

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**PROPUESTA DE PROCESOS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS  
USUARIOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL “SOPHY S.A.S.”**

**CAROLINA ELIZABETH FONSECA PÉREZ**

**DIRECTORA: Mgtr. Paulina Alexandra Cadena Vinueza**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

**QUITO, MARZO – 2022**

## **PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES**

Mgtr. Paulina Alexandra Cadena Vinueza  
DIRECTOR

Mgtr. Paul Idrobo  
LECTOR

Mgtr. Jorge Alvarado  
LECTOR

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico a ti mi *chiqui Sofi* que en cada noche larga de estudio contigo en mi regazo, fuiste mi motivo para esforzarme, recordándome que cada logro es un paso hacia un futuro mejor, no solo para mí, sino también para ti.

Gracias por ser mi mayor fuente de inspiración, por enseñarme a ver la vida con ojos de asombro y por regalarme el amor más puro y genuino.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud hacia mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y estímulos durante todo este tiempo de formación.

Expreso mi gratitud a los profesionales de la empresa de estudio, los profesores y tutores, quienes con su dedicación y conocimientos han sido un apoyo fundamental durante la formación académica.

A mis amigos y compañeros de estudio Ericka y Janio, por compartir este trayecto académico, brindándome no solo su amistad, sino también momentos de alegría y motivación que enriquecieron esta experiencia.

¡Gracias!

## ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS .....	1
GLOSARIO .....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.1. Diagnóstico de la empresa .....	8
1.2. Diagnóstico del problema .....	10
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo General .....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación .....	21
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1. Proceso.....	22
2.1.1. Elementos del proceso.....	22
2.2. Mapa de procesos.....	23
2.3. Ciclo PHVA.....	25
2.4. Diagrama de flujo .....	28
2.5. Satisfacción del cliente .....	29
2.5.1. Técnicas de captación de clientes .....	31
2.6. El Servicio.....	32
2.7. Servicio al cliente.....	34
CAPÍTULO 3. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	34
3.1. Campo de la investigación.....	34

3.2.	Tipo de estudio.....	35
3.3.	Método de estudio.....	35
3.4.	Instrumentos y técnicas.....	36
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>		<b>39</b>
4.1.	Descripción de la Propuesta.....	39
4.1.1.	Organigrama Estructural .....	39
4.1.2.	Descripción de puestos.....	40
4.1.3.	Mapa de procesos de la Empresa Sophy S.A.S.....	50
4.1.4.	Mapa de Procesos de la empresa Sophy .....	51
4.1.5.	Inventario de Procesos .....	53
4.1.6.	Descripción de procesos.....	54
4.1.7.	Documentos y registros asociados .....	62
5.1.8.	Validación de la propuesta por expertos .....	68
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>69</b>
Conclusiones.....		69
Recomendaciones .....		70
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>75</b>
Anexo 1. Lista de chequeo.....		75
Anexo 2. Encuesta SERVQUAL .....		77
Anexo 3. Certificación de validación de expertos .....		78

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Resultados del sistema de evaluación .....	17
Figura 2. Elementos de un proceso .....	23
Figura 3. Mapa de procesos .....	25
Figura 4. Ciclo PHVA .....	26
Figura 5. Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Ciclo PHVA.....	27
Figura 6. Simbología de los diagramas de flujo .....	28
Figura 7. Satisfacción de un cliente .....	30
Figura 8. Técnica para captar la atención de los clientes.....	31
Figura 9. Características del servicio .....	33
Figura 10. Estrategias para mejorar el servicio al cliente .....	34
Figura 11. Organigrama estructural .....	40
Figura 12. Mapa de procesos de la Empresa Sophy S.A.S.....	50

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	9
Tabla 2. Criterios de impacto.....	11
Tabla 3. Criterios de probabilidad de ocurrencia.....	11
Tabla 4. Criterios del cálculo de riesgo .....	12
Tabla 5. Análisis de Estructura, funciones y capacidades .....	14
Tabla 6. Identificación del proceso de capacitación .....	15
Tabla 7. Presentación de informes y retroalimentación del proceso .....	16
Tabla 8. Rúbrica de valoración del sistema de evaluación .....	17
Tabla 9. Datos sociodemográficos .....	18
Tabla 10. Servicios recibidos.....	18
Tabla 11. Beneficios del curso.....	19
Tabla 12. Nivel de satisfacción de los usuarios externos .....	19
Tabla 13. Técnicas e instrumentos.....	37
Tabla 14. Inventario de Procesos .....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS**

**DAFO** - Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**PHVA** - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

**CSAT** - Customer Satisfaction Score

**AIDA** - Atención, Interés, Deseo y Acción

**CCI** - Centro de Capacitaciones Integral

## GLOSARIO

**Amenazas.** Representa todo agente externo que impide que se alcance la misión y visión institucional, y limita el cumplimiento de los objetivos de las empresas, por lo que eleva de manera considerable el riesgo (Marciniak, 2017).

**Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).** Constituye la identificación de los factores estratégicos -críticos, que contribuyen a las permutaciones organizaciones, apuntalando sus fortalezas, mitigando las debilidades para desarrollar ventajas competitivas (ídem).

**Control.** Proceso de observación que se centra en la verificación de resultados esperados y planificados para un determinado tiempo (ídem).

**Control Estratégico.** Asegura el cumplimiento del plan estratégico y valida el cumplimiento de los objetivos previstos en el mismo (ídem).

**Debilidades.** Se los conoce como los puntos débiles internos de las organizaciones que impide un funcionamiento adecuado de las mismas (ídem).

**Estrategia.** Son las diferentes acciones que se planifican dentro de un programa y/o plan con la finalidad de contribuir a un accionar idóneo de las organizaciones que le posicione dentro del entorno (ídem).

**Estructura Orgánica.** Disposición u orden bajo el cual están organizados los individuos de una organización (ídem).

**Fortalezas.** Se lo conoce como puntos fuertes, y son las capacidades, recursos, ventajas competitivas, entre otros que sirve para explotar oportunidades (ídem).

**Oportunidades.** Son aquellas ventajas competitivas para la empresa, que representan las posibilidades orientadas al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa (ídem).

**Organigrama.** Representa de manera gráfica la estructura de una organización bajo sus diferentes niveles (ídem).

**Proceso.** Conjunto de acciones que se interrelacionan entre si para ejecutar actividades específicas de manera sincrónica y sistematizada (ídem).

**Calidad:** calificación que define el grado de cumplimiento de ciertos requerimientos y estándares que se debe cumplir en procesos específicos(ídem).

**Satisfacción del cliente:** criterio que tienen los usuarios de un servicio y/o producto, posterior a su utilización (ídem).

**PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar):** Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming (ídem).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad, la gestión empresarial depende en gran medida de los procesos administrativos, fundamentales para orientar hacia los objetivos institucionales y minimizar errores. Estos procesos guían tanto a los líderes como a los empleados, optimizando el uso de recursos.

El objetivo de esta investigación fue desarrollar una propuesta de gestión por procesos en el área de capacitación del Centro de Capacitación Integral "Sophy S.A.S." para mejorar la satisfacción de los usuarios. Se empleó un enfoque descriptivo, de campo y documental, con un análisis inductivo-deductivo.

Se emplearon herramientas como fichas de registro, encuestas, la Encuesta SERVQUAL y un análisis FODA, se evaluó el nivel de satisfacción de los usuarios. Los resultados destacaron la identificación inadecuada de procesos, estructuras, funciones y capacidades, junto con deficiencias en la presentación de informes como las principales debilidades de la empresa.

El estudio subrayó la necesidad urgente de mejorar los procesos e instrumentos en el área de capacitación para elevar la satisfacción del cliente. Se identificaron acciones prioritarias, como mejorar la identificación de procesos y fortalecer la estructura organizacional, para optimizar el proceso de capacitación y mejorar la satisfacción del cliente.

**Palabras claves:** procesos administrativos, gestión, satisfacción del usuario, capacitación

## **ABSTRACT**

Today business management heavily relies on administrative processes, crucial to guiding towards institutional goals and minimizing errors. These processes guide both leaders and employees, optimizing resource utilization.

The objective of this research was to develop a proposal for process management in the training area of the "Sophy S.A.S." Integral Training Center to enhance user satisfaction. A descriptive, field, and documentary approach was employed, using an inductive-deductive analysis.

Using tools such as registration forms, surveys, the SERVQUAL survey, and a SWOT analysis, the level of user satisfaction was evaluated. The results highlighted inadequate identification of processes, structures, functions, and capabilities, along with deficiencies in report presentation as the company's main weaknesses.

The study underscored the urgent need to improve processes and instruments in the training area to elevate customer satisfaction. Prioritized actions were identified, such as enhancing process identification and strengthening the organizational structure, to optimize the training process and enhance customer satisfaction.

**Key words:** administrative processes, management, user satisfaction, training.

## **INTRODUCCIÓN**

Los problemas técnicos que en la mayor parte de ocasiones se suscitan en una empresa, se dan en los procesos administrativos y operativos, esto afecta de manera significativa en la percepción de los usuarios, esto conlleva a una pérdida de recursos tanto humanos, materiales y económicos, lo que se refleja en la reducción de clientes, pues los clientes insatisfechos generan una imagen negativa, que se propaga de manera significativa dentro de la sociedad (Enrique, 2017).

Las empresas en la actualidad, tienen que desarrollarse apoyadas en el conocimiento, caso contrario caen en la obsolescencia, y son incapaces de competir en el mercado, para alcanzar sus metas propuestas, la organizaciones demandan que el personal se encuentre capacitado y calificado, que su perfil profesional esté acorde a las necesidades del puesto de trabajo (López, 2018), por esta razón, las empresas que brindan capacitaciones son un soporte importante, pues a través de planes de formación continua pueden cubrir estas insuficiencias.

No obstante una de las responsabilidades de las organizaciones es la capacitación y formación de sus empleados, por esta razón, el Ministerio de Trabajo, precisa la necesidad de que, la organizaciones, asignen un porcentaje del presupuesto para este fin, pero, en muchos casos, esa obligatoriedad no ha sido realmente efectiva, debido a que no se ha realizado un verdadero estudio de las necesidades de formación de cada trabajador, constituyéndose esto en un reto importante para las capacitadoras, orientando a las empresas con cursos que fortalezcan el talento humano empresarial (Ministerio de relaciones Laborales, 2014).

La formación continua y el crecimiento no sólo es empresarial, también es personal, pues, muchas personas buscan alternativas de capacitación, con el propósito de enriquecer su currículo e incrementar sus conocimientos, permitiéndoles ser más competitivos dentro del mercado y en su área profesional. No obstante, los cursos que se ofertan en el mercado no cumplen con las expectativas y/o no brindan las facilidades para que puedan ser tomados (RECLA, 2022).

Ante lo expuesto, se marca la importancia que tienen las empresas de capacitación, en ofertar cursos y/o opciones de formación continua idóneas, accesibles, que contribuyan al fortalecimiento personal y profesional de los clientes. Para lo mencionado es necesario que las empresas citadas cuenten con procesos claramente definidos, en la selección de tutores, en la identificación de necesidades, en el desarrollo del curso y por supuesto en la evaluación y seguimiento de estos. Los resultados del diagnóstico de esta investigación contribuirán a tener claro los componentes de la propuesta, enfocada en organizar y estandarizar el proceso de capacitación, con el fin de proporcionar servicios de alta calidad, adaptados a las necesidades y expectativas del cliente. A partir de lo mencionado anteriormente, este trabajo está estructurado de cuatro capítulos.

El capítulo uno se enfoca en presentar un diagnóstico claro y detallado de la empresa en estudio, así como también la descripción de la problemática que la atañe para que en función de estos contenidos se realice la enunciación de los objetivos de la investigación. Además, se realizó un diagnóstico situacional de la empresa se lo efectúa a través de la construcción de la matriz FODA y la caracterización del nivel de satisfacción de los usuarios

El capítulo dos se concentra en el levantamiento del marco teórico, enfocado en la construcción de fundamentos en relación con los objetivos de estudio, es decir, relativo a temas de procesos, satisfacción y servicio al cliente entre otros.

En el capítulo tres se estructura el diseño metodológico, el cual comprende la metodología, métodos, técnicas e instrumentos a utilizar que serán empleados para alcanzar los objetivos de esta investigación.

La propuesta se construye en el capítulo cuatro representando la solución en correspondencia con los problemas identificados y los objetivos planteados, identificándose la necesidad de un manual de funciones y procesos; así como los documentos y registros que sustenten la ejecución de la propuesta.

Por último, se presentan las conclusiones alineadas con los objetivos, junto con las recomendaciones derivadas de dichas conclusiones.

# CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Diagnóstico de la empresa

El Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S., es una organización que inicia sus funciones, abriéndose paso en medio de una pandemia. Surge de la imperiosa necesidad de reinventarse en el ámbito de la formación y educación continua, priorizando la virtualidad; así como también, ofertando eventos académicos de calidad a un precio asequible a la realidad económica actual dentro del país. Tiene como misión y visión:

**Misión.** Contribuir a la formación y capacitación de nuestra comunidad, mediante la organización de eventos académicos que permitan entregar conocimientos de actualidad; con profesionales de excelencia tanto nacionales como extranjeros, a través de esquemas didácticos e integrales; promoviendo así una mejor preparación del recurso humano en Ecuador.

**Visión.** Posicionarse a nivel nacional como una empresa líder en el servicio de formación integral en las diferentes áreas técnicas y profesionales, por medio de capacitaciones de alto nivel técnico, pedagógico y práctico; con un equipo profesional especializado en cada área y adaptándonos a cada necesidad de nuestros beneficiarios (Empresa SOPHY S.A.S., 2021).

Para establecer un adecuado diagnóstico de la empresa, se aplicó el análisis FODA, es decir, la determinación de los factores que favorecen a la empresa (**F**ortalezas y **O**portunidades) y aquellos elementos que obstaculizan su desarrollo (**D**ebilidades y **A**menazas), en correspondencia con los objetivos planteados en la empresa. La matriz FODA se construye a través de un cuadro con variables en sentido horizontal y vertical. Sus resultados posibilitan la evaluación del estado actual de la empresa, con el objeto de plantearse objetivos y propósitos futuros (Fernández, 2017).

Sobre la base del focus Group realizado con todos los actores internos y externos del centro de capacitación integral SOPHY S.A.S., los resultados del trabajo realizado se visualiza en la tabla 1:

**Tabla 1.**  
**Matriz FODA**

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1.</b> Servicio innovador</p> <p><b>F2.</b> Contribuye valor agregado a la formación de los usuarios</p> <p><b>F3.</b> Disponibilidad de materiales y metodologías interactivas</p> <p><b>F4.</b> Plataforma tecnológica</p> <p><b>F5.</b> Costos asequibles</p> <p><b>F6.</b> Métodos de enseñanza innovadores</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1.</b> Débil experiencia en formación continua.</p> <p><b>D2.</b> Escaso capital de inversión</p> <p><b>D3.</b> Inexistencia de procesos estandarizados</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> Necesidades de educación y formación</p> <p><b>O2.</b> Fortalecimiento de la imagen corporativa</p> <p><b>O3.</b> Crecimiento de la población objetivo</p> <p><b>O4.</b> Diversificación</p> <p><b>O5.</b> Demanda insatisfecha</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1.F5.F6.O2.O3.</b> Mejorar las técnicas de difusión de la calidad del servicio, metodología de enseñanza y costos de la institución</li> <li>• <b>F2.O1.O5.</b> Creación de programas de capacitación innovadores</li> <li>• <b>F3.F4.O4.</b> Renovación de la plataforma tecnológica y aplicación de metodologías interactivas</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1.O1.O5.</b> Establecer convenios con empresas</p> <p><b>D2.D3.O4.O5.</b> Buscar alternativas de financiamiento</p> <p><b>D1.D3.O4.</b> Mejorar la gestión institucional a través de capacitación y procesos</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> Competencia desleal</p> <p><b>A2.</b> Fluctuación de impuestos</p> <p><b>A3.</b> Inestabilidad económica</p> <p><b>A4.</b> Programas de capacitación gratuitos propuesto por el gobierno</p> <p><b>A5.</b> Leyes tributarias y gubernamentales</p> <p><b>A6.</b> Competencia indirecta</p> <p><b>A7.</b> Mercado desinteresado</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F1.F2.A1.A3.</b> Establecer precios acordes a la situación económica</p> <p><b>F4.F5.F6.A4.</b> Establecer planes de ofertas de manera periódica acorde a la temporada (ej. Viernes negro)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D1.A1.A4.A6.A7.</b> Alcanzar posicionamiento</p> <p><b>D2.D5.A2.A5.</b> Reestructurar la organización de la empresa</p> <p><b>D5.A1.</b> Establecer procesos para mejorar la gestión de la empresa</p>

Fuente: Información del focus group

## **1.2.Diagnóstico del problema**

La mayor parte de empresas durante años se han manejado a través de estructuras administrativas y organizativas verticales, estas estructuras se caracterizan porque se originan a partir de una especialización individual y jerarquización de funciones, es decir, que los trabajadores realizan sus actividades, en función de instrucciones y especificaciones recibidas (Carrasco, 2017). La gestión funcional se caracteriza por ser rígida, centralizada y jerárquica, este tipo de gestión tiene como debilidad que desarrolla ciertas actividades que no generan valor en el bien o servicio, lo que conlleva a una subutilización de los recursos, por lo que, en la mayor parte de ocasiones genera insatisfacción en sus clientes, reflejando inconsistencias con el cumplimiento de los objetivos (Westreicher, 2018).

El Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”, no se encuentra alejado de esta realidad, pues este se creó por la oportunidad brindada por el Gobierno ecuatoriano, en respuesta a la pandemia Covid-19, de generar Sociedades de acciones Simplificadas (S.A.S.), las que están constituidas por personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado y sin costo (SCVS, 2022), su finalidad es la de impulsar la economía mediante la formulación de emprendimientos, se crea desde el 18 de octubre del 2020, el objeto social de esta empresa es dedicarse a las actividades de enseñanza y formación continua, así como actividades de perfeccionamiento orientadas a profesionales de medicina.

El CCI “Sophy S.A.S.”, al momento no cuenta con una estructura administrativa y organizativa que contribuya al mejoramiento de los servicios que brinda. Es importante tomar en cuenta que el mundo es cada vez más competitivo y las exigencias de formación son mayores, lo que hace necesario que las empresas cuenten con una gestión que favorezca una respuesta oportuna que generen valor agregado, beneficio neto, calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

Es imperioso que el CCI “Sophy S.A.S.”, responda a las perspectivas de sus usuarios de una manera oportuna, sin embargo, al no contar con procesos de capacitación debidamente estructurados en todas las áreas que constituye la empresa, se reflejan inconsistencias que representan debilidades en el momento de dar un servicio, como son:

(i) no se cuenta con un proceso de selección de docentes y/o instructores por lo que se

toma la primera opción sin haber revisados perfiles que se encuentren acorde a las necesidades de la capacitación a realizar; (ii) falta de compromisos de los instructores, lo que genera incumplimiento en las fechas y horarios propuestos, produciendo molestia en los usuarios e incluso deserción del proceso por parte de los mismos. Todo lo mencionado además de que genera insatisfacción en los clientes, deteriora la reputación de la empresa y por tanto disminuye su productividad y posicionamiento dentro del mercado.

El diagnóstico de la problemática de estudio se realizó con la participación de actores internos de la empresa, mediante Focus Group, en el que se analizaron componentes como: estructura, funciones y capacidades, este diagnóstico se efectuó a través de un análisis de riesgo, considerando el impacto y la probabilidad para su valoración, en donde cada componente se evaluó basado en:

**Tabla 2.**  
**Criterios del impacto**

Criterio	Valor criterio	Impacto de confidencialidad	Impacto de credibilidad	Impacto legal	Impacto operativo
Leve	1	Personal	Grupo de funcionarios	Multas	Ajuste a una actividad concreta
Menor	2	Grupo de trabajo	Todos los funcionarios	Demandas	Cambios en los procedimientos
Moderado	3	Relativo al proceso	Usuarios ciudad	Investigación disciplinaria	Cambios en la interacción de procesos
Alto	4	Institucional	Usuarios región	Investigación fiscal	Intermitencia en el servicio
Catastrófico	5	Estratégico	Usuario país	Intervención - sanción	Paro total del proceso

Fuente: Guía de administración de riesgos. Agencia de cooperación e inversión de Medellín. (2021)

**Tabla 3.**  
**Categoría de la probabilidad de ocurrencia**

Categoría	Valor categoría	Descripción	Frecuencia
Raro	1	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
Improbable	2	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
Posible	3	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años
Probable	4	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año
Casi seguro	5	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Fuente: Guía de administración de riesgos. Agencia de cooperación e inversión de Medellín. (2021)

Una vez identificado el impacto y la probabilidad en cada dimensión y componente, se calcula el nivel de riesgo, multiplicando el impacto por la probabilidad, y se lo valora de manera cualitativa sobre la base de los siguientes criterios:

**Tabla 4.**  
**Criterios del cálculo de riesgo**

<b>Categoría</b>	<b>Valor categoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Alto</b>	<b>17-25</b>	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
<b>Medio</b>	<b>9-16</b>	El evento puede ocurrir en algún momento
<b>Bajo</b>	<b>1-8</b>	El evento no ocurre en ningún momento

Fuente: Guía de administración de riesgos. Agencia de cooperación e inversión de Medellín. (2021)

Definidos los criterios de riesgo se procedió a valorar los diferentes componentes organizacionales, identificando los de mayor riesgo (medio o alto) a fin de priorizar acciones para disminuir el nivel de riesgo.

El primer componente organizacional se refiere a la estructura, funciones y capacidades, como se muestra en la Tabla 5. Los criterios de riesgo permitieron identificar la necesidad de contar con un proceso de capacitación, así como con la construcción de instrumentos necesarios para el seguimiento, control y presentación de informes. Sin embargo, cabe mencionar que para que la gestión por procesos en la organización sea efectiva, se debería contar con una clara estructura orgánica funcional, a más de desarrollar un esquema organizacional estructural que responda a los lineamientos de la empresa.

El segundo componente analizado se refirió a la identificación de procesos de capacitación, reconociéndose la necesidad de contar con instrumentos adecuados, para evidenciar el cumplimiento de las actividades de capacitación, requiriéndose, la ficha de identificación de necesidades de capacitación ficha de evaluación del instructor, y como medida para evaluar la satisfacción de los usuarios, se aconseja el uso de la encuesta SERVQUAL, la cual ha sido empleada en esta investigación (Trujillo, 2022), como se observa en la Tabla 6.

El tercer componente analizado se refiere a la presentación de informes, lo que se muestra en la Tabla 7, la evaluación correspondiente determinó la necesidad de presentar informes

por escrito y no de manera oral, para que se evidencie el cumplimiento del proceso y a la vez se identifiquen las debilidades y fortalezas del proceso, estableciéndose la correspondiente retroalimentación.

**Tabla 5.**

**Análisis de Estructura, funciones y capacidades**

Componente del sistema de Capacitación	Respuesta	Comentarios del evaluador	Impacto	Probabilidad	Valor de Riesgo	Riesgo	¿Se requiere documentación de apoyo?	Describe que tipo de documentación	
	Sí - completamente Parcialmente No - nada N/A								
<b>I - Estructura, funciones y capacidades</b>									
1	Existe un organigrama oficial documentado que especifica de manera clara los roles y responsabilidades de los diferentes puestos dentro del Centro de Capacitación Integral "Sophy S.A.S." en relación con los procesos de capacitación	Parcialmente	No se cuenta con organigrama estructural que defina el funcionamiento del centro de capacitación	3	3	9	MEDIO	Sí	Organigrama Estructural
2	Todos los puestos dedicados al proceso de capacitación (selección, contratación, seguimiento, evaluación y pago) están dotados de personal y oportunamente capacitados	No - nada	No se definen procesos	5	5	25	ALTO	Sí	Procesos de identificación de necesidades y contratación y evaluación de los cursos
3	Existen políticas y objetivos específicos para el desarrollo adecuado del proceso de capacitación	No - nada	No están claramente definidas	5	5	25	ALTO	Sí	Políticas y objetivos
4	Existe un proceso documentado que identifica claramente las actividades a desarrollar en la gestión de los procesos de capacitación (selección, contratación, seguimiento, evaluación y pago)	Parcialmente		3	3	9	MEDIO	Sí	Determinación de los puestos de trabajo en correspondencia con el manual de funciones

Fuente: Resultados del focus Group con los clientes internos

**Tabla 6.**  
**Identificación del proceso de capacitación**

Componente del sistema de Capacitación		Respuesta	Comentarios del evaluador	Impacto	Probabilidad	Valor de Riesgo	Riesgo	¿Se requiere documentación de apoyo?	Describa que tipo de documentación
		Sí - completamente Parcialmente No - nada N/A							
<b>II- Identificación del proceso de capacitación</b>									
5	Para la planificación de un curso se identifican las necesidades de capacitación	No - nada	No existen instrumentos para este proceso	5	4	20	ALTO	SI	Ficha de identificación de necesidades
6	Existen mecanismos para la identificación de necesidades de un curso específico	No - nada	No existe el proceso	5	4	20	ALTO	SI	Desarrollo del proceso
7	Se tienen claramente definidos los mecanismos de reclutamiento de los instructores	Parcialmente	Se lo realiza de manera empírica	5	4	20	ALTO	SI	Proceso de reclutamiento de instructores
8	Los mecanismos de selección incluyen entrevistas estructuradas y test psicotécnicos	Sí - completamente	Se cumple	3	1	3	BAJO	NO	Ninguno
9	Se firman contratos de trabajo en el que se especifica de manera clara los deberes y obligaciones	Sí - completamente	Se cumple	2	1	2	BAJO	NO	Ninguno
10	Se realiza un proceso de inducción formal con los instructores	Sí - completamente	Se cumple	2	1	2	BAJO	NO	Ninguno
11	Existen criterios para la designación de la remuneración de los instructores	Sí - completamente	El pago es por hora y se encuentra definido	2	1	2	BAJO	NO	Ninguno
12	Se evalúa el desempeño del instructor en base a criterios previamente definidos	Parcialmente	No hay una ficha específica se lo realiza empírico	3	3	9	MEDIO	SI	Ficha de evaluación del instructor
13	Existen métodos de evaluación en base a indicadores	Sí - completamente		5	1	5	BAJO	NO	Ninguno
14	Los pagos se realizan de manera inmediata	Sí - completamente	Se cumple	2	1	2	BAJO	NO	Ninguno
15	Se identifica el nivel de satisfacción de los usuarios acerca de la formación(curso) recibido	Parcialmente	No se evalúa la satisfacción de los usuarios externos	3	3	9	MEDIO	SI	Aplicar evaluación según encuesta SERVQUAL
16	Se socializan los resultados con los instructores para el mejoramiento del proceso	Parcialmente	se conversa con los instructores y se hace compromisos	1	1	1	BAJO	NO	Ninguno

Fuente: Resultados del focus Group con los clientes internos

**Tabla 7.**

**Presentación de informes y retroalimentación del proceso**

Componente del sistema de Capacitación		Respuesta	Comentarios del evaluador	Impacto	Probabilidad	Valor de Riesgo	Riesgo	¿Se requiere documentación de apoyo?	Describa que tipo de documentación
		Sí - completamente Parcialmente No - nada N/A							
<b>III- Presentación de informes y retroalimentación del proceso</b>									
17	Existe los instrumentos necesarios para la presentación de informes	Parcialmente	Se lo realiza de manera empírica	3	2	6	BAJO	SI	Informe de los resultados de capacitación
18	Se socializan los resultados del proceso de capacitación	Parcialmente	Se lo realiza de manera empírica	3	2	6	BAJO	NO	-
19	Se analiza debilidades y fortalezas del proceso	Parcialmente	Se lo realiza de manera empírica	3	2	6	BAJO	NO	-
20	Se establece retroalimentación y se define nuevas necesidades de capacitación	Parcialmente	Se lo realiza de manera empírica	3	2	6	BAJO	NO	-

Fuente: Resultados del focus Group con los clientes internos

A pesar de que el tercer componente se valora como riesgo bajo, la investigadora consideró pertinente tomarlo en cuenta, pues es complementario a los procesos contar con instrumentos estandarizados y evitar que se los siga realizando de manera empírica.

Los resultados obtenidos permiten determinar las debilidades que se han encontrado al evaluar el proceso de capacitación del centro de capacitación integral SOPHY S.A.S.

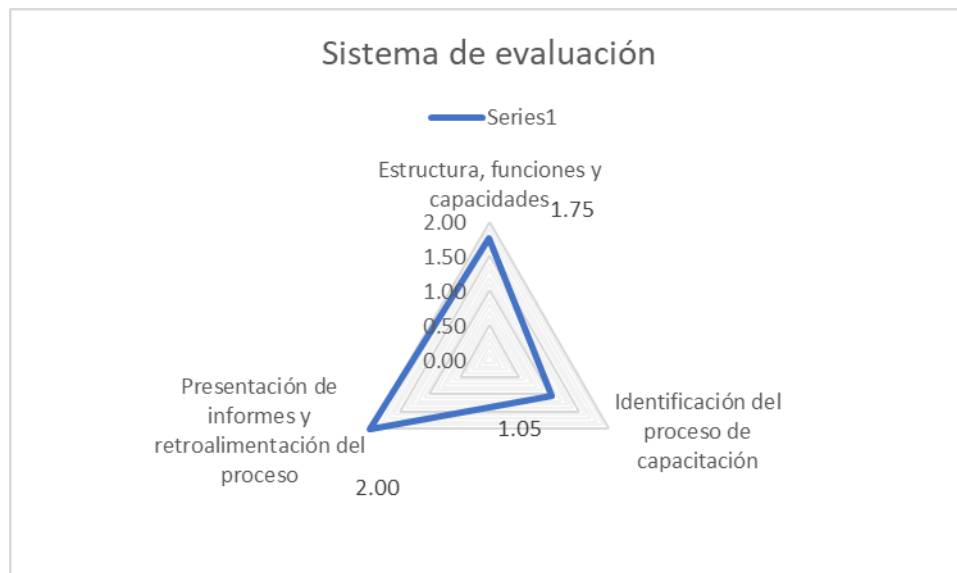
**Tabla 8.**

**Rúbrica de valoración del sistema de evaluación**

Clave de código de color		
verde	2.6 - 3.0	Sí, completamente
amarillo	1.6 – 2.5	Parcialmente
rojo	< 1.5	No - nada

Fuente: Resultados del focus Group con los clientes internos

En relación con los resultados expuestos, se obtuvo el siguiente esquema, en el cual se demuestra que, la mayor debilidad de la empresa radica en el componente de identificación de procesos, estructura, funciones y capacidades, seguido con el de presentación de informes (ver figura 1):



**Figura 1.**

**Resultados del sistema de evaluación**

Fuente: Resultados del focus Group con los clientes internos

En relación al nivel de satisfacción de los usuarios externos, se trabajó con la encuesta SERVQUAL, resumida, la que se aplicó a los 177 usuarios registrados en la base de datos del Centro, obteniéndose los resultados que se exponen en las Tablas 9 y 10.

## Datos Sociodemográficos:

**Tabla 9.**

**Datos sociodemográficos**

Variables	Ítem	N°.	%
Género	1. Mujer	96	54%
	2. Hombre	81	46%
Nivel de estudios	1. Sin estudios	0	0%
	2. Primarios y EGB	7	4%
	3. Secundarios	28	16%
	4. Bachillerato y Formación Profesional	38	21%
	5. Titulado universitario	104	59%

Fuente: Resultados derivados de la implementación SERVQUAL

En esta tabla 9, se refleja que el 54% de las encuestas corresponden al sexo femenino y el 46% al sexo masculino, en relación con el nivel de estudios prevalece el nivel universitario con 59% y el bachillerato y formación profesional con el 21%.

La investigación acerca de la satisfacción con los servicios brindados involucró la utilización de ítems de evaluación utilizando la escala de Likert, en la que 7 representaba "totalmente de acuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo". Los resultados reflejan que las fortalezas son el respeto, entendimiento y calidez humana; y, las debilidades se centran en apoyo emocional, contenidos, calidad del instructor como se puede apreciar en la Tabla 10:

**Tabla 10.**

**Servicios recibidos**

Ítem	Promedio
Respeto	6.1
Entendimiento	5.8
Calidez humana	5.8
Confianza	5.7
Comprensión	5.7
Amabilidad	4.9
Apoyo emocional	4.7
Otros. Especificar: contenidos, calidad del instructor	3.7
Apoyo social	3.1

Fuente: Resultados derivados de la implementación SERVQUAL

Con respecto, a los beneficios conseguidos al participar de los diferentes cursos del centro de capacitación, que se observan en la Tabla 11, se tiene como fortaleza la buena atención y que alcanzan felicidad; mientras que las debilidades se marcan en que no alcanzan hábitos y preparación para desenvolverse en su puesto de trabajo, lo que puede obedecer a que no se ha realizado un adecuado estudio de necesidades:

**Tabla 11.**  
**Beneficios del curso**

<b>Beneficios</b>	<b>Promedio</b>
Que tenga una buena atención	6.7
Que tenga mayor autonomía	5.2
Que sea más feliz	6.1
Que tenga más capacidad para desenvolverse en la casa, en la comunidad, con los amigos...	4.3
Que sepa hacer actividades asignadas a su puesto de trabajo	4.7
Que tenga hábitos y más preparación para un trabajo	4.3

Fuente: Resultados derivados de la implementación de SERVQUAL

Respecto al nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos, como se observa en la Tabla 12, se determinó que califican como totalmente de acuerdo a la infraestructura tecnológica, conexión de internet y nivel de respuesta administrativa; y como de acuerdo al material didáctico brindado y el manejo de contenidos del instructor, factores que se considerarían como fortalezas; mientras que, las debilidades se identifican con al perfil de instructores y el nivel de respuesta de éstos, por lo que es imperativo contar con un proceso efectivo para la selección idónea de los instructores, en virtud de que, esta selección al momento se la realiza de manera empírica.

**Tabla 12.**  
**Nivel de satisfacción usuarios externos**

<b>Satisfacción de los servicios ofrecidos por el CCI SOPHY S.A.S.</b>	<b>promedio</b>
Infraestructura Tecnológica	6.7
Conexión de internet	6.5
Nivel de respuesta de administrativos	6.5
Material didáctico	6.1
Manejo de Contenidos	5.7
Perfil de Instructores	4.7
Nivel de respuesta de instructores	4.1

Fuente: Resultados derivados de la implementación de SERVQUAL

Sobre la base de los diagnósticos realizados se concluye que es urgente contar con los procesos e instrumentos necesarios para el mejoramiento del proceso de capacitación de la empresa y de esta manera elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Otro elemento relevante, es que no se realizan estudios de mercado para la identificación de necesidades en cuanto a temas de capacitación, formación y educación continua, lo que disminuye el interés y posible pérdida de usuarios potenciales, contribuyendo a la subutilización de los recursos.

Considerando lo expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál podría ser la propuesta de gestión de procesos más adecuada en la rama de capacitación integral para impulsar la mejora en el nivel de satisfacción de los usuarios en el CCI "Sophy S.A.S."?

Para dar respuesta y resolver la investigación, se establecen los objetivos:

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de gestión por procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Investigar las teorías y conceptos que sirven de fundamento para el mejoramiento de los procesos de capacitación, y la satisfacción de los usuarios.
- Determinar el estado actual del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”, a través de un análisis FODA.
- Analizar el nivel de satisfacción actual percibido por los usuarios del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”, del servicio de capacitación recibido
- Identificar los procesos críticos que contribuyen al nivel de satisfacción de los usuarios de las capacitaciones recibidas
- Valorar por expertos la propuesta de gestión de procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”

#### **1.4.Justificación**

Esta investigación se fundamenta en la observación de una insatisfacción significativa entre los usuarios, con repercusiones notables en el desempeño, la imagen corporativa y la posición competitiva de la empresa, dado lo mencionado, resulta crucial para la empresa iniciar un proceso de mejora constante mediante la innovación, centrado en cumplir las necesidades y expectativas solicitadas por los clientes.

Esta investigación se construyó sobre la base de un sustento significativo de fuentes bibliográficas primarias y secundarias que sirvieron de material de consulta y como apoyo para el sustento teórico de este estudio. Desde una perspectiva práctica, esta investigación contribuye con una propuesta centrada en la mejora de la gestión por procesos, a fin de elevar la satisfacción de los usuarios. Además, desarrolla procesos debidamente estructurados que facilitan la sistematización de la gestión empresarial.

La implementación de esta propuesta busca mejorar los procesos para elevar la percepción de la calidad del servicio, satisfaciendo así las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos. A su vez, el propósito fundamental es favorecer a los clientes externos y a los beneficiarios indirectos de esta iniciativa que son los directivos e instructores de la empresa. La renovación del servicio ofrecido podría influir positivamente en la percepción de los usuarios, en el fortalecimiento de la imagen institucional, así como en la retención y captación de nuevos clientes.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Proceso

Un proceso constituye una secuencia de acciones y/o operaciones, que se realizan con la intención de cumplir un fin institucional. Estas operaciones deben ser ejecutadas de manera sistemática y ordenada (Westreicher, 2018). De manera similar Roig (2018), considera que los procesos, representan un conjunto de actividades planificadas, en las cuales intervienen una serie de recursos (humanos, materiales, económicos, entre otros), que se encuentran vinculados unos con otros, con la finalidad de alcanzar un objetivo.

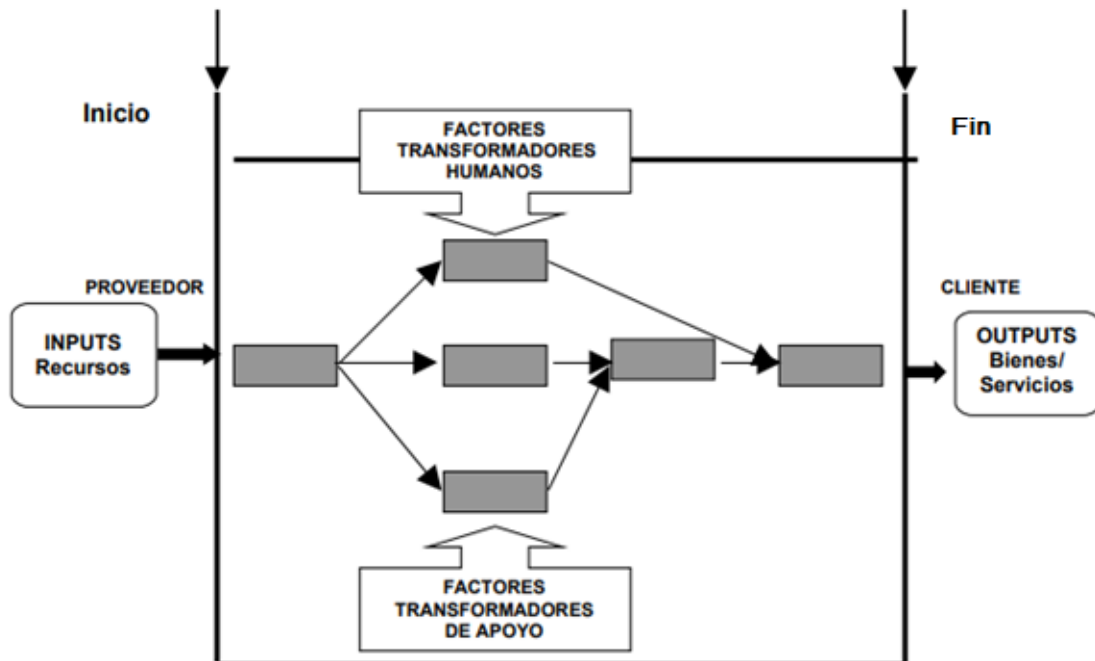
La palabra “proceso” tiene su origen en el término latín “*processus*”, que denota avance o progreso. En este sentido, conceptualizamos el “proceso” como una secuencia de actividades interrelacionadas que se transforman en entradas “*inputs*”, estas actividades contribuyen a agregar valor, con la finalidad de obtener ciertos resultados, a lo que se les denomina “*outputs*” (Carrasco, 2017, p. 11).

#### 2.1.1. Elementos del proceso

Los elementos del procesos son: Input, Recursos y/o factores y Output:

- a. **Inputs.** Son aquellos recursos que requieren transformación, materiales que deben ser procesados, personas a formar, información a ser procesada, conocimientos que requieren ser sistematizados y/o elaborados, entre otros.
- b. **Recursos y/o Factores.** Son todos los elementos que requieren ser transformados, que ingresan a través de los inputs. Este cambio puede ser realizado de manera física, automatizada, estructura jurídica, entre otros.
- c. **Outputs.** Corresponden a los resultados propios de un proceso, son de dos tipos: bienes y servicios; los primeros son tangibles, almacenables, transportables, la calidad de éstos es objetiva y referida directamente con el producto; las segundas son intangibles, actúan de manera directa sobre los clientes, y la calidad se la determina a través de la percepción de los clientes. Sin embargo, en la actualidad, se tienen outputs considerados como mixtos, conocidas como *ser ducto* (ser-vicio + pro-ducto), que responden a las expectativas de los clientes, quienes reciben un

producto y/o servicio específico (Mallar, 2019). Estos elementos se sistematizan en la siguiente figura:



**Figura 2.**  
**Elementos de un proceso**

Fuente: La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Mallar, 2019. p. 8

## 2.2. Mapa de procesos

Es un instrumento, que admite presentar visualmente, los diferentes procesos que se desarrollan en una organización y establece las interrelaciones de cada una de sus actividades e involucrados (Quiroa, 2017). De acuerdo con Castellnou (2021), un mapa de procesos se define como una representación gráfica que permite visualizar la interconexión de los procesos y subprocesos que están presentes en una empresa.

La finalidad de esta herramienta es presentar de manera minuciosa las diferentes actividades que se interrelacionan dentro de un proceso y que contribuyen a la estandarización de sus acciones, los beneficios de un mapa de procesos son:

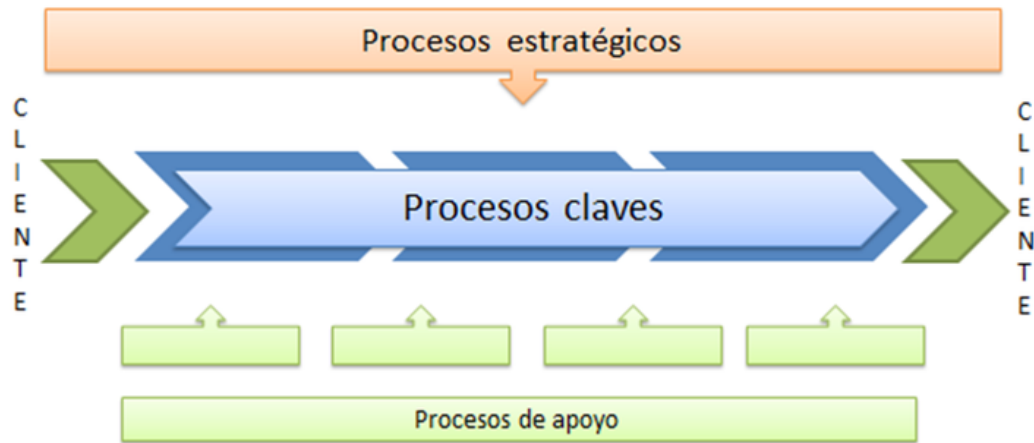
- Permite la detección de las ventajas competitivas
- Contribuye a la identificación de acciones correctivas y la identificación de nuevas oportunidades de un negocio
- Favorece a una apropiada gestión de los recursos y actividades de una empresa

- Orienta una oportuna identificación de los roles claves, compromisos y puestos de los funcionarios de una organización.
- En relación con los clientes, contribuye a la identificación de sus necesidades actuales y futuras
- Determina el movimiento de la información que siguen los diferentes procesos y áreas.

En un mapa de procesos se distinguen tres conjuntos de procesos principales: estratégicos, operativos y/o claves, y de soporte (GlobalSuite, 2020):

- Procesos Estratégicos.** Estos procesos, al ser los rectores de la organización, tienen la responsabilidad de tomar decisiones, la planificación y las diferentes acciones de mejora que contribuyan al posicionamiento dentro del entorno.
- Procesos Claves.** Estos son los procesos centrales, también conocidos como las actividades primarias de una empresa. Son los encargados de gestionar las actividades destinadas a entregar el producto o servicio al cliente. Tienen un impacto directo en la interacción entre el servicio y los clientes.
- Procesos de soporte y/o apoyo.** Como su nombre lo indica son aquellos que proporcionan recursos y apoyo al resto de procesos internos, si bien es cierto, estos procesos, no obtienen de manera directa los resultados por parte de los clientes, aun así, son necesarios para que otros procesos funcionen de manera eficiente. Son el complemento de los procesos claves y facilitan su operación. y además, son responsables de atender las demandas internas (GlobalSuite, 2020).

Un mapa de procesos varía en función de las circunstancias y factores, depende de la estructura, fines y necesidades de una empresa, éste debe ser claro, conciso, contiene conexiones, entradas (input) y salidas (output), de cada proceso. Según Torres (2020), una empresa que disponga de un mapa de procesos se respalda de manera coherente, se orienta hacia objetivos y resultados, y plasma la representación completa y transversal de toda la organización.



*Figura 3.  
Mapa de procesos*

Fuente: Operaciones. El mapa de procesos. Torres, 2020

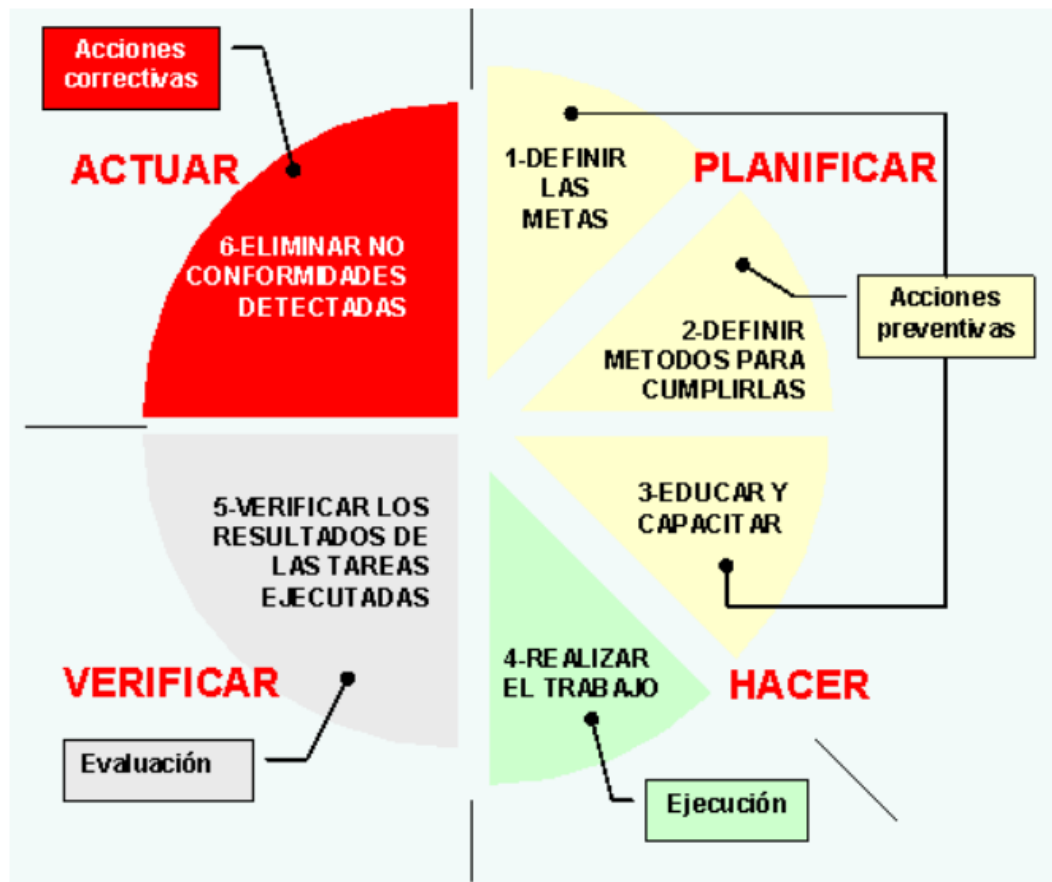
### 2.3. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA, constituye una metodología que se conforma de cuatro etapas, con la finalidad de perfeccionar los procesos tanto en los negocios como en las empresas, orientándose a la reducción de costos y posibles errores, así como, al incremento de ingresos y el mejoramiento de la satisfacción de los clientes. Este ciclo permite la identificación de ideas tanto en los productos como en los servicios, para realizar un proceso de retroalimentación oportuno.

Las etapas de este ciclo se mencionan que son cuatro y que se determinan sobre la base de las siglas PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar (Martins, 2022):

- **Planificar.** Es la primera etapa, en donde, realizan un mapeo u análisis de todas las opciones que podrían generarse para la solución de los problemas detectados y poder realizar cambios oportunos que sean necesarios. Aquí se definen objetivos medibles y realistas, considerando los elementos misionales de la organización.
- **Hacer.** En esta fase se implementan las posibles hipótesis de solución, que se analizaron en la fase de planificación.
- **Verificar.** Realiza una evaluación de las operaciones realizadas, identificando cuellos de botella y/o posibles omisiones, patrones repetitivos, para retroalimentar de manera oportuna y establecer oportunidades de mejora.

- **Actuar.** Se inicia el plan que debe ser ejecutado al 100% y a escala completa, se determinan los recursos a utilizar, las herramientas y metodologías que contribuirán al seguimiento y medición de resultados (ISOTOOL, 2022)

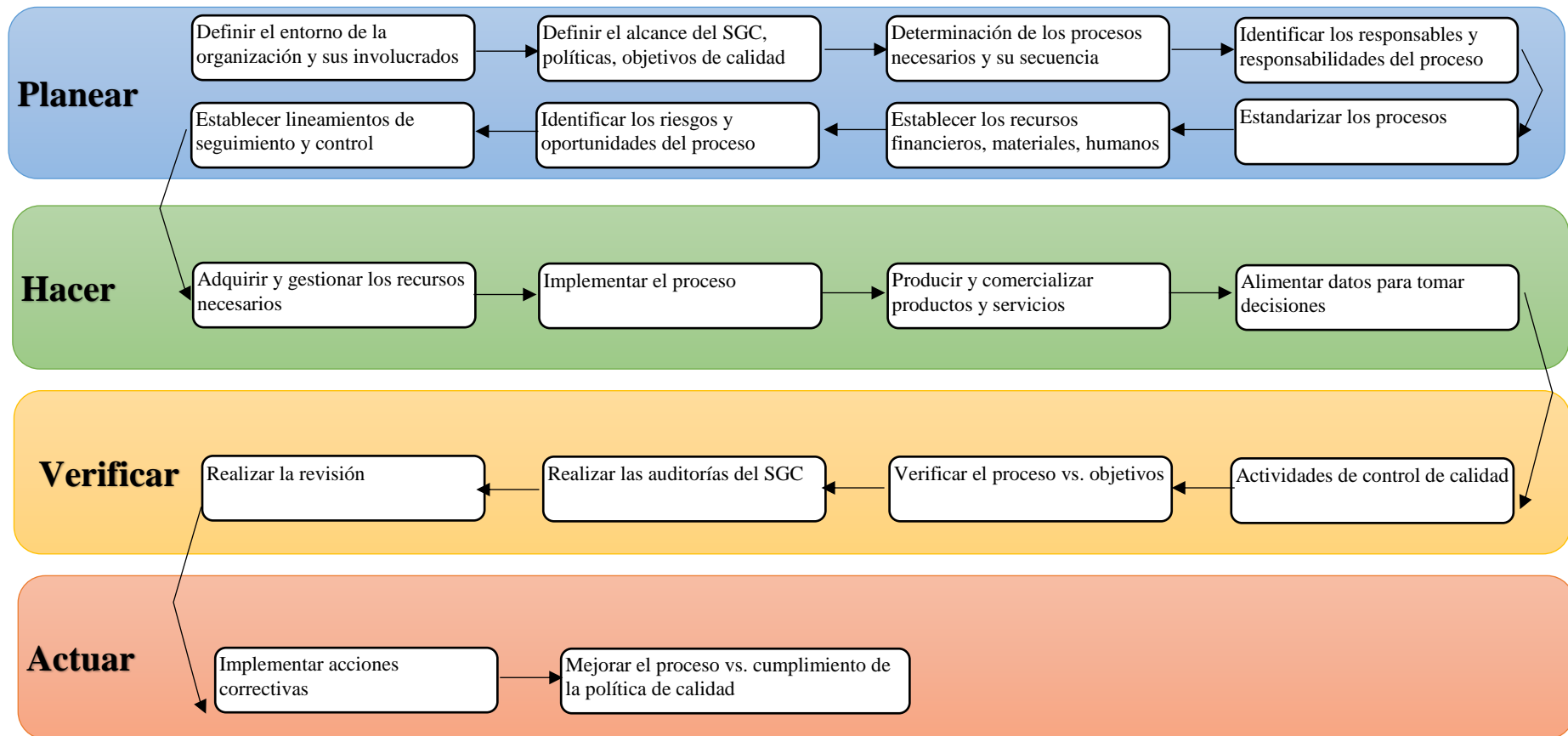


*Figura 4.  
Ciclo PHVA*

Fuente: El ciclo PHVA. Planear-Hacer-Verificar-Actuar. Pérez, 2020

El ciclo PHVA está enfocado en la búsqueda constante de mejoras, lo que lo vincula directamente con el SGC, revisar figura 5.

El ciclo PHVA, centrado en la mejora continua, guarda una relación directa con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), tal como se ilustra en la figura 5:





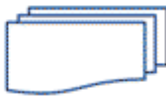







**Figura 5.**  
**Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Ciclo PHVA**  
 Fuente: El ciclo PHVA. Planear-Hacer-Verificar-Actuar. Pérez, 2020

## 2.4. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo constituyen herramientas que permiten personificar la sucesión e interacción de las actividades de un determinado proceso, con la utilización de simbología gráfica, los símbolos proporcionan información sobre función proceso (Peinado & Graeml, 2017). Los diagramas de flujo contribuyen a delimitar un proceso específico, facilitan la identificación de los clientes que intervienen dentro de los procesos, ofrecen una visión transparente del proceso, proporcionan un método eficaz de comunicación, establecen un valor agregado y direccionan los mecanismos de control, orientando a la mejora de tiempo y costos (Gilbreth & Gilbreth, 2018).

Las actividades establecidas en la diagramación de procesos contribuyen a organizar y comprender los diferentes procesos y ayudan a mejorar las prácticas organizacionales, la simbología que se utiliza se representa a continuación:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección / Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.

*Figura 6. Simbología de los diagramas de flujo*

Fuente: Process Charts. First Steps in Finding the one best way to do work. Gilbreth & Gilbreth. 2018

## 2.5. Satisfacción del cliente

### Definición

Es la métrica que evalúa el grado de satisfacción que los usuarios experimentan con un producto o servicio específico, es un indicador importante para toda empresa, porque, permite determinar la permanencia y sostenibilidad de los clientes y si éstos seguirán consumiendo el producto y/o servicio. Estos resultados son clave para el incremento de ventas del negocio (Peiró, 2018).

En cambio, para Pozo (2021), la satisfacción del cliente se define como el nivel en el cual se satisfacen las expectativas de los usuarios en relación con un servicio o producto específico, el cálculo de esta medida se determina como la diferencia entre el valor percibido del cliente, en función de sus expectativas. Si esta percepción es menor a las expectativas, la sensación de satisfacción será negativa.

Basándonos en las definiciones proporcionadas, se infiere que la satisfacción del cliente se relaciona con el nivel en que los usuarios de un servicio o producto perciben que se cumplen sus expectativas, y este nivel puede ser tanto positivo como negativo. Por lo tanto, para cualquier tipo de negocio, esta métrica es de suma importancia, ya que informa sobre la calidad del servicio proporcionado y cómo es percibido por los clientes.

Para Quijano (2017), cuando una empresa no mide periódicamente pierde grandes oportunidades de mejorar y de posicionarse ante sus clientes, si se cuenta con una satisfacción del cliente las empresas pueden aumentar sus ganancias y rentabilidad, a criterio de Quijano, atraer siete clientes es más costoso que mantener a los que ya se tiene; además, que lograr extender el ciclo de vida de un cliente mejora la percepción de la empresa frente a la competencia. Por esta razón, es importante considerar algunos elementos que son importantes para alcanzar la satisfacción de los clientes como: experiencia, opinión, expectativas, y, valor percibido.

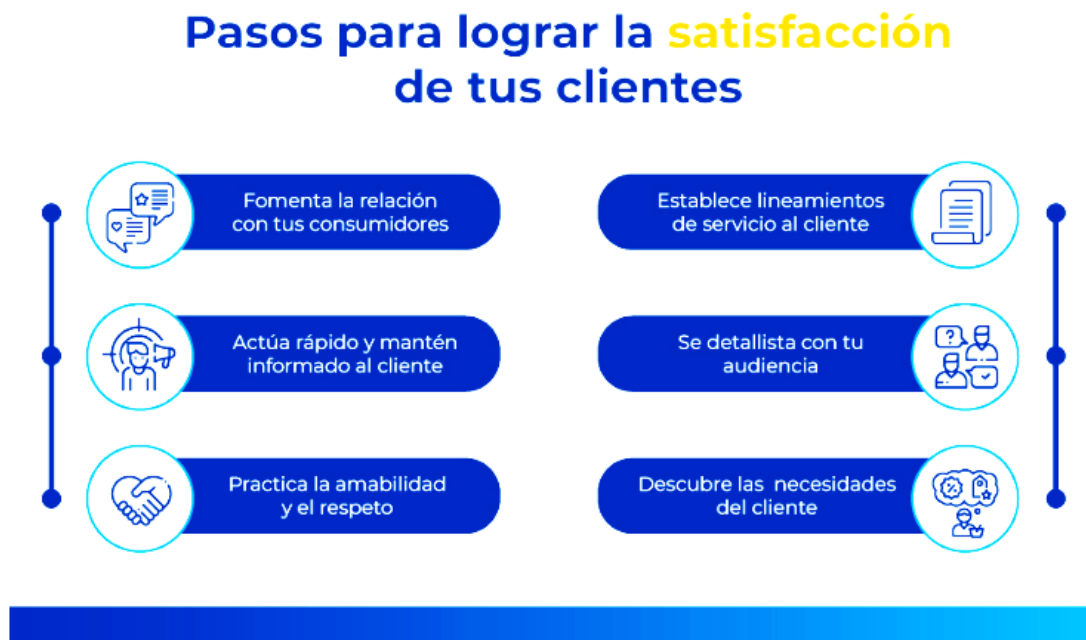
La satisfacción del cliente tiene tres niveles:

- Insatisfacción: cuando el producto y/o servicio que se ha brindado no cumple con las perspectivas de los usuarios
- Satisfacción: cuando la organización cumplió con las perspectivas de sus consumidores

- Complacencia: cuando el producto y/o servicio que se ha brindado, excede las expectativas del cliente

Cuando se aplica una encuesta de satisfacción al cliente sea de un producto y/o servicio, es necesario aplicar una escala para calificarla, la más recomendada de acuerdo con el criterio de Quijano es la Customer Satisfaction Score (CSAT), y esta tiene como fundamento una sola pregunta que plantea cinco opciones de respuesta: Muy satisfecho; Satisfecho; Normal; Poco satisfecho; Nada satisfecho ( (Quijano, 2017).

No obstante, de acuerdo con Suárez (2018), los elementos que afectan la satisfacción del cliente incluyen aspectos como la distribución, las ventas en línea y la empatía, entendida como la habilidad para ponerse en el lugar de los clientes. Esto brindará ventajas como la de mantener un cliente satisfecho, feliz y permitirá cumplir sus expectativas. Para este autor, las empresas necesitan seguir una secuencia de pasos específicos para lograr la satisfacción del cliente, ver figura 7:



**Figura 7.**  
*Satisfacción de un cliente*  
**Fuente:** Suárez (2018). ¿Qué es la satisfacción al cliente?

En base a lo expuesto, se establece que la satisfacción de los clientes se determina en correspondencia con la calidad que distinguen los usuarios de un determinado servicio y/o producto, se calcula como se muestra:

Satisfacción del cliente = Calidad percibida / Expectativas

### 2.5.1. Técnicas de captación de clientes

La competencia en todas las áreas cada vez más va en incremento, tanto en bienes como en servicios, la atención es la habilidad que poseen todas las personas para llevar a cabo una tarea específica, para activar la atención de las personas, es necesario la activación de un estímulo, que permite que las personas generen sorpresa o emociones, por lo que, para captar la atención de los clientes según López (2020) existen diferentes técnicas, ver figura 8:



*Figura 8.*  
*Técnica para captar la atención de los clientes*  
**Fuente:** (López, 2020)

De las técnicas planteadas la más utilizada dentro del marketing es el esquema AIDA, este es uno de los más utilizados como una técnica de venta y sus siglas significan: **A**tención, **I**nterés, **D**eseo y **A**cción, este es un proceso paralelo de compra y constituyen una serie de pasos, por lo que, es importante tener conocimiento amplio de mecanismos que despierten la atención y saber cómo se los puede aplicar en las ventas. Para este autor refiere que realizar ventas tiene mucha similitud con un proceso de seducción:

**Juego de sentidos:** Según Lora (2018), “los sentidos” juegan un rol fundamental en la atracción y fidelización de clientes, representando un desafío estimular de forma eficiente los cinco sentidos.

**Descubrir las necesidades de los consumidores.** Es necesario conocer las perspectivas y necesidades de los usuarios y además, identificar la forma en que se aportaría valor agregado al producto y/o servicio (Calderón, 2019)

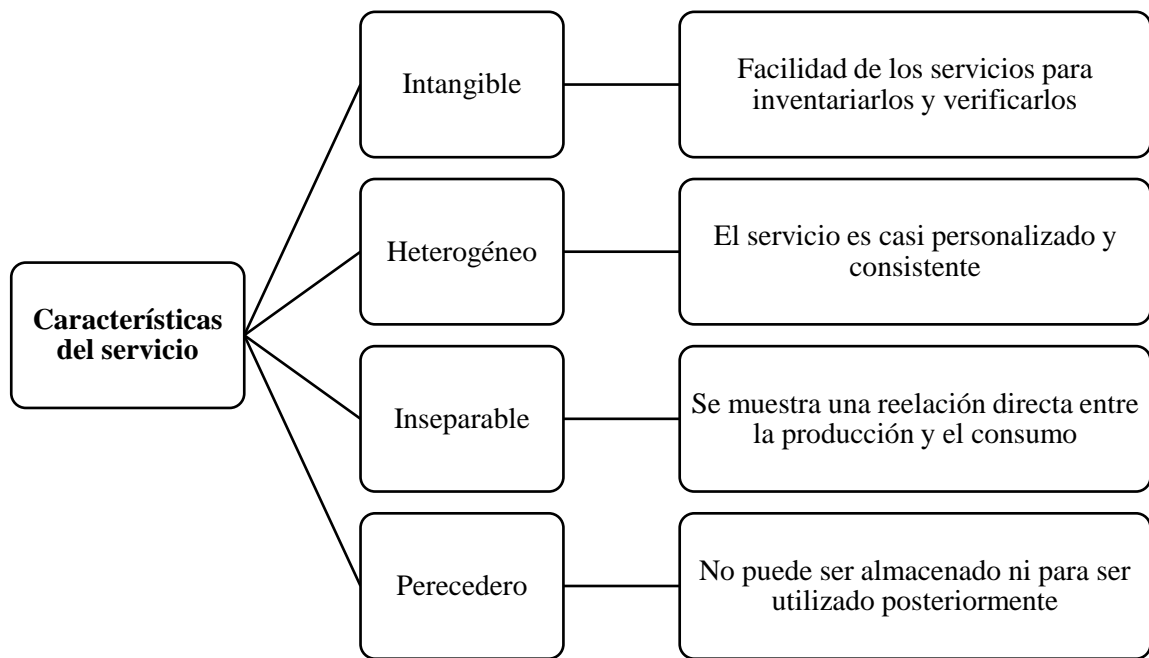
**Despertar curiosidad.** Esto es importante para atraer la atención de los clientes, pues se juega con los procesos cognitivos de las personas, para despertar esta curiosidad es necesario ser innovadores y tener estrategias para comunicar de manera eficaz la novedad (Ministerio de Fomento, 2015).

**Generar Confianza.** Los clientes deben estar satisfechos del producto y/o servicio recibido, para esto es importante saber escuchar al cliente y que lleve un proceso de comunicación bidireccional, las relaciones interpersonales deben estar basadas en la sinceridad y confianza mutua, esto permitirá que las empresas tengan elementos diferenciadores y una ventaja competitiva (Provenza, 2018).

**Poner al cliente en el centro.** El cliente es el protagonista dentro del proceso de la captación de atención a los clientes, por lo que se debe atender todas sus necesidades, cuidar al cliente, seducirlo y enamorarlo (López, 2020).

## **2.6. El Servicio**

El término servicio se analizado desde diferentes ópticas, dentro de las principales se tiene las planteadas por Kotler (1997), Juran y Gryna (2013) y Zeithaml (1998), consideran que el servicio es algo intangible, representa la relación directa entre el productor (proveedor) y el consumidor (cliente); también consideran que es un beneficio que se ofrece a una persona. El servicio son actividades de carácter intangible, se la considera como una interacción entre los empleos, los recursos, bienes y/o proveedores, con el fin de resolver las perspectivas y expectativas de los clientes. Las peculiaridades que presentan los servicios son: intangibles, heterogéneos, inseparables y perecederos, como se muestra en la figura 9:



**Figura 9.**  
**Características del servicio**

**Fuente:** (Alfonso, 2017). Servicio: qué es, características, clasificación y tipos

Según, Alfonso (2017), clasifica al “servicio” como se muestra a continuación:

**En masas.** El mayor énfasis en el producto se genera en el Back Office, que es la parte interna de la empresa, y se caracteriza por la posibilidad de que el personal no esté completamente calificado, las tareas son muy diversificadas y se realiza alta inversión en equipos (Alfonso, 2017).

**Profesionales.** Enfocado en el cliente, se caracteriza por un alto grado de contacto con los usuarios y se enfatiza en el cumplimiento del proceso.

**Tiendas o fábricas de servicios.** Ambas se caracterizan por su nivel medio de estandarización (Alfonso, 2017).

**Talleres de servicios.** La estandarización de procesos es mínima; no obstante, la interacción con los clientes es personalizada, respaldada por un equipo altamente calificado y una significativa inversión en equipos. El valor añadido se manifiesta tanto en el Back y Front Office (Alfonso, 2017).

## 2.7. Servicio al cliente

Se enfoca en las acciones que se realizan para cumplir con la satisfacción del cliente en todas las fases de la compra (antes, durante y después). Además, se realiza una serie de estrategias y actividades que garanticen un servicio de calidad, relacionando de manera adecuada el producto con la marca, a través de un trato especial. Los consumidores buscan un trato especial, en donde, se les atienda todas sus necesidades de forma intuitiva.

Cuando existe desatención de las necesidades de los clientes, es lo que se considera como un mal servicio, esto sucede cuando no se contestan sus llamadas, sus correos, irrespeto a las ofertas, malos gestos, entre otros, lo que afecta la reputación de la empresa (Branson, 2018). Dentro de las estrategias que ayudan a un buen servicio se tienen:



*Figura 10.*  
*Estrategias para mejorar el servicio al cliente*  
**Fuente:** (Branson, 2018)

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. Campo de la investigación

En esta investigación, la población de estudio abarcó a los clientes internos y externos del Centro de Capacitación Integral “SOPHY S.A.S.”. Los clientes internos están

constituidos por aquellos que han participado hasta el momento en alguno de los procesos de capacitación, con quienes se determinaron el nivel de satisfacción que tienen con los servicios recibidos; mientras que, los segundos fueron quienes conforman la empresa tanto a nivel directivo, administrativo e instructores; con ellos se realizó la valoración de la situación actual del CCI “SOPHY S.A.S.”. y la identificación de los procesos que se deben realizar.

Para el caso del nivel de satisfacción solo se trabajó con los clientes externos, para tener clara su percepción al respecto de este servicio.

### **3.2. Tipo de estudio**

El nivel de investigación fue **descriptivo**, porque permitió la representación clara del fenómeno de estudio, en este caso, permitió la identificación del estado actual del CCI “SOPHY S.A.S.”, en relación con los procesos de capacitación, en donde, se especificaron propiedades y características de los procesos existentes, para la determinación de debilidades que podrían ser transformadas en fortalezas.

La investigación se clasifica como aplicada y **de campo**, ya que se llevó a cabo directamente en el CCI “SOPHY S.A.S.”. Asimismo, se considera **documental**, puesto que implica la revisión de documentos internos de la empresa, enfocada en la administración de procesos dentro del ámbito de la capacitación. Además, se caracteriza como un **proyecto de desarrollo**, al analizar una necesidad específica de la empresa, como son los procesos de capacitación y el nivel de satisfacción del usuario. Estos resultados condujeron a la formulación de una propuesta enfocada en mejorar la administración de procesos de las capacitaciones para incrementar la percepción del nivel de satisfacción del usuario en el CCI “SOPHY S.A.S.”.

### **3.3. Método de estudio**

El método utilizado fue inductivo – deductivo, porque a través del diagnóstico realizado de los procesos de capacitación existentes y del nivel de satisfacción actual percibido por los clientes y en función de los resultados obtenidos se plantean soluciones al problema,

que para este caso se orientaron al planteamiento de procesos que mejoren la gestión dentro del área de capacitación del CCI “SOPHY S.A.S.”.

### **3.4. Instrumentos y técnicas**

Los instrumentos y técnicas empleados en este estudio se seleccionaron en consonancia con los objetivos de investigación previamente definidos. En este sentido, se ha determinado lo siguiente:

**Tabla 13.**  
**Técnicas e instrumentos**

<b>Objetivos</b>	<b>Técnicas (T) e instrumentos (I)</b>	<b>Muestra</b>	<b>Resultado Esperado</b>
Investigar las teorías y conceptos que sirven de fundamento para el mejoramiento de los procesos de capacitación, y la satisfacción de los usuarios.	(T) Revisión bibliográfica (I) Ficha de registro	Internet Libros	Construcción del marco teórico
Determinar el estado actual del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”, a través de un análisis FODA.	(T) Focus group (I) Lista de chequeo (anexo 1)	Clientes internos	FODA
Analizar el nivel de satisfacción actual percibido por los usuarios del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”, del servicio de capacitación recibido	(T) Encuesta (I) Encuesta SERVQUAL (anexo 2)	Clientes externos	Grado de satisfacción de los usuarios externos
Identificar los procesos críticos que contribuyen al nivel de satisfacción de los usuarios de las capacitaciones recibidas	(T) Focus group (T) Entrevista (I) Lista de chequeo (anexo 1)	Clientes internos	Identificación de procesos, procedimientos y actividades
Valorar por usuarios la propuesta de gestión de procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”	(T) Encuesta (I) Ficha de valoración (anexo 3)	Clientes internos	Valoración de la propuesta

La encuesta SERVQUAL, creada por Zeithaml y Parasuraman en 2016, consta de 44 elementos agrupados en cinco categorías: tangibles, confiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. La prueba de fiabilidad del instrumento, medida por el “Coeficiente alfa de Cronbach”, arrojó un valor de 0.878, respaldando así su confiabilidad como sumamente alta (Troncos, Maldonado y Ortega, 2020).

Para evaluar los procesos de capacitación, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los clientes internos utilizando una base de datos en formato Excel como referencia.

Se emplearon diversas herramientas para analizar la información como: rúbricas, gráfico de araña y la herramienta estadística SPSS. Se generó una base de datos (DB) con las respuestas obtenidas y fue procesada mediante técnicas de estadística descriptiva. Esto permitió la creación de tablas y gráficos de frecuencia para una mejor comprensión y representación de los datos.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA**

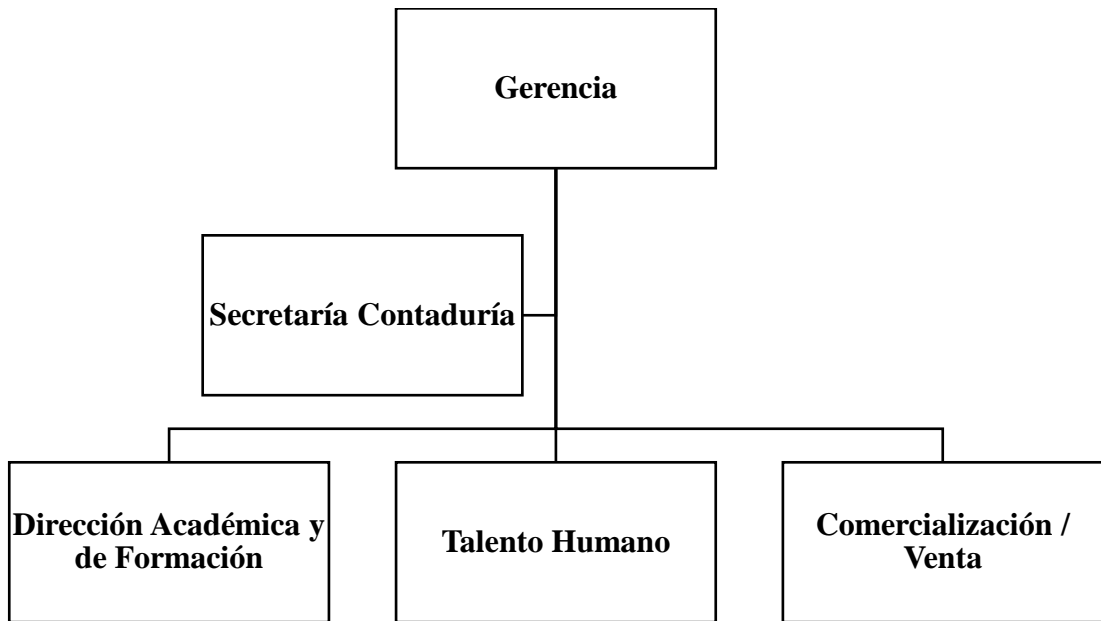
### **4.1.Descripción de la Propuesta**

En correspondencia con los resultados del diagnóstico realizado, se requiere un organigrama estructural, las funciones detalladas de cada integrante, el perfil del cargo y los detalles del proceso de capacitación con sus respectivos instrumentos. La propuesta planteada se estructura bajo los siguientes elementos:

- Organigrama estructural
- Descripción de los puestos de trabajo.
  - Manual de Funciones
- Procesos
  - Macroprocesos
  - Mapa de procesos
  - Inventario de procesos
  - Descripción de cada proceso
  - Información documentada de los procesos

#### **4.1.1. Organigrama Estructural**


El organigrama de la empresa se propone en correspondencia con los departamentos que cuenta y necesidades institucionales, que responda a una adecuada gestión del departamento de capacitación:



*Figura 11.  
Organigrama estructural*


#### 4.1.2. Descripción de puestos

Para dar respuesta al organigrama planteado se propone un manual de funciones de cada empleado, en relación con funciones y responsabilidades de cada uno:


 <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i></p>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	No aplica
<b>CARGO</b>	Gerente general
<b>OBJETIVO</b>	Proyectar y administrar las acciones de su grupo de trabajo, así como monitorear el desempeño de estos y en caso necesario plantear acciones correctivas
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar a los coordinadores de área.</li> <li>2. Monitorear anomalías de manera oportuna y establecer soluciones.</li> <li>3. Tener en cuenta los reclamos emitidos</li> <li>4. Encargarse de que reemplace cualquier puesto si es necesario, en coherencia con el departamento de talento humano.</li> <li>5. Promover un adecuado funcionamiento de la organización en correspondencia con el entorno y sus clientes</li> <li>6. Poseer una comprensión precisa del funcionamiento de todas las</li> </ol>

	<p>áreas de la empresa.</p> <p>7. Precisar señales de alerta de trabajo.</p> <p>8. Aprobar las planificaciones de educación continua, formación y capacitación del centro de capacitación.</p> <p>9. Estar al pendiente de su mercado y competencia para mantener el posicionamiento de la empresa.</p> <p>10. Trabajar en conjunto con las otras áreas de la empresa para la planificación de acciones en conjunto.</p>
<b>PERSONAL CONEXO A ESTE CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador(a) Dirección académica</li> <li>• Coordinador(a) Talento Humano</li> <li>• Coordinador(a) Comercialización y Ventas</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Responsable de la dirección y gerencia de la empresa se encarga de los procesos directivos y de gestión para la coordinación del personal y de los recursos de la empresa.
<b>EDAD</b>	25 años en adelante
<b>SEXO</b>	Masculino / femenino
<b>EDUCATIVOS</b>	Superior en áreas de administración o afines
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Gestión Empresarial</li> <li>• Planificación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima de dos años en cargos afines
<b>HABILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Planificación;</b> responsable de la gestión adecuada de la planificación estratégica, y dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas, involucrando a todo su equipo de trabajo.</li> <li>2. <b>Mediación:</b> Establecer una adecuada comunicación bidireccional enfocada en el dialogo y la escucha activa de propuestas y proyectos que contribuyan al avance de logros y metas. Sus resultados permitirán la retroalimentación de acciones.</li> <li>3. <b>Liderazgo y estrategia;</b> su función es realizar un trabajo en conjunto con su equipo de trabajo así como marcar el camino a seguir</li> <li>4. <b>Poder de decisión:</b> actuar de manera inmediata ante la presencia de problemas.</li> </ol>


	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Ser creativo e innovador:</b> capacidad de adaptación inmediata a los cambios y reacción oportuna ante la adversidad</li> <li>6. <b>Delegación:</b> capacidad de delegación de funciones sin alterar la marcha de la empresa.</li> <li>7. <b>Evitar el temor a fracasar:</b> generar acciones inmediatas orientadas a la mitigación de riesgos y la innovación</li> <li>8. <b>Conocer la organización y el entorno:</b> capacidad de anticiparse al futuro, con acciones que potencialicen la empresa</li> <li>9. <b>Tener habilidades comunicacionales:</b> fomentar la capacidad de comunicación con pertinencia, que genere motivación en sus empleados</li> </ol>
--	--

 <p><b>SOPHY</b> CENTRO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL</p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i></p>
<b>CARGO</b>	<b>Contadora / secretaria</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Gerente</b>
<b>OBJETIVO</b>	Generar estrategias de control y seguimiento de la documentación existente en las diferentes áreas y/o departamentos, sobre todo en la parte contable y administrativa, orientados a una adecuada gestión de la empresa.
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar las facturas en el sistema contable de manera puntual.</li> <li>2. Contactarse con las entidades financieras.</li> <li>3. Supervisar los cobros y pagos, incluyendo los relacionados con clientes, proveedores, obligaciones fiscales y tributos.</li> <li>4. Gestionar y controlar los gastos.</li> <li>5. Generar informes de contables y financieros.</li> <li>6. Atender a clientes internos y externos.</li> <li>7. Atender telefónica y presencialmente a clientes para brindar la información y asesoría necesaria.</li> <li>8. Llevar a cabo un seguimiento de cuentas pendientes de cobrar para agilizar la recuperación de la inversión.</li> </ol>


	9. Manejar de archivos y mantener el control de estos.
<b>PERSONAL CONEXO A ESTE CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Coordinador(a) Talento Humano</li> <li>• Coordinador(a) Comercialización y Ventas</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Responsable de todo lo relacionado con los procesos contables y administrativos, así como las actividades adicionales que se les designe el área de gerencia.
<b>EDAD</b>	20 años en adelante
<b>SEXO</b>	Femenino
<b>EDUCATIVOS</b>	Superior en Contabilidad y Auditoría
<b>FORMACIÓN</b>	Contabilidad Administración Gestión de documentos
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima de dos años en cargos similares o afines.
<b>HABILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proactividad.</li> <li>2. Habilidad para el trabajo en equipo.</li> <li>3. Destreza para un trato excelente al cliente.</li> <li>4. Integridad.</li> <li>5. Competencia en habilidades de comunicación, tanto oral como escrita.</li> <li>6. Destreza en la redacción de informes.</li> <li>7. Competencia en organización y gestión.</li> <li>8. Garantía de confidencialidad.</li> <li>9. Minuciosidad y atención al detalle.</li> <li>10. Ser discreto y confiable.</li> </ol>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i>
<b>CARGO</b>	<b>Coordinador(a) Dirección Académica</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Gerente</b>
<b>OBJETIVO</b>	Dirigir, planificar y coordinar las actividades de capacitación y formación tanto para clientes internos como externos, garantizando calidad, eficiencia y eficacia; a través de la planificación e implementación de adecuados planes de capacitación.
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y llevar a cabo los planes de capacitación y educación propuestos.</li> <li>2. Gestionar los recursos requeridos para la ejecución de los procesos.</li> <li>3. Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades de los instructores.</li> <li>4. Administrar las necesidades y expectativas de todos los clientes (internos y externos)</li> <li>5. Garantizar el equipamiento necesario para el funcionamiento de las capacitaciones</li> <li>6. Inspeccionar y monitorear el cumplimiento de los proyectos acorde a los planificado</li> <li>7. Proponer el plan de capacitación y formación, en correspondencia con la planificación estratégica orientada a una adecuada productividad de la empresa</li> <li>8. Establecer relaciones de comunicación y coordinación con todos los coordinadores departamentales que oriente acciones que cumplan las metas planteadas</li> </ol>
<b>PERSONAL CONEXO A ESTE CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Contador(a) - Secretaria</li> <li>• Coordinador(a) Talento Humano</li> <li>• Coordinador(a) Comercialización y Ventas</li> </ul>	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Responsable del adecuado desempeño del área académica, para lo que se debe realizar acciones control, seguimiento y monitoreo de las capacitaciones planificadas, así como, de la evaluación y retroalimentación de estas.
<b>EDAD</b>	20 años en adelante
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>EDUCATIVOS</b>	Superior en área de Administración - Economía - producción y/o gestión de calidad
<b>FORMACIÓN</b>	Gestión de Procesos Emprendimiento Informática
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima de dos años en cargos afines.
<b>HABILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destreza avanzada en el uso de aplicaciones, abarcando una capacidad significativa para utilizar estas herramientas de manera competente y eficiente.</li> <li>2. Competencia en la administración y gestión financiera.</li> <li>3. Destrezas en liderazgo y gestión.</li> <li>4. Habilidad de comunicación asertiva y razonamiento lógico</li> <li>5. Ser empático con su equipo de trabajo</li> <li>6. Aptitud para colaborar en equipos y desempeñarse eficazmente bajo presión.</li> </ol>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i>
<b>CARGO</b>	<b>Coordinador(a) de Talento Humano</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Gerente</b>
<b>OBJETIVO</b>	Responsable de velar por los intereses de los empleados, del cumplimiento de sus funciones y, de una adecuada gestión administrativa con procesos de comunicación asertiva
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el cumplimiento de los valores y objetivos empresariales.</li> <li>2. Establecer política de gestión y comunicación que fomente el desarrollo productivo de sus empleados.</li> <li>3. Monitorear los procesos de contratación acorde a las necesidades de la empresa.</li> <li>4. Coordinar con el área contable la administración presupuestaria.</li> <li>5. Monitorear el pago de nómina del personal de la empresa.</li> <li>6. Desarrollar políticas y procedimientos laborales y garantizar el cumplimiento de normativas laborales y legislativas.</li> <li>7. Identificación y creación de planes de capacitación para el desarrollo profesional del personal.</li> <li>8. Supervisar y mantener un control preciso de la asistencia, permisos, vacaciones y plan anual general de estas con las debidas autorizaciones.</li> <li>9. Realizar los procesos de evaluación de desempeño e informar a gerencia de manera oportuna.</li> <li>10. Fomentar un adecuado clima organizacional orientado a elevar los niveles de satisfacción.</li> </ol>
<b>PERSONAL CONEXO A ESTE CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Coordinador(a) Dirección académica</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador(a) Comercialización y Ventas</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El/la Coordinador(a) Talento Humano tiene como responsabilidad gestionar a su talento humano, en correspondencia con sus funciones, y afinidades. Promover procesos de capacitación para clientes internos y externos
<b>EDAD</b>	25 años en adelante
<b>SEXO</b>	Masculino / femenino
<b>EDUCATIVOS</b>	Superior en área de Administración o afines
<b>FORMACIÓN</b>	<p>Dominio del Código de Trabajo y diferentes normativas existentes dentro del campo laboral</p> <p>Conocimientos de inglés</p> <p>Dominio de herramientas tecnológicas</p> <p>Capacidad de negociación e intermediación</p> <p>Manejo de procesos y de trabajo en equipo</p> <p>Capacidad de liderazgo</p> <p>Comunicación interna (endomarketing)</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima de dos años en cargos afines.
<b>HABILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de gestión, organización, monitoreo y control, para dar cumplimiento con todo lo planificado en el departamento y que responda a las expectativas y necesidades empresariales y su talento humano</li> <li>2. Capacidad de manejo de talento humano, con empatía liderazgo y estrategias de comunicación, con la finalidad de generar pertinencia de todo el equipo de trabajo</li> <li>3. Manejo de conflictos y estrategias de negociación, que contribuya a la mitigación de problemas organizacionales, que podría inestabilizar el ambiente interno</li> </ol>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i>
<b>CARGO</b>	<b>Coordinador(a) comercialización y ventas</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Gerente</b>
<b>OBJETIVO</b>	Responsable de planificación, coordinación y ejecución de procesos de ventas, promoción y comercialización de los servicios que oferta la empresa, sobre todo en relación con planes de capacitación y formación
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y organizar eventos enfocados a las capacitación, como talleres, seminarios o sesiones de formación enfocado en ventas.</li> <li>2. Coordinar con el área académica las ofertas de capacitación, contenido académico, periodo académico y formas de pago.</li> <li>3. Diseñar procedimientos operativos de ventas y comercialización</li> <li>4. Gestionar de manera coordinada con el área de talento huma y el área contable los presupuesto y gastos de los programas de capacitación propuestos</li> <li>5. Representar a las empresas en los diferentes eventos promocionales</li> <li>6. Realizar un seguimiento a su equipo de asesores comerciales, en caso de que los tenga</li> <li>7. Identificar y resolver los diferentes problemas de comercialización y marketing que se generen durante el proceso</li> <li>8. Definir de manera concreta y adecuada las redes sociales para la comunicación que permitan el posicionamiento de la empresa.</li> </ol>
<b>PERSONAL CONEXO A ESTE CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Coordinador(a) Talento Humano</li> <li>• Coordinador(a) Dirección académica</li> </ul>	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El/la Coordinador(a) Comercialización y Ventas es el responsable posicionar a la empresa en los diferentes planes de capacitación, gestionar la marca e incrementar su mercado para generar productividad para la empresa
<b>EDAD</b>	20 años en adelante
<b>SEXO</b>	Masculino / Femenino
<b>EDUCATIVOS</b>	Superior en área de Administración - Economía - producción y/o gestión de calidad
<b>FORMACIÓN</b>	Técnicas de marketing Gestión de procesos Logística
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínima de dos años en cargos afines.
<b>HABILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad para identificar brechas de conocimiento y áreas de mejora.</li> <li>2. Iniciativa y buena comunicación.</li> <li>3. Habilidad para planificar y coordinar eficientemente</li> <li>4. Responsabilidad.</li> </ol>

#### 4.1.3. Mapa de procesos de la Empresa Sophy S.A.S

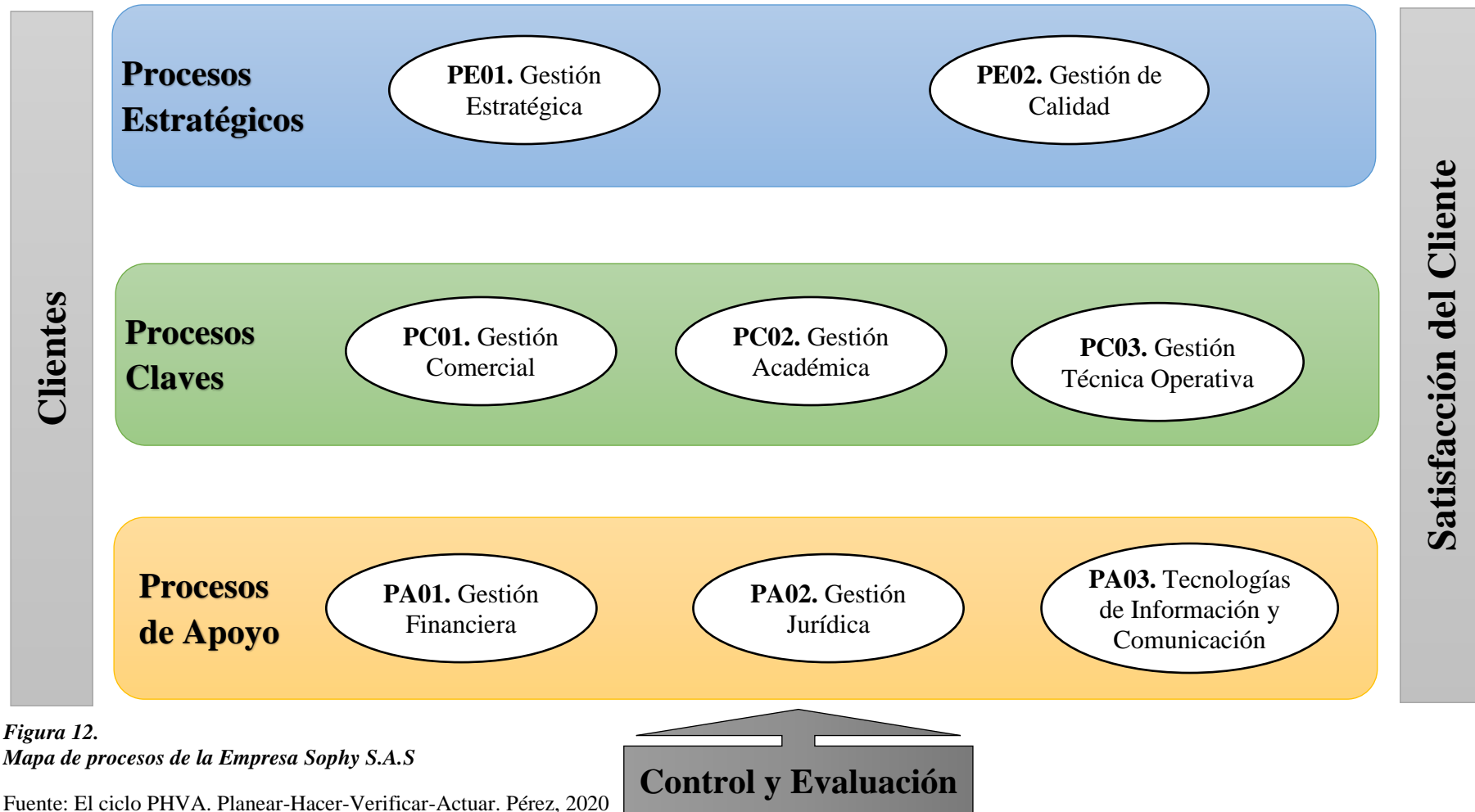
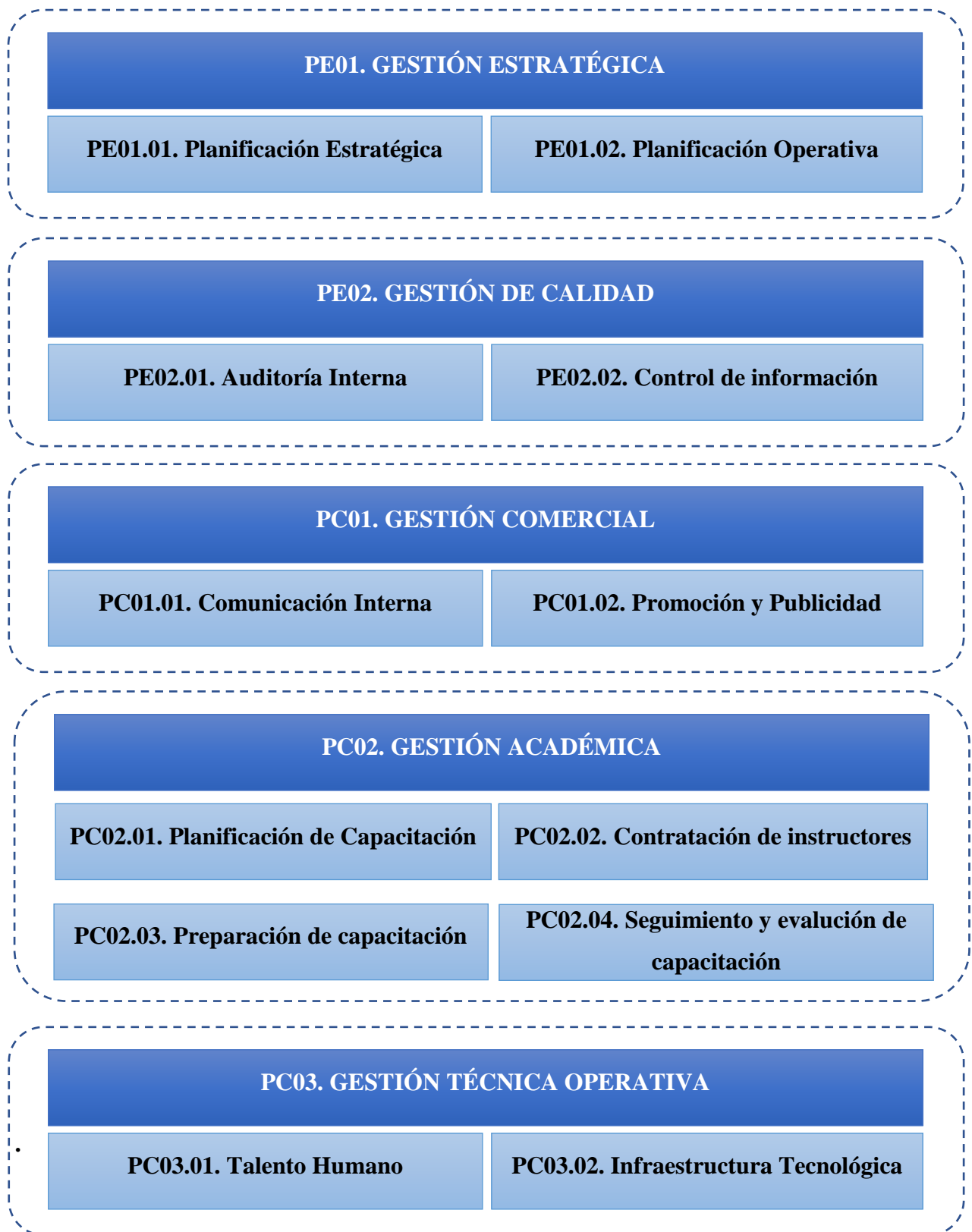


Figura 12.  
Mapa de procesos de la Empresa Sophy S.A.S

Fuente: El ciclo PHVA. Planear-Hacer-Verificar-Actuar. Pérez, 2020

#### 4.1.4. Mapa de Procesos de la empresa Sophy



**PA01. GESTIÓN FINANCIERA**

**PA01.01. Contabilidad**

**PA01.02. Presupuesto**

**PA02. GESTIÓN JURÍDICA**

**PA02.01. Control De gestión**

**PA02.02. Convenios Interinstitucionales**

**PA03. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**PA03.01. Plataforma tecnológica**

**PA03.02. Mantenimiento y Seguridad de la Información**

#### 4.1.5. Inventario de Procesos


*Tabla 14.*  
*Inventario de Procesos*

Proceso	Código	Macroproceso	Proceso
Estratégicos	PE01	Gestión Estratégica	PE01.01. Planificación Estratégica
			PE01.02. Planificación Operativa
	PE02	Gestión de Calidad	PE02.01. Auditoría Interna
			PE02.02. Control de información
Claves	PC01	Gestión Comercial	PC01.01. Comunicación Interna
			PC01.02. Promoción y Publicidad
	PC02	Gestión Académica	PC02.01. Planificación de Capacitación
			PC02.02. Contratación de Instructores
			PC02.03. Preparación de la capacitación
			PC02.04. Seguimiento y Evaluación de Capacitación
	PC03	Gestión Técnica Operativa	PC03.01. Talento Humano
			PC03.02. Infraestructura Tecnológica
De Apoyo	PA01	Gestión Financiera	PA01.01. Contabilidad
			PA01.02. Presupuesto
	PA02	Gestión Jurídica	PA02.01. Control de gestión
			PA02.02. Convenios Interinstitucionales
	PA03	Tecnologías de Información y Comunicación	PA03.01. Plataforma tecnológica
			PA03.02. Mantenimiento y Seguridad de la Información

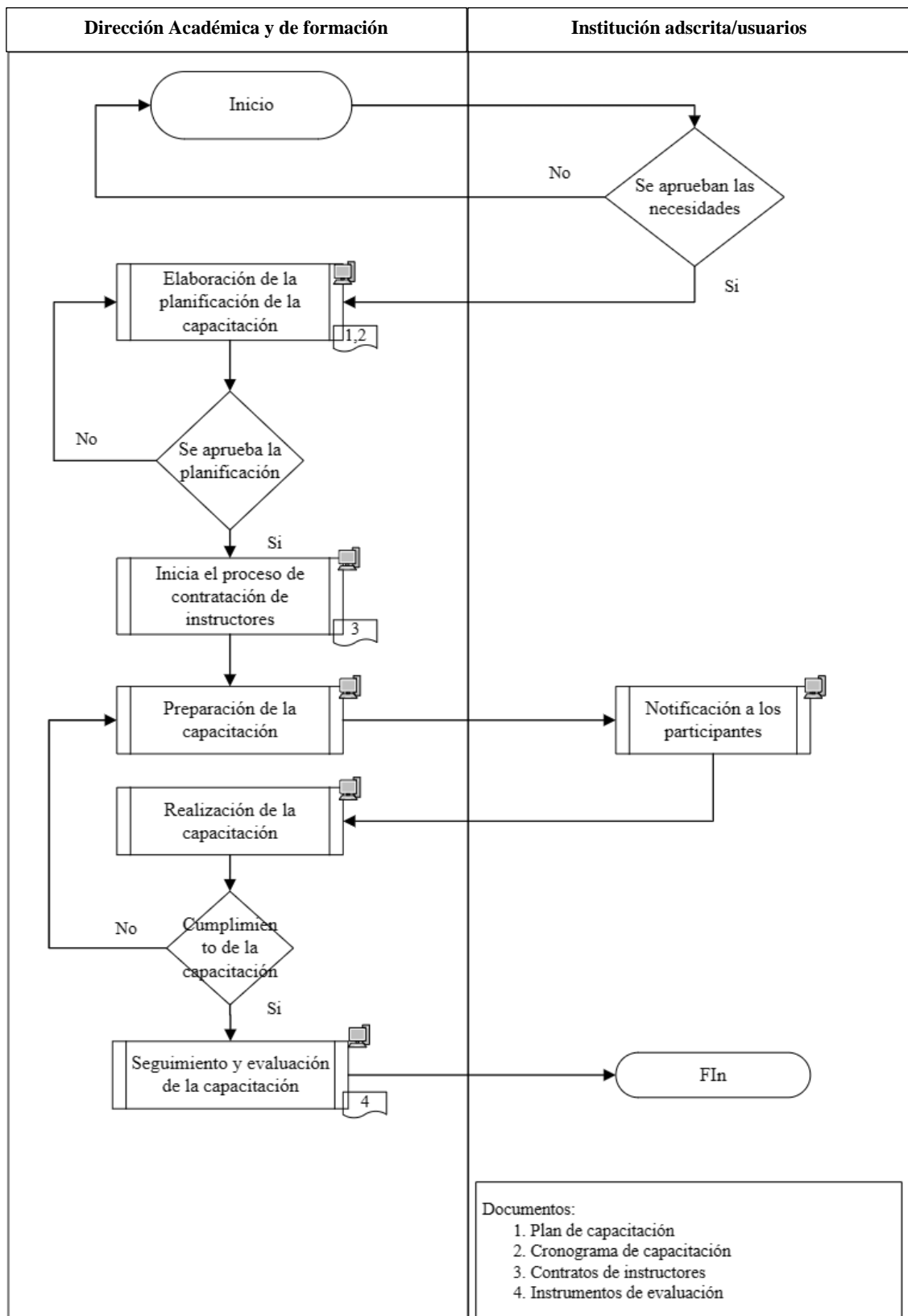
Para el caso de esta investigación se desarrollarán los procesos y documentación para el macroproceso clave PC02 de Gestión Académica

#### 4.1.6. Descripción de procesos

##### PC02. Macro Proceso de Gestión Académica

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> <i>Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.</i>	
<b>MACRO PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>		<b>Cod. PC02.</b>
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar el proceso de gestión académica en el área de capacitación y formación continua del Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S. en respuesta a las necesidades de los clientes interno y externos para satisfacer sus necesidades.	
<b>Responsable:</b>	Coordinador(a) Dirección académica	
<b>Input:</b>	Necesidades de Capacitación	
<b>Output:</b>	Plan de capacitación Base de datos de instructores Cronograma de capacitación Evaluación de las capacitaciones	

## PC02. Macroproceso de Gestión Académica



### **Descripción de actividades claves (subprocesos)**

Es importante señalar que la mayor parte de actividades se realizan vía red interna y a través de la plataforma, por lo que se disminuye la generación de documentación física promoviendo la cultura de *zero papeles*. El proceso macro es el de gestión académica este se desagrega en subprocesos específicos, que, para este caso corresponderán a ser las actividades claves de este proceso general mencionado:

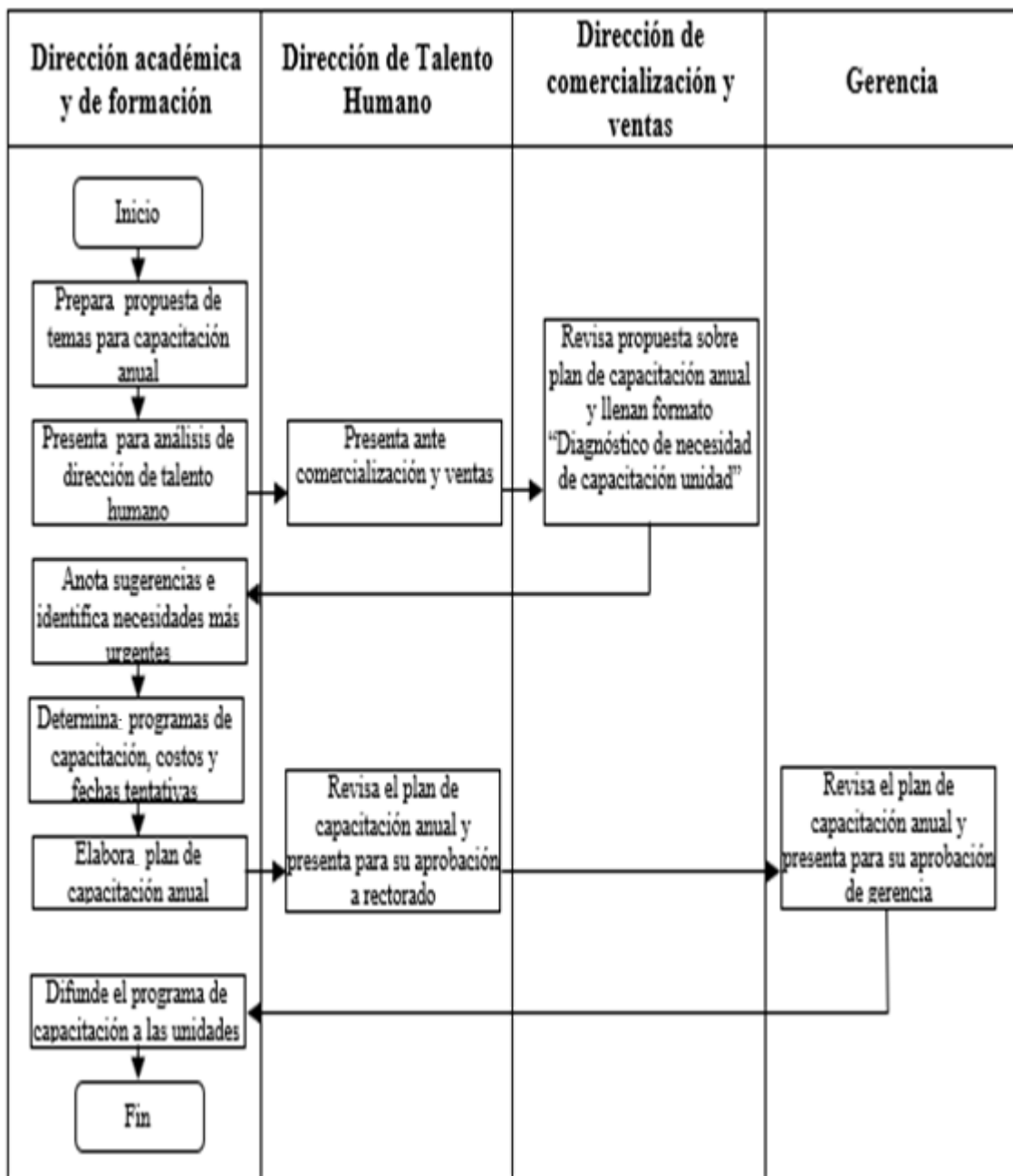
**PC02.01. Proceso de Planificación de Capacitaciones.** En este proceso se identifica las necesidades de capacitación, en función de estas, se construye el respectivo plan de capacitación y se lo pone para revisión y aprobación, una vez aprobado se establece el cronograma de capacitaciones.

**PC02.02. Proceso de Contratación de instructores.** Seguidamente de la aprobación del cronograma de capacitación, se inicia la selección de instructores utilizando la base de datos disponible. Se eligen los posibles instructores y se les convoca a un proceso de selección mediante una entrevista. Aquellos que cumplan con los requisitos serán notificados.

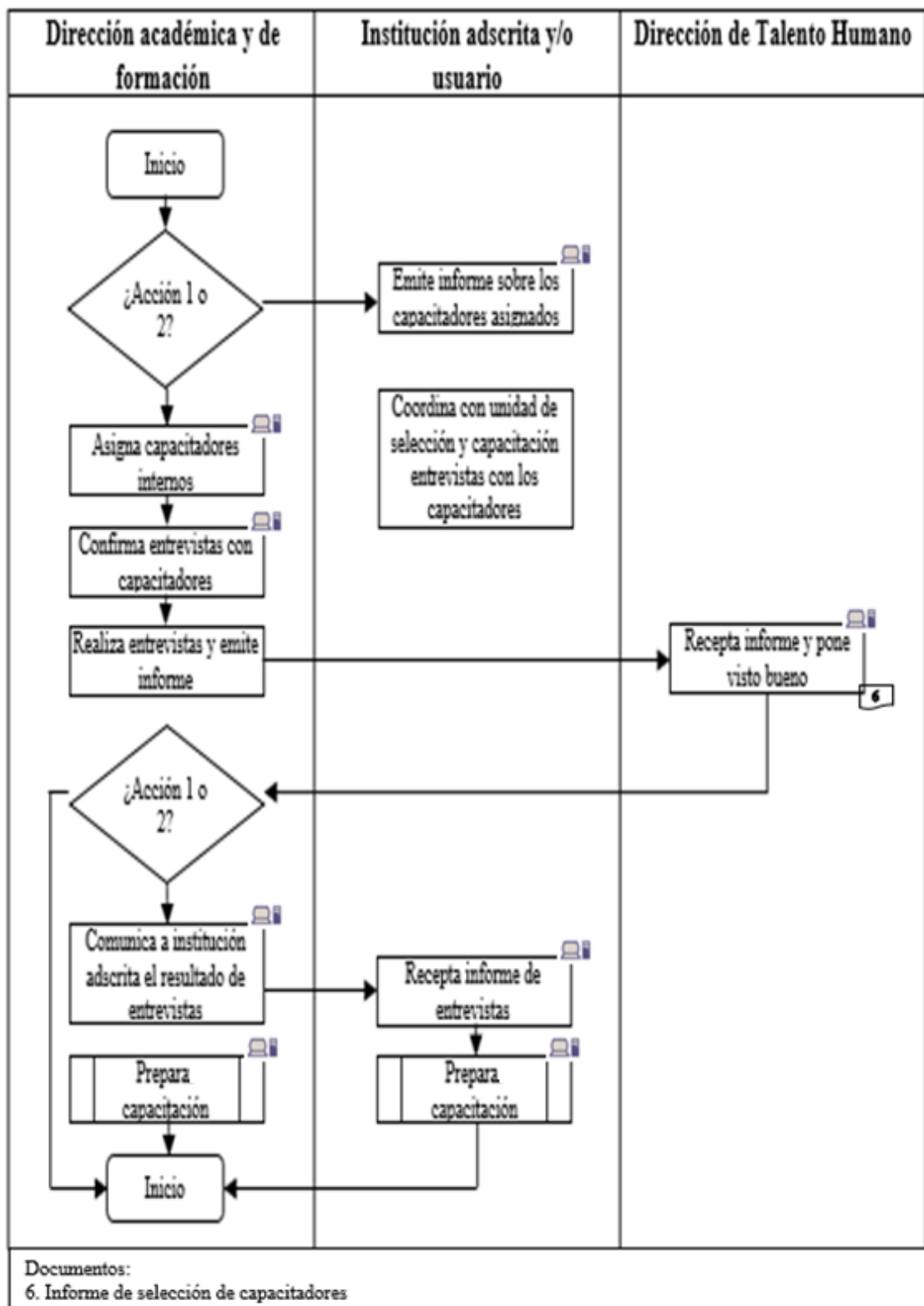
**PC02.03. Proceso de Preparación de la capacitación.** Se define las actividades de capacitación, primero se notifica a los instructores que han sido seleccionado, y el horario en el que se les asignó el uso de la plataforma. Se solicita que elaboren su material y lo carguen a la plataforma, para que posteriormente, sea socializado con los estudiantes asignados y matriculados en su aula.

**PC02.04. Aplicación de la evaluación del instructor, por parte de los participantes.** Se aplica el formulario de evaluación diseñado y aprobado, a los participantes a través de la plataforma.

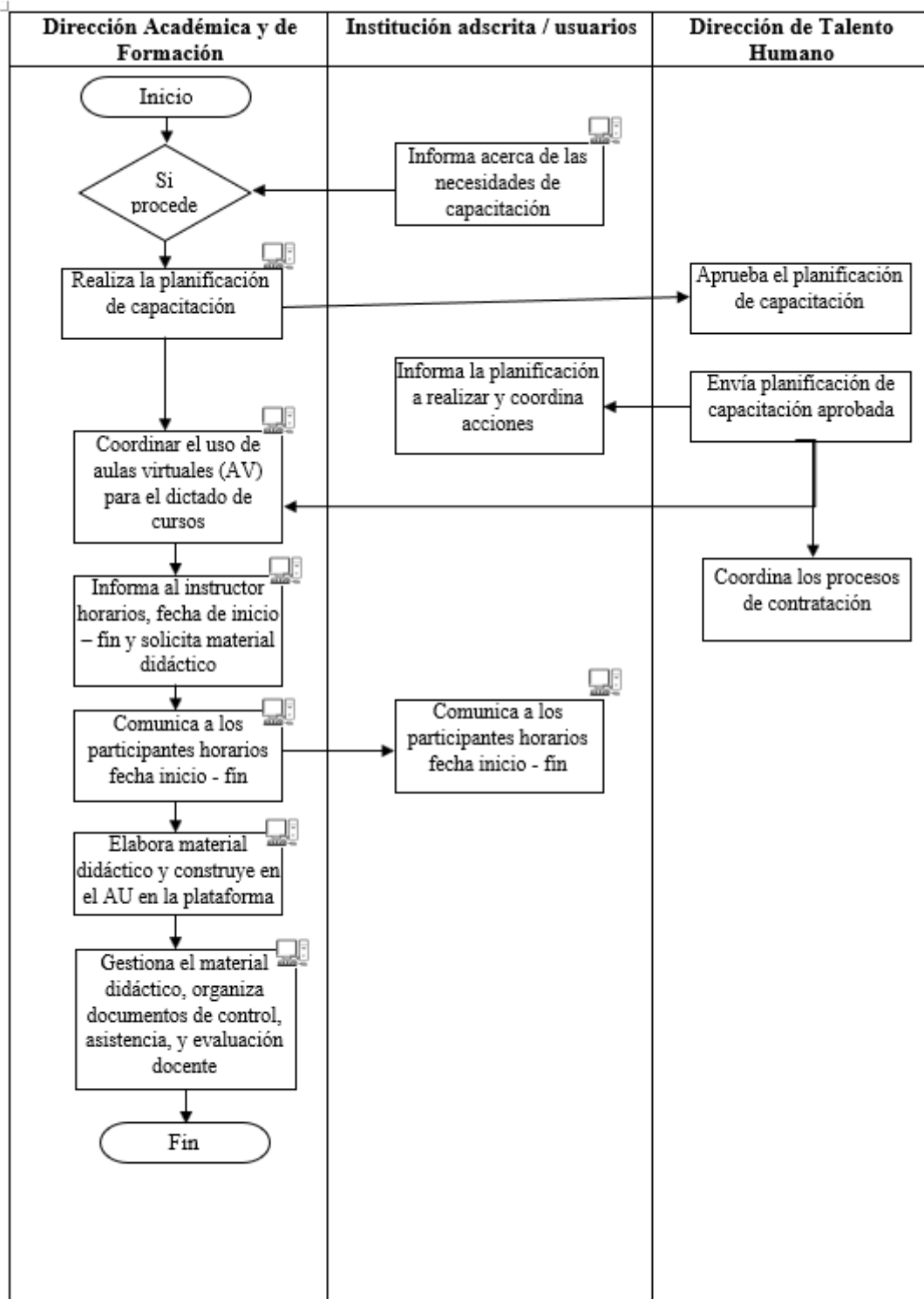
**PC.02.01. Proceso de Planificación de Capacitaciones**



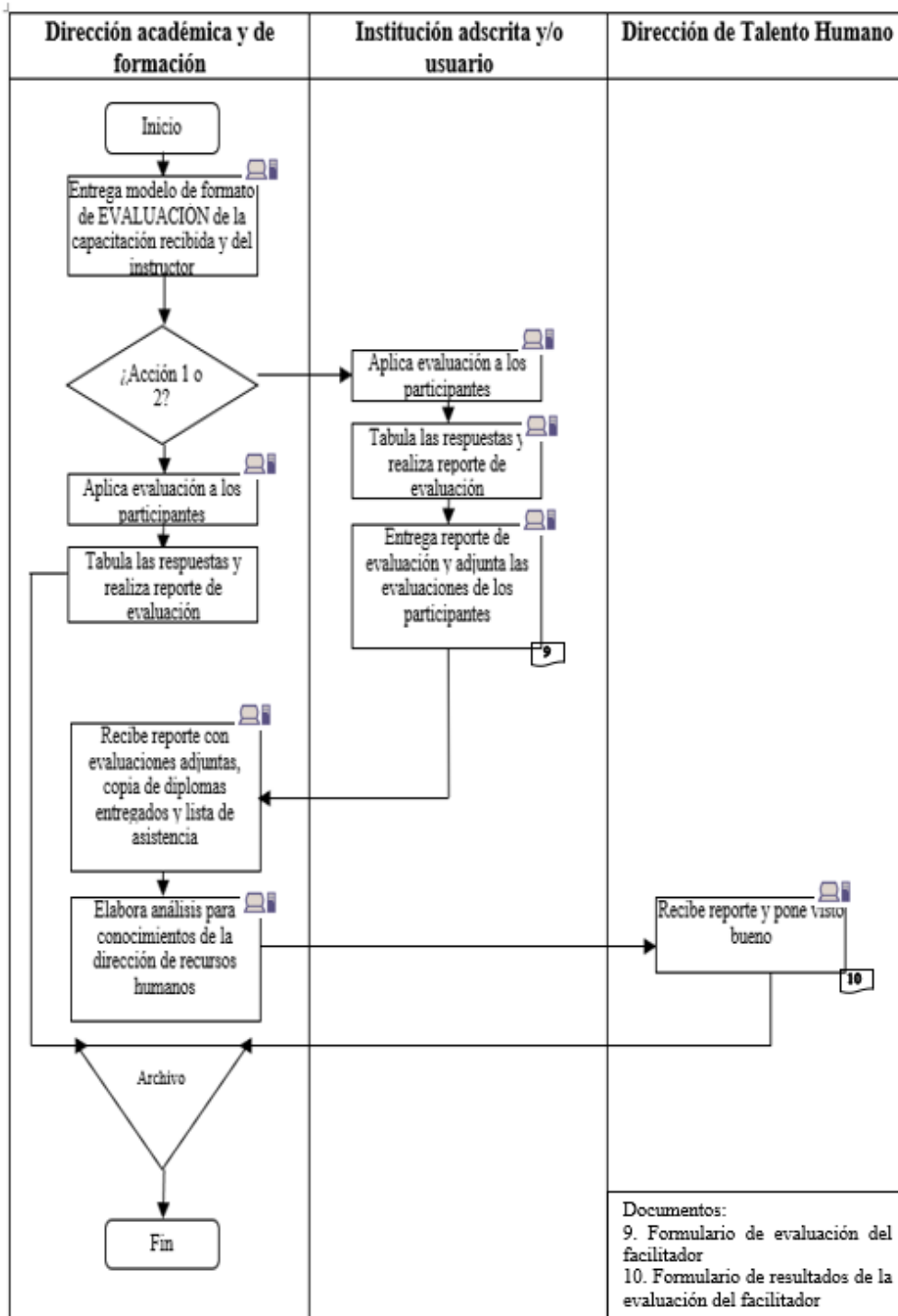
**PC02.02. Proceso de Contratación de instructores**



### PC02.03. Proceso de Preparación de la capacitación



**PC02.04. Descripción de la evaluación de la capacitación del instructor**



## Indicadores de cumplimiento

Nº	Nombre	Fórmula	Unidad de medida	Objetivo	Límite	Frecuencia de medición	Fuente de información	Nº Proceso	Responsable
1	Capacitaciones	Nº. capacitaciones cumplidas / Nº capacitaciones planificadas	%	100%	Alto: $\geq 90\%$ Medio: $< 90\%$ y $> 75\%$ Bajo: $< 75\%$	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de capacitación</li> <li>Informe de cumplimiento de capacitación</li> </ul>	PC02.01	Gerencia
2	Selección y contratación de instructores	Instructores seleccionados mediante proceso / Total de instructores requeridos  Nº. de instructores contratados bajo concurso y convocatoria/ Total de instructores planificados	%	100%	Alto: $\geq 90\%$ Medio: $< 90\%$ y $> 75\%$ Bajo: $< 75\%$	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos de docente</li> <li>Plan de capacitación</li> <li>Contratos aprobados</li> <li>Informe de cumplimiento de capacitación</li> </ul>	PC02.02.	Académico
3	Uso de recursos  Ejecución presupuestaria	Recursos utilizados / Recursos planificados  Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado	%	100%	Alto: $\geq 90\%$ Medio: $< 90\%$ y $> 75\%$ Bajo: $< 75\%$	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de gastos</li> <li>Plan de capacitación</li> </ul>	PC02.03.	Financiero
4	Evaluación de instructores	Valoración alcanzada en la evaluación  Nivel de satisfacción de los participantes hacia el instructor	%	100%	Alto: $\geq 90\%$ Medio: $< 90\%$ y $> 75\%$ Bajo: $< 75\%$	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de capacitación</li> <li>Informe de cumplimiento de capacitación</li> <li>Evaluaciones de los indicadores</li> </ul>	PC02.04.	Gerencia Académico

#### 4.1.7. Documentos y registros asociados

CÓDIGO	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
PC02.01.F01	Gestión Académica	Planificación	Formulario de detección de necesidades de capacitación	5 años	Eliminar registros anteriores y actualizar los existentes
PC02.01.F02			Plan Anual de Capacitación para el Centro de Capacitación Integral “SOPHY S.A.S.”	5 años	Eliminar registros anteriores y actualizar los existentes
PC02.01.F03			Formulario de consolidación de necesidades de capacitación	5 años	Eliminar registros anteriores y actualizar los existentes
PC02.03.F01		Evaluación de la capacitación del instructor	Formulario de evaluación del facilitador	5 años	Eliminar registros anteriores y actualizar los existentes
PC02.03.F03			Formulario de resultados de la evaluación al facilitador	5 años	Eliminar registros anteriores y actualizar los existentes

#### PC02.01.F01. FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN: \_\_\_\_\_

PARA LLENAR EL PRESENTE FORMULARIO REALICE LA SIGUIENTE PREGUNTA:

SEGÚN LAS FUNCIONES QUE EJECUTEN EN FORMA INDIVIDUAL SUS SUBALTERNOS, ¿EN QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN CREE USTED DEBE DARSE OPORTUNIDAD O ÉNFASIS?

No.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR O SERVIDORA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	ROL	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL JEFE INMEDIATO	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL SERVIDOR O SERVIDORA Y/O PERSONA INDEPENDIENTE	CAPACITACIÓN DEFINIDA POR PRIORIDAD Y NORMATIVA DE LEY)

APROBADO POR

AUTORIZADO POR

**PC02.01.F02. PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL “SOPHY S.A.S.”**

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

CIUDAD Y FECHA: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

CONTENIDO DE FORMACIÓN	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
DESARROLLO INSTITUCIONAL									
DESARROLLO PERSONAL									
INFORMÁTICA									
ESPECIALIZADOS									
OTROS TALLERES, ESPECIFIQUE									
TALLERES NO PROGRAMADOS									

**DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

**DESARROLLO PERSONAL**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

**INFORMÁTICA**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

**CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

**OTRAS EVENTOS PROGRAMADOS**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

**EVENTOS NO PROGRAMADOS**

TEMAS	ÁREA ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	FORMACIÓN NACIONAL	FORMACIÓN INTERNACIONAL	No. DIAS	TOTAL HORAS	No. TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									

ELABORADO POR

APROBADO

AUTORIZADO

**PC02.01.F03. FORMULARIO DE CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

CIUDAD Y FECHA: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN: \_\_\_\_\_

TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁMBITO DE COMPETENCIA	LUGAR	FECHA	No. DIAS	TOTAL HORAS	TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO
<b>TOTAL</b>						

**DESARROLLO PERSONAL**

TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁMBITO DE COMPETENCIA PERSONALES - PROFESIONALES	LUGAR	FECHA	No. DIAS	TOTAL HORAS	TUTORES/AS	No. PERSONAL INTERNO
<b>TOTAL</b>						

ELABORADO POR

AUTORIZADO POR

**PC02.03.F01. EVALUACIÓN DEL TUTOR/A**

**NOMBRE DEL CURSO DE FORMACIÓN:** \_\_\_\_\_

**DURACIÓN EN HORAS:** \_\_\_\_\_

**CIUDAD Y FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL TUTOR/A:** \_\_\_\_\_

Seleccione la "PONDERACION" a las siguientes preguntas.

Donde: 1= Pésimo 2= Malo 3 = Regular 4 = Muy bueno 5 = Excelente

	<b>PÉSIMO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
1.Manejo del tema					
2.Habilidad de comunicación con el grupo					
3. Capacidad para responder preguntas					
4.Cumplimiento del temario					
5.Ejemplos y casos prácticos					

**COMENTARIOS O SUGERENCIAS:**

---

---

---

---

---

**PC02.03.F03. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN AL TUTOR/A**

**NOMBRE DEL CURSO DE FORMACIÓN:** \_\_\_\_\_

**DURACIÓN EN HORAS:** \_\_\_\_\_

**CIUDAD Y FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL TUTOR/A:** \_\_\_\_\_

**RESULTADOS EVALUACIÓN**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b># PARTICIPANTES</b>
	<b>PÉSIMO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>			
1. Manejo del tema			0	0	0	0	#¡DIV/0!	0
2. Habilidad de comunicación con el grupo			0	0	0	0	#¡DIV/0!	0
3. Capacidad para responder preguntas			0	0	0	0	#¡DIV/0!	0
4. Cumplimiento del temario			0	0	0	0	#¡DIV/0!	0
5. Ejemplos y casos prácticos			0	0	0	0	#¡DIV/0!	0
						<b>TOTAL</b>	#¡DIV/0!	

**NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN DEL TALLER**

### 5.1.8. Validación de la propuesta por expertos

En la validación se consideró el aporte y validación del criterio de expertos propios de la empresa, quienes certifican la calidad y viabilidad de ésta, como se describe a continuación:

*Tabla 15.  
Expertos*

<b>Experto</b>	<b>Título</b>	<b>Cédula</b>	<b>Función</b>
Paul Sebastian Alulema Zurita	Magister en Servicios de Salud	1803538790	Gerente General
Mariana Zurita	Licenciada en contabilidad y auditoría	1801143734	Gerente Financiera
María de los Ángeles Mayorga	Ph.D. En Ciencias de la Educación	1802624849	Gerente Académica

Los expertos consideran que la propuesta planteada tiene viabilidad, es factible aplicarla, pero sobre todo contribuirá al mejoramiento de los procesos de capacitación del Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.” (anexo 3)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Como resultado de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

- La revisión bibliográfica destacó la importancia del Ciclo PHVA, el modelo SERVQUAL y la gestión por procesos como herramientas clave para la mejora continua. Determinando que serán instrumentos clave para mejorar la satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral “SOPHY S.A.S.” a través de un enfoque integral que posicione al centro en el mercado.
- El análisis FODA reveló las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Centro de Capacitación Integral “SOPHY S.A.S.”. A partir de estos resultados, se identificaron estrategias de desarrollo, aprovechando las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan las debilidades y amenazas para garantizar un crecimiento sostenible.
- La aplicación de la Encuesta SERVQUAL proporcionó una visión detallada de la satisfacción de los usuarios en diversos ámbitos, desde la calidad del servicio hasta la infraestructura. Destacando que las fortalezas identificadas, como el respeto, la buena atención y la autonomía generada durante el curso, determinan como una prioridad central la satisfacción del usuario.
- El análisis generado identifica como procesos críticos: la planificación de capacitación, la contratación de instructores y la evaluación de las capacitaciones, ya que de su cumplimiento exitoso se deriva el mantener altos niveles de satisfacción entre usuarios internos y externos.
- La participación de expertos altamente calificados y su evaluación positiva subrayan la solidez y viabilidad de la propuesta. Su respaldo indica que la implementación de la propuesta no solo abordará de manera exhaustiva las necesidades de la empresa, sino que también permitirá una reestructuración efectiva, elevando así la satisfacción de los usuarios en el área de capacitación integral.

## Recomendaciones

Basándonos en las conclusiones, se recomienda: recomendaciones

- Se sugiere enriquecer el componente teórico, identificando diversas técnicas e instrumentos que posibiliten realizar un análisis comparativo más exhaustivo con los resultados obtenidos. Esta acción contribuirá a fortalecer áreas y determinar debilidades no identificadas previamente, proporcionando una visión más completa y robusta para la toma de decisiones.
- Se recomienda llevar a cabo evaluaciones periódicas para identificar el estado actual y evaluar el cumplimiento de las estrategias propuestas. Esta práctica permitirá retroalimentar las estrategias en función de nuevos componentes FODA identificados, alineándolas con las necesidades y responsabilidades actuales del Centro de Capacitación. Asimismo, se aconseja realizar estudios de necesidades de forma regular para adaptarse a las demandas cambiantes de la educación continua en diversas áreas de conocimiento.
- Es pertinente evaluar de manera sistemática el proceso de capacitación una vez concluido, centrándose en la percepción de los usuarios además de la calidad del servicio. Esta información será valiosa para tomar medidas inmediatas, si es necesario, con el objetivo de mantener niveles elevados de satisfacción en el Centro de Capacitación Integral “Sophy S.A.S.”
- Se insta a estandarizar el manual de procesos para todas las áreas y actividades del Centro de Capacitación, con el propósito de elevar la calidad del servicio al satisfacer al cliente, reducir costos operativos y optimizar el tiempo de trabajo. Se sugiere además, realizar evaluaciones y retroalimentación de forma periódica y sistemática para garantizar la coherencia y eficiencia de los procesos, contribuyendo así a la mejora continua.
- Se recomienda que en futuros proyectos se mantenga el apoyo de expertos que validen su aplicación en el Centro de Capacitaciones ya que su aporte contribuirá al fortalecimiento de los procesos de capacitación, asegurando una perspectiva integral y enriquecedora en todo el proceso educativo.

## REFERENCIAS

- ACI. (2021). *Guía de administración de riesgos*. Colombia: Agencia de cooperación e inversión de Medellín. Obtenido de <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2021/07/admon-riesgo-2021.pdf>
- Alfonso, Y. (12 de julio de 2017). *Servicio: qué es, características, clasificación y tipos*. Recuperado el 15 de octubre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/servicio-que-es-caracteristicas-clasificacion-y-tipos/>
- Branson, R. (25 de febrero de 2018). *¿Qué es el servicio al cliente?* Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>
- Calderón, N. (21 de junio de 2019). *Teoría y elementos del servicio al cliente*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>
- Carrasco, J. (2017). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Ed. Evolución S.A.
- Castellnou, R. (16 de noviembre de 2021). *Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Castro, S. (9 de septiembre de 2016). *Proceso de mejora de la calidad en los Servicios*. Recuperado el 15 de octubre de 2021, de <http://gestion-calidad.com/mejora-de-la-calidad-en-los-sevicios>
- Empresa SOPHY S.AS. (2021). *Generalidades de la empresa*. Quito: Secretaria.
- Enrique, A. (2017). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda. *Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Fernández, S. (2017). *Los proyectos de inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

- Gilbreth, F., & Gilbreth, L. (2018). *Process Charts. First Steps in Finding the one best way to do work*. New York: Alteco Consultores. Obtenido de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- GlobalSuite. (23 de noviembre de 2020). *Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?* Recuperado el 2 de octubre de 2022, de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecuci%C3%B3n%20de%20manera%20estructurada.>
- ISOTOOL. (5 de julio de 2022). *ISO 9001 y el ciclo PHVA*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/07/ciclo-phva-en-iso-9001/>
- Juran, J., & Gryna, F. (2013). *Manual de control de la Calidad*. México: Mc Graw – Hill.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*. México: Editorial Prentice Hall.
- López, L. (24 de julio de 2020). *Técnicas para captar la atención del cliente*. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/tecnicas-captar-atencion-cliente/>
- López, M. (2018). Las empresas en la actualidad, tienen que desarrollarse apoyadas en el conocimiento, caso contrario caen en la obsolescencia, y son incapaces de competir en el mercado, por lo que, para alcanzar mejores niveles de eficiencia y rentabilidad se requiere que. *Tesis doctoral*. España: Universidad de Murcia. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Lora, S. (23 de septiembre de 2018). *Cómo Captar la Atención de las Personas*. Recuperado el 14 de agosto de 2022, de <https://sebastianlora.com/blog/como-captar-atencion/>
- Mallar, M. (2019). La gestión por procesos, un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1(12), 1-23. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/que\\_es\\_un\\_proceso\\_limites\\_elementos\\_y\\_fa.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/que_es_un_proceso_limites_elementos_y_fa.pdf)

- Marciniak, R. (15 de julio de 2017). *Gestión empresarial*. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Ministerio de Fomento. (2015). *orientación al clientes*. España: Edición Mayo. Obtenido de <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9031B975-FA9B-4C34-9D4B-DC6C25EC51CC/19416/CaptuloVOrientacinalcliente.pdf>
- Ministerio de relaciones Laborales. (2014). Norma técnica del subsistema de formación y capacitación. *Registro oficial No. MRL-2014-0136*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACI%C3%93N-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACI%C3%93N-UATH-RO-252.pdf>
- Núñez, E. (21 de enero de 2022). *Ciclo PHVA: un círculo para la mejora continua de tus equipos y proyectos*. Recuperado el 1 de octubre de 2022, de <https://www.crehana.com/blog/negocios/ciclo-phva/>
- Peinado, J., & Graeml, A. (2017). *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP. Obtenido de <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Peiró, R. (10 de noviembre de 2018). *Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>
- Pérez, J. (25 de agosto de 2020). *El ciclo PHVA. Planear-Hacer-Verificar-Actuar*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar>
- Pozo, J. (12 de marzo de 2021). *Satisfacción del cliente ¿Qué es y cómo medirla?* Recuperado el 20 de octubre de 2021, de <https://elviajedelcliente.com/satisfaccion-del-cliente/>
- Provenza, C. (2018). *Manual de atención al cliente y del proceso de ventas*. España: Wellness & Sport Consulting. Obtenido de <https://www.wsconsulting.net/calendario/manualdeventas.pdf>

- Quijano, V. (14 de septiembre de 2017). *¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?* Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://victorquijano.com/cursos-de-capacitacion/como-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Quiroa, M. (14 de agosto de 2017). *Mapa de procesos*. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-procesos.html>
- Roig, A. (2018). L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental. *Lligall. Revista catalana d'arxivística*, 11(2), 219-229. Obtenido de [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)
- Torres, S. (11 de septiembre de 2020). Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://www.tipsempresariales.com/tips/operaciones-el-mapa-de-procesos>
- Westreicher, G. (14 de julio de 2018). *Proceso*. Recuperado el 20 de septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>
- Zeithaml, V. (2016). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. *Journal of Marketing*, 52(3), 12-35.

## ANEXOS

### Anexo 1. Lista de chequeo

Componente del sistema de Capacitación		Respuesta	Comentarios del auditor (incluya el número de referencia del documento de trabajo)	Impacto	Probabilidad	Valor de Riesgo	Riesgo	¿Se requiere documentación de apoyo?	Describa que tipo de documentación
		Sí - completamente Parcialmente No - nada N/A							
<b>I - Estructura, funciones y capacidades</b>									
1	Existe una estructura/un organigrama documentado que identifica claramente los puestos que conllevan responsabilidades en el Centro de Capacitación Integral "Sophy S.A.S." en los procesos de capacitación								
2	Todos los puestos dedicados al proceso de capacitación (selección, contratación, seguimiento, evaluación y pago) están dotados de personal y oportunamente capacitados								
3	Existe políticas y objetivos específicas para el desarrollo adecuado del proceso de capacitación								
4	Existe un proceso documentado que identifica claramente las actividades a desarrollar en la gestión de los procesos de capacitación (selección, contratación, seguimiento, evaluación y pago)								
<b>II- Identificación del proceso de capacitación</b>									
7	Para la planificación de un curso se identifica las necesidades de capacitación								
8	Existe mecanismos para la identificación de necesidades de un curso específico								

Se ha proporcionado pautas por escrito a cada nivel inferior									
9	Se tiene claramente definidos los mecanismos de reclutación de los instructores								
10	Los mecanismos de selección incluyen entrevistas estructuradas y test psicotécnicos								
11	Se firma contratos de trabajo en el que se específica de manera clara los deberes y obligaciones								
12	Se realiza un proceso de inducción formal con los instructores								
13	Existe criterios para la designación de la remuneración de los instructores								
14	Se evalúa el desempeño del instructor en base a criterios previamente definidos								
15	Existe métodos de evaluación en base a indicadores								
15	Los pagos se realizan de manera inmediata								
16	Se identifica el nivel de satisfacción de los usuarios acerca del curso recibido								
17	Se socializa los resultados con los instructores para el mejoramiento del proceso								
<b>III- Presentación de informes y retroalimentación del proceso</b>									
19	Existe los instrumentos necesarios para la presentación de informes								
20	Se socializan los resultados del proceso de capacitación								
21	Se analiza debilidades y fortalezas del proceso								
22	Se establece retroalimentación y se define nuevas necesidades de capacitación								

## Anexo 2. Encuesta SERVQUAL

SATISFACCIÓN QUE TIENE CON LOS LOGROS ALCANZADOS	Total insatisfacción				Total satisfacción		
	1. Respeto	1	2	3	4	5	6
2. Entendimiento	1	2	3	4	5	6	7
3. Confianza	1	2	3	4	5	6	7
4. Calidez humana	1	2	3	4	5	6	7
5. Apoyo emocional	1	2	3	4	5	6	7
6. Apoyo social	1	2	3	4	5	6	7
7. Amabilidad	1	2	3	4	5	6	7
8. Comprensión	1	2	3	4	5	6	7
9. Con los resultados obtenidos	1	2	3	4	5	6	7
<b>DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES INDIQUE LO QUE ESTA CONSIGUIENDO CON LA INCORPORACIÓN A ESTE CENTRO OCUPACIONAL</b>							
ESTA CONSIGUIENDO	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
1. Que tenga una buena atención	1	2	3	4	5	6	7
2. Que tenga mayor autonomía	1	2	3	4	5	6	7
3. Que sea más feliz	1	2	3	4	5	6	7
4. Que esté más informado sobre la discapacidad y sobre otros temas de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
5. Que tenga más capacidad para desenvolverse en la casa, en la comunidad, con los amigos....	1	2	3	4	5	6	7
6. Que sepa hacer actividades manuales	1	2	3	4	5	6	7
7. Que tenga hábitos y más preparación para un trabajo	1	2	3	4	5	6	7
<b>GLOBALMENTE INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO OCUPACIONAL</b>							
Satisfacción de los servicios que ofrece el centro de capacitación integral SOPHY S.A.S.	1	2	3	4	5	6	7
Infraestructura Tecnológica	1	2	3	4	5	6	7
Conexión de internet	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de respuesta de administrativos	1	2	3	4	5	6	7
Material didáctico	1	2	3	4	5	6	7
Manejo de Contenidos	1	2	3	4	5	6	7
Perfil de Instructores	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de respuesta de instructores	1	2	3	4	5	6	7

### Anexo 3. Certificación de validación de expertos



Ambato, 24 de Julio del 2023

A quien corresponda.

Por medio de la presente, Yo Dr. Mgtr. Paul Sebastián Alulema Zurita, en respuesta a la solicitud de la Ing. Carolina Elizabeth Fonseca Pérez, CERTIFICO QUE se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la propuesta orientada a la "Gestión de procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S."

A título personal y profesional, considero que la propuesta cumple con los objetivos establecidos y tiene el potencial de mejorar significativamente los procesos del área de gestión académica y los niveles de satisfacción de los usuarios.

Es todo cuanto puedo certificar.

Atentamente,



Dr. Mgtr. Paul Alulema Zurita  
CI. 1803538790  
Gerente General  
Centro de Capacitacion Integral SOPHY S.A.S

Dirección: Jacome Clavijo e Isaías Toro Ruiz (Ambato).  
Teléfono: 0995507963 Email: cci.sophy@gmail.com



Ambato, 24 de Julio del 2023

A quien corresponda.

Por medio de la presente, Yo Lcda. Mariana de Jesús Zurita Vásquez, en respuesta a la solicitud de la Ing. Carolina Elizabeth Fonseca Pérez, CERTIFICO QUE he revisado la propuesta orientada a la "Gestión de procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S.". En calidad de validador considero que la propuesta cumple con los objetivos establecidos en conjunto y mejorara significativamente los procesos del área de gestión académica y los niveles de satisfacción de los usuarios.

Es todo cuanto puedo certificar.

Atentamente,

Lcda. Mariana de Jesús Zurita Vásquez  
C.I. 1801143734  
Gerente Financiera  
Centro de Capacitación Integral SOPHY S.A.S

Ambato, 1 julio del 2023

A quien corresponda

Yo Dra. Ph.D. María de los Angeles Mayorga Alvarez, por pedido de la parte interesada Ing. Carolina Elizabeth Fonseca Pérez, CERTIFICO QUE: se ha revisado minuciosamente el trabajo de titulación y sobre todo la propuesta encaminada a "gestión de procesos en el área de capacitación integral para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Capacitación Integral "Sophy S.A.S.". La misma que a criterio personal y profesional satisface las necesidades de la empresa, es viable y factible de ejecutar, pues parte de un diagnóstico amplio y sistemático. Los procesos planteados al ser implementados contribuirán a mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios en relación con las capacitaciones recibidas.

Es todo cuanto puedo certificar y felicito la iniciativa realizada que seguro aportará de manera significativa a la institución.

Atentamente,



Dra. María de los Angeles Mayorga Alvarez, Ph.D.  
Gerente Académica