacitación el Búho S.A.
- Determinar los componentes que configuren el modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A. con el propósito que logre la excelencia en el servicio y la mejora continua.

Con relación al diseño metodológico del proyecto, es de tipo descriptivo, puesto que se especifica la percepción de los clientes internos y externos con relación a la calidad de los servicios que brinda el Centro de Capacitación el Búho; para obtener aquella información se aplicó instrumentos de recolección de información a los clientes. De la misma manera, el estudio presenta un enfoque mixto; pues, recolecta y analiza indicadores cuantitativos, así como cualitativos con respecto al diagnóstico de la gestión de calidad. El método que se aplica es el inductivo, por el hecho de aplicar los instrumentos de recolección de información a una muestra de la población de los clientes externos y a partir de aquellos datos específicos se deriva conclusiones de carácter general.

Con respecto a los instrumentos de recolección de información que se emplea son dos encuestas y una ficha de observación. Las encuestas se diseñaron para los clientes internos y externos, mientras que la ficha de observación se realizó en base a los criterios de evaluación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Modelo Servqual, con el propósito de diagnosticar y evaluar en qué medida el Centro de Capacitación el Búho cumple con los indicadores de calidad.

En tal sentido, este proyecto de investigación se justifica por promover la eficiencia de los procesos productivos del Centro de Capacitación el Búho S.A. analizar y detectar las necesidades, expectativas de los clientes; puesto que las decisiones no son tomadas en base a la evidencia, identificar los cuellos de botella que afecta a las actividades productivas, detectar recursos inservibles que perjudica a la gestión

de la calidad, de esta manera la empresa optimice los procesos, potencie las habilidades del talento humano y genere conformidad en sus clientes internos y externos.

Igualmente, la realización de este proyecto es indispensable; pues, con el modelo de gestión de la calidad, se busca la conformidad de los *stakeholders* o grupos de interés, como son: clientes externos e internos, sociedad, alianzas y proveedores, en concordancia con el cuidado del medio ambiente; de esta manera, la empresa además de brindar los servicios educativos, busque el bienestar y la satisfacción de las distintas partes interesadas, debido a que estos últimos coadyuvan a la empresa a alcanzar los objetivos empresariales, así como su permanencia a largo plazo.

Hechas las consideraciones anteriores, con la ejecución del estudio se espera desarrollar del concepto de calidad en el Centro de Capacitación el Búho S.A. a fin que sea una organización más competitiva en un mercado tan exigente y reconocida por brindar servicios educativos con cero defectos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo I, tiene como finalidad construir el estado del arte y la práctica de la investigación con respecto a temáticas vinculadas con la gestión de la calidad. Para ello, se emplea la información documental que permita analizar a la variable: gestión de la calidad, de esta manera determinar las bases conceptuales que contribuyan a la generación de los componentes de un modelo de gestión de la calidad para el Centro de Capacitación el Búho.

1.1. Gestión de la calidad

En la actualidad, la calidad de los productos o servicios se ha convertido en un elemento generador de la competitividad en el ámbito empresarial; es así, que varias empresas para ser sostenibles en el tiempo adoptarán sistemas de gestión de la calidad que les permita proporcionar al cliente productos o servicios que cumplan o incluso superen sus expectativas. Si bien, existen empresas que muestran conformidad con obtener el mayor número de clientes; no obstante, es más importante que “estos clientes queden satisfechos y demanden dichos productos y servicios” (Carrera, Ligña, Moreno, & Morales, 2018, pág. 5).

Se agrega que, la calidad es un recurso estratégico valorado por las organizaciones, pues hoy en día los mercados son más globalizados con alta competitividad, es así que las empresas se enfrentan a desafíos que existen en un mercado tan variable, uno de ellos son los cambios en las preferencias del consumidor, donde sus expectativas son cada vez más exigentes y complejas.

Al abordar la temática de gestión de la calidad, es imprescindible señalar su definición. En efecto, se procede a analizar las teorías propuestos por los gurús de la calidad.

Cuadro 1. Conceptos de calidad

Autor	Definición
Edwards Deming	La calidad radica en “transformar las necesidades y expectativas futuras del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente estará dispuesto a pagar, de esta forma lograr su plena satisfacción” (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018).
Joseph Juran	Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio dicho producto. La calidad consiste en no tener deficiencias (Soret, 2020).
Philip Crosby	“La calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer” (Martinez, Adán, Arribas, Porras, & Judith, 2022).
Genichi Taguchi	La no calidad es la pérdida generada a la sociedad por un producto, desde el momento de su concepción hasta el reciclado, por no haber hecho lo correcto (Alcalde, 2019).
Armand Feigenbaum	La calidad se enfoca en lograr la excelencia, en lugar de buscar los defectos. Esto consiste en mantener constante la conservación de la calidad (...) todos los miembros de la empresa se implicarán en conseguir y mantener la calidad (Armendáriz, 2019).
Kaoru Ishikawa	La calidad es la principal característica para obtener el éxito a largo plazo (Cuatrecasas & González, 2017).

Fuente: elaboración propia

En concordancia con lo citado, las definiciones planteadas por los gurús de la calidad han sido la base para que la industria moderna cambie su paradigma y la calidad sea valorado por la gerencia de cada empresa, pues en un mercado tan competitivo en el cual se desenvuelven las organizaciones, les obliga a crear políticas direccionadas a la generación de bienes o servicios con cero defectos; no obstante, para lograr este último se aplican controles en los procesos para detectar el origen de las fallas, de esta forma evitar el desperdicio, pues en concordancia con Crosby (1979) la calidad existe o no existe.

Resulta ineludible señalar, que la calidad es un concepto que ha ido en evolución. Desde la existencia del ser humano la calidad ha sido un elemento inherente a las actividades, pues, en la edad primitiva el ser humano tuvo que producir armas, utensilios y realizar controles de calidad a los alimentos que consumía. En la edad antigua a la calidad se la asoció con la inspección, pues, “una vez que se había

realizado el producto, este se comprobaba para asegurarse que está bien hecho. Los egipcios fueron pioneros en este sistema de control de la calidad que aplicaron en la construcción de pirámides” (Alcalde, 2019). Estos antecedentes contribuyeron a la aparición de la calidad. A continuación, se evidencia un cuadro de la evolución histórica de la calidad y su gestión.

Cuadro 2. Evolución histórica de la calidad y su gestión

Etapa	Año	Lugar	Acontecimientos/ empresas promotoras
Inspección	1920	Estados Unidos	Ford Motor Company, American Telephone, Telegraph, Western Electric.
Control de la calidad	1940	Estados Unidos	Segunda Guerra Mundial.
Aseguramiento de la calidad	1960	Japón	Posguerra de la Segunda Guerra Mundial.
Gestión de la calidad	1980	Norteamérica	Estancamiento de la industria americana.
Excelencia organizacional e integración de sistemas de gestión	2000-2015		

Fuente: tomado a partir de Cuatrecasas, Gonzales (2017) y Sangüesa, Mateo, Ilzarbe (2019)

Inspección: en 1920 aparece el concepto moderno de calidad, en el cual se dividió la producción e inspección. Los inspectores se encargaban de separar el producto correcto del defectuoso para evitar que este último llegue al cliente. Así también, en Estados Unidos las grandes empresas como: *Ford Motor Company, American Telephone y Telegraph, Western Electric* tenían la idea de implantar el criterio de calidad de diferentes maneras, para ello Walter Shewhart desarrolló el control estadístico de la calidad, enfocado a la mejora de la productividad (Cuatrecasas & González, 2017).

Control de la calidad: tras la Segunda Guerra Mundial, se incrementó las necesidades de inspección en las industrias; por ello, en Estados Unidos se introdujo por primera vez las técnicas estadísticas en el cual se priorizó el control de los procesos, más no en la inspección del producto finalizado. Durante esta fase,

sobresalen Walter Deming y Joseph Juran, quienes desarrollaron programas de gestión de la calidad. Por su parte, Feigenbaum desarrolla un nuevo concepto control de la calidad total (Cuatrecasas, 2022). El concepto de control de la calidad total desarrollado por Armand Feigenbaum, incluía una nueva gestión, donde se abarcaba a todas las áreas de la empresa y buscaba la satisfacción de los clientes.

Aseguramiento de la calidad: esta etapa se desarrolló en Japón en 1960, por la influencia de las ideas de Deming y Juran de Estados Unidos. Los japoneses aprendieron técnicas de control estadístico de procesos, pues, en el momento de la realización de un producto este pasaba por las etapas de inspección y control para evitar que el producto final presente defectos (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2019, pág. 16).

Gestión de la calidad: esta etapa surge en Norteamérica en 1980, en vista que Estados Unidos presentó un estancamiento de su economía, nación que para la fecha se preocupó únicamente por producir productos sin considerar las necesidades de la demanda a nivel mundial, mientras que Japón se preocupó por la mejora continua y por una constante evolución. Con este antecedente, durante la década de los 80 en Estados Unidos:

[...] Philip Crosby introdujo el programa de mejora, en el que trató de concienciar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones, mediante la realización de las cosas bien desde el principio, es decir a la primera (Cuatrecasas & González, 2017).

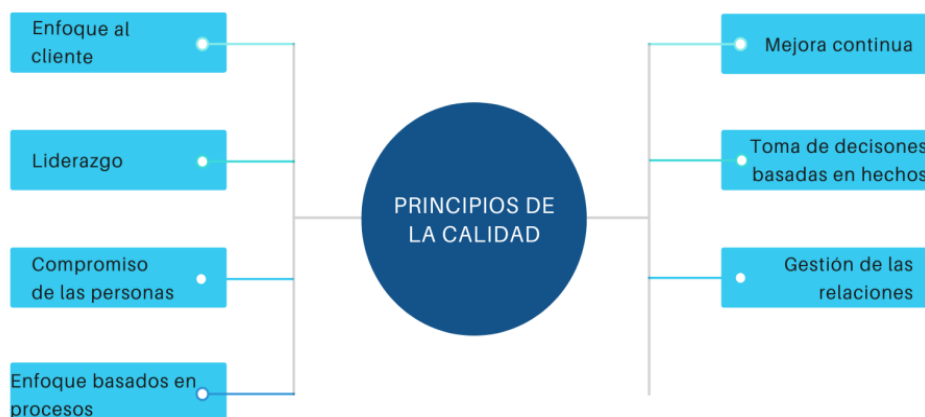
Según lo expuesto, se evidencia que el concepto de calidad ha evolucionado a la gestión de la calidad total, en el cual se promueve que todas las áreas departamentales de la empresa trabajen en conjunto, en el cual se verifique cada proceso. Así también, la gestión de la calidad no se preocupa únicamente por satisfacer las necesidades de los clientes externos, sino busca el bienestar de los

clientes internos, sociedad, proveedores y accionistas.

Integración de sistemas 2000-2015: esta etapa inicia en el año 2000 con el fin de integrar a la gestión de la calidad con otros sistemas como: el sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de riesgos laborales, sistema de gestión de procesos y en la mejora continua. Mientras que, para el 2015, se incorpora la gestión del riesgo, que se basa en realizar controles preventivos, para identificar qué factores desviarían la planificación y alterarían la calidad de los productos o servicios (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2019).

Por otro lado, es importante manifestar los principios de la calidad, mismos que fueron fijados por las Normas ISO 9000 en su versión 2015. Estos principios promueven la cultura de calidad en las organizaciones. A continuación, se explica cada principio.

Figura 1. Principios de la calidad



Fuente: tomado a partir de Cortés (2017)

Enfoque al cliente: para alcanzar el éxito, las empresas se esfuerzan por comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, pues, al aplicar este principio se logra la lealtad de los mismos. Para cumplir con este principio, la empresa:

- ✓ Identificará las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Difundirá aquellas necesidades y expectativas del cliente a toda la empresa.
- ✓ Medirá la satisfacción del cliente.

Liderazgo: los líderes direccionan a la empresa, mediante la motivación del personal para cumplir en conjunto con los objetivos planteados. Los líderes en la organización se caracterizan por:

- ✓ Ser proactivos e instruir con el buen ejemplo.
- ✓ Comprender y adaptarse a los cambios del entorno.
- ✓ Comprender las necesidades de los *stakeholders*.

Compromiso de las personas: los clientes internos son la esencia de la empresa, en consecuencia, la organización reconoce las necesidades del trabajador para generar experiencias significativas, donde el colaborador se sienta escuchado, comprendido y aceptado, de ser así, la empresa dispondrá de personal comprometido con su trabajo, dispuesto a cumplir con los objetivos empresariales. Del mismo modo, la empresa crea un ambiente de trabajo adecuado, donde el trabajador desarrolle sus aptitudes y dichas facultades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

Es imprescindible señalar que, el compromiso de los trabajadores se refleja en su implicación con la empresa al buscar el bienestar de todos los integrantes y no únicamente su propio beneficio. Al aplicar este principio los trabajadores:

- ✓ Aceptarán la responsabilidad para solucionar inconvenientes.
- ✓ Buscarán activamente oportunidades de mejora.
- ✓ Compartirán el conocimiento.
- ✓ Estarán orgullosos de pertenecer a la organización.
- ✓ Actuarán con integridad y ética en la organización.

Enfoque a procesos: un proceso es un conjunto de fases sucesivas para cumplir un fin. En tal sentido, en una empresa se siguen procesos para llevar un orden en cada una de sus actividades, de esta manera alcance la excelencia y se optimice los recursos, pues “una buena gestión de los equipos, instalaciones e infraestructuras ayuda a analizar los costes y eliminar aquellos que sean inútiles” (Sirvent, Gisbert, & Pérez, 2017). Al aplicar este principio las organizaciones seguirán las siguientes acciones:

- ✓ Definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos.
- ✓ Comprender las capacidades de la organización, así como, determinar las restricciones de los recursos antes de actuar.
- ✓ Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo.
- ✓ Administrar los procesos y sus interrelaciones.
- ✓ Gestionar los riesgos que afecten a las salidas de los procesos y a los resultados globales del sistema de gestión de calidad (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Mejora continua: las empresas al realizar un esfuerzo constante, les permite mejorar sus procesos productivos; puesto que, las mejoras mínimas generan efectos favorables. Para aplicar este principio, las organizaciones seguirán las siguientes acciones:

- ✓ Establecer objetivos de mejora en todos los niveles organizativos.
- ✓ Educar al personal en cuanto a la aplicación de metodologías de mejora continua, tales como: ciclo: planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA), 5S, *six sigma*, *kaisen*, *lean*.
- ✓ Desarrollar procesos eficientes para incluirlos en los proyectos de mejora en la institución.
- ✓ Realizar un seguimiento y evaluar periódicamente a la organización, para analizar los resultados de los proyectos de mejora.

- ✓ Integrar las consideraciones de mejora en el desarrollo de productos o servicios.
- ✓ Fomentar en la empresa la cultura de prevención de los defectos.
- ✓ Utilizar sistemas de detección temprana de defectos (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Toma de decisiones basada en la evidencia: las empresas han de recopilar información necesaria con respecto a: hábitos de consumo, necesidades y deseos de su mercado objetivo, con aquella información se toma las decisiones en función a los datos e información (Sánchez, 2017, pág. 23). En este contexto, la información recopilada es veraz, precisa y evidenciable, esto le permite tomar decisiones acertadas.

Gestión de las relaciones: todas las empresas mantendrán buenas relaciones interpersonales con los agentes que intervienen en el desarrollo de la actividad empresarial, es decir con los *stakeholders*; puesto que, una empresa no funciona de forma independiente, sino que requiere de otras partes que contribuyen al éxito de la organización.

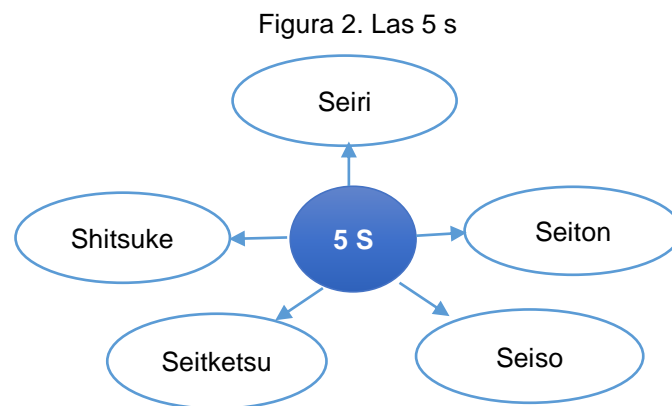
Los principios de gestión de la calidad que se menciona ayudarán a las empresas a mejorar sus procesos desde la primera vez. Para ello, también es importante usar las herramientas y metodologías de la gestión de la calidad que se detallan a continuación:

Six sigma: es una metodología creada para reducir o eliminar fallas o defectos en la entrega de productos terminados. Está compuesta por cinco fases: “definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Representa el número de desviaciones estándar obtenidas a la salida del proceso. Su objetivo es aumentar la capacidad de los procesos, de tal forma que estos generen los mínimos defectos” (Navarro, Soler, & Pérez, 2017). Los beneficios de seis sigma son:

- ✓ Reducción de costos y defectos.
- ✓ Incremento de la productividad.
- ✓ Fidelización de clientes.
- ✓ Eliminación de trabajo innecesario e incremento de la cuota de mercado.

Por los beneficios que proporciona esta metodología, actualmente muchas organizaciones tienen esta estrategia de negocio para incrementar su rentabilidad, de este modo mejorar la calidad de sus servicios o productos.

5 S's: es una metodología que permite alcanzar mejoras en la organización del lugar de trabajo, por medio de la formación de hábitos de orden y limpieza. Esta importante metodología fue desarrollada en Toyota en el año de 1960 por Eili Toyoda, a fin de alcanzar puestos de trabajo limpios, ordenados y organizados que permita mejorar la productividad y el entorno laboral.



Fuente: tomado a partir de Jara (2017)

Seguidamente se explica cada uno de los elementos:

- ✓ **Seiri (seleccionar):** retirar o deshacerse de los elementos que no se necesitan en el área de trabajo.
- ✓ **Seiton (organizar):** ordenar los artículos a utilizarse, mediante el

establecimiento de lugares específicos.

- ✓ **Seiso (limpiar):** eliminar la suciedad para mantener limpia el área de trabajo.
- ✓ **Seikeitsu (estandarizar):** una vez realizadas las tres primeras etapas de forma consciente, se asegura un alto estándar de limpieza y organización en el área de trabajo.
- ✓ **Shitsuke (disciplina y hábito):** entrenar al personal en las actividades que hay que seguir de las 5S, para así convertirlo en un hábito (Jara, 2017).

Kaizen: es una filosofía que surgió en Japón con el fin de contrarrestar los problemas de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial. En aquel entonces, las empresas se esforzaron por mejorar sus procesos al reducir los desperdicios y optimizar sus recursos. *Kaizen* significa mejoramiento constante y ordenado, pues trata de introducir en la empresa el concepto de mejora continua (Santiago, 2018).

Cuadro 3. Características de *kaizen*.

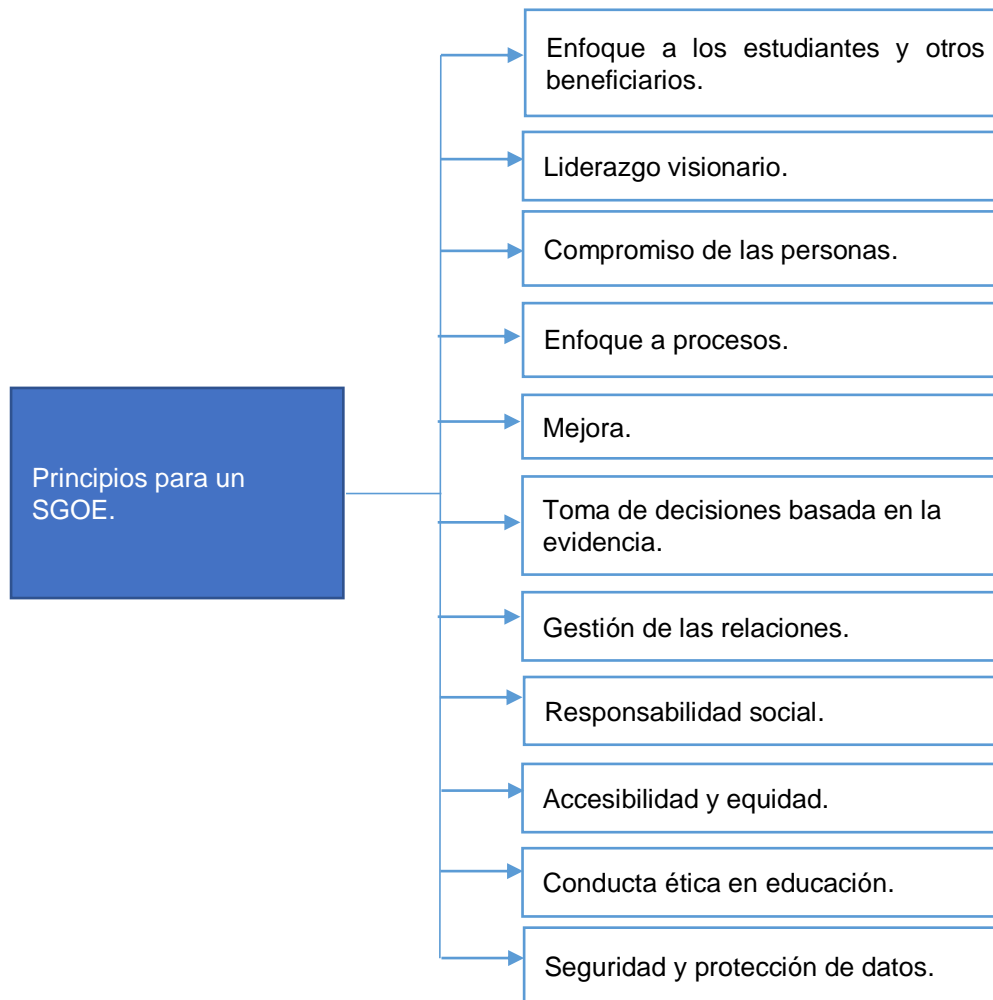
Característica	Definición
1. Sugerencias de los empleados	Los empleados aportan con sugerencias en mejora de la empresa.
2. Trabajo en equipo	La expansión de una empresa depende del trabajo en equipo, para ello ineludible la ayuda mutua entre los empleados.
3. Enfoque a procesos	Se realiza un control y seguimiento a cada uno de los procesos que implica la elaboración de los productos o servicios.
4. Entrada al mercado	Se realizan productos o servicios con cero defectos, diferentes a los demás.
5. Diseño orientado a cliente	Los productos cumplen o incluso superar las expectativas de los clientes.
6. Empleo de las técnicas de calidad	El uso de las tecnologías avanzadas no es imprescindible en el <i>Kaizen</i> . En su implantación son fundamentales técnicas sencillas de gestión de la calidad.
7. Búsqueda de la causa raíz	Para la resolución de los problemas que surgen en las empresas, se dejan de lado los síntomas aparentes y se busca inmediatamente la causa raíz de los mismos.

Fuente: tomado a partir de Santiago (2018)

Por otro lado, es indefectible manifestar que la calidad también se aplica en la industria de la educación, por ello diversas organizaciones educativas han mostrado interés por mejorar sus procesos de gestión, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea el mejor. Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el 2018 publicó la norma ISO 21001:2018 direccionado para las organizaciones públicas o privadas que brindan servicios de enseñanza, de esta manera alcancen la calidad en la prestación de sus servicios. Hay que recalcar que la educación es un factor para el progreso de un país, que incluso forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para alcanzar la gestión de la calidad en el área de la educación se sigue mediante la “implantación de programas de mejora de la calidad que promuevan respuestas efectivas a las necesidades de los estudiantes, docentes y demás trabajadores” (Parreño, 2018, pág. 12). Seguidamente, se especifican los principios para un sistema de gestión en organizaciones educativas (SGOE), según la Norma ISO 21001-2018.

Figura 3. Principios para un SGOE



Fuente: tomado a partir de Organización Internacional de Normalización (2018)

En las empresas educativas privadas como son los centros de capacitación, la gestión de la calidad también funciona en conjunto con otros sistemas de gestión, como: la responsabilidad social empresarial (RSE), medio ambiente y seguridad en el trabajo (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018), mediante un trabajo coordinado que les permita alcanzar la mejora continua.

1.2. Modelos de gestión de la calidad

Un modelo es un instrumento de autoevaluación para las empresas, que les direcciona para llegar a la excelencia, al ser un “esquema o marco de referencia para

la administración de una entidad” (Alpizar & Lauchy, 2014), en el cual detallan un conjunto de orientaciones para desarrollar el concepto de calidad. En efecto, todas las empresas independientemente de su tamaño, sector y fin necesitan establecer un modelo de gestión de la calidad para cumplir los objetivos empresariales.

En la actualidad, va en aumento la importancia de la calidad a escala mundial, por ello, desde la mitad del siglo XX han surgido varios modelos de excelencia en gestión de la calidad, mismos que son instrumentos de autovaloración para las empresas. Seguidamente se detalla cada una de ellas.

Cuadro 4. Modelos de gestión de la calidad

Modelo	Fecha de creación	Organismo gestor
Deming	1951	Juse (Japón).
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcom Baldrige (EE.UU).
EFQM	1988	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Europa).
Iberoamericano	1999	Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (Iberoamérica).

Fuente: tomado a partir de García, Pérez, Sánchez, Serrano (2021)

Modelo Deming

El Modelo Deming fue desarrollado en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e ingenieros (Juse) en honor a Edwards Deming. Este modelo surge a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, puesto que Japón necesitaba sobresalir de las secuelas ocasionadas por aquel enfrentamiento, por esta razón la Juse solicita a Deming que participe en varios seminarios a fin de lograr la excelencia en las industrias japonesas. A partir de aquel entonces el modelo se aplicó en Japón y causó resultados favorables. Es así que el propósito del modelo Deming es comprobar que se implante el sistema de gestión de la calidad en toda la empresa, para ello se miden los resultados por medio de la satisfacción del cliente y el bienestar público. El modelo incluye los siguientes elementos de evaluación:

Cuadro 5. Criterios de Evaluación Modelo Deming

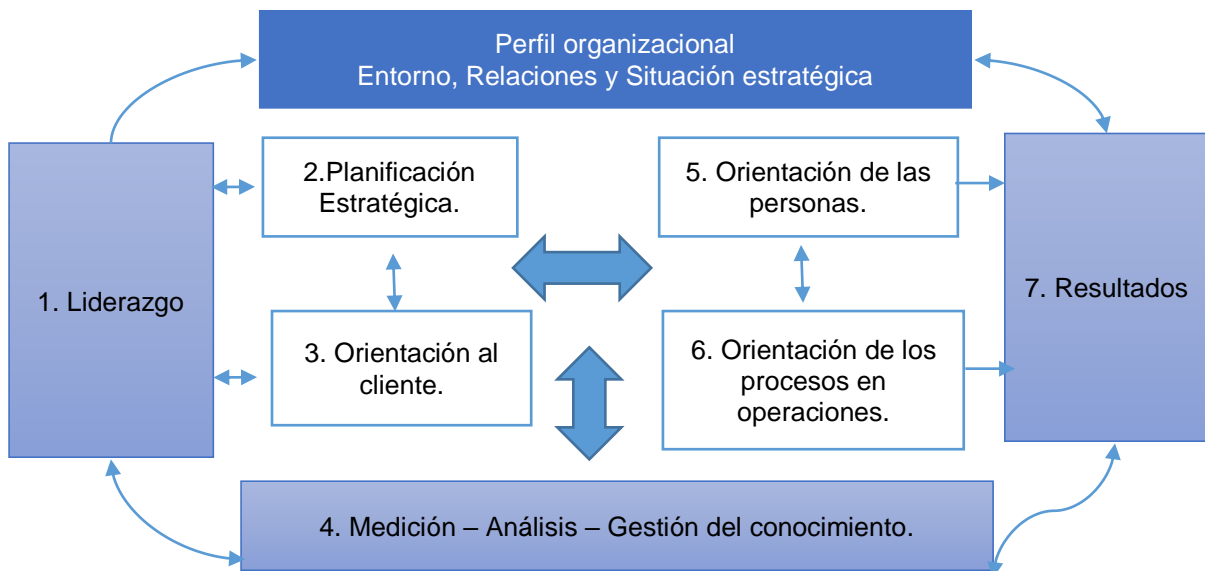
Criterios de Evaluación Modelo Deming	1. Políticas y objetivos.
	2. Organización.
	3. Información (Flujo y Utilización).
	4. Estandarización.
	5. Educación, desarrollo y utilización de los recursos humanos.
	6. Aseguramiento de la calidad.
	7. Gestión y control.
	8. Mejora.
	9. Resultados.
	10. Planes para el futuro.

Fuente: tomado a partir de Cañedo (2017)

Modelo Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige fue propuesto en 1987 en Estados Unidos. Surge en honor a su impulsor Malcolm Baldrige con el objetivo de responder a la competitividad desarrollada por Japón. Este modelo se caracteriza por los siguientes puntos de evaluación que se señalan en la figura 4.

Figura 4. Criterios de evaluación modelo Malcolm Baldrige

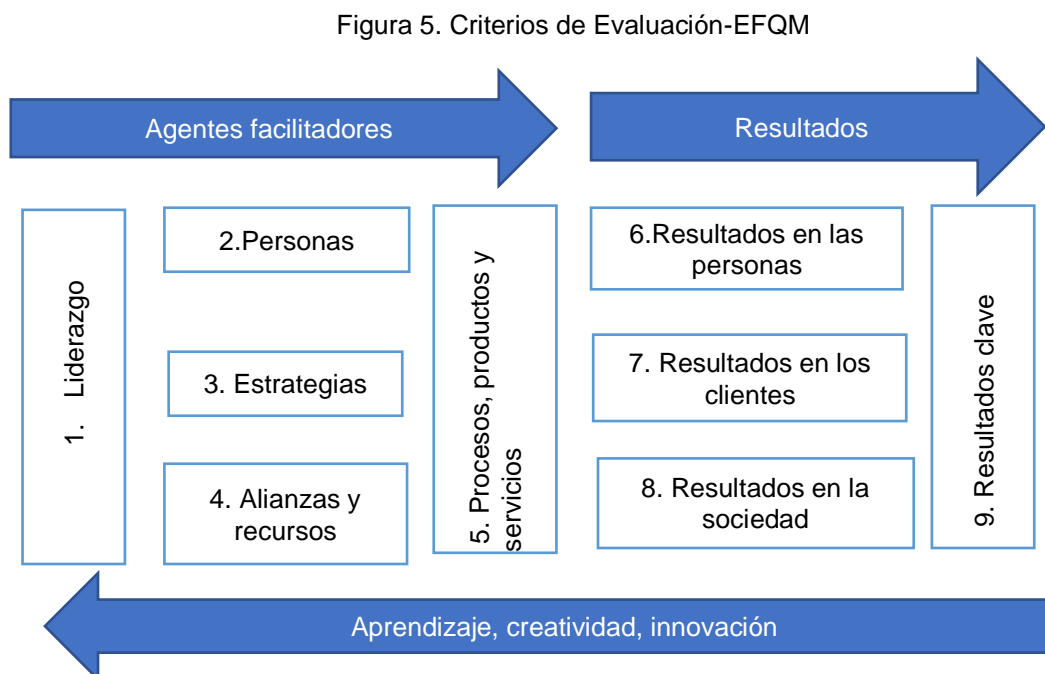


Fuente: tomado a partir de Hitpass (2017)

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial se desarrolló en 1991, a fin de ayudar a las empresas europeas a ser competitivas en el mercado mundial. Se caracteriza por ser un modelo de gestión que “busca la satisfacción de todos los grupos de interés (*stakeholders*): clientes, personas, inversionistas, alianzas y proveedores en concordancia con el medio ambiente a través de sus personas, procesos, recursos, conocimientos y tecnología” (Hitpass, 2017, pág. 129).

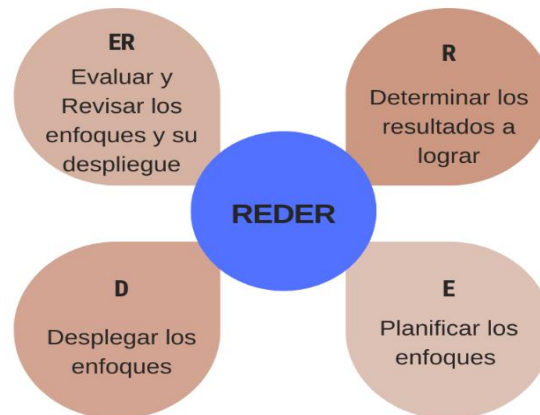
El EFQM propone nueve criterios de evaluación que se detallan en la siguiente figura.



Fuente: tomado a partir de Tous, Guzmán, Cordero, Sánchez (2019)

Para aplicar los distintos criterios de evaluación, el modelo EFQM se basa en un conjunto de reglas de evaluación basados en el ciclo REDER.

Figura 6. Ciclo Reder



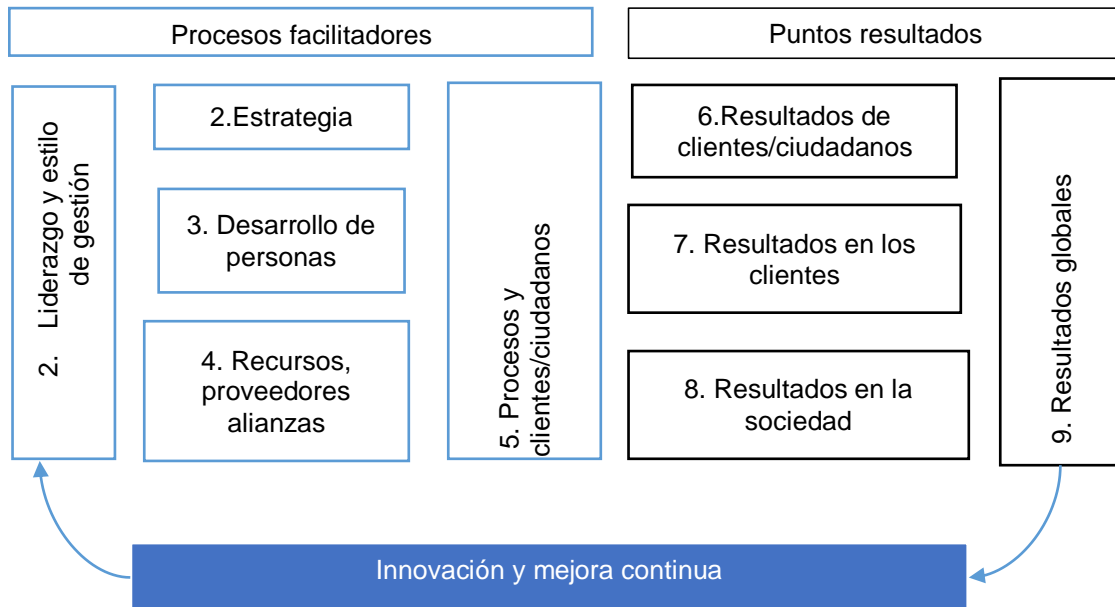
Fuente: tomado a partir de Alcalde (2019)

- ✓ **Resultados:** en esta fase se determina los resultados que se desea obtener.
- ✓ **Enfoque:** para cumplir con los resultados que se desea alcanzar se establece políticas y estrategias para conseguirlos.
- ✓ **Despliegue:** se implementa medidas y se dispone de los recursos para cumplir con la fase de enfoque.
- ✓ **Evaluación:** consiste en el conjunto de mediciones al sistema que permite determinar de qué manera se han de lograr los objetivos.
- ✓ **Revisión:** se determina las medidas que hay que adoptar para mejorar y depurar las estrategias seleccionadas (Cañedo, 2017).

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) en 1999, a fin de promover la gestión de la calidad en las empresas de Iberoamérica. Este modelo, incluye el método de evaluación. A continuación, se presenta los criterios de evaluación, los mismos que son similares al del EFQM.

Figura 7. Criterios de Evaluación-Modelo Iberoamericano de Excelencia



Fuente: tomado a partir de Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019)

Hechas las consideraciones anteriores, en la presente investigación también se utiliza como base el modelo de calidad de servicio- Servqual para medir la calidad del servicio en el Centro de Capacitación el Búho.

Modelo de calidad de servicio-Servqual

El modelo Servqual se deriva del estudio de Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985. Este modelo permite realizar la medición de la calidad del servicio, así como conocer las expectativas de los clientes y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo está conformado por cinco dimensiones, que se detallan a continuación:

Figura 8. Modelo Servqual



Fuente: tomado a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988)

1.3. Aplicación de modelos de gestión de la calidad en Centros de Capacitación

Algunas organizaciones educativas han priorizado la incorporación de los modelos de gestión de la calidad a su organización, ejemplo, la Universidad de Fuerzas Armadas implementó la gestión por procesos desde el año 2020, para ello se basó en el modelo Deming, como resultado “se evidencia una mejor coordinación de los

diferentes niveles de gestión para el cumplimiento de las metas propuestas, un exitoso manejo documental y optimización de recursos” (Campaña, Melendres, Flores, & Acosta, 2020). Al mismo tiempo, la Universidad de Guayaquil se acogió al modelo EFQM, modelo que le permitió mejorar el rendimiento de la organización.

Sin embargo, los centros de capacitación se limitan en utilizar los modelos de gestión de calidad, como es el caso del Centro de Capacitación el Búho, por esta razón en el capítulo III se plantea una propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la empresa en estudio, de esta manera incrementa la inspección de los procesos, se preocupe por el bienestar de los clientes externos e internos, proveedores, accionistas, sociedad y el medio ambiente, de esta manera se convierta en una empresa sobresaliente dentro de su actividad económica.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El capítulo II, tiene como propósito determinar el diseño metodológico y el diagnóstico del estado de situación actual con respecto a la gestión de la calidad del Centro de Capacitación el Búho S.A. de la ciudad de Latacunga durante el año 2022. Así también, este apartado es de gran utilidad, pues permite la generación de un esquema en el cual se detalle un conjunto de orientaciones para que la empresa en estudio desarrolle el concepto de calidad.

2.1. Metodología de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, puesto que este tipo de investigación se caracteriza por “especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información” (Hernández & Mendoza, 2018). En efecto, una vez que se aplica los instrumentos de recolección de información a los clientes internos y externos del Centro de Capacitación el Búho se analiza y describe los resultados.

Así también, el estudio presenta un enfoque mixto; pues, recolecta y analiza indicadores cuantitativos y cualitativos con respecto al diagnóstico de la gestión de calidad del Centro de Capacitación el Búho, mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación, de este modo analizar la información recolectada (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 10).

De la misma forma, el tipo de diseño de la investigación es transeccional o transversal, puesto que se recolecta información de un momento único. Por consiguiente, para el desarrollo de esta investigación se recopiló y analizó información del año 2022, de esta manera determinar si la empresa cumple o no con los estándares de calidad.

El método de la investigación es el inductivo, pues este método obtiene conclusiones de carácter general desde hechos o experiencias particulares. En efecto, para obtener información sobre el diagnóstico actual del Centro de Capacitación el Búho se aplica los instrumentos de recolección de información a una muestra de la población de los estudiantes y a partir de aquellos datos específicos se deriva conclusiones de carácter general. La información obtenida coadyuva para la generación de un modelo de gestión de calidad.

La población de este estudio son los clientes internos y externos del Centro de Capacitación el Búho, a fin de analizar su nivel de conformidad con respecto a la gestión de la calidad de la empresa. A continuación, se detalla la población del objeto de estudio.

Tabla 1. Población del Centro de Capacitación el Búho

Cientes	Población
Internos (colaboradores)	25
Externos (estudiantes)	500

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la población de los clientes externos se calcula el tamaño de la muestra, para ello, se emplea la fórmula de población finita. En este contexto, se considera a los estudiantes que optarán por acceder a los servicios de la empresa en el año 2022, que en suma son 500 estudiantes. A continuación, se presenta el respectivo cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

n: Muestra

N= Población 500

Z= Desviación tipificada= 1.96

p= Probabilidad estimada 0.5

q= Probabilidad no estimada 0.5

e= error permitido = 0.05

Al reemplazar los datos, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 500 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (500 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 217$$

Del mismo modo, como instrumentos de recolección de información se emplea dos encuestas y una ficha de observación.

Las encuestas se aplican con el fin de conocer el nivel de conformidad de los estudiantes del Centro de Capacitación el Búho con respecto a la gestión de la calidad, de este modo identificar acciones de mejora para que la empresa lo ponga en práctica. La primera encuesta se diseñó para los clientes internos; misma que está conformada por 11 preguntas, la segunda encuesta se estructuró para los clientes externos y contiene 12 preguntas. Las dos encuestas tienen preguntas de tipo escala Likert.

Para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas, se realiza mediante el método basado en el estadístico Alfa de Cronbach. Este coeficiente analiza concretamente la correlación de las preguntas con sus respectivos ítems. Seguidamente, se muestra un resumen del análisis de estos instrumentos.

Tabla 2. Alfa de Cronbach de clientes

Clientes	Alfa de Cronbach	N. de elementos
Externos	,919	12
Internos	,782	11

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la ficha de observación se diseña en base a los criterios de evaluación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Modelo Servqual, con el propósito de diagnosticar y evaluar en qué medida el Centro de Capacitación el Búho cumple con los requerimientos de calidad.

Para el desarrollo de la investigación, se utiliza las fuentes primarias; puesto que, estas “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 74). Así también, se utiliza las fuentes secundarias, puesto que, se obtuvo información de documentos o datos recopilados por otros.

Al aplicar los instrumentos de recolección de información al objeto de estudio, se tabula la información mediante la herramienta SPSS. A continuación, se presenta aquel análisis.

2.2. Análisis de los instrumentos de recolección de información

En esta sección se presenta el análisis de la encuesta que fue aplicada a los clientes externos, desde el 06 al 09 de octubre de 2022. De este modo, analizar el nivel de conformidad de los estudiantes con respecto a la gestión de la calidad del Centro de Capacitación el Búho.

Sexo

Tabla 3. Sexo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	91	41,9
Masculino	126	58,1
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: según las encuestas aplicadas a los clientes externos del Centro de Capacitación el Búho S.A. se evidencia que el 58% de los estudiantes son de sexo masculino. Mientras que, el 42% de los estudiantes son del sexo femenino.

Edad

Tabla 4. Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
16-19 años	121	55,8
20-23 años	74	34,1
24 años en adelante	22	10,1
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: de acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que el 56% de los clientes externos del Centro de Capacitación el Búho S.A. tienen una edad entre 16 a 19 años, el 34% de 20 a 23 años y el 10% de 24 años en adelante.

Ciudad desde donde acceden al servicio

Tabla 5. Ciudad desde donde acceden al servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Latacunga	84	38,7
Quito	36	16,6
Sangolquí	30	13,8
Salcedo	17	7,8
La Maná	12	5,5
Pujilí	15	6,9
Machachi	11	5,1
Ambato	3	1,4
Saquisilí	2	,9
Machala	1	,5
Santo Domingo	3	1,4
Tabacundo	2	,9
Ibarra	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 39% de los estudiantes del Centro de Capacitación el Búho son de la ciudad de Latacunga, el 17% son de Quito y el 14% de Sangolquí. Sin embargo, otros alumnos provienen de otras ciudades como: Salcedo, La Maná, Pujilí, Machachi, Ambato, Saquisilí, Machala, entre otros.

Pregunta 1: el personal que labora en el Centro de Capacitación el Búho es respetuoso y amable con sus clientes.

Tabla 6. Nivel de acuerdo sobre la atención percibida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	112	51,6
De acuerdo	77	35,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	11,4
En desacuerdo	3	1,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 52% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que el personal que labora en la empresa siempre atiende de manera respetuosa y amable a sus clientes. Sin embargo, se evidencia que el 2% está en desacuerdo, quienes manifiestan que el personal directivo, en algunas ocasiones no han sido cordiales, este último aspecto se cambiaría; pues, la cordialidad influye para la fidelización de los clientes.

Pregunta 2: el cliente al presentar algún problema, el Centro de Capacitación el Búho siempre se preocupa por atender y resolver de manera inmediata.

Tabla 7. Nivel de acuerdo con relación a la resolución de problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	94	43,3
De acuerdo	97	44,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	10,1
En Desacuerdo	3	1,4
Totalmente en Desacuerdo	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: según los datos obtenidos, el 43% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que el Centro de Capacitación el Búho esta presto a resolver de manera inmediata algún inconveniente, el 45% está de acuerdo. No obstante, el 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5% está totalmente en desacuerdo; pues, manifiestan que, en ciertas ocasiones se tardan en dar una respuesta a sus inquietudes. En este aspecto, la empresa lo cambiaría, pues la inconformidad de este grupo afecta a la imagen empresarial.

Pregunta 3: para el proceso de enseñanza, los docentes del Centro de Capacitación el Búho aplican técnicas y estrategias didácticas que motivan al estudiante a aprender.

Tabla 8. Nivel de acuerdo sobre el proceso de enseñanza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	97	44,7
De acuerdo	94	43,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	11,5
En Desacuerdo	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: según los resultados obtenidos, el 45% de los clientes externos están totalmente de acuerdo, el 43% está de acuerdo; quienes manifiestan que los docentes son pacientes y que gracias a las técnicas les ha permitido adquirir los conocimientos con facilidad. Pero, el 12% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo, quienes comentan que hay docentes que no tienen la metodología para enseñar; por ello, los estudiantes recomiendan que todos los docentes apliquen nuevas técnicas según las necesidades de los estudiantes.

Pregunta 4: durante el proceso de enseñanza, los docentes del Centro de Capacitación el Búho explican de manera clara los contenidos de la asignatura.

Tabla 9. Nivel de acuerdo con relación a la enseñanza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	86	39,6
De acuerdo	93	42,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	17,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 40% de los clientes externos están totalmente de acuerdo, el 43% está de acuerdo, quienes manifiestan que los docentes resuelven todas las dudas, o repiten algún tema que no haya quedado claro. Por otra parte, el 18% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; quienes manifiestan que la asignatura de matemática y geometría son complejas de aprender. Ante la situación planteada, la empresa realizaría un seguimiento a los docentes y estudiantes, a fin de detectar el cuello de botella que influye en la prestación del servicio.

Pregunta 5: durante el proceso de enseñanza, los docentes están prestos para resolver las dudas relacionadas con los contenidos de la asignatura.

Tabla 10. Nivel de acuerdo sobre la resolución de dudas en clases

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	131	60,4
De acuerdo	64	29,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	9,7
En desacuerdo	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 60% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que los docentes están prestos a resolver las dudas que presenten los estudiantes; el 30% está de acuerdo, pues manifiestan que los docentes son cordiales en responder las dudas que presenten los estudiantes en clases. Sin embargo, un 5% están en desacuerdo, quienes sugieren a los docentes buscar otros métodos para la enseñanza.

Pregunta 6: la metodología de enseñanza-aprendizaje (tutoría del docente, talleres, resolución de simuladores) del Centro de Capacitación el Búho es la apropiada para el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 11. Nivel de acuerdo sobre la metodología de enseñanza-aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	74	34,1
De acuerdo	105	48,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	16,1
En Desacuerdo	3	1,4
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 34% de los clientes están totalmente de acuerdo, el 49% de acuerdo; quienes señalan que la metodología que emplea la organización educativa es práctica para el aprendizaje; cuestión que les ha permitido adquirir los conocimientos respectivos. No obstante, el 16% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; el 1% en desacuerdo, quienes indican que en sus clases no se aplicó dicha metodología, otros manifiestan que en el momento de la resolución de los simuladores generales hay desorganización en la institución. Según lo expuesto, la empresa realizaría inspecciones a sus procesos de este modo hacer operativos los conceptos de calidad.

Pregunta 7: los horarios de clases del Centro de Capacitación el Búho se ajustan a las necesidades de los estudiantes.

Tabla 12. Nivel de acuerdo de los clientes externos con relación a los horarios de clases

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	86	39,6
De acuerdo	81	37,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	20,3
En Desacuerdo	4	1,8
Totalmente en desacuerdo	2	,9
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 40% de los estudiantes están totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo; sin embargo, solicitan el incremento del número de horas de clases para reforzar el aprendizaje. Mientras que el 20% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 1% está en total desacuerdo, quienes señalan que a veces la organización educativa incumple el horario de clases, aspecto que genera inconformidad en los estudiantes. Del mismo modo, solicitan la apertura de cursos nocturnos para los estudiantes que trabajan. Ante estas sugerencias planteadas por los clientes externos, la empresa buscaría soluciones en base a la evidencia y así cumplir con las necesidades de sus clientes.

Pregunta 8: las instalaciones del Centro de Capacitación el Búho son seguras, apropiadas y confortables para el aprendizaje, así como para el descanso de los estudiantes.

Tabla 13. Nivel de acuerdo sobre las instalaciones de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	97	44,7
De acuerdo	75	34,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	19,8
En Desacuerdo	2	,9
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: con relación a las instalaciones de la empresa, el 45% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que las instalaciones son seguras, apropiadas y confortables para el aprendizaje, el 35% están de acuerdo; quienes manifiestan que las instalaciones áulicas son cómodas, libres de ruido; sin embargo, sugieren que se implemente espacios para el descanso de los estudiantes.

Pregunta 9: el Centro de Capacitación el Búho comprende y cumple las necesidades y expectativas de sus clientes.

Tabla 14. Nivel de acuerdo sobre el cumplimiento de las necesidades y expectativas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	90	41,5
De acuerdo	92	42,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	15,7
Totalmente en desacuerdo	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 42% de los clientes externos están totalmente de acuerdo y de acuerdo: quienes señalan que los docentes están capacitados para la enseñanza, las instalaciones áulicas son confortables y el precio es el adecuado. En cambio, el 16% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; quienes sugieren a la empresa incrementar las horas de clases, así como cumplir con los horarios. Ante los comentarios emitidos por los últimos clientes, se recomienda a la empresa inspeccionar la entrega del servicio para evitar las deficiencias que afectan al servicio.

Pregunta 10: el Centro de Capacitación el Búho cumple con todos servicios que ofreció en el servicio pre-venta.

Tabla 15. Nivel de acuerdo sobre el cumplimiento del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	93	42,9
De acuerdo	80	36,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	16,6
Desacuerdo	6	2,8
Totalmente en desacuerdo	2	,9
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 43% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que la empresa cumple con los servicios que ofreció en el servicio pre-venta, el 37% están de acuerdo; pues, señalan que todo el personal de la institución ha realizado sus actividades laborales para cumplir el servicio. Mientras que, el 17% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 3% están en desacuerdo; pues señalan que la

empresa cobra valores adicionales que no se había especificado en el servicio pre-venta.

Pregunta 11: estimado/a estudiante ¿volvería a utilizar los servicios del Centro de Capacitación el Búho?

Tabla 16. Nivel de acuerdo si se volvería a utilizar el servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	106	48,8
De acuerdo	76	35,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	14,7
Desacuerdo	2	,9
Totalmente en Desacuerdo	1	,5
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 49% de los estudiantes están totalmente de acuerdo, el 35%, están de acuerdo; quienes afirman que sí volverían a utiliza los servicios de la empresa. Por otro lado, el 15% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; el 1% en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo; pues, solicitan que la empresa cumpla con lo que ofreció en el servicio pre-venta, que actúen con cordialidad y mejoren la organización desde el área directiva. Ante la situación planteada, se sugiere a la empresa estalecer estrategias que le ayuden a mitigar estas deficiencias; pues, es un porcentaje considerable que manifiestan cierta inconformidad.

Pregunta 12: estimado/a estudiante, al considerar la experiencia que vivió al utilizar los servicios del Centro de Capacitación el Búho ¿recomendaría a sus familiares, amigos y conocidos los servicios de esta empresa?

Tabla 17. Nivel de acuerdo sobre la recomendación de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	96	44,2
De acuerdo	82	37,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35	16,1
Desacuerdo	2	,9
Totalmente en Desacuerdo	2	,9
Total	217	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 44% de los clientes externos están totalmente de acuerdo que sí recomendarían los servicios de la empresa, quienes manifiestan que la organización educativa cumple con lo que ofreció en el servicio pre-venta, que el personal docente es paciente en el proceso de enseñanza. Sin embargo, el 17% está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 1% está en desacuerdo y en total desacuerdo; quienes, señalan su inconformidad con respecto al cambio repentino de docentes y el recibimiento tardío de respuestas ante sus dudas. Ante lo mencionado, se sugiere a la organización educativa modificar estos últimos aspectos, pues la publicidad de una empresa también lo generan sus clientes.

Así también, en el siguiente apartado se presenta el análisis de la encuesta que se aplicó a los clientes internos del Centro de Capacitación el Búho, desde el 06 al 09 de octubre de 2022.

Sexo

Tabla 18. Sexo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	44,0
Masculino	14	56,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 56% de los colaboradores son del género masculino. Mientras que el 44% son del género femenino.

Edad

Tabla 19. Edad del personal del Centro de Capacitación el Búho S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20-25 años	6	24,0
26-30 años	19	76,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 24% de los clientes externos tienen una edad entre 20 a 25 años, mientras que el 76% que tienen una edad entre 26-30 años.

Cargo que ocupa el personal en el Centro de Capacitación el Búho.

Tabla 20. Cargo del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Docente	21	84,0
Coordinador académico	1	4,0
Asesor/a de ventas	3	12,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 84% de los clientes internos son docentes, el 12% son asesores y asesoras de ventas. Mientras que el 4% ocupan el puesto de coordinador académico.

Pregunta 1: el Centro de Capacitación el Búho proporciona los implementos necesarios para la realización del trabajo.

Tabla 21. Nivel de acuerdo sobre los implementos para el desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	24,0
De acuerdo	14	56,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	20,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 24% de los clientes internos están totalmente de acuerdo, el 56% está de acuerdo; quienes manifiestan que la empresa sí les ha proporcionado los respectivos implementos para desarrollar su trabajo, como: internet, equipos y útiles de oficina, transporte y materiales para el eficiente desempeño docente. Mientras que el 20% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; quienes señalan que en ciertas ocasiones no tienen el material de estudio de forma inmediata y poseen limitada señal de internet en las aulas.

Pregunta 2: usted atiende de manera respetuosa y amable a los clientes externos de esta empresa.

Tabla 22. Nivel de acuerdo sobre el trato a los clientes externos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	76,0
De acuerdo	6	24,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 76% de los clientes internos manifiestan que sí atienden de manera respetuosa y amable a los clientes externos, el 24% están de acuerdo; quienes señalan que la amabilidad del servicio es fundamental para generar una buena experiencia en los estudiantes y crear un buen ambiente laboral. Ante la información recopilada, se analiza que la empresa se caracteriza por la amabilidad corporativa.

Pregunta 3: usted realiza el trabajo de manera eficiente a la primera vez, de este modo brindar un adecuado servicio a la primera vez.

Tabla 23. Nivel de acuerdo sobre la eficiente del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	36,0
De acuerdo	14	56,0
Desacuerdo	2	8,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 36% de los clientes internos están totalmente de acuerdo que realizan bien su trabajo a la primera vez, el 56% están de acuerdo; quienes señalan que procuran reducir al máximo los defectos y errores en el cumplimiento de sus actividades. Sin embargo, el 8% está en desacuerdo; quienes manifiestan que en ciertas ocasiones, no tienen un buen desempeño laboral, debido a que, las indicaciones desde el área administrativa no suelen ser claras.

Pregunta 4: cuando el cliente presenta algún problema, usted siempre se preocupa por atender y resolver de manera inmediata.

Tabla 24. Nivel de acuerdo sobre la resolución de inconvenientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	72,0
De acuerdo	7	28,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: con la relación a este enunciado, el 72% de los clientes internos están totalmente de acuerdo; quienes manifiestan que están prestos a resolver los inconvenientes o problemas que presenten los estudiantes y sus representantes, con el propósito que ellos se sientan conformes con el servicio adquirido en la empresa.

Pregunta 5: busca activamente oportunidades de mejora personal y profesional, de este modo contribuir a la excelencia del Centro de Capacitación el Búho.

Tabla 25. Nivel de acuerdo sobre las oportunidades de mejora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	52,0
De acuerdo	9	36,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 52% del personal está totalmente de acuerdo, que ellos como colaboradores de la empresa buscan oportunidades de mejora personal y profesional, quienes señalan que siempre hay que adquirir nuevos conocimientos, mejorar constantemente e implementar nuevos recursos para brindar un excelente servicio. Mientras que, el 12% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, pues señalan que ellos buscan un crecimiento personal para la mejora individual, mas no para la empresa. Ante los criterios emitidos por el personal, se determina que en su mayoría están comprometidos con brindar un excelente servicio.

Pregunta 6: usted actúa con integridad y ética en la organización.

Tabla 26. Nivel de acuerdo sobre conducta del personal dentro de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	72,0
De acuerdo	7	28,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 72% del personal están totalmente de acuerdo y el 28 % de acuerdo que ellos actúan de forma íntegra y conforme a la ética dentro y fuera de la organización. Este aspecto se resalta de los colaboradores del Centro de Capacitación el Búho, puesto que la empresa dispone de personal comprometido con su trabajo y dispuesto a cumplir con los objetivos empresariales de forma transparente.

Pregunta 7: las instalaciones del Centro de Capacitación el Búho son seguras, apropiadas para trabajar y estudiar.

Tabla 27 Nivel de acuerdo sobre las instalaciones de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	32,0
De acuerdo	12	48,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	16,0
Desacuerdo	1	4,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 32% de los clientes internos están totalmente de acuerdo que la empresa dispone de instalaciones seguras y apropiadas para estudiar y laborar, el 48% están de acuerdo, quienes señalan que las aulas son libres de ruido con sus respectivos implementos para impartir clases. Por otro lado, el 16% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo, quienes exponen que las aulas de la sucursal de la ciudad de Sangolquí presentan deficiencias para recibir adecuadamente las clases.

Pregunta 8: para el proceso de enseñanza, los docentes del Centro de Capacitación el Búho aplican técnicas y estrategias didácticas que motiven al estudiante a aprender.

Tabla 28. Nivel de acuerdo sobre la metodología empleada por los docentes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	44,0
De acuerdo	12	48,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: con relación al proceso de enseñanza, el 44% de los colaboradores están totalmente de acuerdo, el 48% están de acuerdo que los docentes de la organización educativa aplican técnicas y estrategias didácticas que motiven al

estudiante a aprender. Mientras que, el 8% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, quienes señalan que existe escasez de metodología de enseñanza que permita a los estudiantes aprender.

Pregunta 9: la metodología de enseñanza-aprendizaje (tutoría del docente, talleres, resolución de simuladores) del Centro de Capacitación el Búho es la apropiada para el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 29. Nivel de acuerdo sobre la metodología de estudio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	40,0
De acuerdo	13	52,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	4,0
Desacuerdo	1	4,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 40% de los clientes internos están totalmente de acuerdo que la metodología utilizada en las clases es la apropiada para el aprendizaje de los estudiantes. Mientras que, el 4% está en desacuerdo, quienes sugieren a la empresa que realice encuestas de satisfacción del cliente, de esta manera conocer el grado de conformidad con respecto al servicio brindado, de esta manera conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes.

Pregunta 10: usted se caracteriza por ser proactivo, e instruir con el buen ejemplo en la empresa.

Tabla 30. Nivel de acuerdo sobre la conducta del personal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	48,0
De acuerdo	13	52,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 48% del personal que labora en la empresa, está totalmente de acuerdo y el 52% está de acuerdo; quienes señalan que se caracterizan por ser proactivos e instruir con el buen ejemplo, pues, buscan alternativas para anticiparse a los problemas.

Pregunta 11: su experiencia en esta compañía es gratificante y satisfactoria.

Tabla 31. Nivel de acuerdo con respecto a la experiencia en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	32,0
De acuerdo	10	40,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	24,0
Desacuerdo	1	4,0
Total	25	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: el 32% del personal está totalmente de acuerdo que su experiencia en esta compañía es gratificante y satisfactoria. El 40% está de acuerdo, quienes agradecen a la empresa por la oportunidad de prestar sus servicios profesionales, aspecto que les ha permitido crecer en los ámbitos personal y profesional. Sin embargo, el 24% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% está en desacuerdo; quienes sugieren mejorar la parte de la organización, así como promover salarios competitivos. Es ineludible señalar que la gestión de la calidad consta de varios procesos interrelacionados que conllevan a producción o generación de los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Análisis de la ficha de observación

A continuación, se presenta los resultados de la ficha de observación que se realizó en función al Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Modelo Servqual. Seguidamente se presenta los 14 criterios que se valoraron por medio de la escala de Likert: alta, buena, regular, escasa, nula.

1. Liderazgo: con respecto al criterio de evaluación “liderazgo”, el Centro de Capacitación el Búho tiene como puntuación “buena”. Este resultado se refleja en el equipo directivo al promover acciones para desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos a fin de ser un modelo de referencia frente a las demás organizaciones; los líderes supervisan, e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización al evaluar el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro, sin embargo, les falta fundamentar las decisiones en información basada en datos.

De la misma manera, es importante manifestar que los líderes del centro de capacitación se implican con los grupos de interés externos, pues establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, en toda la cadena de valor; los líderes son referencia para sus colaboradores que motivan a buscar la mejora continua y ser responsables, así también demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en su experiencia y conocimiento.

2. Estrategia: con relación al criterio de evaluación “estrategia” el Centro de Capacitación el Búho tiene como puntuación “buena”, puesto que, la estrategia de la empresa se basa en comprender el rendimiento de la organización al analizar la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales; las estrategias y políticas se comunican, implantan y supervisan, ejemplo, la empresa se asegura de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización. No obstante, la empresa presenta escasas acciones para comprender las necesidades, así como expectativas actuales y futuras de los clientes, empleados, accionistas, asociados y sociedad en general.

3. Recursos humanos – Personal: con respecto al criterio de evaluación “recursos humanos”, el Centro de Capacitación el Búho tiene como puntuación “buena”, pues los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización; sin embargo, la empresa presenta escasas fuentes objetivas de información procedente

de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión. Por otro lado, la empresa desarrolla el conocimiento y las capacidades de los colaboradores, mediante recompensas y reconocimientos, al realizar el trabajo de modo eficiente.

Por otro lado, en el sub-criterio de evaluación “las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas, y asumen su responsabilidad” se considera como “regular” puesto que no todos los colaboradores están implicados y alineados para cumplir con los objetivos empresariales, aspecto que se recomienda cambiar, puesto que, los colaboradores son los embajadores de la imagen y reputación de la organización.

4. Alianzas y recursos: en los sub-criterios: gestión de recursos económicos-financieros y tecnológicos, la empresa, tiene como puntuación “alta”, puesto que la empresa diseña los procesos de planificación, control y revisión económica, así como financiera para optimizar el uso de los recursos; utilizan la tecnología para apoyar a las actividades académicas y laborales. No obstante, en el sub-criterio: implantación de estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de los recursos naturales se evalúa como “regular”, pues en la empresa se visualiza que hay una sobreproducción del material de estudio, por ello se recomienda mitigar este aspecto que afecta a la entidad y al medio ambiente.

5. Procesos, productos y servicios: la empresa tiene una puntuación “buena”, pues la organización diseña, desarrolla y promociona los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, sin embargo, para tener una puntuación “alta” se recomienda que realice estudios de mercado para determinar las necesidades reales del público objetivo y así plantear mejoras destinadas a fortalecer la cartera de servicios.

6. Resultados en los clientes: en el sub-criterio: aplicación de encuestas, grupos focales, recepción de felicitaciones y quejas de los clientes externos, la empresa tiene una calificación de “escasa”, pues la organización no aplica activamente estas

técnicas para determinar las percepciones de los clientes externos con respecto a los servicios de la empresa.

7. Resultados en personas: con relación a este criterio de evaluación, la empresa tiene como puntuación “regular”, pues la empresa no realiza encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas para recopilar información proveniente de los clientes internos, por ello, es importante que la empresa aplique estas técnicas que le permitan recopilar información que le proporcionen sus colaboradores.

8. Resultados en sociedad: la empresa en este criterio de evaluación tiene como puntuación “regular”, pues, hay escasas en cuanto a la aplicación de encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, que permita conocer cuál es la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa, de esta manera demostrar resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.

9. Resultados clave: la organización educativa tiene una puntuación “alta” en el criterio de evaluación: pues evalúa los logros alcanzados por la organización con relación al rendimiento económico y financiero, de esta forma analizar la situación en el ámbito económico de la empresa.

10. Fiabilidad: el Centro de Capacitación el Búho, en este indicador tiene como puntuación “buena”, puesto que la empresa cumple con lo ofrecido, procura concluir el servicio en el tiempo establecido; no obstante, se sugiere a la empresa realizar supervisiones constantes de los procesos, como: inspeccionar las clases de forma continua, verificar de forma meticulosa el material de estudio para evitar que estos contengan fallas, controlar el inventario del material de estudio a fin de evitar una sobreproducción del mismo.

11. Capacidad de respuesta: el Centro de Capacitación el Búho, en este criterio de evaluación tiene una puntuación de “buena”, puesto que la empresa comunica a los

estudiantes al modificar o finalizar el servicio, del mismo modo, la empresa ofrece un servicio rápido a los clientes. Pero, se sugiere al personal administrativo que está en contacto directo con los clientes que procuren responder los mensajes y llamadas de los estudiantes de forma inmediata; pues, según los resultados de las encuestas, los estudiantes solicitaban que la empresa mejore en este aspecto.

12. Seguridad: en este indicador, el Centro de Capacitación el Búho, tiene una puntuación de “buena”, puesto que, los empleados de la empresa transmiten confianza y son amables con los clientes, del mismo modo, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.

13. Empatía: la empresa en el sub-criterio: la empresa tiene horarios de trabajo convenientes para sus clientes y la empresa comprende las necesidades de los mismos, tiene una puntuación de “buena”; sin embargo, se recomienda a la institución, cubrir otras necesidades del mercado objetivo, pues en concordancia con las encuestas los estudiantes solicitaban horarios nocturnos por cuestiones de su trabajo. Mientras que en el sub-criterio: la empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada y muestra preocupación por los clientes tiene una puntuación de “alta”.

14. Elementos Tangibles: en este criterio el Centro de Capacitación el Búho tiene una puntuación de “buena”; esta calificación se refleja debido a que las instalaciones son aptas para el desempeño laboral y educativo, los empleados de la empresa tienen una apariencia pulcra; sin embargo, sería favorable que los docentes utilicen un uniforme institucional que muestre la marca de la empresa a la cual pertenecen. Así también se recomienda, mejorar los materiales de estudio para que sean visualmente atractivos para los estudiantes.

2.3. Diagnóstico actual del Centro de Capacitación el Búho S.A.

El Centro de Capacitación el Búho S.A. es una empresa que inicia su actividad económica en el año 2011 en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, con el objetivo de contribuir en el área de educación, mediante la prestación de servicios educativos que ayuden a los estudiantes a nivelar sus conocimientos. Actualmente la organización educativa brinda una educación bajo modalidad presencial; sin embargo, desde el año 2019, a causa del Covid-19 también ofrece una educación virtual, misma que ha permitido brindar sus servicios a los estudiantes de las distintas ciudades del Ecuador. Actualmente, esta empresa dispone de una sucursal en la ciudad de Sangolquí. A continuación, se presenta los servicios que actualmente ofrece el Centro de Capacitación el Búho S.A.

Cuadro 6. Servicios del Centro de Capacitación el Búho

Servicios del Centro de Capacitación el Búho S.A.	Preparación académica para el ingreso a:	Universidades públicas.
		Universidades privadas.
		Fuerzas Armadas y Policía Nacional.
		Magisterio Ecuador.
	Curso de acompañamiento:	Nivelación Universidad de las Fuerzas Armadas.
	Tareas dirigidas:	Educación General Básica Superior.
		Bachillerato.
	Nivelación académica en:	Matemática.
		Lengua y literatura.
		Historia.
Aritmética.		
Algebra.		
Trigonometría.		
Física.		
Geometría.		
Química.		
Bioquímica.		
Biología.		

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se presenta el capítulo III, en el cual se plantea el modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho según el análisis de los instrumentos de recolección de información.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo III, tiene como fin determinar los componentes que configuren el modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A. Esta sección es ineludible; pues, en base al diagnóstico del estado de situación actual se propone el modelo de gestión de calidad para esta organización educativa. En este sentido, el presente capítulo se detalla la etapa filosófica de la entidad, seguidamente se presenta un FODA, a continuación, se da a conocer la propuesta del modelo de gestión de calidad.

3.1. Etapa filosófica del Centro de Capacitación el Búho

Misión: el Búho se dedica a reforzar académicamente a la niñez y adolescencia, por medio de una educación integral en el desarrollo de pensamiento crítico, reflexivo y creativo, para contrarrestar las dificultades en el aprendizaje y enfrentar los desafíos de la nueva era de la educación.

Visión: el Búho es una institución que propone reforzar el nivel académico para desarrollar la agilidad mental, mediante una educación personalizada, participativa y democrática, basada en principios, práctica de valores, desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Valores corporativos: el Centro de Capacitación el Búho se caracteriza por poseer los siguientes valores corporativos:

Figura 9. Valores corporativos



Fuente: Centro de Capacitación el Búho (2023)

Adaptabilidad: la empresa se adapta a los cambios que se suscitan en el entorno; pues, este principio está ligado con el aprendizaje y formación continua.

Honestidad: la empresa es transparente, sincera y franca, de esta manera obtener la confianza y credibilidad de los clientes externos e internos.

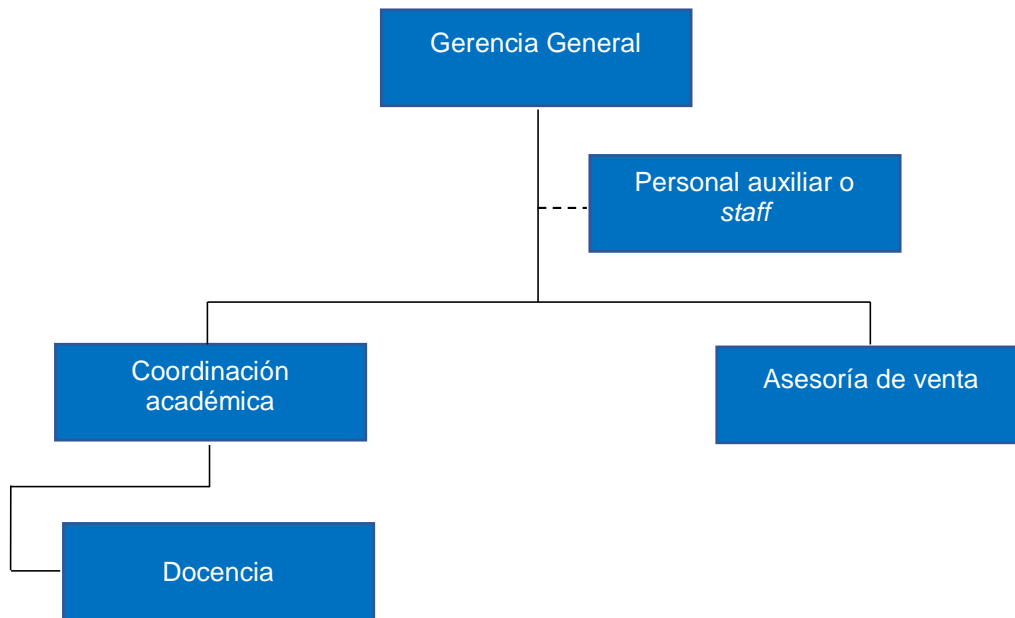
Transparencia: la empresa practica constantemente este valor, al manejar y brindar información veraz, clara y comprensible.

Puntualidad: la empresa cumple los compromisos adquiridos con los clientes. En el cual, se gestiona el tiempo, a fin de llegar con el servicio en el momento prometido.

Trabajo en equipo: para alcanzar los objetivos deseados, la empresa realiza un esfuerzo coordinado entre los clientes internos.

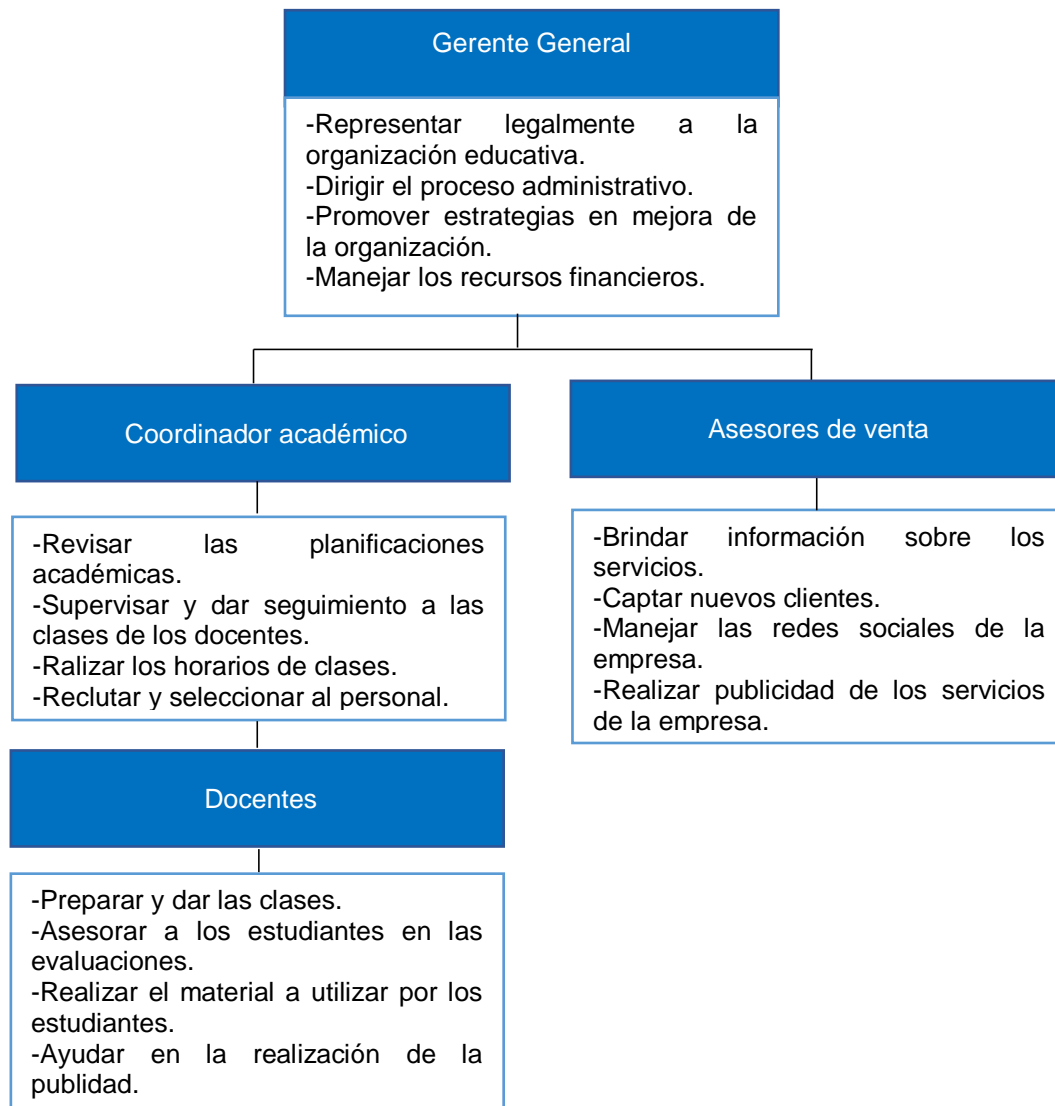
Estructura organizacional: seguidamente, se presenta el organigrama estructural y funcional del Centro de Capacitación el Búho.

Figura 10. Organigrama estructural del Centro de Capacitación el Búho



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Organigrama Funcional



Fuente: elaboración propia

3.2. Análisis FODA del Centro de Capacitación el Búho

Previo a la realización de la propuesta del modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho, se procede a realizar un diagnóstico de la propuesta, mediante la herramienta FODA. La información correspondiente se obtiene del diagnóstico, de las encuestas y la ficha de observación aplicadas a la empresa.

Cuadro 7. FODA del Centro de Capacitación el Búho

Factores internos	<p>Fortalezas</p> <p>F1.Infraestructura adecuada.</p> <p>F2.Personal respetuoso y amable.</p> <p>F3.Líderes que definen, supervisan, revisan e impulsan a la mejora del sistema de gestión de la organización.</p> <p>F4.Recompensa y reconocimiento al personal por su trabajo.</p> <p>F5.Aplicación de conocimientos y destrezas por parte de colaboradores al realizar sus actividades.</p> <p>F6.Personal con sincero interés en solucionar inconvenientes de los clientes.</p> <p>F7. Diferentes servicios.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1.Algunos empleados requieren de supervisión y control para realizar sus funciones.</p> <p>D2. Escasas acciones para la gestión con los partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>D3. Limitadas estrategias basadas en comprender las necesidades y expectativas actuales de los clientes.</p> <p>D4. Sobreproducción del material de estudio.</p> <p>D5.Escasa aplicación de encuestas, realización de grupos focales, recepción de felicitaciones, quejas, para conocer las percepciones de los grupos de interés.</p> <p>D6. En ocasiones, hay tardanza en la entrega de material de estudio a los estudiantes.</p>
Factores externos	<p>Oportunidades</p> <p>O1.Exámenes de ingreso a las universidades.</p> <p>O2.Concursos de méritos y oposición para el ingreso al Ministerio de Educación.</p> <p>O3.Pérdida de posicionamiento en el mercado de las empresas competidoras.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1.Entrada de nuevos competidores al mercado.</p> <p>A2.Cambio en las preferencias de los clientes.</p> <p>A3.Establecimiento de nuevas reformas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que afecten a la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia

Luego de la matriz FODA se realiza un FODA cruzado, que permita generar estrategias que formen parte del modelo de gestión de calidad.

Cuadro 8. FODA Cruzado

Estrategias F.O (Ofensivas)	Estrategias D.O (Adaptativas)
<p>F4:O4 Incrementar el compromiso y lealtad de los colaboradores.</p> <p>F3:O3 Capacitar a los colaboradores sobre la importancia del manejo de la calidad en la empresa.</p> <p>F7:O4 Posicionar los productos y servicios en el mercado.</p>	<p>D1:O1 Fortalecer la cultura organizacional del Centro de Capacitación el Búho.</p> <p>D3:O3: Generar y socializar planes estratégicos sobre los servicios de la empresa.</p> <p>D4:O1 Controlar la producción del material de estudio, a fin de evitar gastos innecesarios.</p> <p>D5:O1 Impulsar la cooperación entre las distintas áreas del Centro de Capacitación el Búho, para ser un referente de liderazgo en el mercado.</p>
Estrategias F.A (Defensivas)	Estrategias D.A (Supervivencia)
<p>F3:A3 Contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p> <p>F5:A1 Motivar a los colaboradores de la empresa.</p>	<p>D3:A1 Potenciar la comunicación interna de la empresa.</p> <p>D5:A2 Estudiar las percepciones de los grupos de interés o stakeholders.</p> <p>D3:A1 Recopilar información sobre la demanda y preferencias de los clientes.</p>

Fuente: elaboración propia

3.3. Propuesta de un modelo de gestión de calidad

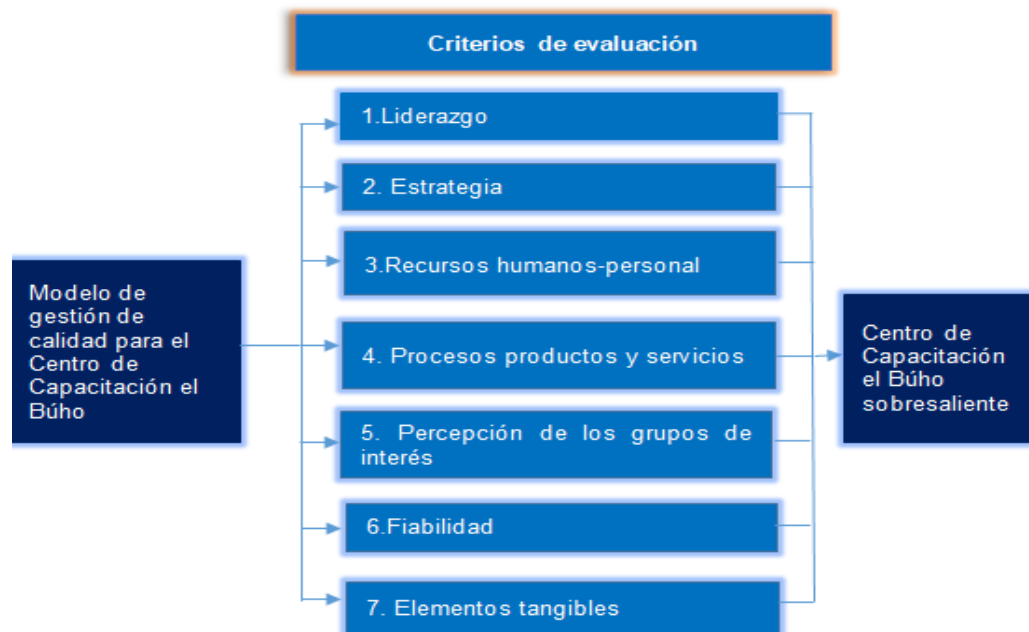
El modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho se realiza en función al Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Modelo Servqual. El primer modelo en mención, se elige por su flexibilidad para adaptarse a las organizaciones independientemente de su tamaño, sean públicas o privadas. Además, el modelo EFQM es una referencia de autoevaluación y coadyuva a la determinación de procesos de mejora continua. Mientras que el modelo Servqual es un instrumento de mejora en la prestación del servicio.

El modelo de gestión de calidad se realiza para que el Centro de Capacitación el Búho incremente su posicionamiento en el mercado; cree valor en sus servicios, satisfaga e incluso supere las expectativas de los clientes internos y externos; para que la empresa sea percibida de modo favorable por los estudiantes, colaboradores y sociedad en general; desarrolle y mantenga una ventaja competitiva en el mercado.

Objetivo de la propuesta: mejorar la gestión de la calidad en el Centro de Capacitación el Búho, mediante la generación de un modelo que sea una referencia para crear valor en sus servicios.

La implementación de esta propuesta tiene un impacto positivo para el Centro de Capacitación el Búho, pues es indefectible manifestar que los clientes tienen una sola oportunidad de evaluar la calidad del servicio que le brinda la empresa; en este contexto, la organización educativa se preocuparía por promover una cultura de evaluación de la calidad de forma permanente, sea en el servicio pre-venta, durante la prestación del servicio y pos-venta, solo así crea servicios con cero defectos. En este contexto, se presenta el esquema del modelo de gestión de calidad que se propone para el Centro de Capacitación el Búho, en función al modelo EFQM y Servqual, mismo que se realizó según las necesidades detectadas en la organización educativa.

Figura 12. Modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho



Fuente: elaboración propia

Seguidamente se presenta cada uno de los criterios de evaluación que se sugiere a la empresa reforzar o mejorar, de esta manera contribuir a la gestión de la calidad.

Liderazgo: para reforzar este criterio de evaluación, se propone al Centro de Capacitación el Búho seguir las siguientes estrategias.

Cuadro 9. Estrategias para el liderazgo

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones o actividades	Responsable
Fortalecer la cultura organizacional del Centro de Capacitación el Búho.	Instruir a los colaboradores sobre la cultura organizacional.	-Capacitar a los empleados sobre la visión, misión, valores, principios éticos y cultura de la empresa. -Capacitar sobre la importancia de la reputación e imagen del Centro de Capacitación el Búho.	Gerente general.
Generar y socializar planes estratégicos sobre los servicios que ofrece la empresa.	Elaborar planes estratégicos en conjunto con los colaboradores.	-Aplicar herramientas de planificación estratégica, como: matriz de McKinsey, evaluación 360 grados, fuerzas de Porter, análisis Pestel, diagrama de Pareto.	Gerente general y colaboradores más antiguos de la empresa.
Contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial con: Objetivo 1: fin de la pobreza. Objetivo 4: educación de Calidad Objetivo 10: reducción de desigualdades.	Crear alianzas estratégicas público-privadas para contribuir a Objetivos de Desarrollo Sostenible.	-Proporcionar a los estudiantes de escasos recursos becas para que tengan la facilidad de acceder a los servicios de la empresa. -Buscar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para brindar charlas motivacionales a los estudiantes de las unidades educativas. -Mejorar la Responsabilidad Social Empresarial.	Gerente general, colaboradores de la empresa y estudiantes.

Fuente: elaboración propia

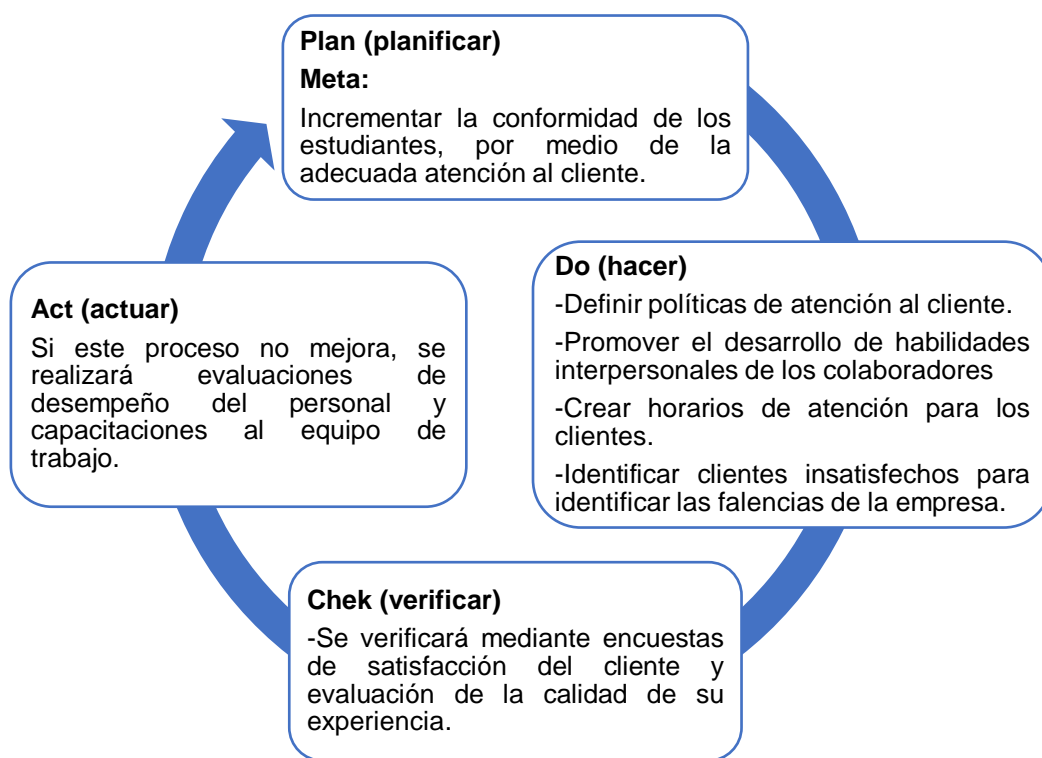
Estrategia: para que el Centro de Capacitación el Búho, cumpla con este criterio de evaluación, se propone la herramienta denominada ciclo Deming.

Cuadro 10. Proceso a mejorar por la empresa

Área:	Ventas y Coordinación Académica.
Proceso a mejorar:	Atención rápida y oportuna al cliente externo.

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Ciclo Deming para mejorar la estrategia



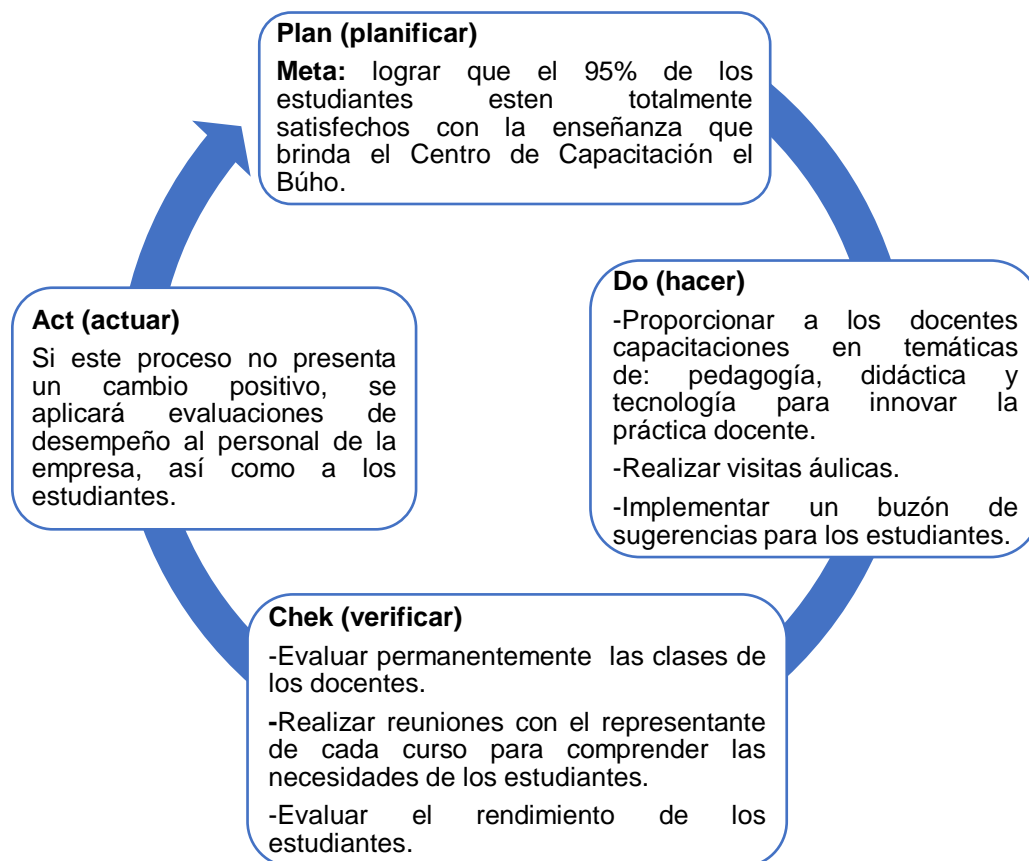
Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Proceso a mejorar por la empresa

Área:	Académica (docentes)
Proceso a mejorar:	Escasos métodos pedagógicos y técnicas didácticas

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Clico PDCA para mejorar la estrategia



Fuente: elaboración propia

Recursos humanos-personal: para reforzar el cumplimiento de este criterio de evaluación se sugiere las siguientes estrategias.

Cuadro 12. Estrategias para mejorar el criterio de evaluación recursos humanos

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones o actividades	Responsable
Potenciar la comunicación interna.	<p>Fortalecer las relaciones interpersonales entre el gerente y los colaboradores.</p> <p>Organizar eventos internos.</p> <p>Implicar a los colaboradores en el desarrollo de políticas, estrategias y planes de gestión.</p>	<p>-Escuchar y comprender las preocupaciones individuales de los colaboradores.</p> <p>-Aplicar encuestas al personal.</p> <p>-Generar un código de conducta y ética profesional.</p> <p>-Proporcionar charlas de motivación, al personal del Centro de Capacitación el Búho.</p> <p>-Escuchar y analizar las sugerencias de los colaboradores, para mejorar el servicio de la empresa.</p> <p>-Aplicar encuestas, realizar grupos focales, que permita conocer las ideas de los colaboradores.</p>	Gerente general
Incrementar el compromiso y lealtad de los colaboradores.	Reconocer y recompensar el esfuerzo de los colaboradores.	<p>-Celebrar fechas especiales (cumpleaños, ascensos, aniversarios de la empresa).</p> <p>-Proporcionar a los colaboradores horarios de trabajo flexibles.</p> <p>-Motivar y mantener el entusiasmo de los colaboradores, mediante felicitaciones al demostrar mayor eficiencia en su labor.</p> <p>-Atender lo expresado por los colaboradores.</p>	Gerente general

Fuente: elaboración propia

Procesos, productos y servicios: para mejorar los procesos, productos y servicios se propone al Centro de Capacitación el Búho aplicar el método *six sigma*.

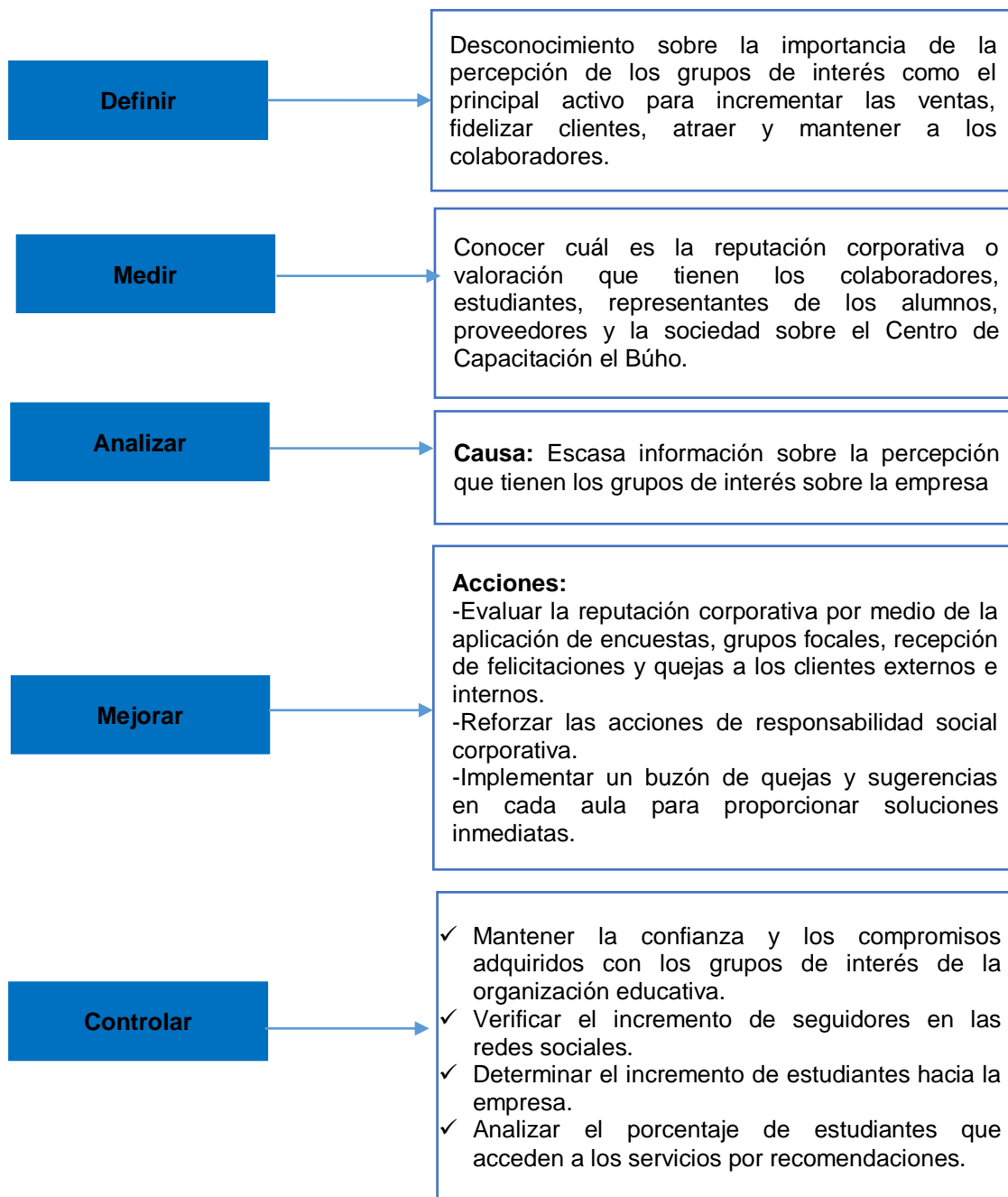
Cuadro 13. Método *six sigma* para mejorar procesos, productos y servicios

Definir	Medir	Analizar	Mejorar	Controlar
Ausencia de información objetiva para determinar las verdaderas necesidades y expectativas del público objetivo.	Algunos estudiantes solicitan la apertura de horarios de clases que les permita al mismo tiempo laborar y estudiar.	Causa: Escasos estudios de mercado, limitada aplicación de técnicas de recolección de datos para determinar nuevas necesidades del público objetivo.	Elaborar un <i>buyer</i> persona, para indagar los hábitos, preferencias e intereses de la audiencia.	-Determinar el incremento del número de estudiantes en los próximos meses. -Aperturar nuevos cursos y horarios según las necesidades de los estudiantes.
Cambio de docentes.	Los estudiantes muestran cierta inconformidad al ocurrir el cambio de docentes.	Causas: Inadecuada selección del personal. -Escasa aplicación de test psicológicos en el proceso de selección de personal.	Realizar una adecuada selección por competencias.	-Determinar la tasa de conformidad de los estudiantes. -Promover en la empresa un buen ambiente laboral.
Variaciones en los horarios de clases.	Los estudiantes manifiestan que en ciertas ocasiones hay cambios en los horarios.		-Evitar en lo posible el cambio de horarios de las clases y si lo hay buscar medios de recompensa para los clientes externos.	Realizar actividades de verificación y validación de los servicios ofertados.

Fuente: elaboración propia

Percepción de los grupos de interés: en la práctica una organización sobresaliente determina cuál es su nivel de éxito por medio de la percepción de los grupos de interés. En este sentido, se propone el método *six sigma* para el Centro de Capacitación el Búho.

Figura 15. Método *six sigma* para determinar la percepción de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia

Fiabilidad: para que el Centro de Capacitación el Búho refuerce su fiabilidad ante los grupos de interés, se propone las siguientes estrategias.

Cuadro 14. Estrategias para mejorar la fiabilidad

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones o actividades	Responsable
Impulsar la cooperación entre las distintas áreas del Centro de Capacitación el Búho, para ser un referente de liderazgo en el mercado.	Crear un buen ambiente laboral, así como valorar y reconocer el trabajo realizado por los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar la autonomía y la confianza en cada colaborador. -Promover la comunicación y el respeto. -Celebrar los logros de la empresa. -Brindar oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores. -Mostrar preocupación por el estado emocional de los empleados. 	Gerente general y colaboradores de la empresa.
Posicionar los productos y servicios en el mercado.	Comprender las necesidades y expectativas de los clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar soluciones rápidas ante los problemas de los clientes. -Revisar constantemente los procesos. -Reducir el número de quejas de los clientes. -Ser empáticos con el cliente. -Cumplir con lo ofrecido al cliente. -Entablar buenas relaciones interpersonales con el cliente una vez finalizado la prestación del servicio. 	Gerente general y todos los colaboradores de la empresa.
Controlar la producción del material de estudio, a fin de evitar gastos innecesarios.	Asegurar que los niveles de inventario sean los correctos.	<ul style="list-style-type: none"> -Llevar un control de calidad del material de estudio. -Controlar a los proveedores para que entreguen el material de estudio sin defectos y en el plazo establecido. 	Tutor académico y área de ventas.

Fuente: elaboración propia

Elementos tangibles: para que la empresa mejore este criterio se propone la metodología de las 5S.

Cuadro 15. Metodología de las 5S para mejorar los elementos tangibles

Seiri	Seiton	Seiso	Seiketsu	Shitsuke
Clasificar y desechar antiguos materiales de estudio de la bodega, para la apertura de mayores espacios de aprendizaje y trabajo.	Organizar nuevas áreas de trabajo para los docentes, o nuevas aulas para los estudiantes.	Limpiar las nuevas áreas de trabajo.	Inspeccionar que las nuevas áreas de trabajo o nuevas aulas sean cómodas y seguras para docentes o estudiantes.	Entrenar al personal en las actividades anteriormente mencionadas, para convertirlo en un hábito.
Revisar y desechar información de la plataforma Moodle de la empresa, a fin de evitar aglomeración de información innecesaria.	Organizar la información de la plataforma Moodle, según las nuevas necesidades de la empresa.	Generar y agregar nueva información a la plataforma Moodle. Del mismo modo, se recomienda crear un sitio web de la empresa.	Revisar que la información de la plataforma Moodle sea útil y aporte al aprendizaje de los estudiantes.	
Inspeccionar la realización del material de estudio.	Organizar la información de los nuevos materiales de estudio.	Revisar prolijamente el nuevo material de estudio, a fin de evitar errores, así como la sobreproducción.	Inspeccionar los materiales de estudio para que presente concordancia nominal y verbal y no presente errores ortográficos.	

Fuente: elaboración propia

La propuesta de un modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho, es factible, pues según el diagnóstico que se realizó a la empresa se determinó sus fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades y de acuerdo con la información obtenida se generó un nuevo modelo, en función al Modelo EFQM y Servqual, en el mismo se detallan estrategias, metodologías, y herramientas de gestión de la calidad, para alcanzar la mejora continua, competitividad y conformidad de los grupos de interés.

Costo de la aplicación del modelo de gestión de calidad

Tabla 32. Costo de la aplicación del modelo de gestión de calidad

Actividades	Costo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los empleados sobre la cultura organizacional, atención al cliente, importancia de la reputación e imagen del Centro de Capacitación el Búho. 	500,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los docentes en pedagogía, didáctica y tics. 	300,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar encuestas de satisfacción del cliente externo y evaluación de la calidad de su experiencia. 	100,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar encuestas a la demanda 	200,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un código de conducta y ética profesional. 	200,00
Costo total	\$1300,00

Fuente: elaboración propia

El costo total que conlleva aplicar el modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho es de \$1300,00. Es imprescindible señalar que, para otras actividades administrativas no se determinó un presupuesto, puesto que únicamente se socializará a los empleados los procesos a mejorar, de esta forma alcanzar la calidad en los servicios que ofrece la empresa.

CONCLUSIONES

- La construcción del estado y la práctica de la investigación, con respecto a temáticas vinculadas con la gestión de la calidad, forma parte fundamental del proyecto investigativo, pues aporta con fundamentos teóricos que describen los aspectos específicos de la variable en estudio: gestión de la calidad, en donde se puntualiza conceptos, evolución, principios, herramientas, modelos de gestión, metodologías de gestión de la calidad, así como la calidad en los servicios educativos. La información recopilada coadyuva en la generación de un modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A.
- El diagnóstico del estado de situación actual con relación a la gestión del Centro de Capacitación el Búho S.A. se realizó del año 2022, en consecuencia como resultado relevante se determina que el 86% de los clientes externos están de acuerdo en que los docentes explican claramente los contenidos de las materias y están prestos a resolver las dudas que presenten los estudiantes; sin embargo, solicitan mayor eficiencia organizacional en el momento de la realizar los simuladores, mayor prontitud en dar respuesta a sus inquietudes, así como la creación de horarios que cumplan con sus necesidades.
- A si también se analiza al Centro de Capacitación el Búho, mediante una ficha de evaluación realizada en función al modelo EFQM y modelo de calidad de servicio-Servqual, a fin de determinar en qué medida la empresa desarrolla el concepto de calidad. Como resultados relevantes se obtienen: que los líderes supervisan e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización al evaluar el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro; no obstante, resulta necesario tomar las decisiones basadas en datos, al realizar: encuestas, grupos focales, entrevistas, receptar las felicitaciones y quejas, para conocer la percepción de los grupos de interés.

- La determinación de los componentes que configuran el modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho S.A. con el propósito que logre la excelencia en el servicio y la mejora continua, se realiza en función al modelo EFQM y Servqual, en el cual se integra siete criterios de evaluación, como son: liderazgo, estrategia, recursos humanos-personal, procesos, productos y servicios, percepción de los grupos de interés, fiabilidad, elementos tangibles. Para cumplir con cada criterio en mención se sugiere a la empresa aplicar las metodologías y herramientas de gestión de calidad, como: las 5 S, ciclo PDCA, *six sigma* y estrategias, de esta manera incrementa la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda profundizar teórica y conceptualmente en otros modelos de gestión de calidad, como: Deming, Malcolm Baldrige, Iberoamericano de excelencia, que permita ampliar la perspectiva del investigador, de esta forma se pueda generar nuevos modelos de gestión de la calidad para las empresas y así aquellas organizaciones promuevan la mejora continua, fomenten la cultura de prevención de defectos, así como desarrollen procesos eficientes.
- Se recomienda al Centro de Capacitación el Búho realizar diagnósticos situacionales de la empresa de forma permanente, que le permita determinar sus debilidades, hábitos de consumo, necesidades, expectativas de su mercado objetivo, cuellos de botella, que perjudiquen a los procesos productivos y con aquella información genere planes de acción para cubrir esas necesidades, pues en el diagnóstico que se realizó del año 2022 se detectó debilidades que la empresa desconocía.
- Se recomienda a todas las organizaciones generadores del conocimiento que realicen sus actividades productivas en función a los modelos de gestión de calidad existentes, o generen uno nuevo en función a sus intereses y necesidades, pues se considera que en el entorno hay factores externos que lleguen a afectar a la organización. Así también que tomen sus decisiones en base a los datos, debido a que, la escasa información real y verificada conlleva a que las empresas tomen decisiones desde un punto de vista subjetivo y realicen procesos que consideren que son los adecuados, aunque no lo sean.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalde, P. (2019). *Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Madrid: Paraninfo.

Alpizar, M., & Lauchy, A. (2014). *La gestión económica financiera en las instituciones de educación superior públicas en Cuba*. La Habana: Imprenta del Palacio de Convenciones de la Habana.

Armendáriz, J. (2019). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentaria*. Madrid: Paraninfo.

Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2020). *Modelo de gestión por procesos en la educación superior*. Revista científica dominio de las ciencias, 24-42.

Cañedo, M. (2017). *Gestión de la calidad y medioambiental en industrias de proceso*. Málaga: Editorial Elearning, S.L.

Carrera, C., Ligña, C., Moreno, G., & Morales, R. (2018). *Sistemas de gestión de calidad*. Guayaquil: Compas.

Chiquito, J., & Loor, K. (2022). Análisis de los sistemas de gestión de calidad: una mirada a las universidades. *San Gregorio*, 71-85.

Coello, V., Flores, L., & Lozada, D. (2017). *Modelos de gestión de la calidad en la educación superior latinoamericana*. Obtenido de <http://investiga.tec.edu.ec/wp-content/uploads/2017/11/Modelos-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-U-Latinoam..pdf>

Cortés, J. (2017). *Sistema de gestión de calidad*. Málaga: ICB Editores (Interconsulting Bureau S.L).

Cuatrecasas, L. (2022). *Manual de organización e ingeniería de la producción y gestión de operaciones*. Barcelona: Profit.

Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.

Fierro, T. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área administrativa del*. Ambato.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019). *Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión*. Madrid.

García, A., García, G., Pérez, M., Sánchez, L., & Serrano, A. (2021). *Manual de dirección de operaciones. Decisiones estratégicas*. Cantabria: Universidad Cantabria.

Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Bogotá: Criterio libre.

Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.

Jara, M. (2017). El método de las 5s: su aplicación. *Artículo de reflexión*, 167-179.

López, M. (2020). *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7766/1/T3355-MGCI-L%b3pez-Gestion.pdf>

Lucas, A., Mendoza, M., & Lucas, J. (2018). *La calidad de la educación superior: Referentes para su desarrollo en contexto ecuatoriano*. Polo del Conocimiento.

Martinez, C., Adán, P., Arribas, J., Porras, E., & Judith, M. (2022). *Modelos de calidad y su evaluación*. Madrid: Editorial UNED.

Navarro, E., Soler, V., & Pérez, A. (2017). *Metodología e implementación de Six Sigma*. Edición Especial, 73-80.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad_fundamentos y vocabulario*. Ginebra. Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Norma Internacional ISO 21001 2018*. Ginebra.

Parreño, E. (2018). *Sistema de gestión de la calidad (SGC) bajo la metodología del ciclo de mejora continua en la educación superior*. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27878/1/Tesis_t1397mgo.pdf

Parreño, E. (2018). *Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la metodología del ciclo de mejora continua en la educación superior*. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27878/1/Tesis_t1397mgo.pdf

Sánchez, J., & Pinargote, I. (2020). *Modelos de gestión de calidad para organizaciones educativas*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 177-191.

Sánchez, S. (2017). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2015)*. España: Elearning S.L.

Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2019). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Paraninfo.

Santiago, H. (2018). *Herramientas para la gestión de calidad*. España: Editorial Círculo Rojo.

Sirvent, S., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, 10-18.

Soret, I. (2020). *Gestión de la calidad*. Madrid: ESIC Editorial.

Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., & Sánchez, E. (2019). *Sistemas de Producción: Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Madrid: ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a clientes externos



Estimado/a estudiante, la presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Por consiguiente, los datos obtenidos por medio de este cuestionario serán utilizados con total confidencialidad para el estudio.

Objetivo de la encuesta: diagnosticar la situación actual del Centro de Capacitación el Búho para la generación de un modelo de gestión de calidad.

Instructivo

- Lea detenidamente las preguntas, y seleccione la respuesta que usted considere.
- Las afirmaciones que va a leer son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo. Por ello, le solicitamos, que por favor mencione qué tan de acuerdo está usted con cada una de estas opiniones.
- Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Parte 1. Información general. -

Sexo:

Masculino	
Femenino	

Edad:

16-19 años	
20-23 años	
24 años en adelante	

¿Desde qué ciudad accedió a los servicios del Centro de Capacitación el Búho?

.....

Parte 2. Desarrollo

Preguntas	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.El personal que labora en el Centro de Capacitación el Búho siempre atiende de manera respetuosa y amable a sus clientes.					
Explique su respuesta:					
2. Cuando el cliente tiene un problema, el Centro de Capacitación el Búho siempre se preocupa por atender y resolver de manera inmediata.					
Explique su respuesta:					
3. Para el proceso de enseñanza, los docentes del Centro de Capacitación el Búho aplican técnicas y estrategias didácticas que motivan al estudiante a aprender.					
Explique su respuesta:					
4. Durante el proceso de enseñanza, los docentes del Centro					

de Capacitación el Búho explican de manera clara los contenidos de la asignatura.					
Explique su respuesta:					
5. Durante el proceso de enseñanza, los docentes están prestos para resolver las dudas relacionadas con los contenidos de la asignatura.					
Explique su respuesta:					
6. La metodología de enseñanza-aprendizaje (tutoría del docente, talleres, resolución de simuladores) del Centro de Capacitación el Búho es la apropiada para el aprendizaje de los estudiantes.					
Explique su respuesta:					
7. Los horarios de clases del Centro de Capacitación el Búho se ajustan a las necesidades de los estudiantes.					
Explique su respuesta:					
8. Las instalaciones del Centro de Capacitación el Búho son seguras, apropiadas, y confortables para el aprendizaje, así como para el descanso de los estudiantes.					
Explique su respuesta:					

9. El Centro de Capacitación el Búho comprende y cumple las necesidades y expectativas de sus clientes.					
Explique su respuesta:					
10. El Centro de Capacitación el Búho cumple con todos servicios que ofreció en el servicio pre-venta.					
Explique su respuesta:					
11. Estimado/a estudiante, ¿volvería a utilizar los servicios del Centro de Capacitación el Búho?					
Explique su respuesta:					
12. Estimado/a estudiante, al considerar la experiencia que vivió al utilizar los servicios del Centro de Capacitación el Búho, ¿recomendaría a sus familiares, amigos y conocidos los servicios de esta empresa?					
Explique su respuesta:					

Anexo 2. Encuesta a clientes internos



Estimado personal del Centro de Capacitación el Búho, se solicita de manera especial que responda la presente encuesta, misma que forma parte de un proyecto de investigación académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Los datos obtenidos mediante este cuestionario serán utilizados con total confidencialidad para el estudio.

Objetivo de la encuesta: diagnosticar la situación actual del Centro de Capacitación el Búho, para la generación de un modelo de gestión de calidad.

Instructivo:

- Lea detenidamente las preguntas, y marque con una “X” la respuesta que usted considere.
- Las preguntas se han redactado de modo afirmativo; por ello, le solicitamos, que, por favor, mencione con la mayor sinceridad posible qué tan de acuerdo está usted con cada una de estas afirmaciones.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Parte 1. Información general. -

Sexo:

Masculino	
Femenino	

Edad:

20-25 años	
26-30 años	
31 años en adelante	

Cargo que ocupa en el Centro de Capacitación el Búho:

Docente	
Coordinador académico	
Asesor/a de ventas	

Parte 2. Desarrollo

Preguntas	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El Centro de Capacitación el Búho, proporciona los sistemas e implementos necesarios para facilidad del trabajo.					
Explique su respuesta:					
2. Usted atiende de manera respetuosa y amable a los clientes externos de esta empresa.					
Explique su respuesta:					
3. Usted realiza el trabajo de manera eficiente a la primera vez; de este modo, brindar un adecuado servicio, a la primera vez.					
Explique su respuesta:					
4. Cuando algún cliente de esta empresa tiene un problema, siempre se preocupa por atender y resolver de manera inmediata.					
Explique su respuesta:					
5. Busca activamente oportunidades de mejora personal y					

profesional; de este modo, contribuir a la excelencia del Centro de Capacitación el Búho.					
Explique su respuesta:					
6. Usted actúa con integridad y ética en la organización.					
Explique su respuesta:					
7. Las instalaciones del Centro de Capacitación el Búho son seguras, apropiadas para trabajar y estudiar.					
Explique su respuesta:					
8. Para el proceso de enseñanza, los docentes del Centro de Capacitación el Búho aplican técnicas y estrategias didácticas que motiven al estudiante a aprender.					
Explique su respuesta:					
9. La metodología de enseñanza-aprendizaje (tutoría del docente, talleres, resolución de simuladores) del Centro de Capacitación el Búho es la apropiada para el aprendizaje de los estudiantes.					
Explique su respuesta:					
10. Usted se caracteriza por ser proactivo, e instruir con el buen ejemplo en la empresa.					
Explique su respuesta:					

11. Su experiencia en esta compañía es gratificante y satisfactoria.					
Explique su respuesta:					

Anexo 3. Ficha de observación



Se ha diseñado una ficha de observación en base a los criterios de evaluación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial-EFQM, y Modelo Servqual, con el propósito de diagnosticar y evaluar en qué medida el Centro de Capacitación el Búho cumple con los requerimientos de calidad.

Cuadro N.1: Matriz de puntuación

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Alta	Buena	Regular	Escasa	Nula

Criterio de evaluación	Puntuación				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Alta	Buena	Regular	Escasa	Nula
1. Liderazgo					
Evalúa la capacidad que tienen los líderes (equipo directivo) para llevar a la organización hacia la calidad total.					
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.		✓			
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.		✓			
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos, como: clientes, socios y sociedad.		✓			
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.		✓			
1e. Los líderes se aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.		✓			
2. Estrategia					
Evalúa la capacidad de la organización para conseguir su misión gracias a la aplicación de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.					
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, empleados, accionistas, asociados y sociedad en general.			✓		
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.		✓			
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.			✓		
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.		✓			
3. Recursos humanos – Personal					
Evalúa si la empresa valora a las personas que la integran y permite crear una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes.					
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.		✓			
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.		✓			
3c. Las personas están alineadas con las necesidades de			✓		

la organización, implicadas, y asumen su responsabilidad.					
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.		✓			
3e. Hay recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.		✓			
4. Alianzas y recursos					
Evalúa si la empresa planifica y gestiona las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.					
4a. Se gestiona con los partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.			✓		
4b. Se gestionan los recursos económicos-financieros para asegurar un éxito sostenido.	✓				
4c. Se implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.			✓		
4d. Se gestiona la tecnología para hacer realidad la estrategia, de este modo apoyar la cultura de creatividad e innovación.	✓				
4e. Se gestiona la información y el conocimiento para apoyar eficazmente la toma de decisiones.		✓			
5. Procesos, productos y servicios					
Evalúa la capacidad de la organización para diseñar, gestionar, y mejorar sus procesos, productos y servicios, con el fin de apoyar su estrategia, satisfacer plenamente a sus clientes, de esta forma generar cada vez más valor a los mismos, y a los grupos de interés.					
5a. Los procesos de los productos y servicios se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.		✓			
5b. Se implementan mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes, personal, proveedores, accionistas, y sociedad.		✓			
5c. Se diseñan y desarrollan productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.		✓			
5d. Se elabora un servicio de atención al cliente, y se ejecuta la distribución de manera adecuada.		✓			
5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.		✓			
6. Resultados en los clientes					
Evalúa los logros alcanzados por la organización en relación con sus clientes externos.					

6a. Se aplica encuestas, grupos focales, recepción de felicitaciones, quejas, para conocer las percepciones de los clientes externos.				✓	
6b. Se aplica medidas internas para supervisar, entender, predecir, y mejorar el rendimiento de la organización en relación con sus clientes.				✓	
7.Resultados en personas					
Evalúa los logros alcanzados por la organización con relación a las personas que la integran					
7a. Se aplica medidas como: encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas para conocer la percepción de las personas que integran la organización.			✓		
7b. Se supervisa, entiende, predice, y mejora el rendimiento de la organización en relación con el personal.			✓		
8.Resultados en la sociedad					
Evalúa los logros alcanzados por la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.					
8a. Se aplica encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y administraciones públicas que permita conocer cuál es la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa.			✓		
8b. Se aplica medidas para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la organización en relación con la sociedad.			✓		
9.Resultados clave					
Evalúa los logros alcanzados por la organización con relación al rendimiento planificado.					
9a. La empresa analiza los resultados económico-financiero.	✓				
9b. La empresa analiza sus indicadores de rendimiento.	✓				
10. Fiabilidad					
Evalúa si la empresa muestra la habilidad para ejecutar el servicio prometido de manera fiable y cuidadosa					
10a. La empresa cuando promete hacer algo, lo cumple.		✓			
10b. Cuando el cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.		✓			
10c. La empresa realiza bien el servicio a la primera vez.		✓			
10d. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.	✓				
10e. La empresa insiste en mantener registros exentos de errores.		✓			

11.Capacidad de respuesta					
Evalúa si existe disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.					
11a. La empresa comunica cuando se modificara o concluirán el servicio		✓			
11b. La empresa ofrece un servicio rápido a sus clientes.		✓			
11b.La empresa siempre está dispuesta a ayudar.	✓				
11b. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de los clientes.		✓			
12.Seguridad					
Evalúa si el personal que labora en la empresa tienen conocimientos y habilidades que inspiran credibilidad y confianza					
12a. El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza		✓			
12b. Clientes se sienten seguros al utilizar los servicios de la empresa.		✓			
12c. Los empleados de la empresa son siempre amables con sus clientes.		✓			
12d. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.		✓			
13.Empatia					
Evalúa si la empresa ofrece una atención individualizada a los clientes.					
13a.La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para sus clientes.		✓			
13b.La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	✓				
13c.La empresa se preocupan por los clientes.	✓				
13d.La empresa comprende las necesidades de los clientes.		✓			
14.Elementos Tangibles					
Evalúa los elementos tangibles que dispone la organización					
14a.Las instalaciones de la empresa son atractivas		✓			
14b.Los empleados de la empresa tiene una apariencia pulcra		✓			
14c.Los materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.		✓			

Fuente: tomado a partir de Alcalde (2019), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988)

Anexo 4. Alfa de Cronbach de los instrumentos de recolección de información



Encuesta clientes externos

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	12

Encuesta clientes internos

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	26	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,782	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la calidad.....	11
Figura 2. Las 5 s	15
Figura 3. Principios para un SGOE.	18
Figura 4. Criterios de evaluación modelo Malcolm Baldrige	20
Figura 5. Criterios de Evaluación-EFQM.....	21
Figura 6. Ciclo Reder	22
Figura 7. Criterios de Evaluación-Modelo Iberoamericano de Excelencia	23
Figura 8. Modelo Servqual	24
Figura 9. Valores corporativos	52
Figura 10. Organigrama estructural del Centro de Capacitación el Búho	53
Figura 11. Organigrama Funcional.....	54
Figura 12. Modelo de gestión de calidad para el Centro de Capacitación el Búho	57
Figura 13. Ciclo Deming para mejorar la estrategia	59
Figura 14. Clico PDCA para mejorar la estrategia	60
Figura 15. Método Six Sigma para determinar la percepción de los grupos de interés	63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Conceptos de calidad	8
Cuadro 2. Evolución histórica de la calidad y su gestión	9
Cuadro 3. Características de Kaizen.	16
Cuadro 4. Modelos de gestión de la calidad.....	19
Cuadro 5. Criterios de Evaluación Modelo Deming.	20
Cuadro 6. Servicios del Centro de Capacitación el Búho	50
Cuadro 7. FODA del Centro de Capacitación el Búho.....	55
Cuadro 8. FODA Cruzado	56
Cuadro 9. Estrategias para el liderazgo	58
Cuadro 10. Proceso que debe mejorar la empresa	59

Cuadro 11. Proceso que debe mejorar la empresa	59
Cuadro 12. Estrategias para mejorar el criterio de evaluación recursos humanos	61
Cuadro 13. Método Six Sigma para mejorar procesos, productos y servicios	62
Cuadro 14. Estrategias para mejorar la fiabilidad	64
Cuadro 15. Metodología de las 5S para mejorar los elementos tangibles	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del Centro de Capacitación el Búho	27
Tabla 2. Alfa de Cronbach de clientes.....	28
Tabla 3. Sexo.....	29
Tabla 4. Edad.....	30
Tabla 5. Ciudad desde donde acceden al servicio	30
Tabla 6. Nivel de acuerdo sobre la atención percibida	31
Tabla 7. Nivel de acuerdo con relación a la resolución de problemas	31
Tabla 8. Nivel de acuerdo sobre el proceso de enseñanza	32
Tabla 9. Nivel de acuerdo con relación a la enseñanza	33
Tabla 10. Nivel de acuerdo sobre la resolución de dudas en clases	33
Tabla 11. Nivel de acuerdo sobre la metodología de enseñanza-aprendizaje	34
Tabla 12. Nivel de acuerdo de los clientes externos con relación a los horarios de clases.....	34
Tabla 13. Nivel de acuerdo sobre las instalaciones de la empresa	35
Tabla 14. Nivel de acuerdo sobre el cumplimiento de las necesidades y expectativas.	36
Tabla 15. Nivel de acuerdo sobre el cumplimiento del servicio	36
Tabla 16. Nivel de acuerdo si se volvería a utilizar el servicio	37
Tabla 17. Nivel de acuerdo sobre la recomendación de la empresa	38
Tabla 18. Sexo.....	38
Tabla 19. Edad del personal del Centro de Capacitación el Búho S.A.	39
Tabla 20. Cargo del personal	39
Tabla 21. Nivel de acuerdo sobre los implementos para el desempeño laboral	39

Tabla 22. Nivel de acuerdo sobre el trato a los clientes externos	40
Tabla 23. Nivel de acuerdo sobre la eficiente del trabajo	41
Tabla 24. Nivel de acuerdo sobre la resolución de inconvenientes.	41
Tabla 25. Nivel de acuerdo sobre las oportunidades de mejora	42
Tabla 26. Nivel de acuerdo sobre conducta del personal dentro de la empresa.....	42
Tabla 27 Nivel de acuerdo sobre las instalaciones de la empresa	43
Tabla 28. Nivel de acuerdo sobre la metodología empleada por los docentes	43
Tabla 29. Nivel de acuerdo sobre la metodología de estudio	44
Tabla 30. Nivel de acuerdo sobre la conducta del personal.	44
Tabla 31. Nivel de acuerdo con respecto a la experiencia en la empresa	45
Tabla 32. Costo de la aplicación del modelo de gestión de calidad.....	66