

**Plan de mejora para reducir el índice de Nptts producido por el área de programación, de  
la empresa Berlitz S.A**

Leidy Tatiana Ladino Sainea

Universidad Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2020

**Plan de mejora para reducir el índice de Nptts producido por el área de programación, de  
la empresa Berlitz S.A**

Leidy Tatiana Ladino Sainea

Director

Jorge Eliecer Gaitán Méndez

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la vida y por ser la luz de guía durante todo este largo proceso.

A mis padres Humberto y Evelyn por ser el pilar más importante de mi vida, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir este sueño de obtener un título profesional, pues sin ellos este logro no habría sido posible, gracias por creer en mi aun cuando yo no lo hacía, por ello les dedico todo el esfuerzo puesto en la realización de este trabajo de grado, los amo.

A mi hermano Camilo junto a mis sobrinos Evelyn y Angel por ser el motor y la felicidad de la unión familiar.

A mi compañera Deisy Cardenas, porque gracias a su apoyo incondicional y a la amistad que formamos logramos llegar hasta el final del camino.

## **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a la Universitaria Agustiniiana por brindarme la oportunidad de convertirme en una profesional de Administración de Empresas.

A mi tutor Jorge Eliecer Gaitán Méndez que gracias a sus conocimientos, dedicación, exigencia y disposición en todo momento hicieron posible la realización de este trabajo de grado.

A Berlitz S.A por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente en el ámbito laboral, especialmente a Alexander Ripe supervisor del departamento de SSC quien confió plenamente en mis capacidades y que gracias a sus amplios conocimientos brindo su apoyo total para la realización de este trabajo. ¡Gracias!

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar una propuesta de mejora para intervenir en la problemática que actualmente afecta el proceso operativo de programación de lecciones de la compañía Berlitz S.A, para ello se realizó una descripción y planteamiento del problema que se pretende solucionar y se establecieron unos objetivos que se alcanzaron tras el desarrollo de este trabajo, para el cumplimiento de estos objetivos se implementaron diversos instrumentos de recolección de información tales como Focus Group a todo el personal del área de programación, entrevistas a la líder y supervisor del área, para obtener un amplio conocimiento sobre todo el proceso operativo de programación de lecciones y posteriormente se utilizaron matrices de evaluación tales como MEFE, MEFI y DOFA que permitieron identificar los principales factores que afectan el área de programación y que contribuyen en el crecimiento de Nptts (No Productive Time Teachers) se identificó la necesidad de implementar una propuesta de mejora basada en contribuir con el buen funcionamiento del área, por lo tanto se sugirieron siete propuestas claves las cuales fueron plan de capacitación, plan de incentivos, reorganización en los tiempos de entrega, esquema de clima laboral, personal Back up, metodología SMART y desarrollo de una plataforma para la programación de lecciones, las cuales permiten intervenir las falencias detectadas en el área.

*Palabras clave:* Programación de lecciones, Nptts, servicio al cliente, inconsistencias, satisfacción del cliente, errores de programación, capacitación.

## **Abstract**

The purpose of this work is to develop a proposal for improvement to intervene in the problems that currently affect the operational process of programming lessons from the company Berlitz S. A, for this purpose, a description and approach of the problem to be solved was made and some objectives were established that were reached after the development of this work. In order to fulfill these objectives, several information gathering instruments were implemented such as Focus Group to all the staff of the programming area, interviews to the leader and supervisor of the area, to obtain a wide knowledge about the whole operational process of lesson programming and later on, evaluation matrices such as MEFE were used, MEFI and DOFA identified the main factors that affect the programming area and contribute to the growth of Nptts (No Productive Time Teachers). The need to implement a proposal for improvement based on contributing to the proper functioning of the area was identified, therefore seven key proposals were suggested, which were training plan, incentive plan, reorganization in delivery times, work climate scheme, back up staff, SMART methodology and development of a platform for programming lessons, which allow to intervene the shortcomings detected in the area.

*Keywords:* Lesson programming, Nptts, customer service, inconsistencies, customer satisfaction, programming errors, training.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	15
Capítulo 1 Antecedentes y descripción del problema .....	17
Descripción del problema.....	17
Formulación del problema. ....	18
Sistematización del problema. ....	18
Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia .....	19
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos. ....	19
Justificación.....	20
Capítulo 3 Marco referencial.....	21
Marco contextual .....	21
Antecedentes. ....	21
Marco institucional. ....	23
Marco geográfico.....	27
Marco teórico.....	28
Mejora continua. ....	28
Satisfacción del cliente. ....	29
Desarrollo organizacional. ....	31
Reingeniería de procesos. ....	32
Gestión de calidad.....	33
Estudios sobre educación en lenguas extranjeras. ....	33
Marco legal .....	35
Ley 115 febrero 1994.-Ley general de educación. ....	35
Artículo 42.-Reglamentación educación no formal. ....	35
Artículo 73.-Proyecto educativo institucional. ....	35
Artículo 76.-Concepto de currículo. ....	35
Artículo 79.-Plan de estudios.....	35
ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad.....	36

NTC 5555:2011 Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. ....	36
NTC 5580:2011 Programas de formación para el trabajo en el área de idiomas. Requisitos.	36
Capítulo 4 Metodología.....	37
Tipo de investigación.....	37
Fase I. Recopilación de información en puestos de trabajo. ....	37
Fase II. Identificar los subprocesos del proceso operativo de programación de lecciones.....	37
Fase III. Análisis y evaluación de reportes de Nppts del año 2014 al 2019. ....	37
Fase IV. Elaboración de propuesta de mejora. ....	38
Capítulo 5 Diagnostico del proyecto.....	39
a) Recolección de información: .....	39
b) Focus Group: .....	39
c) Entrevistas: .....	41
d) Recolección y análisis de Reportes de Nppts: .....	45
e) Matrices: .....	47
Capítulo 6 Propuesta de mejora .....	55
1) Plan de capacitación .....	55
2) Reorganización de tiempos de respuesta.....	58
3) Personal Back -Up.....	59
4) Desarrollo de una plataforma para la programación de lecciones .....	59
5) Plan de incentivos.....	61
6) Esquema de clima Laboral .....	63
7) Indicadores que permitan medir los objetivos individuales .....	65
Capítulo 7 Indicadores de medición.....	67
Conclusiones y recomendaciones.....	71
Conclusiones.....	71
Recomendaciones .....	72
Referencias .....	74
Anexos.....	79
Anexo A.....	79
Perfil de cargo de un programador de Berlitz S.A. ....	79

Anexo B.....	85
Proceso de programación.....	85
Anexo C.....	91
Formato de Focus Group del área de programación.....	91
Anexo D.....	93
Respuesta y tabulación de Focus Group.....	93
Anexo E.....	101
Entrevista a líder del área de programación y supervisor de SSC.....	101
Anexo F.....	103
Respuestas entrevista a líder del área de programación y supervisor de SSC.....	103
Anexo G.....	112
Consolidado de reportes de Nptts de los últimos 5 años (2014 a 2019).....	112
Anexo H.....	113
Propuesta de formato. Evaluación de satisfacción del proceso de capacitación.....	113

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama general de Berlitz S.A.....	24
Figura 2. Organigrama del departamento SSC.....	25
Figura 3. Organigrama del área de programación.....	26
Figura 4. Sede principal de Berlitz S.A.....	28
Figura 5. Pasos para la mejora continua.....	29
Figura 6. Consolidado general, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A. ....	45
Figura 7. Consolidado por área, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A. ....	46
Figura 8. Consolidación mes a mes, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A. ..	46
Figura 9. Consolidado de costos, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A. ..	47

## Lista de tablas

Tabla 1. Participantes Focus group – Grupo 1.....	40
Tabla 2. Participantes Focus group - Grupo 2.....	40
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	48
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE .....	50
Tabla 5. Matriz de diagnóstico DOFA para el proceso operativo de programación de clases en la empresa Berlitz S.A.....	52
Tabla 6. Propuesta de cronograma de capacitación para la empresa Berlitz S.A. ....	56
Tabla 7. Propuesta de cronograma de desarrollo de plataforma para la programación de lecciones de la empresa Berlitz S.A.....	60
Tabla 8. Propuesta de plan de incentivos para la empresa Berlitz S.A. ....	61
Tabla 9. Propuesta de esquema de clima laboral para la empresa Berlitz S.A. ....	64
Tabla 10. Propuesta de metodología SMART para la empresa Berlitz S.A. ....	66
Tabla 11. Indicador de capacitación permanente para la empresa Berlitz S.A.....	67
Tabla 12. Indicador de efectividad en la programación para la empresa Berlitz S.A. ....	67
Tabla 13. Indicador de satisfacción al cliente para la empresa Berlitz S.A. ....	68
Tabla 14. Indicador de reducción de costos para la empresa Berlitz S.A. ....	69
Tabla 15. Indicador de ausentismo para la empresa Berlitz. S.A.....	69
Tabla 16. Indicador de disminución de Nptts para la empresa Berlitz S.A. ....	70
Tabla 17. Perfil de un programador de la empresa Berlitz S.A. ....	79
Tabla 18. Propuesta de evaluación de desempeño del proceso de capacitación para la empresa Berlitz S.A.....	113

## Glosario

**Analista:** profesional que cuenta con experiencia para evaluar un determinado proceso.

**Base de datos:** conjunto de datos de varios tipos, organizados e interrelacionados, exentos de redundancia, para dar trazabilidad al proceso que los genera.

**Cancelación:** es la anulación o suspensión de un documento o de un compromiso suscrito, entre dos personas o entre un individuo y una empresa, oportunamente.

**Customer assistant:** procedimiento en el que un operario, asiste al cliente en lo referente a un servicio para garantizar calidad en el mismo.

**Data base:** procedimiento en el que se organizan e interrelacionan un conjunto de datos para facilitar y dar trazabilidad a un proceso

**Disponibilidad:** propiedad o característica de una persona (instructor) a ser utilizada (programación de clases) cuando se requiera

**Error:** inexactitud o equivocación al ejecutar un procedimiento, que incide de forma relevante en el mismo.

**Inconsistencia:** evento, acción que causa un error o resultado erróneo en un proceso.

**Instructor:** es una persona que imparte sus conocimientos dentro de una organización basándose en una forma de enseñanza que puede brindarse en un marco de aprendizaje, o de educación, o bien con un propósito meramente funcional u operativo.

**LATAM:** (Latino América): termino que indica el grupo de siete (7) países de latino América, (Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Brasil, Argentina y México) con sedes de Berlitz S.A.

**Lecciones:** se refiere a cada una de las clases con duración de 45 minutos, que componen un programa que se imparte en Berlitz S.A.

**Matriculas & Memos:** es el conjunto de personas registradas en un sistema informático para recibir un programa de aprendizaje impartido por Berlitz S.A.

**Novedad:** todo evento extraordinario, que afecta la programación de clases para un instructor, dentro del horario normal de trabajo.

**Nppts:** (No Productive Time Teachers). Es el número de lecciones que debe asumir Berlitz S.A, representado en dinero, por errores en la programación de clases.

**Pool:** término con el que se designa a un grupo de instructores asignados a cierto programa especial en Berlitz S.A.

**Posteo:** registro del número de lecciones dictadas por un instructor para posterior pago de nómina en Berlitz S.A.

**Programa:** estudiante o grupo de estudiantes matriculados para recibir determinado plan de aprendizaje de un idioma en Berlitz S.A.

**Programación:** plan de clases diarias diseñado diariamente para los estudiantes e instructores en Berlitz S.A.

**Programming supervisor:** procedimiento en el que se hace un seguimiento y control de todas las actividades propias del área de programación.

**Rdc:** (Relación Diaria de Cambios): base de datos que maneja el Área de Programación de Clases y en el que se consigna diariamente todos los eventos (programación y cancelación de clases) realizadas por clientes de las sedes en región LAN.

**Reporte:** cada una de las consultas en tiempo real sobre el registro, resultado y estado de un procedimiento en un sistema o proceso operativo en una organización.

**Sede:** espacio o lugar donde se realizan determinados acontecimientos propios de una organización, que no concentra todas las actividades desde un núcleo.

**SSC (Shared Service Center-Centro de Servicios Compartidos):** es un departamento que centraliza las funciones de soporte de toda la región LAN, integrando determinados procesos y adaptándolos bajo el criterio de servicio, buscando eficiencia en las operaciones.

**Weekly:** es el listado o base de datos de grupos de estudiantes activos y TBO que tiene una determinada sede y es descargada por los programadores a diario, asegurando que las clases activas según el horario estén programadas al cien por ciento.

## **Siglas**

**LAN:** Latino América Norte.

**LATAM:** Latino América.

**SSC:** Language Center Management Schedule.

**NPTTS:** No Productive Time Teacher.

**RDC:** Relación Diaria de Cambios.

**SSC:** Shared Service Center-Centro de Servicios Compartidos.

**IT:** Information Technology.

## **Introducción**

La competitividad es uno de los principales factores que afecta el ámbito laboral, por lo tanto, para mitigar esto las compañías han implementado estrategias de satisfacción del cliente la cual va enfocada en cumplir con las expectativas y experiencias de los clientes frente a un producto o servicio, permitiéndoles estar a la vanguardia de sus principales competidores y obtener mejores resultados. Por ello es importante que las compañías mejoren definitivamente sus procesos operativos, así como los procedimientos que realizan a diario ya que de estos depende ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Es importante generar soluciones que brinden una respuesta optima que permita obtener el mayor rendimiento y utilidad de la compañía, para ello es relevante establecer un control sobre las actividades que resultan críticas en un proceso operativo y mejorar los aspectos de capital humano reconociendo el papel fundamental que juegan los trabajadores al momento de brindar un servicio de calidad a los clientes, permitiendo así alcanzar los objetivos de la compañía y ser altamente competitivos.

Para la compañía de Berlitz S.A es relevante identificar los principales factores que generan el crecimiento de Nptts en el proceso operativo del área de programación de lecciones, para así implementar acciones de mejora que les permita mitigar las inconsistencias generadas con el servicio que se brinda al cliente, por lo tanto, en el presente trabajo se desarrolla una propuesta de mejora que le permita a la compañía mitigar el índice de Nptts generados por el área de programación. Para llegar a esto se aplicaron instrumentos de recolección de información tales como Focus group con los trabajadores del área de programación y entrevista con la líder del área y el supervisor del departamento, para así posteriormente utilizar matrices de evaluación tales como MEFI, MEFE y DOFA que permitieran desarrollar estrategias que contribuyeran con la elaboración de una propuesta de mejora.

El presente trabajo de grado permitió identificar que los principales factores que afectan el área de programación no son solo técnicos sino también de la gestión del capital humano, permitiendo así diseñar estrategias como incentivos para los trabajadores del área o crear un esquema de clima laboral lo cual se verá reflejado no solo en la mejora de la productividad de los trabajadores sino en la calidad del servicio al cliente.

Se cumplió en su totalidad con el objetivo general propuesto para este trabajo de grado ya que se identificó los antecedentes de la problemática que presenta actualmente la compañía y el área

de programación, se desarrolló un marco referencial que sustenta y enmarca la problemática principal para así llevar a cabo la metodología y los métodos para el diagnóstico y el desarrollo del trabajo, posteriormente se realizó el diagnóstico y se evidenciaron sus principales hallazgos para finalmente desarrollar una propuesta de mejora que brinde solución a la problemática que actualmente presenta el proceso operativo de programación de lecciones con el fin de mitigar las inconsistencias generadas por el área.

## Capítulo 1 Antecedentes y descripción del problema

### Descripción del problema

Berlitz S.A es una multinacional con participación en más setenta países dedicada a la enseñanza de idiomas. Mediante el departamento de operaciones SSC (Shared Service Center - Centro de Servicios Compartidos) presta apoyo y gestión a más de 76 sucursales en las que tiene que ver con todo lo relacionado con la programación y asignación de lecciones diarias de sus clientes activos. (Ripe, 2012).

El área de programación es uno de los principales procesos que tienen interacción directa con la entrega del servicio al cliente ya que deben asegurar la asignación de las lecciones diarias. Debido a la complejidad del proceso no se ha garantizado el cumplimiento al 100% con la entrega del servicio, generando diversas quejas e inconformidades por parte de sus clientes que conlleva a largo plazo a la pérdida de importantes contratos con diferentes compañías, afectando así su imagen corporativa y ocasionando costos adicionales para mitigar las inconsistencias generadas a sus clientes.

Una de las primordiales características que hace que el proceso de programación sea complejo es que el 61% de los clientes no cuentan con un horario fijo, adicional a ello el hecho de no programar, cancelar, asignar un instructor en el horario establecido o fuera de las sedes hace que los procedimientos tengan una alta sincronización y se presenten inconsistencias al momento de programar las lecciones diarias de sus clientes (Cardenas D. , 2019).

El no intervenir el área de programación seguirá aumentando y generando inconsistencias las cuales son reflejadas en Nppts los cuales son costos adicionales asumidos por la compañía, que son pagados a los instructores o a los clientes, ofreciendo clases de cortesía o de reposición, afectando así la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y provocando disminuir su índice de ventas, a su vez esto no le permitirá mantener una ventaja competitiva en el mercado ya que puede aumentar la pérdida de potenciales clientes.

Berlitz S.A aspira a “mejorar la experiencia de vida de las personas” Lancheros (2019) garantizando que todos los procesos y procedimientos que lo conforman vayan enfocados a cumplir con dicha misión. Respecto a lo mencionado anteriormente el principal factor que afecta la compañía es el alto índice de inconsistencias o Nppts generados por el área de programación el cual se debe mitigar para garantizar el logro de los objetivos de la compañía y la entrega de un buen servicio de calidad a sus clientes.

**Formulación del problema.**

Esto con lleva al planteamiento del siguiente interrogante

¿Qué aspectos permiten a la empresa Berlitz S. A disminuir el índice de Nptts producido por el área de programación, para lograr el mejoramiento general de la organización?

**Sistematización del problema.**

¿Qué elementos permiten identificar los subprocesos y procedimientos del área de programación?

¿Qué métodos permiten la medición de resultados?

## **Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Diseñar un plan de mejora que permita reducir el índice Nptts producido por el área de programación, de la empresa Berlitz S.A., para lograr el mejoramiento general de la organización.

#### **Objetivos específicos.**

Realizar un diagnóstico interno de los subprocesos y procedimientos del área de programación.

Analizar reportes de Nptts del año 2014 al año 2019.

Establecer indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la implementación de la propuesta de mejora.

### **Justificación**

El hablar otro idioma y en especial inglés debido a que es considerado el tercer idioma más importante del mundo, genera un plus en la vida de cualquier persona, ya que en el ámbito profesional le permite adquirir e interactuar en amplios conocimientos de nuevas culturas, por parte del ámbito laboral es un elemento significativo para las compañías debido a que serán el eje de la comercialización permitiéndoles ser altamente competitivas trabajando de la mano con otros países. Por lo tanto, Berlitz S.A, ofrece una educación complementaria para el aprendizaje de un segundo idioma, contribuyendo en el crecimiento y desarrollo social en todos los países en los que actualmente tiene participación, brindando diversos servicios enfocados a satisfacer y cumplir con dicho objetivo, pero debido a una demanda insatisfecha por el incumplimiento con el servicio, este se puede ver afectado ocasionando la pérdida de clientes potenciales, generando costos adicionales para la compañía y permitiendo que la competencia pueda captar fácilmente parte del mercado corporativo que para Berlitz S.A, representa un 73% (Vega, 2019) del margen de rentabilidad.

Para el crecimiento continuo de la compañía y mantener una ventaja competitiva frente al mercado la alta gerencia ha determinado que el índice de inconsistencias generadas por el área de programación de lecciones se debe disminuir en un porcentaje considerable, buscando mejorar eficientemente la operación general de la compañía, para así garantizar y cumplir la entrega del servicio a los clientes. Además, mitigar los costos adicionales que generan los Nppts, dando trazabilidad y creando herramientas operativas que logren el cumplimiento de un servicio de calidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta es la razón fundamental para la elaboración de este trabajo de grado, buscar el mejoramiento general de operación de la compañía, a través del análisis y la identificación de los factores que generan el crecimiento de Nppts en el proceso operativo de programación en SSC de la empresa Berlitz S.A, para así minimizar el índice de inconsistencia y brindar una respuesta optima al mejoramiento del servicio, lo cual no solo afecta la rentabilidad de la compañía sino también con el cumplimiento de las metas propuestas año tras año.

### Capítulo 3. Marco referencial

#### Marco contextual

##### Antecedentes.

Los avances a nivel mundial no solo se han identificado en aspectos culturales, tecnológicos o económicos también se han observado en el ámbito del aprendizaje. En un mundo tan altamente globalizado como el actual se ha identificado en las personas, colegios, universidades y en las empresas la necesidad de aprender una segunda lengua, actualmente en mercado se encuentran variedad de entes de formación no formal dedicados a la enseñanza de un nuevo idioma, implementando diversos métodos que faciliten y garanticen el aprendizaje, para abordar este tema es importante conocer la historia y evolución de los métodos que se han implementado para aprender una lengua extranjera.

Todo se retorna al año 1920 con el método de traducción gramatical o también conocido como método tradicional el cual se basaba en enseñar todas las bases gramaticales del idioma meta para posteriormente aplicar los conocimientos adquiridos en la traducción de textos u oraciones. Este método surgió en Prusia a finales del siglo XVIII (Instituto Cervantes, Centro virtual Cervantes) diseñado principalmente para la enseñanza de latín y del griego, identificado por ser un método deductivo por su forma de aprendizaje debido a que enseña primero toda la teoría para luego aplicar lo aprendido en ejercicios de traducción. (Cerdas & Ramirez, 2014, pág. 304).

Debido a que el método de traducción gramatical no fue efectivo en el aprendizaje de una segunda lengua, el método directo o también conocido como método natural toma gran relevancia, este surge en el siglo XIX Alemania y Francia implementado por Maximilian Berlitz y Sauze (Lopez, 2016), el cual se basaba en la teoría lingüística explícita, debido a que se explicaba mediante situaciones concretas de la vida cotidiana, haciendo énfasis en la pronunciación del idioma meta y dejando de un lado la traducción, en la actualidad se sigue implementando como uno de los primeros y mejores métodos de aprendizaje de lenguas extranjeras. (Cerdas & Ramirez, 2014, pág. 305).

Por consiguiente, se implementaron nuevos métodos de aprendizaje como el método audio lingüístico patentado por N. Brooks en 1964 originándose en Estados Unidos (Instituto Cervantes) enfatizado en conseguir el dominio oral del idioma meta para que el estudiante hable de modo automático sin la necesidad de detenerse a pensar, ni traducir a su lengua materna. Este método implica tres aspectos psicológicos los cuales son estímulo, respuesta y refuerzo. Llevando así el

método audio lingüístico a anular por completo el método tradicional. (Cerdas & Ramirez, 2014, pág. 305).

Enseñanza comunicativa de la lengua o también conocido como enfoque comunicativo se origina en el Reino Unido a finales de 1960, enfatizada en la realidad fuera de las aulas de clase partiendo de no solo saber que decir sino como decirlo en las diversas situaciones que se puedan presentar alrededor, esto conlleva a que se dejara de seguir una estructura gramatical en donde lo primordial era como comunicarse, sin embargo el método no fue tan efectivo y perdió gran fuerza debido a que hacía que los estudiantes predijeran sus respuestas frente a una conversación basada en eventos situacionales. (Cerdas & Ramirez, 2014, pág. 306).

El enfoque humanístico afectivo o también conocido como el modelo humanista, aparece en el siglo XX basado en el libre albedrío, debido a que el alumno puede decidir lo que desea aprender y hacer con la lengua meta. En este método se considera importante observar al estudiante no cognitivamente sino dar relevancia a estimular el interés, la autoevaluación, el adecuado proceso de aprendizaje y no generando una jerarquía entre el alumno y el instructor, para que así se establezca relaciones interpersonales entre el alumno y el facilitador para lograr confianza al aprender un nuevo idioma. (Cerdas & Ramirez, 2014, pág. 307).

Actualmente existen dos empresas que ofrecen servicios semejantes a los de Berlitz S.A, cuentan con una gran participación en el mercado, grandes infraestructuras, con amplios y novedosos servicios, pero que no superan a Berlitz S.A en cuanto a calidad, trayectoria y método de aprendizaje de acuerdo con lo mencionado por Agudelo, Garay & Morales (2009):

El método Berlitz. Es de los más antiguos que se conocen, y uno de los mejores en cuanto a la técnica que emplea para la enseñanza de lenguas extranjeras. [...] Desde entonces muchos pedagogos y lingüistas han pretendido imitarlo y modificarlo, [...]. (pág. 26).

A continuación, se describen los principales competidores de Berlitz S.A:

**Centro Colombo Americano.** La primera sucursal fue fundada en 1943 en Bogotá, la cual tenía como propósito “llevar a cabo programas de apoyo a la capacitación de los docentes de inglés en secundaria y universidades.” (Estrada, 2019). Actualmente ofrece programas de inglés para adultos, niños y adolescentes de manera presencial y cuentan con una participación en el mercado de 77 años de experiencia. Su metodología es totalmente didáctica para desarrollar las competencias necesarias en el aprendizaje de un nuevo idioma. (Colombo Americano, 2019).

**British Council.** Es un instituto del Reino Unido “Los primeros salones del British Council en Colombia aparecieron un 3 de marzo de 1940, en donde 425 colombianos fueron los primeros alumnos de la organización” (British Council, 2020). Cuenta con una participación de 80 años en Colombia, su metodología es integrada ya que permite desarrollar todas las competencias cognitivas en el aprendizaje de una lengua extranjera. Ofrecen programas para Adultos, niños y adolescentes de manera virtual y presencial, adicional maneja una página virtual totalmente gratis en la cual se pueden practicar y reforzar las competencias de Listening, Writing, Speaking y Reading el cual varios entes de formación lo usan como complemento para el aprendizaje de sus estudiantes. (British Council, 2020).

### **Marco institucional.**

**Berlitz S.A.** Según la página Web oficial la presenta como:

**Historia.** Después de emigrar de Alemania en 1870, el fundador de nuestra compañía, Maximilian Berlitz, aprovechó la oportunidad para dar clases de idiomas en los Estados Unidos. Hijo de una familia de maestros y matemáticos, utilizó sus excepcionales capacidades lingüísticas para enseñar griego, latín y otros seis idiomas europeos.

Después de algunos años haciendo tutorías privadas, Berlitz se unió al Warner Polytechnic College en Providence, Rhode Island, donde se convirtió en profesor de francés y alemán. Al contratar a un asistente exclusivamente de habla francesa, Berlitz se dio cuenta de que el método de enseñanza tradicional de "gramática-traducción" no era tan efectivo como incorporar el nuevo idioma de inmediato en la conversación. A partir de entonces, comenzó a utilizar una enseñanza más inmersiva en sus clases, y así fue como nació el Método Berlitz. (Berlitz S.A Colombia, 2019).

**Misión:** Mejoramos la experiencia de vida de las personas a través del idioma y la cultura en un ambiente global.

**Visión:** Ser líder en la enseñanza de idiomas y comunicación intercultural a través de experiencias altamente efectivas y personalizadas, haciendo uso de soluciones innovadoras.

**Valores:** Mejorando de manera global la vida de las personas a través del ¡Lenguaje y la cultura!

- Innovación a través del pensamiento creativo y la práctica.
- Respeto hacia la dignidad de los demás a través de la
- cortesía y los modales.
- Franqueza mediante la participación.
- Trabajo en equipo para llegar cada vez más lejos.

- Pasión por mejorar la vida de los demás.

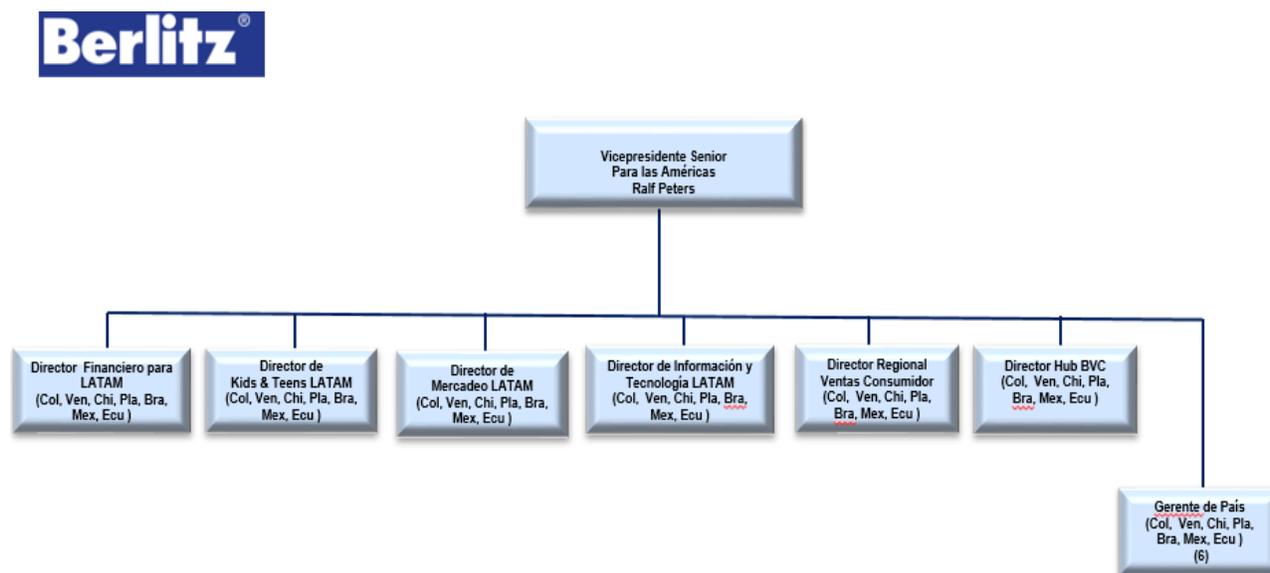
**Política de calidad:** Nuestro compromiso es ser el aliado estratégico de nuestros clientes, ofreciéndoles programas de entrenamiento que les permitan desarrollar la habilidad comunicativa en idiomas, fortaleciendo sus competencias por medio de una experiencia de aprendizaje de alta calidad y servicio innovador.

Del mismo modo, trabajamos de forma continua para mejorar nuestros procesos internos, alineados con la normatividad vigente y con el objetivo de asegurar un crecimiento sostenible y rentable en función de nuestro talento humano e inversionistas.

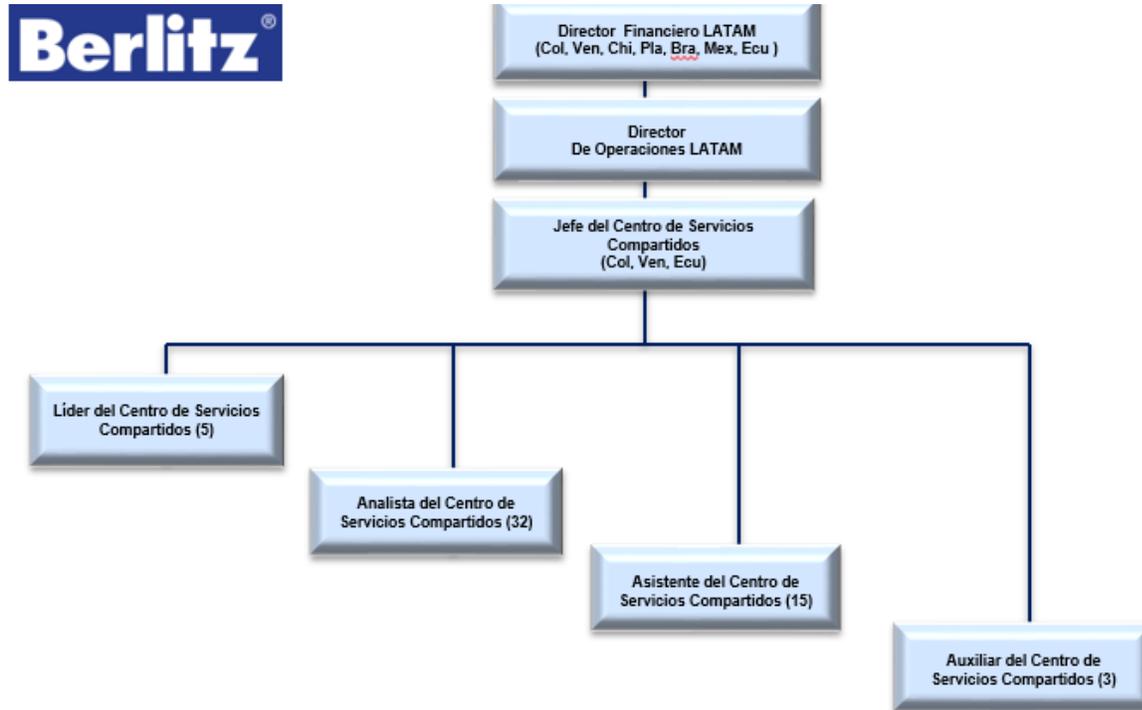
### Objetivos organizacionales.

- Ofrecer una experiencia de aprendizaje en idiomas basada en las necesidades comunicativas de nuestros clientes.
- Garantizar la entrega del método Berlitz con instructores entrenados en nuestra metodología comunicativa.
- Mejorar nuestra eficiencia y eficacia operacional permitiendo inversiones estratégicas. (Lancheros, 2019).

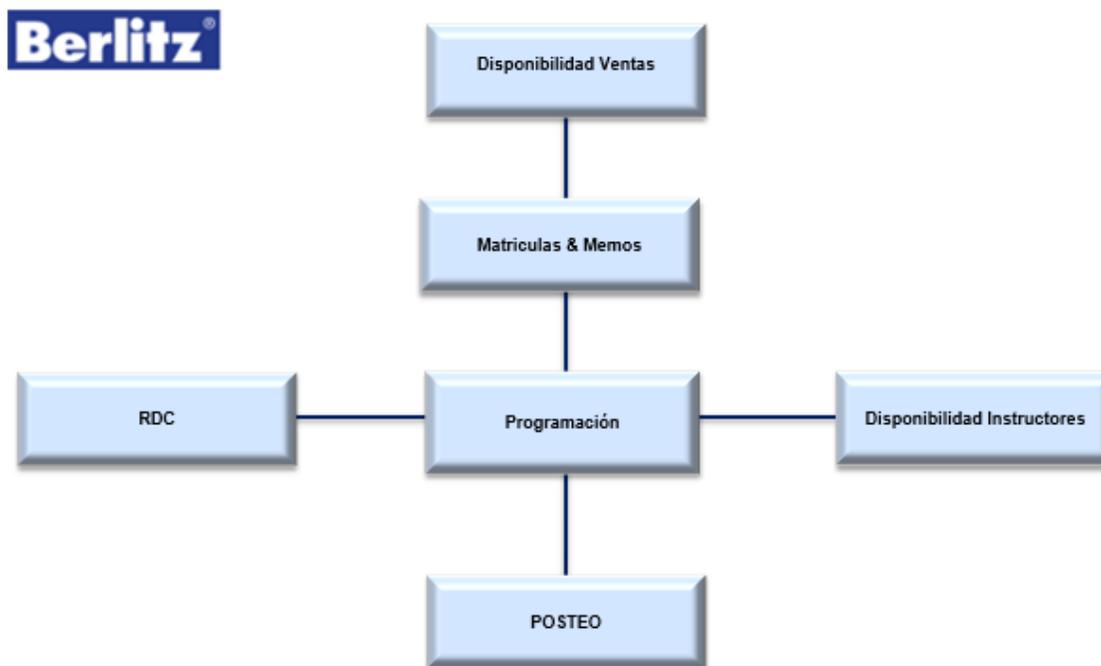
### Organigrama general de Berlitz S.A.



**Figura 1.** Organigrama general de Berlitz S.A. Lancheros (2020)

**Organigrama de SSC.**

**Figura 2.** Organigrama del departamento SSC. Lancheros (2020)



**Figura 3.** Organigrama del área de programación. Lancheros (2019)

Las áreas que afectan el proceso de programación son el área de matrículas y memos ya que mediante este proceso se tramita la creación de todos los programas que ofrece Berlitz como grupos, privados, Kids, corporativos, entre otros programas, estos son activados y creados en la plataforma COSMOS lo que permite al programador encontrar el cliente en el sistema y asignarlo a un instructor.

Por otro lado el área de disponibilidad de instructores mantiene actualizada toda la información del Staff de instrucción tales como nivel de idioma, competencias, permisos, vacaciones, licencias, entre otros, es de vital importancia que esta información este actualizada debido a que el programador se basa de ella para asignar una lección a un instructor, por otra parte, el área de RDC es el encargado de recibir todas las solicitudes de los estudiantes como cambios de horarios, cancelaciones, reprogramaciones e inicios entre otras solicitudes, las consolida y posteriormente las envía al programador para que este las aplique en el sistema de COSMOS, estas áreas son las que intervienen de manera directa en el área objetivo debido a que mediante el buen funcionamiento de cada una de ellas permitirá al programador dar entrega efectiva de los horarios y a su vez disminuir los errores.

Por su parte el área disponibilidad de ventas interviene de manera indirecta debido a que de este proceso se desglosa el inicio de toda la cadena de procedimientos que se realizan a diario en SSC, ya que mediante esta área se aprueba o niega la apertura de nuevos programas, por otro lado el área de posteo es quien recibe toda la información del área de programación para poder pagar a los instructores las lecciones dictadas, estas dos áreas son importantes en la trazabilidad del proceso de programación pero no influyen de manera directa en el procedimiento de programar lecciones.

### **Marco geográfico**

La presente pasantía se realizará en las instalaciones de la empresa de Berlitz S.A, cuyos datos de ubicación son los siguientes:

Dirección: Calle 125 # 21 A 60 Sede Principal Santa Barbara.

Localidad: Usaquén (Número)

Teléfono: 745 99 99

Página Web: <https://www.berlitz.com/es-co/centros>

Línea Gratuita Nacional: 01-8000-961-200

A través del enlace <https://www.berlitz.com/es-co/centros> , puede conocerse las 9 diferentes sedes que actualmente maneja Berlitz en Colombia. En la **Figura 4**, se presenta la fachada de la sede principal de la organización en la ciudad de Bogotá.



**Figura 4.** Sede principal de Berlitz S.A. Berlitz S.A. (2015)

### **Marco teórico**

Con el fin de sustentar el desarrollo del presente trabajo, se encuentra información de apoyo, que será base fundamental para el brindar respuesta al objetivo general de este proyecto. A continuación, se presenta algunos aportes por parte de teorías especializadas en cada campo.

#### **Mejora continua.**

Para empezar, hablar de mejora continua tenemos que retomarnos a sus inicios en donde Zapata (2018) nos menciona que a finales de la segunda guerra mundial Japón enfrentaba muchos problemas en su industria, lo que permite dar origen a la teoría de Kaizen el termino fue propuesto por Masaaki Imai, esta teoría va orientada a la mejora continua en la gestión del personal la cual permite emplear técnicas o sistemas que les permita estar en un proceso de retroalimentación y de mejora constante. La implementación del modelo de Kaizen implica la aplicación de 7 sistemas operativos que permiten determinar el logro de los objetivos de la compañía los cuales son:

- Just Time.
- TQM – Gestión de calidad total.
- TPM–Mantenimiento Productivo Total.
- Actividades de grupos pequeños
- Sistema de Sugerencias (CETA O CEDAC)

- Despliegue de políticas
- Sistema de costos “KANBAN”.

Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en una organización permite no solo mantener los sistemas operativos estables, sino implementar cambios que mejoren los procesos y resultados propuestos por las compañías.

Por su parte los autores Proaño, Gisbertm, & Pérez (2017, págs. 50,55) proponen una metodología que logre implementar un plan de mejora continua basado en cuatro pasos esenciales lo cual permite a las empresas mejorar los procesos, los productos y los servicios llevando las a ser altamente competitivas, crecer y mantenerse en el mercado.



**Figura 5.** Pasos para la mejora continua. Proaño. Gisbertm & Pérez (2017, pág. 53)

En la **Figura 5** se puede observar cuatro pasos propuestos por los autores los cuales van enfocados a contribuir en las organizaciones para intervenir en el área a mejorar, definiendo con exactitud los problemas que principalmente se deben solucionar, para así posteriormente estructurar un plan de acción que influya en el proceso de mejora realizando su implementación y debido seguimiento dentro de un periodo determinado.

De acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente se pueden concluir que la mejora continua permite a las organizaciones mantenerse en una constante retroalimentación o mejora ya sea de los productos, servicio o procesos los cuales les permite disminuir el índice de errores y estar en constante cambio, para ser altamente competitivas y obtener los resultados esperados.

#### **Satisfacción del cliente.**

Reyes (2017, págs. 19,21) Menciona tres teorías que permiten medir la satisfacción del cliente:

- Teoría de satisfacción del cliente basado en Carmona Lavado el cual propone cinco dimensiones del servicio o producto que influyen en la medición satisfacción del cliente:
  - Rapidez.
  - Disponibilidad.
  - Acogida.
  - Trato al cliente.
  - Niveles de precio.
- Teoría de la Satisfacción del Cliente según Philip Kotler propone tres dimensiones para medir la satisfacción del cliente ya que para él puede ser una sensación favorable o desfavorable sobre la expectativa de algún producto o servicio:
  - Expectativas.
  - Rendimiento.
  - Complacencia.
- Teoría de la Satisfacción del Cliente según Fernando Gosso el cual menciona cinco dimensiones para medir la satisfacción del cliente definiendo lo como un estado de ánimo el cual resulta de la atención ofrecida y las expectativas del cliente:
  - Actitud.
  - Accesibilidad.
  - Confianza.
  - Carisma.
  - Alegría.

Según Quispe & Ayaviri (2016, págs. 171,172) el termino satisfacción es proveniente del latín que significa bastante (satis) y hacer (facere), quiere decir que implica el cumplir o superar las necesidades de los clientes, lo cual conlleva a los consumidores a evaluar los diversos factores en la experiencia de compra comparado con el resultado alcanzado, esto se puede dar post compra o post servicio según si los deseos de los clientes han sido cubiertos completamente.

Haro, Córdova & Chong Qui (2016) plantean los fundamentos teóricos y psicológicos que conllevan a la satisfacción del cliente teniendo en cuenta la medición del cumplimiento de las expectativas del mismo, ya que el cliente tiene en cuenta diversas variables al momento de calificar un servicio o un producto que lo puede llevar posteriormente a generar la fidelidad de consumo.

Ya que los productos o servicios son la sumatoria de atributos que contienen, el cliente frente a su criterio decidirá que atributos son relevantes para él y cuales no lo son por lo tanto los descartara.

Los autores mencionados anteriormente concuerdan con que la satisfacción del cliente es cumplir las expectativas del consumidor frente a producto o servicio. Actualmente la satisfacción del cliente es uno de los principales factores que tienen en cuentas las organizaciones para obtener nuevos clientes y garantizar la fidelidad del compra o de consumo, el cual va atado a diversos atributos tales como la experiencia, los deseos, el resultado alcanzado, la accesibilidad, la confianza entre otros factores que tienen en cuenta los clientes al momento o posteriormente al haber adquirido un producto o un servicio.

### **Desarrollo organizacional.**

Para la autora Zamora (2017) el concepto de desarrollo organizacional es un proceso que inicia en las organizaciones cuando desean implementar el cambio ya sea en procedimientos, sistemas, tradiciones o cultura, basados en la intervención sistemática, estratégica y planificada, innovando en prácticas que contribuyan a mejorar los procedimientos anticuados de las organizaciones, permitiendo les enfrentar nuevos retos, fortalecer las competencias, los recursos y las capacidades impulsados a cambios positivos.

Por otro lado Garbanzo (2016, págs. 73, 75) dice que el desarrollo organizacional es una planificación estrategia de proyección futura que tiene en cuenta todas las partes de una organización basado en el comportamiento y las competencias de un individuo, que le permita brindar una respuesta pertinente y eficaz para enfrentarse a los cambios y transformaciones de un mundo altamente globalizado asegurando una sostenibilidad eficiente.

Escudero, Beltrán & Arano (2014) definen el desarrollo organizacional como una estrategia la cual desea lograr el cambio interno y externo de las organizaciones, enfocado desde el recurso humano, teniendo en cuenta aspectos como valores, relaciones interpersonales, clima organizacional, relaciones grupales, direccionando los al cumplimiento de las metas. El implementar un planteamiento metodológico de desarrollo organizacional puede conllevar a solucionar problemas de comunicación interna, satisfacción laboral, adaptación al cambio, conflictos intergrupales y de liderazgo y eficiencia organizacional, adoptando así mismo las exigencias del entorno en el que se encuentra la organización.

El desarrollo organización de acuerdo con las anteriores definiciones se puede concluir que es una estrategia enfocada en las relaciones humanas dentro de una organización, las cuales permiten

implementar cambios de forma planificada abarcando diversos aspectos interpersonales. La implementación de esta estrategia no solo es importante de manera interna sino también externa debido a que permite a las organizaciones enfrentarse y adaptarse fácilmente a los cambios y transformaciones que pueda presentar el mercado.

### **Reingeniería de procesos.**

Moreno & Parra (2017) mencionan que la Reingeniería de procesos nace en 1993 por M. Hammer y J. Champy a través de su libro “Más allá de la reingeniería”. Basados en definiciones de varios autores mencionan que en conclusión la reingeniería de procesos es un enfoque global a la reconstrucción y rediseño de los procesos de una organización que permite hacer cambios radicales con el fin de obtener resultados a corto plazo, basado en el uso eficiente de los recursos de las organizaciones.

Según Ochoa (2015, págs. 48, 57) es un cambio en los procesos permitiendo reinstaurar el buen funcionamiento de las organizaciones generando una ruptura en la cultura de trabajo y en la estructura, enfocado principalmente en el servicio al cliente. Se puede implementar la reingeniería para mejorar los costos, realizar una innovación radical o permitir ser el mejor en el mercado. Adicional nos menciona unas condiciones que se deben tener en cuenta para saber en qué momento se debe aplicar la reingeniería en las organizaciones, las cuales son:

- El rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- La organización está en crisis.
- Las condiciones del mercado cambian.
- Se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- La empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Para los autores Pérez, Gisbert & Pérez (2017, págs. 81,90) es una herramienta la cual estudia los procesos de las organizaciones permitiéndole rediseñar y realizar modificaciones para implementar mejoras en cada uno de los procesos productivos, teniendo claro las metas u objetivos alcanzar en los que se puede intervenir la calidad del servicio, tiempo de ciclo, calidad de producto y medio de costes.

Se puede concluir de estas definiciones que la reingeniería en las organizaciones permite intervenir y reestructurar radicalmente los procesos, para lograr mejoras significativas a corto y

mediano plazo interviniendo en la mejora de costos, satisfacción del cliente, calidad entre otros factores. La implementación de la reingeniería le permite a las organizaciones estar a la vanguardia de los diversos cambios que se puedan presentar en el entorno y a su vez ser altamente competitivos.

### **Gestión de calidad.**

Según los autores Hernández, Barrios & Martínez (2018) la gestión de calidad es una estrategia que permite impulsar la competitividad empresarial y tener un mejor control de los procesos, enfocado en la satisfacción del cliente y promoviendo la mejora continua. Esto permite que se conviertan en organizaciones avanzadas en gestión de conocimiento, basadas en el recurso humano.

Por otro lado, los autores Sirvent, Gisbert & Pérez (2017, págs. 10,17) mencionan que la gestión de calidad es un proceso de cambio el cual involucra todos los aspectos de la organización y sus miembros, para poder reducir y corregir los defectos y también lograr prevenirlos, así brindar a los consumidores productos y servicios de calidad. Los autores nombran siete principios de gestión de calidad los cuales permiten a las organizaciones identificar resultados beneficiosos:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basadas en la evidencia
- Gestión de las relaciones

De acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente la gestión de calidad permite identificar procesos de cambio que vayan enfocados a la calidad del servicio o producto mitigando los posibles errores que se puedan presentar, a su vez permite establecer mejoras continuas que se implementen en las organizaciones para generar procesos de calidad, para así satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Estudios sobre educación en lenguas extranjeras.**

Rodríguez (2014) habla sobre la evolución de la metodología de la enseñanza de lenguas extranjeras mediante los diferentes métodos y enfoques que se han desarrollado a lo largo de la historia, los cambios metodológicos en cuanto a las enseñanzas de las lenguas extranjeras, se basan

en tareas las cuales facilitan las oportunidades capaces para el desarrollo y eficiencia de los estudiantes logrando un método más didáctico que conlleve a la efectividad de la enseñanza de un nuevo idioma.

Posteriormente los autores Bernal, Emayusa & Marín (2014) mencionan la importancia del bilingüismo en estudiantes de educación superior debido a que actualmente se ha vuelto indispensable, ya que hacen parte de una sociedad de consumo y altamente competitiva donde la exigencia del mercado laboral cada vez es más alta. Para llevar a cabo el aprendizaje de una lengua extranjera, se han realizado diversos estudios sobre las prácticas y métodos de enseñanza, con el fin de detectar las principales falencias, y así direccionar un desarrollo más efectivo en las habilidades empleadas.

Los autores Ricoy & Alvarez (2016) desarrollan su investigación en el proceso de enseñanza y aprendizaje de una lengua extranjera basados en los seis diversos métodos que se han implementado a lo largo del tiempo hasta la actualidad, mediante la recolección de información y el análisis de datos concluyen que actualmente existen métodos modernos que ya están a la mano de los centros educativos, pero aún hay centros que insisten en utilizar la metodología tradicional y rutinaria lo cual no permite avances, ni mejores resultados en la enseñanza y aprendizaje de una nueva lengua.

Fandiño (2017) nos habla de la formación y desarrollo de un docente en lenguas extranjeras realizando lo a través de una revisión teórica basado en la complejidad, el dinamismo y su desarrollo profesional, donde el empoderamiento es la base para que los docentes sean transformadores en la educación, las lenguas extranjeras han tenido cambios en el ámbito social y educativo, los cuales han implicado reestructurar y replantear las prácticas, haciendo estas más complejas y dinámicas ante la información del docente.

Para Cárdenas (2018) hace una exploración histórica de cómo se introdujo la enseñanza de lenguas extranjeras y también los principales aspectos culturales que permitieron la implementación del bilingüismo en Colombia, basado principalmente en el programa nacional de Bilingüismo (PNB) el cual va centrado en la educación básica y media y en la educación superior el cual tiene como objetivo que los ciudadanos y ciudadanas logren aprender un segundo idioma como el inglés, lo que permitirá el desarrollo de las culturas y del país.

## **Marco legal**

Berlitz S.A en Colombia presta servicios de educación no formal los cuales son regulados por la leyes y normas pertinentes reglamentarias del gobierno nacional, el cual garantiza el cubrimiento y mejoramiento de la educación complementaria, permitiendo el desarrollo y el perfeccionamiento de la persona humana. Así mismo la compañía se certifica en sistemas de calidad como la ISO 9901 y NTC 5555 y 5580 los cuales se describen a continuación:

### **Ley 115 febrero 1994.-Ley general de educación.**

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. (Ministerio de educación, pág. 1).

### **Artículo 42.-Reglamentación educación no formal.**

“La creación, organización y funcionamiento de programas y de establecimientos de educación no formal, y la expedición de certificados de aptitud ocupacional, se regirá por la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional.” (Ministerio de educación, pág. 11).

### **Artículo 73.-Proyecto educativo institucional.**

Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos. (Ministerio de educación, pág. 16).

### **Artículo 76.-Concepto de currículo.**

Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. (Ministerio de educación, pág. 17).

### **Artículo 79.-Plan de estudios.**

“El plan de estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos.” (Ministerio de educación, pág. 17).

**ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad.**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (ISO 9001, 2015).

**NTC 5555:2011 Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo.**

La siguiente norma establece los requisitos que deben tener en cuenta las instituciones de formación para el trabajo para la implementación de un sistema de gestión de calidad que armonice con los proyectos educativos institucionales, la práctica educativa y los requerimientos del entorno productivo, económico y social. (Ministerio de educación nacional, NTC (Norma técnica Colombiana) 5555, 2007, pág. 1).

**NTC 5580:2011 Programas de formación para el trabajo en el área de idiomas. Requisitos.**

Esta norma técnica especifica los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación para el trabajo en el área de idiomas. Los programas de formación para el trabajo en el área de idiomas se orientan a desarrollar competencias comunitarias de comprensión, la expresión, la interacción y la interpretación de textos o discursos en cualquiera de sus formas.

Esta norma establece los requisitos de calidad de programas de formación para el trabajo en el área de idiomas, acorde con la legislación vigente. (Ministerio de educación nacional, NTC (Norma técnica Colombiana) 5580, 2007, pág. 1).

## Capítulo 4 Metodología

### Tipo de investigación

Para el desarrollo de este trabajo de grado se llevará a cabo la metodología de investigación analítica y descriptiva, debido a que se tomarán los procedimientos que comprenden el proceso operativo de programación de lecciones, identificando, delimitando y analizando los factores que generan el crecimiento de Nptts, al mismo tiempo diseñando y elaborando una propuesta de mejora que apoyen y generen la disminución de inconsistencias y costos adicionales generados por el área de programación.

La población de estudio será todo el personal del proceso operativo de programación de lecciones que en total son 12 colaboradores que actualmente laboran en la compañía, adicional a su respectivo supervisor y líder de área.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se han definido las siguientes etapas metodológicas:

#### **Fase I. Recopilación de información en puestos de trabajo.**

Se realizó la aplicación de un Focus Group a todos los colaboradores del proceso operativo de programación de lecciones, ya que esto permitiera la identificación del paso a paso de los procedimientos, determinando el manejo actual de las actividades desarrolladas a diario, a su vez arrojando información sobre los principales factores que afectan y generan Nptts en el área de programación. Esta fase permitirá contribuir con el diagnóstico interno del área, recolectando información con la población de estudio la cual permite identificar diversos factores que influyen en el proceso de programación de lecciones diarias.

#### **Fase II. Identificar los subprocesos del proceso operativo de programación de lecciones.**

Se procedió a realizar entrevista a la líder del área de programación de lecciones y al supervisor del departamento de SSC debido a sus amplios conocimientos sobre el área, esto permitirá recolectar información veraz de los subprocesos que conforman el área de programación, los factores que generan Nptts, sus causas, acciones correctivas y los sucesos ocurridos en los últimos 5 años que pudieron afectar el crecimiento de Nptts de acuerdo lo identificado en el reporte de Nptts. Adicional a ello esta fase permite recolectar una amplia información de los subprocesos que intervienen en el área de programación para así posteriormente poder identificar los factores internos que intervienen en el área de estudio.

#### **Fase III. Análisis y evaluación de reportes de Nptts del año 2014 al 2019.**

Después de la recolección de los reportes de Nptts de los últimos 5 años se procedió a discernir la información para evaluar e identificar qué área es la que genera el más alto índice de inconsistencias, en qué mes y en qué año se generan más Nptts y cuáles son los costos adicionales que estos generan para la compañía. Esta fase contribuye con los objetivos debido a que permite realizar un análisis detallado de los principales factores que generan los Nptts, como fueron intervenidos por la compañía y que cambios se presentaron a lo largo del tiempo.

#### **Fase IV. Elaboración de propuesta de mejora.**

Posteriormente a la recolección e identificación de toda la información pertinente se procede a evaluar y plantear las propuestas de mejora más convenientes para la compañía, que permitan e interfieran a su vez en la disminución de Nptts del área de programación, contribuyendo así con el objetivo principal propuesto por este trabajo de grado.

## Capítulo 5. Diagnostico del proyecto

Para el cumplimiento de cada una de las fases mencionada en la metodología se utilizaron diversos mecanismos para recopilar información acerca del área de estudio.

- a) **Recolección de información:** Se indaga más en el área de estudio en el cual se obtiene información tal como perfil de cargo de un programador de la empresa Berlitz S.A el cual se puede observar en el **anexo A**, esto permite validar que competencias tiene en cuenta la compañía al momento de contratar un trabajador para desempeñar las funciones de un programador evidenciando así que el personal que contrata la compañía de ser calificado debido a su nivel de educativo y su experiencia en cargo similares. Adicional a ello se obtiene el paso a paso de la realización del proceso de programación y su flujograma el cual se puede observar en el **anexo B** evidenciando todo lo que debe realizar un programador para realizar el proceso operativo de programación de lecciones.
- b) **Focus Group:** Se aplica al personal operativo de SSC del área de programación vía Skype el cual se divide en 2 grupos con el fin de identificar las descripciones, formación, experiencias, actividades que realizan a diario, complejidad y paso a paso del proceso entre otros factores. En el **anexo C** se identifica la estructura del formato del Focus Group y en el **anexo D** se identifican las respuestas su tabulación y respectivo análisis.

Se decidió que el primer grupo estaría conformado por los programadores que llevan varios años desempeñando este cargo ya que su antigüedad permite identificar diversos factores que a lo largo del tiempo ellos han observado, estos participantes programan más sedes y su experiencia crea un amplio conocimiento en el área para así disminuir el índice de errores, adicional a ello son los encargados de entrenar al nuevo personal para el área de programación.

A continuación, se muestran los participantes del primer grupo (**Ver tabla 1**) y la información más relevante que se obtuvo tras la realización del focus group:

Tabla 1.

*Participantes Focus group – Grupo 1.*

#	Participante	Cargo que desempeña	Tiempo en el cargo	Cuántas sedes programa
1	Maricel Restrepo	Analista de Programación	4 años	7
2	Julián Muñoz	Analista de Programación	6 años	8
3	Carolein Doncel	Analista de programación	5 años	8
4	Alejandro Ochoa	Analista de programación	6 años	7
5	Paola Caicedo	Analista de programación	5 años	7
6	Deisy Fonseca	Analista de programación	4 años	8
7	Mariana Lozano	Analista de Programación	3 años	7

*Nota.* Autoría Propia (2020)

Los participantes del grupo dos (**Ver tabla 2**) son programadores nuevos los cuales cuentan con una trayectoria no superior a un año, este grupo programa pocas sedes ya que esto les permite adquirir habilidades y conocimiento en el cargo, adicional a ello este grupo es el que tiende a generar un alto índice de errores debido a su poca experiencia en el área, por lo tanto, esto permitirá identificar cuáles son los principales factores que lo generan el incremento de Nppts.

Tabla 2.

*Participantes Focus group - Grupo 2.*

#	Participante	Cargo que desempeña	Tiempo en el cargo	Cuántas sedes programa
1	Yefferson Aponte	Analista de programación	1 año	4
2	Karen Arias	Analista de Programación	1 año	7
3	Estefanía Bonilla	Analista de programación	6 meses	4
4	Paola Castellanos	Analista de Programación	8 meses	6
5	Evelyn Ayala	Analista de Programación	4 meses	4

*Nota.* Autoría propia (2020)

Una vez concluido ambos focus group se procede a realizar un análisis de los datos obtenidos en el cual se determina el estado general del área de programación y sus principales falencias a intervenir, tales como:

- Se evidencia sobrecarga laboral en el área de programación.
  - Se presentan responsabilidades compartidas dentro del proceso operativo.
  - No se encuentran estipulados tiempos de entrega en las áreas que intervienen directamente en el área de programación.
  - El programa de COSMOS presenta falencias que en algunos casos no se identifican fácilmente.
  - El área no cuenta con una planificación estratégica futura.
  - No existe personal Back – Up en el área de programación.
  - Falta de trabajo en equipo
  - Se identifica que otras áreas tiene acceso al sistema de COSMOS lo cual les permite realizar modificaciones en el mismo sin ser autorizados.
  - El plan de capacitación no es el adecuado.
  - Los superiores no intervienen ni manejan un control adecuado del área de programación para disminuir Npts o las falencias mencionadas anteriormente.
- c) **Entrevistas:** Posteriormente se procede a realizar entrevistas (**Ver anexo E**) a la líder del área de programación Karen Martínez y al supervisor de SSC Alexander Ripe donde se pudieron identificar los principales Subproceso de al área de programación y a su vez otros aspectos relevantes para el desarrollo de este proyecto, en el **anexo F** se encuentran las respuestas brindadas por cada uno de los entrevistados.

De acuerdo con la pregunta numero **5 ¿Por favor mencione cuales son los subprocesos del área de programación?** se identificaron los principales subprocesos del área de programación, cada procedimiento que se realiza y proceso a cargo los cuales se mencionan a continuación:

- **Scheduler:** En este subproceso operativo se realiza diariamente la programación de lecciones en el sistema operativo, validando y garantizando la efectiva gestión y entrega de los horarios a cada una de las sedes, las áreas encargadas de realizar este procedimiento son recepción y líder de cada una de las sedes y el área programación donde se realizan los siguientes procedimientos:

- a. Validación de Weekly.
  - b. Consulta de bases de datos instructores en carpeta archivos compartidos.
  - c. Validación de novedades de instructores en carpeta archivos compartidos.
  - d. Validación POOL de instructores en carpeta archivos compartidos.
  - e. Validación de competencias de instructores en carpeta archivos compartidos.
  - f. Revisión de la RDC y registro de la información en LCMS (Lenguaje Center Management Schedule).
  - g. Validación de saldo cliente privado en LCMS.
  - h. Búsqueda de instructores para cubrir lecciones.
  - i. Envío de correo a cliente privado para inicio de programa.
  - j. Verificación de horarios finales en la intranet.
  - k. Novedades de horario del día anterior
- **Customer Asistant:** En este subproceso operativo se recibe, consolida y se validan las solicitudes de clientes internos y externos ya sea vía telefónica o a través de correo electrónico, asegurando el cumplimiento de las necesidades del cliente, este subproceso se encuentra a cargo del área de RDC en el cual se realizan los siguientes procedimientos:
    - a. Recepción y validación de correos cliente activo para programación y/o cancelación de clases.
    - b. Registro de información en la RDC de la programación y/o cancelación de clases
    - c. Envío de correos electrónicos de confirmación de programación y/o cancelación de clases.
    - d. Verificación de las inconsistencias presentadas en la programación y/o cancelación de clases.
  - **Data base:** subproceso operativo de SSC encargado de la actualización oportuna de todas las herramientas involucradas en el proceso de programación de clases, validando y analizando las mismas para tomar decisiones que no afecten la operación diaria y generando respuestas oportunas a las necesidades del cliente interno (Departamento de Método, RRHH, Ventas, Sedes, SSC, Etc.) los procesos encargados de este subproceso es disponibilidad de instructores, disponibilidad de ventas los cuales realizan los siguientes procedimientos:
    - a. Recepción de validación de coaching y/o sesión de activación.

- b. Análisis y diseño de cronograma de entretenimiento de instructores.
- c. Recepción y validación de la terminación de contrato de un instructor.
- d. Recepción y análisis de disponibilidad para programar nivelación de estudiante activo.
- e. Recepción y análisis de disponibilidad para cambio de horario definitivo
- f. Solicitud al departamento de Recursos Humanos de un nuevo instructor.
- g. Recepción y análisis de disponibilidad para venta de programas nuevos.
- h. Actualización archivo control de lecciones de instructores.
- i. Actualización archivo cuadro de disponibilidad de instructores.
- j. Actualización archivo POOL de instructores.
- k. Recepción y validación cambio de disponibilidad de instructores.
- l. Recepción y validación y cambio de sede y/o ciudad de instructores.
- m. Actualización archivo bases de datos de instructores.
- n. Actualización archivo novedades de instructores.
- **Programming supervisor:** subproceso operativo del área de programación de lecciones en el SSC es la persona encargada de dirigir a todos el recurso humano designado para la correcta gestión del proceso, así mismo es responsable de diseñar las estrategias necesarias para la mejora continua de todas las funciones que intervienen en la elaboración de un horario de clases, mejorando tiempos y minimizando las inconsistencias que puedan presentarse diariamente.

Con la información recolectada mediante las entrevistas se identificó que estos subprocesos pueden afectar el área de programación lo que conlleve a generar Nppts, debido a que los subprocesos se correlacionan y complementan el área de programación para así garantizar el buen funcionamiento del proceso.

Respecto a la pregunta numero **12 ¿Cuáles son las debilidades que actualmente presenta el área de programación?** los entrevistados respondieron que las principales debilidades que presenta el área de programación van más enfocadas a la parte del personal y no del proceso lo cual dificulta más intervenir y crear un plan de acción para corregirlas, los entrevistados nos mencionan lo siguiente:

- Personal Back - Up
- Falta de concentración por parte de los programadores.

- Dificultad en adaptarse al sistema COSMOS.
- Ausencia de organización de las actividades diarias.
- Poco trabajo en equipo.

Por otro lado, con las preguntas **15 y 16 ¿Qué estrategias han implementado para disminuir los Nptts? ¿Qué resultados han arrojado esas estrategias?** Los entrevistados mencionan que han generado descargos y suspensión a un trabajador por generar un alto índice de Nptts, adicional han implementado rotación de las sedes de cada programador, han creado una retroalimentación del proceso, esto ha generado resultados positivos de disminución de Nptts, pero no en su totalidad.

De acuerdo con la pregunta **20 Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el año con mayores inconsistencias generadas fue el año 2019. ¿Qué factores considera que generaron el crecimiento de Nptts en este año?** Se pudo identificar que el área de programación no se encuentra preparado para situaciones futuras como la ausencia de un trabajador o el recibir un nuevo proceso operativo de otro país.

Mencionan que en el año 2019 recibieron el proceso operativo de México lo cual genero el impacto en el área del programación ya que no contaban con el personal suficiente para cubrir estas labores, el hecho de entrenar el nuevo personal conllevaba tiempo con lo cual no contaban, su plan de acción en su momento fue generar carga laboral a sus trabajadores antiguos pagando extras y brindando bonificaciones para así compensarlos, pero esto no fue suficiente ya que genero el desconcertó, cansancio y confusión entre los programadores generando que el índice de Nptts aumentara en este año.

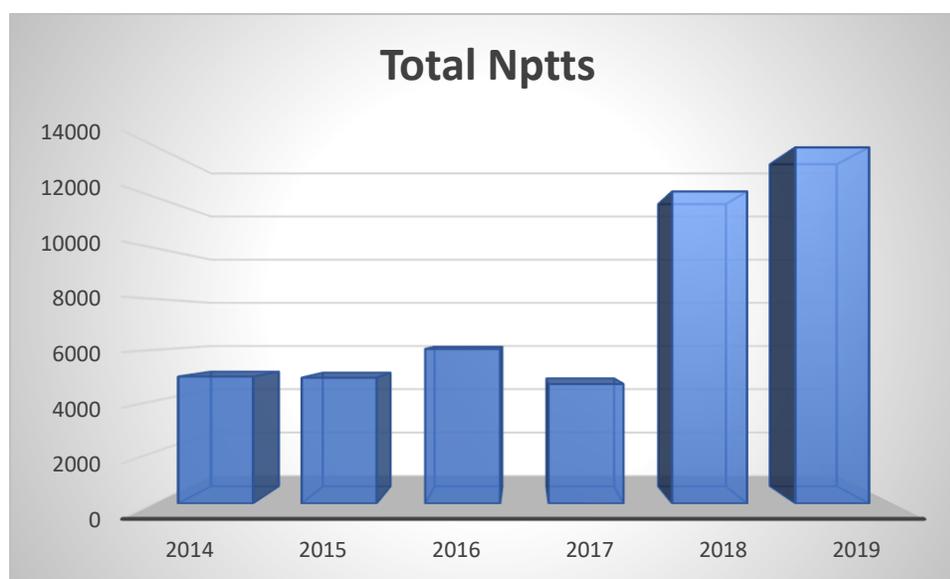
Por su parte de acuerdo con la pregunta numero **21 Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el mes en que más se cometen inconsistencias es el mes de noviembre. ¿Qué aspectos considera que generan el crecimiento de Nptts en este mes?** Se identifico que en este mes tiende aumentar el índice de Nptts debido a la alta demanda de lecciones que se generan en el mes de noviembre ya que la mayoría de los programas desea terminar su nivel antes de diciembre, las solicitudes de los clientes tiende aumentar, adicional a ello Berlitz S.A en este mes ofrece sus mejores ofertas para incrementar el nivel de ventas proyectadas para el siguiente año, por lo tanto los programas que van a iniciar en enero estos ya fueron vendidos previamente en el mes de noviembre.

Se pudo identificar diversas oportunidades de mejora en el área de programación como en sus superiores, ya que no se implementan estrategias adecuadas para intervenir en la disminución de inconsistencias o Nptts, no cuentan con una planificación estrategia futura que les permite estar a la vanguardia en caso de recibir más trabajo de lo proyectado, los superiores no ven relevante la capacitación de un trabajador en el cargo a desempeñar ya que consideran que la experiencia y conocimiento se adquiere en la práctica, adicional a ello se identifica la falta de intervención por parte de los superiores para contribuir con las debilidades que actualmente presenta el área.

- d) **Recolección y análisis de Reportes de Nptts:** Se procede a consolidar la información de los reportes de Nptts de los últimos 5 años (2014 a 2019) **anexo G**, en el cual se procede a tabular la información para obtener el consolidado general (**Ver figura 5**) para identificar en que año se generó un mayor índice de inconsistencias. Por su parte se realiza un consolidado por áreas (**Ver figura 6**) arrojando que el área de programación es el proceso que más Nptts generó durante los últimos 5 años.

Por otro lado, se realiza un consolidado que permita identificar en que mes se comenten mayores inconsistencias y/o Nptts (**Ver figura 7**) para posteriormente a través de las entrevistas identificar qué factores lo generan y por último se realiza un consolidado del costo del Nptts y que costo adicional genera en el año a la compañía (**Ver figura 8**).

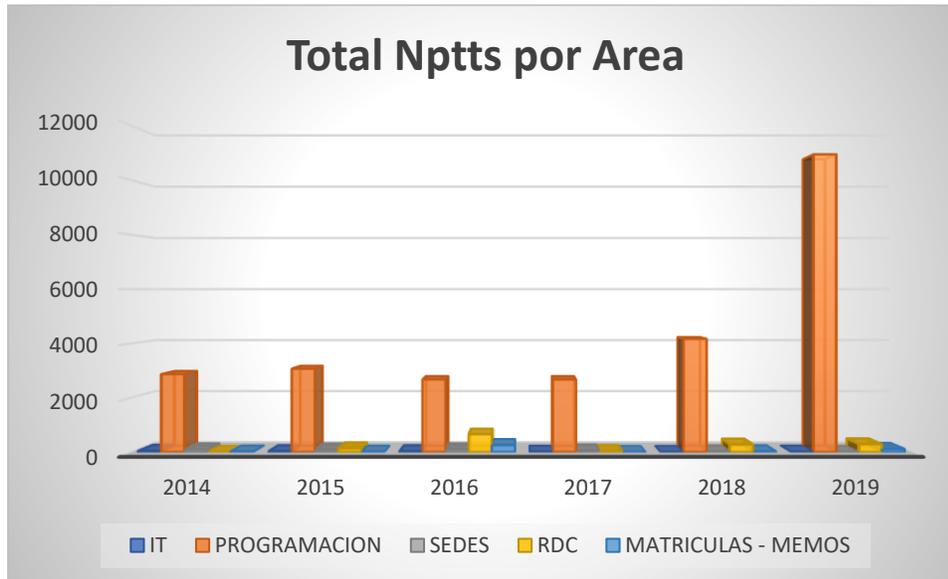
### 1. Consolidado general.



**Figura 6.** Consolidado general, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A.

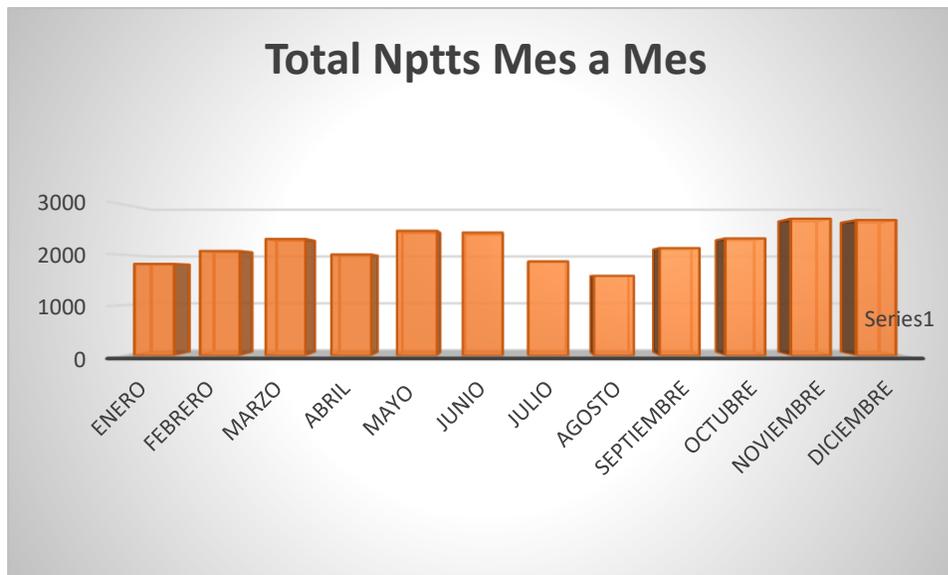
Autoría propia (2020)

## 2. Consolidado por áreas.



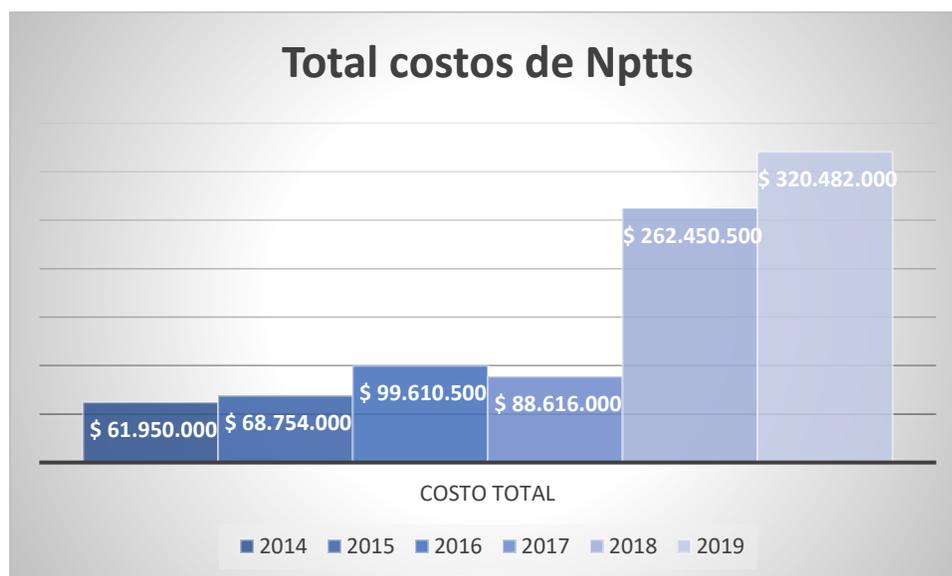
**Figura 7.** Consolidado por área, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A.  
Autoría propia (2020)

## 3. Consolidado mes a mes.



**Figura 8.** Consolidación mes a mes, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A.  
Autoría propia (2020)

#### 4. Consolidado de costos.



**Figura 9.** Consolidado de costos, reporte de Nptts año 2014 a 2019 de la empresa Berlitz S.A. Autoría propia (2020)

Gracias a la consolidación de los reportes de Nptts de los últimos 5 años (2014 a 2019) se pudieron identificar que de SSC el área que más genera inconsistencias es el área de programación y que en el mes de noviembre se aumenta el índice de errores, también se identificaron los costos adicionales que generan los Nptts siendo bastantes altos y que conlleva a pérdidas importantes de dinero, los cuales se podrían aprovechar en otras estrategias que permita fortalecer la compañía y volverla altamente competitiva.

e) **Matrices:** Para la identificación de los factores internos y externos del área de programación de SSC se procede a realizar matrices de diagnóstico, MEFI, MEFE y DOFA de la siguiente manera:

Para realizar la fundamentación de la matriz de evaluación de factores externos e internos MEFE y MEFI, se basó en los instrumentos de recolección de información tales como Focus Group, entrevistas, análisis de información, entre otros. Los valores asignados fue un conjunto de una reunión realizada vía Skype con los siguientes participantes:

- Marco Casallas - director de SSC (20 años en la compañía)
- Alexander Ripe - Supervisor de SSC (8 años en la compañía)
- Karen Martinez - Lider de programación (7 años en la compañía)
- Viviana Barragan - directora RRHH (15 años en la compañía)

- Leidy Triana (Especialista en reclutamiento y atracción de talentos) (5 años en la compañía)
- Julian Muñoz - Analista de programación (6 años en la compañía)
- Estefania Bonilla - Analista de programación (6 meses en la compañía)

La metodología que se implementó fue identificar y organizar la información más relevante, posteriormente se tiene en cuenta criterios tales como que factores requieren mayor intervención, cuales pueden afectar el buen funcionamiento del área, cuales favorecen y benefician el área y la compañía, para luego discutir y determinar el valor para cada factor, se asignó un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) en donde la suma de todos los pesos asignados es 1.0. Posteriormente se asignó una calificación entre 1 y 4 donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 una respuesta media y 1 es una respuesta mala, finalmente se identifica el total ponderado el cual es el resultado de la multiplicación del peso por su calificación.

### 1. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

#### Interpretación de la matriz MEFI

De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos (**Ver tabla 3**) se puede concluir que Berlitz S.A es fuerte internamente ya que el puntaje ponderado obtenido fue de **3,67**; pero no debe dejar de lado crear nuevas estrategias que le permitan reducir sus debilidades para anticiparse y prevenir el riesgo, obteniendo un mayor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos con lo que dispone actualmente dentro de la compañía, para así lograr un mejor resultado. Las estrategias que puede implementar la compañía principalmente deben estar enfocadas al talento humano, lo cual le permite fortalecer sus procesos internos obteniendo una estructura organización sólida, para así estar a la vanguardia de los diversos cambios que se pueden presentar en el entorno.

Tabla 3.

*Matriz de evaluación de factores internos MEFI.*

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Compromiso por parte del personal del área de programación	0,1	3	0,3
Experiencia y posicionamiento en el mercado	0,14	4	0,56

Amplia gama de servicios	0,1	4	0,4
Personal calificado	0,07	3	0,21
Buena recepción por parte del personal y de los superiores del área para la implementación de una propuesta de mejora	0,04	4	0,16
Infraestructura adecuada para el área	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>			
Sobrecarga laboral	0,13	4	0,52
No hay empoderamiento y delegación por parte de los superiores del área	0,1	4	0,4
Falta de organización, planificación y control de los procesos del área de programación	0,09	4	0,36
Poco trabajo en equipo	0,07	4	0,28
No existe un plan de incentivos para el personal del área	0,06	3	0,18
Ausencia de un plan permanente de capacitación para el personal del área	0,04	3	0,12
<b>Total</b>	1	-	<b>3,67</b>

*Nota.* Autoría propia (2020)

## **2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.**

### **Interpretación de la matriz MEFE**

De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos (**Ver tabla 4**) se identificó que Berlitz S.A se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades y minimizar la amenazas que se presentan en el entorno; El puntaje ponderado fue de **3,71** quiere decir que a pesar de que la compañía no tiene las estrategias plasmadas o bien estructuradas, si puede aprovechar con eficacia las oportunidades de desarrollo existentes, como valor agregado a los procesos operativos que la conforman, reducción de costos, servicio de calidad al cliente y eficiencia de los recursos, a su vez minimizando e interceptando los posibles efectos negativos que puedan presentar las amenazas.

Las estrategias que se pueden desarrollar están encaminadas al crecimiento de la compañía en nuevos mercados, fortaleciendo sus procesos operativos para así cumplir con la experiencia y satisfacción al cliente incrementado la fidelización de estos, de igual manera la compañía cuenta con el conocimiento y la experiencia para iniciar a implementar dichas estrategias.

Tabla 4.

*Matriz de evaluación de factores externos MEFE*

<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
RRHH ha implementado nuevas estrategias para mejorar el bienestar de los trabajadores	0,2	4	0,8
El área de IT (Information Technology) cuenta con la capacidad tecnología y financiera para crear nuevas plataformas que faciliten la programación de las lecciones	0,1	4	0,4
Interés de centros de capacitación empresarial para realizar convenios con la compañía	0,09	3	0,27
Disposición favorable de los directivos de la compañía para la implementación de un proceso de mejora en el área de programación.	0,05	4	0,2
<b>Amenazas</b>			
Países que deseen retirar sus operaciones del departamento de SSC	0,2	4	0,8
Empresas competidoras con precios más bajos pueden afectar el volumen de operaciones del área de programación	0,1	4	0,4

Cambio en las necesidades y gustos de los clientes referente a los horarios e instructores con quienes desean la programación de sus lecciones	0,2	3	0,6
Falta de estrategias de marketing disminuyen el volumen de operaciones del área de programación	0,06	4	0,24
<b>Total</b>	1	-	<b>3,71</b>

*Nota.* Autoría propia (2020)

### **3. Matriz de diagnóstico DOFA para el proceso operativo de programación de clases en la empresa Berlitz S.A. Ver tabla 5.**

De acuerdo con las matrices previas MEFÉ y MEFI se construye la **tabla 5** en la que se definen las estrategias para cada uno de los elementos que permitan fortalecer el departamento de operaciones y en general contribuir con el buen funcionamiento de los procesos a fin de cumplir los objetivos, cabe tener en cuenta que uno de los factores que priman es el servicio al cliente por lo tanto la compañía debe mantener los niveles de calidad y para ello es importante que interfiera internamente en los procedimientos operativos tales como el área de programación para así cumplir con las expectativas y experiencias de los clientes, a su vez podrá interceptar factores externos que le permitan ser altamente competitivos, mantener su posicionamiento en el mercado y fidelizar sus clientes.

La creación e implementación de estas estrategias están fundamentadas en intervenir las debilidades de la compañía que posteriormente se puede convertir en oportunidades de mejora para así logra el crecimiento interno y externo, por lo cual principalmente se proponen diversas estrategias que intervengan con el área de programación y que posteriormente influyen con la entrega final del servicio al cliente.

Tabla 5.

*Matriz de diagnóstico DOFA para el proceso operativo de programación de clases en la empresa Berlitz S.A.*

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	D1. Sobrecarga laboral	F1. Compromiso por parte del personal del área de programación
	D2. No existe un plan de incentivos para el personal del área	F2. Amplia gama de servicios
	D3. Falta de organización, planificación y control de los procesos del área de programación	F3. La compañía cuenta con experiencia y gran posicionamiento en el mercado
	D4. Ausencia de un plan permanente de capacitación para el personal del área	F4. Buena recepción por parte del personal y de los supervisores del área de programación para la implementación de una propuesta de mejora
	D5. Poco trabajo en equipo	F5. Personal Calificado
	D6. No hay empoderamiento y delegación por parte de los superiores del área	F6. Infraestructura adecuada para el área
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>FO</b>
O1. El área de IT cuenta con la capacidad tecnología y financiera para crear nuevas plataformas que faciliten la programación de las lecciones	D1.O1. Desde el área de IT desarrollar una plataforma que permita a los clientes programar sus propias lecciones	F5.O1. Incluir un plan de capacitación permanente referente a los nuevos ajustes y desarrollos de

		plataformas para la programación de lecciones
O2. RRHH ha implementado nuevas estrategias para mejorar el bienestar de los trabajadores	D2. D5. O2. Crear un plan de incentivos para el personal del área de programación que incluya actividades de integración	F1.F6.O2. Diseñar un esquema de clima laboral
O3. Interés de centros de capacitación empresarial para realizar convenios con la compañía	D6. O3. Realizar alianzas estratégicas con centros de capacitación empresarial para formar a los supervisores del área	F3. O3. Contratar asesoría sobre posicionamiento de marca que permita involucrar a los trabajadores del área para mejorar el sentido de pertenencia
O4. Disposición favorable de los directivos de la compañía para la implementación de un proceso de mejora en el área de programación.	D4.O4. Elaborar un plan de capacitación permanente para el personal del área de programación	F4.O4 Crear indicadores que permitan medir los objetivos individuales apuntados a lograr los objetivos corporativos de la compañía
<b>AMENAZAS</b>	<b>DA</b>	<b>FA</b>
A1. Países que deseen descentralizar sus operaciones del departamento de SSC	D2. D5. A1. Incluir dentro del plan de incentivos el cumplimiento de objetivos del área que incluya actividades de integración	F1.F5.A1 Implementar programas de capacitación tendientes a mejorar la comunicación eficaz del programador con el cliente
A2. Falta de estrategias de marketing disminuyen el volumen de operaciones del área de programación	D1. A2. Incursionar en nuevas tecnologías que permitan desarrollar la experiencia del cliente con la compañía	F2. A2 Incluir dentro del plan de capacitación que los programadores ofrezcan a los clientes ofertas o nuevos servicios de la compañía

A3. Cambio en las necesidades y gustos de los clientes referente a los horarios e instructores con quien desean la programación de sus lecciones	D4. A3. Implementar dentro del plan de capacitación la atención al cliente	F4.A3. Establecer tiempos de entrega en los formatos e información de los procedimientos externos al área de programación
A4. Empresas competidoras con precios más bajos pueden afectar el volumen de operaciones del área de programación	D3. A4. Diseñar un plan estratégico que permita fidelizar los clientes actuales y atraer nuevos clientes	F5.A4. Incluir dentro del plan de incentivos el reconocimiento de logros de los trabajadores

*Nota.* Autoría propia (2020)

## Capítulo 6. Propuesta de mejora

### Plan de capacitación

Implementar un plan de capacitación idóneo para el área de programación permite mejorar el desempeño de los trabajadores, su productividad, su desarrollo personal, enfrentar retos y desafíos, obtener satisfacción y realización del personal, preparándolos así para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en el cargo, por lo tanto, se propone que el plan de capacitación tenga en cuenta varios aspectos que influyen en el área (**Ver tabla 6**) en la cual se puede observar los diferentes temas, actividades, duración y frecuencia con la que se debe realizar cada capacitación.

El objetivo principal de la capacitación es mantener entrenado a todo el personal de área de programación, mediante actividades de actualización de temas y factores relacionados con los procedimientos del área que puedan afectar la productividad y buen desarrollo de las habilidades de los trabajadores, logrando así mejorar el ambiente laboral y alcanzar los objetivos de la compañía.

Para llevar a cabo este cronograma se contratará con el apoyo del departamento de calidad y entrenamiento para desarrollar estas capacitaciones, las cuales se realizarán en las aulas de la sede de Plus B6 ubicada a tres cuadras del departamento de SSC se contará con grupos máximo de 6 personas, se brindara un snack y un break de 15 minutos para las capacitaciones con temas que tengan una duración superior a 2 horas, una vez finalizada la capacitación los asistentes tendrán que llenar una encuesta (**Ver anexo H**) para evaluar al capacitador. Los recursos que serán necesarios para desarrollar estas capacitaciones serán:

- Facilitadores competentes para el desarrollo de las capacitaciones.
- Ayudas audiovisuales para el desarrollo del cronograma.
- Instalaciones adecuadas para el desarrollo del cronograma y sus actividades.
- Material didáctico (Folletos, agendas, copias, entre otros).

Tabla 6.

*Propuesta de cronograma de capacitación para la empresa Berlitz S.A.*

		<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION</b>		<b>CODIGO:</b> 00001
				<b>VERSION:</b> 1
				<b>FECHA DE ELABORACION:</b>
<b>Actividad</b>	<b>Temas</b>	<b>Duración</b>	<b>Frecuencia</b>	
<b>Bienvenida a Berlitz</b>	Historia de Berlitz	3 horas	Se realizará cuando un trabajador ingrese a la compañía	
	¿Qué es Berlitz?			
	Misión, visión, Objetivos			
	Valores corporativos			
	Cultura organizacional			
	Estructura organizacional			
	Servicios que ofrece la compañía			
<b>Proceso de programación</b>	¿Qué es programación?	8 horas	Una vez por año (Junio)	
	¿Cuál es el objetivo del área?			
	¿Cuáles son los alcances del área?			
	¿Cuáles son las responsabilidades del área?			
	Desarrollo de las actividades diarias del área			
	Flujograma del área			
<b>Manejo plataformas</b>	Cosmos	5 horas	Dos veces por año (Abril y Agosto)	
	Eped			
	Tickets			
	Sife			
	Intranet			
<b>Implementos de trabajo</b>	Entrega de implementos de trabajo	2 horas	Dos veces por año (Marzo y Octubre)	
	Buen uso de los implementos de trabajo			

	Buen uso de las áreas comunes de la compañía		
	Como actuar en caso de daño o pérdida de los implementos de trabajo		
	Tips y recomendaciones		
<b>Manejo del estrés</b>	¿Qué es el estrés?	2 horas	Tres veces por año (Enero, Mayo y Septiembre)
	Tipos de estrés		
	El estrés laboral		
	Consecuencias y síntomas del estrés laboral		
	Como evitar el estrés laboral		
	Técnicas de relajación, respiración y cognitivas		
	Técnicas de mejora en habilidades sociales		
	Tips y recomendaciones		
<b>Código del buen vestir</b>	¿Qué es el código del buen vestir?	1 hora	Dos veces por año (Junio y diciembre)
	¿Cuál es el objetivo del código del buen vestir?		
	Importancia de nuestra apariencia personal		
	¿Qué prendas no es apropiado usar?		
	¿Qué prendas si son apropiadas para usar?		
	Tips y recomendaciones		
<b>Servicio al cliente</b>	¿Quién es el cliente?	2 horas	Tres veces por año (Marzo Julio y Noviembre)
	¿Qué buscan los clientes?		
	Proceso de atención al cliente		

	Como cumplir con las necesidades del cliente		
	Como llegar a un acuerdo con un cliente		
	¿Qué evitar ante un reclamo?		
	Como actuar ante un reclamo		
	Como ofrecer un servicio de calidad al cliente		
	Como ofrecer un servicio		
	Que servicios ofrecer		
	Tips y recomendaciones		
<b>Comunicación asertiva</b>	¿Qué es la comunicación asertiva	4 horas	Tres veces por año (Febrero Junio y Octubre)
	Importancia de la comunicación asertiva		
	¿Qué tipos de comunicación asertiva existen?		
	¿Qué no es comunicación asertiva?		
	Características de una buena comunicación asertiva		
	Como implementar la comunicación asertiva		
	Actividades de desarrollo		
	Tips y recomendaciones		

Nota. Autoría propia (2020)

### **Reorganización de tiempos de respuesta**

Se evidencio que en las áreas externas del área de programación tales como RDC y matriculas no existe límites de tiempos de entrega lo cual afecta su buen funcionamiento, por lo tanto, se propone estipular tiempos en cada área para así garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos y así garantizar la entrega de los horarios a cada una de las sedes, a continuación, se proponen los diversos tiempos para cada una de las áreas:

**a) RDC**

Se proponen 3 entregas en tiempos diferentes durante el transcurso del día para que así el programador tenga un tiempo estimado de aplicación de la RDC en la plataforma de COSMOS aproximadamente de una hora, esto le permite al programador tener mayor control sobre la realización de este proceso disminuyendo así el índice de error que este hasta el momento ha generado.

- Primera entrega 10:00 am
- Segunda entrega 02:00pm
- Tercera entrega 05:00pm

**b) Matriculas**

Se propone tiempo máximo de creación de inicio de nuevos programas, BPI, continuidades entre otros, hasta las 05:00 pm ya que esto permitirá al programador tener un lapso de una hora para la activación y programación de los programas lo cual permite y garantiza que la programación se realice efectivamente y se entreguen los horarios a las sedes en los tiempos estimados que actualmente maneja el área.

**1) Personal Back -Up**

Se identifico que cuando un trabajador se incapacita, sale a su periodo de vacaciones o renuncia, genera gran inconsistencia en el buen funcionamiento del proceso del área de programación, ya que no existe personal externo entrenado que pueda cubrir este cargo, por lo tanto, se propone que todo el personal de SSC se capacite en el proceso de programación. Este entrenamiento se puede llevar a cabo los sábados ya que se evidencia que en este día de la semana la demanda de trabajo no es muy alta, permitiendo realizar pruebas piloto para familiarizar el trabajador con el proceso y la plataforma, esto ayudara a obtener personal Back Up en caso de cualquier eventualidad que se pueda presentar ya que otras áreas se pueden cubrir fácilmente y no generan gran traumatismo como lo puede generar el área de programación.

**2) Desarrollo de una plataforma para la programación de lecciones**

De acuerdo con una investigación se identificó que el centro de idiomas American School Way cuenta con una plataforma la cual permite a sus clientes programar sus propias lecciones. Se propone que el área de IT desarrolle una plataforma similar que conlleve a

mejorar la experiencia de los clientes con la compañía y disminuir a su vez el índice de errores de programación.

Después de haber llevado a cabo una reunión con el director y el grupo del área de IT, se identificó que es posible elaborar esta plataforma, como se puede observar en la **Tabla 7** su implementación tomaría un lapso de tiempo de alrededor de 3 años debido a que deben tener en cuenta diversos factores para su implementación, esto permite tener el tiempo suficiente para entrenar al personal del área de programación y poder reubicarlos en otras áreas lo cual no generaría desempleo en lo absoluto manteniendo el personal con el que actualmente cuenta la compañía. A continuación, se menciona las actividades que debe llevar a cabo el área de IT para el desarrollo e implementación de esta plataforma.

Tabla 7.

*Propuesta de cronograma de desarrollo de plataforma para la programación de lecciones de la empresa Berlitz S.A.*

	<b>CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE PLATAFORMA PARA LA PROGRAMACION DE LECCIONES</b>				<b>CODIGO: 00001</b>	
					<b>VERSION: 1</b>	
				<b>FECHA DE ELABORACION:</b>		
<b>#</b>	<b>Actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Responsable</b>	
Etapa 1	Búsqueda de información				Área de IT	
	Planificación de trabajo					
Etapa 2	Desarrollo de propuestas					
	Estudio de propuestas					
	Selección de propuesta					
Etapa 3	Solicitud de permisos					
Etapa4	Estimación de costes de creación de la plataforma					
	Validación de presupuesto					
Etapa 5	Elaboración de la plataforma					Área de IT
	Monitoreo y seguimiento					

	Observaciones y falencias				
	Corrección e intervención de falencias				
	Ajustes y restricciones				
Etapa 6	Prueba piloto 1				Área de IT
	Prueba piloto con el área				
	Prueba piloto con clientes				
	Observaciones y correcciones				
Etapa 7	Entrega final				
Etapa 8	Lanzamiento de la plataforma				
Etapa 9	Implementación de la plataforma				

Nota. Autoría propia (2020)

### 3) Plan de incentivos

Se identifico que la compañía no cuenta con técnicas ni métodos de incentivos para el personal del área, por lo tanto, se propone crear un plan de incentivos (**Ver tabla 8**) para los trabajadores lo cual permitirá motivarlos y mejorar su productividad en las labores diarias. Existen diversos incentivos salariales, pero también incentivos no salariales que permite alcanzar los objetivos del área como los de la compañía, a continuación, se mencionan diversas propuestas para la creación de un plan de incentivos:

Tabla 8.

*Propuesta de plan de incentivos para la empresa Berlitz S.A.*

	<b>PLAN DE INCENTIVOS</b>		<b>CODIGO:</b> 00001	
			<b>VERSION:</b> 1	
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>				
<b>Componente</b>	<b>Objetivo que permite alcanzar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Semana de la salud</b>	Promover actividades que	Consulta Medica	Bienestar Físico, mental y	Anual
		Controles		

	prevengan enfermedades laborales	Exámenes Consulta Psicológica	social de los trabajadores	
<b>Cumplimiento de retos</b>	Promover la productividad de los trabajadores	Se propondrá un reto que deberán cumplir los trabajadores Ejemplo: Disminuir los Nptts en 5%	Día de compensatorio	Trimestral
<b>Lluvia de ideas</b>	Incentivar al personal del área	El personal podrá participar con propuestas innovadoras que promuevan el buen funcionamiento del área	Reconocimiento público en la compañía y regalo (Bono, detalle, entre otros)	Semestral
<b>Teletrabajo</b>	Mejorar la calidad de vida del trabajador	Brindar a los trabajadores dos días de teletrabajo	Dos días de teletrabajo	Trimestral
<b>Actividades fin de año</b>	Integrar a los trabajadores del área	Realizar un compartir colectivo y actividades lúdicas entre todos los trabajadores	Regalo para cada uno de los trabajadores	Anual
<b>Actividades de integración</b>	Permite la interacción de todos los trabajadores del área	Concursos, actividades deportivas, entre otras	Recreación y bienestar del trabajo en equipo	Semestral

<b>Reconocimientos</b>	Aumentar la moral y motivación de los trabajadores	Reconocimiento en fechas especiales (Día de las madres, día del padre, cumpleaños, entre otros)	Entrega de detalle o actividades	Mensual
<b>Agradecer la labor de los trabajadores</b>	Mantener motivados a los trabajadores	En una reunión he de felicitar a todos los trabajadores y mencionar como su labor aporta al crecimiento de la compañía	Reconocimiento general	trimestral
<b>Talleres de Liderazgo</b>	Mejorar el clima laboral	Realizar talleres de liderazgo para los trabajadores y superiores del área	Presentar oportunidades de crecimiento dentro de la compañía	Semestral
<b>Crear programas de desarrollo</b>	Permite fortalecer la gestión del capital humano	Implementar horarios flexibles y plan carrera al personal del área	Generar estímulo académico en el personal	Semestral

*Nota.* Autoría propia (2020)

#### 4) Esquema de clima Laboral

El mejorar el clima laboral también es uno de los factores más relevantes debido a que esto mejora el ambiente y fortalece el trabajo en equipo lo cual no se evidencio en el área de programación, esto permite mejorar no solo el espacio físico donde laboran actualmente los trabajadores sino también el bienestar físico, mental y social de cada trabajador, por lo tanto, a continuación, se proponen diversos factores que pueden mejorar el clima laboral del área:

Tabla 9.

*Propuesta de esquema de clima laboral para la empresa Berlitz S.A.*

	CLIMA LABORAL		<b>CODIGO:</b> 00001 <b>VERSION:</b> 1 <b>FECHA DE ELABORACION:</b>
Objetivo	Responsable	Actividad	Alcance
<b>Generar un ambiente en que los trabajadores se sientan escuchados</b>	Área RRHH	Desarrollar talleres de creatividad para los trabajadores	Aumenta la motivación de los trabajadores y desarrolla su sentido de pertenencia
		Crear un banco de ideas para conocer las PQR del personal del área	
	Supervisor y líder del área de programación	Realizar rotación de puestos de trabajos	
		Involucrar al personal en la toma decisiones o cambios del área	
<b>Brindar un lugar de trabajo adecuado</b>	Área de IT	Mantener actualizados los programas de Office	Potencializan la salud física y mental de los trabajadores
	Área de Calidad	Renovar los equipos de cómputo constantemente	
		Conservar una infraestructura adecuada	
		Brindar las herramientas necesarias para la elaboración de sus funciones	
	Área de RRHH	Realizar actividades de integración para todo el	Fomenta el trabajo en equipo

<b>Implementar Team building empresarial</b>		personal del departamento de SSC	mejorando significativamente el rendimiento
		Desarrollar talleres de comunicación asertiva para el personal del área	
	Supervisor y líder del área	Celebrar los éxitos grupales	
<b>Generar confianza entre superiores y trabajadores</b>	Supervisor y líder del área de programación	Evitar el favoritismo entre los trabajadores	Fortalece la colaboración, seguridad e innovación de los trabajadores con sus superiores
		Fomentar una cultura de respeto hacia el personal	
		Practicar la escucha activa mediante reuniones de dialogo con el personal	
<b>Potencializar la comunicación.</b>	Supervisor y líder del área de programación	Realizar feedback a los trabajadores	Mejora las practicas internas de la compañía para comunicarse de manera efectiva y eficiente
		Intermediar entre los conflictos	
		Planificar reuniones de Staff periódicamente	
		Utilizar diversos canales de comunicación	

*Nota.* Autoría propia (2020)

### 5) Indicadores que permitan medir los objetivos individuales

Para esta estrategia se propone implementar la metodología SMART la cual permite planear objetivos y metas individuales de los trabajadores que vayan enfocados a cumplir los objetivos de la compañía, se propone enviar el siguiente formato (**Ver tabla 10**) a todos los trabajadores del área para que escriban sus objetivos individuales en el cargo, se propone poner una persona a cargo externa del área para que realice el seguimiento de los objetivos

propuestos por cada trabajador e informar al líder del área sobre el cumplimiento de los mismos y la renovación de dichos objetivos.

Tabla 10.

*Propuesta de metodología SMART para la empresa Berlitz S.A.*

		<b>SMART</b>			<b>CODIGO:</b> 00001 <b>VERSION:</b> 1 <b>FECHA DE ELABORACION:</b>
<b>S</b> <b>(Específico)</b>	<b>M</b> <b>(Medible)</b>	<b>A</b> <b>(Alcanzable)</b>	<b>R</b> <b>(Realista)</b>	<b>T</b> <b>(Tiempo)</b>	
¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	
<b>Ejemplo</b>					
Disminuir el índice de Nptts	Disminuir el 5% de los Nptts en comparación al mes anterior	Antes de realizar la entrega de los horarios revisar la RDC nuevamente para validar que este bien aplicada	Contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes de la compañía	Disminuir el 5% de los Nptts durante el mes de Julio	

*Nota. Autoría propia (2020)*

## Capítulo 7. Indicadores de medición

Los siguientes indicadores permiten evaluar el desempeño y resultado de la implementación de la propuesta de mejora planteada en el desarrollo de este trabajo llevando a tomar decisiones veraces sobre la mejora y disminución de Nptts generados por el área de programación, por lo tanto, de acuerdo con lo mencionado líneas arriba se plantean los siguientes indicadores que evaluación diversos factores propuestos para la mejora del proceso operativo de programación:

### a. Capacitación permanente

Tabla 11.

*Indicador de capacitación permanente para la empresa Berlitz S.A.*

<b>Nombre del Indicador</b>		Capacitación Permanente	
<b>Nombre del Proceso</b>		Programación de lecciones	
<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>		Centro de Servicios Compartidos	
<b>Objetivo / Descripción</b>		<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>	
Mantener el personal del área capacitado		$\frac{\text{\# de personas capacitadas}}{\text{Total, trabajadores}}$	
<b>Fuente de Información</b>	Área de RRHH	<b>Periodo analizado</b>	Mensual

*Nota.* Autoría propia (2020)

### b. Efectividad en la programación

Tabla 12.

*Indicador de efectividad en la programación para la empresa Berlitz S.A.*

<b>Nombre del Indicador</b>		Efectividad en la programación	
<b>Nombre del Proceso</b>		Programación de lecciones	
		Centro de Servicios Compartidos	

<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>			
<b>Objetivo / Descripción</b>		<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>	
Controlar el número de inconsistencias generadas en la programación de lecciones		$\frac{\text{\# de lecciones con inconsistencias}}{\text{\# de lecciones programadas}}$	
<b>Fuente de Información</b>	Informe de lecciones mensual - Tickets	<b>Periodo analizado</b>	Mensual

Nota. Autoría propia (2020)

### c. Satisfacción al cliente

Tabla 13.

Indicador de satisfacción al cliente para la empresa Berlitz S.A.

<b>Nombre del Indicador</b>		Satisfacción al cliente	
<b>Nombre del Proceso</b>		Programación de lecciones	
<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>		Centro de Servicios Compartidos	
<b>Objetivo / Descripción</b>		<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>	
Validar el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio		$\frac{\text{Total, de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$	
<b>Fuente de Información</b>	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes	<b>Periodo analizado</b>	Trimestral

Nota. Autoría propia (2020)

#### d. Reducción de costos

Tabla 14.

*Indicador de reducción de costos para la empresa Berlitz S.A.*

<b>Nombre del Indicador</b>		Reducción de Costos	
<b>Nombre del Proceso</b>		Programación de lecciones	
<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>		Centro de Servicios Compartidos	
<b>Objetivo / Descripción</b>		<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>	
Controlar los costos adicionales que generan los Nppts para la compañía		$\frac{\text{Total, de costos generados por Nppts}}{\text{Total de ingresos generados por la compañía}} \times 100$	
<b>Fuente de Información</b>	Reportes financieros de la compañía	<b>Periodo analizado</b>	Anual

*Nota.* Autoría propia (2020)

#### e. Clima laboral

Tabla 15.

*Indicador de ausentismo para la empresa Berlitz. S.A.*

<b>Nombre del Indicador</b>		Ausentismo	
<b>Nombre del Proceso</b>		Programación de lecciones	
<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>		Centro de Servicios Compartidos	
<b>Objetivo / Descripción</b>		<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>	
Identificar el porcentaje de ausentismo por estrés laboral		$\frac{\text{\# de personas ausentes por estrés laboral}}{\text{Total, de trabajadores en el área}}$	

<b>Fuente de Información</b>	Área de Nomina	<b>Periodo analizado</b>	Mensual
------------------------------	----------------	--------------------------	---------

*Nota.* Autoría propia (2020)

#### f. Disminución de Nptts

Tabla 16.

*Indicador de disminución de Nptts para la empresa Berlitz S.A.*

<b>Nombre del Indicador</b>	Disminución de Nptts		
<b>Nombre del Proceso</b>	Programación de lecciones		
<b>Departamento o área que suministran la información y datos al indicador.</b>	Centro de Servicios Compartidos		
<b>Objetivo / Descripción</b>	<b>Fórmula para calcular el Indicador</b>		
Validar el porcentaje de inconsistencias generadas por el área de programación	$\frac{\text{\# de Nptts generados por el área de programación}}{\text{Total de Nptts generados por SSC}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>	Reporte de Nptts	<b>Periodo analizado</b>	Mensual

*Nota.* Autoría propia (2020)

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Se realizó el diagnóstico de los subprocesos y procedimientos del área de programación mediante varias metodologías implementadas para la recolección de datos tales como focus group y entrevistas, posteriormente utilizaron instrumentos de evaluación como matrices MEFI, MEFE y DOFA, se identificaron hallazgos significativos como fueron la falta de organización de los procesos del área generando sobrecarga laboral, la carencia de un plan de capacitación eficiente y permanente, la ausencia de plan de incentivos para el personal del área de programación, el poco trabajo en equipo, entre otros factores.

De acuerdo con la información que reposa en los documentos de Nptts anuales de la compañía, se realizó la consolidación de los reportes de Nptts de los últimos cinco años (2014 a 2019) mediante lo cual se identificó factores como área que genero mayor índice de Nptts durante estos años, mes en que más se generan Nptts, año en que más se generaron Nptts y costos adicionales que generan los Nptts para compañía.

Con base en la información anterior y el logro de los objetivos específicos se desarrolló la propuesta de mejora idónea que beneficie el proceso operativo de la compañía y que permita abarcar el objetivo general planteado para el desarrollo de este trabajo, cuyos principales elementos son:

- Diseño de un plan de capacitación permanente para el área de programación.
- Propuesta para el desarrollo de una nueva plataforma que permita a los clientes de la compañía programar sus propias lecciones.
- Reorganización de tiempos de entrega y obtener personal back up para el área de programación.
- Elaboración de un plan de incentivos para el personal del área de programación.
- Desarrollo de indicadores de medición para el área de programación que permitan medir los objetivos individuales del personal apuntando a lograr los objetivos corporativos de la compañía.
- Estructuración de un esquema de clima laboral en el área.
- Directivos y funcionarios del área con buena disposición para la implementación de una propuesta de mejora.

Para medir la eficiencia de la propuesta se diseñaron los indicadores en los que se destacan la efectividad de la programación, la disminución de Npts, reducción de costos, satisfacción al cliente, capacitación permanente, entre otros. Actualmente el presente trabajo de grado cuenta con el aval del supervisor del departamento de SSC para ser presentada a las directivas de la compañía.

Con el desarrollo de este trabajo se implementaron estrategias de búsqueda para la recolección de información y se aplicó de manera práctica los conceptos relacionados con la gestión del capital humano, planeación estratégica, reorganización de procesos, mejora continua, entre otros, propios de la formación de un profesional de administración de empresas de la universitaria Uniagustiniana.

Ha sido una experiencia enriquecedora para mi crecimiento profesional debido a que tras la realización de este trabajo de grado se pudieron aplicar varios temas aprendidos a lo largo de mi carrera universitaria. También se pudo indagar en áreas de la compañía que se desconocían en su totalidad y obtener un amplio conocimiento de todo el proceso operativo que se maneja actualmente en ella.

### **Recomendaciones**

Los directivos o superiores del área se deben comprometer con el desarrollo e implementación del trabajo desarrollado y dar continuidad para poder identificar una mejora en la disminución de Npts generados por el área de programación.

Realizar permanente programas de capacitación que permita mantener un personal competente e idóneo dando trazabilidad al proceso operativo, cumpliendo el ciclo de producción hasta generar un servicio con calidad para el cliente de la compañía.

Diseñar herramientas de evaluación de competencias y desempeño de las funciones de acuerdo con cargo, por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Mantener un buen clima laboral y un sistema de incentivos para el personal ya que esto permite aumentar su productividad.

Crear un instructivo, cuando sea necesario efectuar cambios operativos, observaciones o actualización en los procedimientos del proceso operativo de programación.

Invertir en el desarrollo de plataformas que permitan mejorar y garantizar la programación de las lecciones permitiendo así minimizar el porcentaje de inconsistencias generadas por

errores que puedan generar la pérdida de potenciales clientes que contratan sus servicios con la compañía.

Para futuros profesionales que deseen realizar este tipo de trabajo de grado les sugiero tener un acceso completo a toda la información que requieran para el desarrollo del trabajo, manejar pruebas de campo en donde usted pueda acceder y conocer todo lo relacionado con el área ya que esto le facilitara y le brindara un amplio conocimiento de todo el proceso operativo, contar con el acompañamiento de supervisor del área o directivos para identificar que propuestas si son viables para su aplicación y el obtener un estimado de costos que estaría dispuesto invertir la compañía para la implementación de una propuesta de mejora.

## Referencias

- Agudelo, J. M., Garay, J., & Morales, H. L. (2009). *Propuesta para el mejoramiento del inglés en los estudiantas de 4b*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10095/TESIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategia y modelos*. (Primera ed.). Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas* (Primera Edición ed.). Fondo Educativo Interoamericano.
- Berlitz S.A Colombia. (2019). *Berlitz*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Nuestra historia: <https://www.berlitz.com/es-co/acerca-de-berlitz/nuestra-historia>
- Bernal, M., Emayusa, M., & Marin, A. (2014). Análisis de los programas de enseñanza de la segunda lengua en la escuela de Artes y Letras: Estudio de caso. *Trabajo de grado*. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.
- British Council. (2020). *British Council Colombia*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.britishcouncil.co/sobre/historia/asi-empieza>
- Cardenas, D. (Diciembre de 2019). Reporte de Disponibilidad de Ventas. *Reporte de disponibilidad de ventas año 2019*. Bogotá, Colombia.
- Cardenas, V. N. (29 de Junio de 2018). *Perspectivas para un estudio sobre bilingüismo en universidades regionales colombianas I*. Obtenido de Grupo de Investigación HISULA: <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v20n31/0122-7238-rhel-20-31-00125.pdf>
- Castillo, A. J. (1997). *El desarrollo organizacional en Colombia*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Cerdas, R. G., & Ramirez, A. J. (2014). La enseñanza de lenguas extranjeras: historia, teoría y práctica. *Revista de Lengua Modernas*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020
- Colombo Americano, M. (2019). *Colombo Americano Medellín*. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de Nosotros: <https://colomboworld.com/nosotros/>
- Douglas, H., & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos* (Cuarta ed.). Cengage Learning.

- Escudero, M. J., Beltran, D. L., & Arano, C. R. (15 de Mayo de 2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Obtenido de Ciencia Administrativa: [uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf](http://uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf)
- Estrada, R. d. (2019). *Colombo Americano Medellin*. Obtenido de Colombo Americano Medellin: <https://colomboworld.com/nosotros/historia/>
- Fandiño, P. J. (Junio de 2017). *Formación y desarrollo docente en lenguas extranjeras: revisión documental de modelos, perspectivas y políticas*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722017000200122](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722017000200122)
- Garbanzo, V. G. (01 de Enero de 2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Obtenido de Revista de educacion: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1964). *Re-Ingenieria*. Grupo Editorial Norma.
- Haro, F., Córdova, N., & Chong Qui, T. (Febrero de 2016). *Modelos de Satisfacción*. Obtenido de Modelos de satisfacción: fundamentación teórica y criterios de aplicacion: <file:///C:/Users/MAMI/Downloads/59-273-1-PB.pdf>
- Hernandez, P. H., Barrios, P. I., & Martinez, S. D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Obtenido de Universidad Libre Colombia: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Instituto Cervantes. (s.f.). *Centro virtual Cervantes*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de Método gramática-traducción: [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/metodogramaticatrad.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodogramaticatrad.htm)
- Instituto Cervantes. (s.f.). *Centro virtual Cervantes*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de Método audiolingüe: [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/metodoaudiolingue.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodoaudiolingue.htm)

- Internacional, C. (2015). *Correo internacional*. Obtenido de Periodico correo internacional: <http://www.fitac.net/documents/CORREOINTERNACIONALOCOTUBRE7DE2016-PARAWEB.pdf>
- ISO 9001, 2. (2015). *ISO (Organización Internacional de Normalización)*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Kegan , D. (1971). Trust, openness and organizational development. *Tesis Doctoral*. Northwestern University.
- Lacheros, J. (Enero de 2020). Departamento de recursos humanos Berlitz S.A. *Organigrama general de Berlitz S.A.* Bogota, Colombia.
- Lancheros, L. (24 de Septiembre de 2019). *Intranet Berlitz*. Obtenido de Quienes somos: <https://intranet.berlitz.com/pages/viewpage.action?pageId=58032328>
- Lopez, A. (23 de Noviembre de 2016). *Metodos y tecnicas de enseñanza*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de Metodo directo: <https://andrealopez909.wordpress.com/2016/11/23/3-metodo-directo/>
- Martinez, K. (Julio de 2019). Flujograma proceso de programacion. *Lider de programacion*. Bogota, Colombia.
- Ministerio de educacion. (s.f.). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de educacion nacional, R. (2007). *NTC (Norma tecnica Colombiana) 5555*. Recuperado el 23 de 23 de 2020, de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-157089\\_archivo\\_pdf\\_NTC\\_5555.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf)
- Ministerio de educacion nacional, R. (2007). *NTC (Norma tecnica Colombiana) 5580*. Recuperado el 23 de Febrero de 2020, de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-157089\\_archivo\\_pdf\\_NTC\\_5580.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5580.pdf)
- moreno, G. R., & Parra, B. S. (2017). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000200002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002)

- Ochoa, R. D. (2015). Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014. *Tesis de grado*. Universidad Católica de Loja. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa\\_Reiban\\_Daniela\\_Elizabeth.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabeth.pdf)
- Perez, A. G., Gisbert, S. V., & Perez, B. E. (22 de Diciembre de 2017). *3c Empresa*. Obtenido de REINGENIERÍA DE PROCESOS: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/3C-EMPRESA-Especial.pdf>
- Proaño, V. D., Gisbertm, S. V., & Perez, B. E. (Diciembre de 2017). *3c Empresa*. Obtenido de Area de innovacion y desarrollo: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/3C-EMPRESA-Especial.pdf>
- Quispe, F. M., & Ayaviri, N. V. (19 de Agosto de 2016). *Medicion de la satisfaccion del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperacion al desarrollo*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>
- Reyes, C. O. (2017). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el supermercado metro. *Tesis de grado*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Ricoy, M. C., & Alvarez, P. S. (2016). *La enseñanza del inglés en la educación básica de personas jóvenes y adultas*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662016000200385](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000200385)
- Ripe, M. A. (2012). Análisis y mejora de los procedimientos del proceso operativo de programación de clases en el centro de servicios compartidos (SSC), de la empresa Berlitz S.A. *Tesis de grado*. Fundacion universitaria Los Libertadores, Bogota.
- Rodenes, M., Arango, S. M., Puig, C. J., & Torralba, M. J. (2004). *Reingenieria de procesos y transformacion organizativa*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
- Rodriguez, P. A. (2014). Nuevas tendencias metodológicas en. *Trabajo de grado*. Universidad de Cadiz. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/17385/completo.pdf>
- Sirvent, A. S., Gisbert, S. V., & Perez, B. E. (22 de Diciembre de 2017). *3c Empresa*. Obtenido de Los 7 principios de gestion de calidad en Iso 9001:

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/3C-EMPRESA-Especial.pdf>

Triana, L. (Junio de 2019). Departamento de Selecccion. Bogota, Colombia.

Triana, L. (Enero de 2020). Departamento de recursos humanos Berlitz S.A. Bogota.

Vega, D. (Diciembre de 2019). Informe de Ventas. *Reporte de Ventas del año 2019*. Bogota.

Zamora, A. M. (01 de Junio de 2017). *El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de Revista Extremeña de Ciencias Sociales: file:///C:/Users/MAMI/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloOrganizacionalComoGeneradorDeUnCambioS-6415690.pdf

Zapata, G. G. (2018). Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 Chiclayo. *Tesis de grado*. Universidad Cesar Vallejo, Peru.

## Anexos

### Anexo A

#### Perfil de cargo de un programador de Berlitz S.A.

Tabla 17.

*Perfil de un programador de la empresa Berlitz S.A.*

### 1. Información general del cargo

<b>Cargo</b>	Analista del Centro de Servicios Compartidos
<b>Departamento o Área</b>	Centro de Servicios Compartidos
<b>Cargo del Jefe Directo</b>	Jefe del Centro de Servicios Compartidos

Cargos que le reportan		Número de empleados que le reportan
1	N/A	N/A
2		
3		
4		
5		

### 2. Propósito: Razón de ser del cargo en la compañía

Cumplir con las políticas y procedimientos de la compañía respecto al manejo de todos los procesos operativos centralizados que hacen posible la prestación del servicio, las

condiciones de venta, pace, facturación, programación posteo y pagos; a través del análisis, investigación, validación y control, dando valor agregado a los procesos y buscando la optimización de estos.

3. Perfil del cargo			
Educación		Conocimientos Técnicos / Formación	Experiencia
<b>Indispensable</b>		Tecnológico	<p>Mínimo 2 años de experiencia en procesos operativos</p> <p>En caso de no cumplir con la educación mínima requerida se podrá homologar con 5 años de experiencia en cargos administrativos en Berlitz.</p>
Tecnólogo o estudiante de últimos semestres de carreras profesionales administrativas, de procesos o afines.		Manejo de paquete office nivel intermedio (Word, Excel, Power Point).	
<b>Deseable</b>		Profesional	
Profesional en carreras administrativas o relacionadas con procesos.		Alta capacidad de análisis de información	

4. Relacionamiento	5. Dificultad Conceptual					
<p>El cargo para el desarrollo de las funciones establece contacto principalmente con:</p> <p style="text-align: center;"><i>Frecuencia</i></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Cliente Interno</td> <td>Continuo</td> </tr> </table>	Cliente Interno	Continuo	<p>Tipo de problemas a los que se enfrenta el empleado</p>	<p style="text-align: center;"><i>Nivel de dificultad</i></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Normales</td> <td>Intermedio</td> </tr> </table>	Normales	Intermedio
Cliente Interno	Continuo					
Normales	Intermedio					

		en el cargo:		
Cliente Externo	Semanal	El empleado en el cargo es responsable y por:	Seguir pautas y guías	Superior (+)
El cargo requiere un nivel de relacionamiento:				<i>Nivel</i>
Normal				

6. Autoridad y Autonomía	7. Competencias
El cargo para el desarrollo de sus funciones toma decisiones que afectan:	El empleado en el cargo presenta las siguientes competencias:
Su proceso	Enfoque en el cliente
<i>Cifras en millones de pesos anuales</i>	Planificación y Organización
	Orientación al resultado
	Responsabilidad / Calidad de Trabajo

El empleado en el cargo es responsable por presupuesto:		<i>por las que el cargo responde.</i>		
	No	No aplica	Comunicación / Influencia	Conducir a resultados

## 8. Responsabilidades

### Responsabilidades del Cargo

2	<p><b>RESPONSABILIDAD PROCESO DE PROGRAMACIÓN</b>  <b>(Únicamente aplica para empleados que tienen bajo su responsabilidad el proceso de programación)</b></p>
	<p>Revisar la relación diaria de cambio y aplicarla en el sistema, novedades de instructores a diario, el pool de grupos y ped card para la rotación de instructores</p> <p>Revisar saldos y lecciones contratadas y enviar las alertas, actualizar los weeklys diariamente</p> <p>Revisión y aplicación de novedades que envían las sedes a diario</p> <p>Buscar reemplazo de instructores cuando sucede alguna novedad del día y en caso de ser necesario hacer la solicitud de préstamo de instructores entre sedes</p>

	<p>Revisión de la subida de horarios a la EPD</p> <p>Entrega de horarios en Formato PDF a cada una de las sedes</p>
--	---

<b>Responsabilidades de Seguridad y Salud</b>	
1	Procurar el cuidado integral de su salud.
2	Suministrar información clara, veraz, oportuna y completa sobre su estado de salud.
3	Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
4	Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad de las personas y las instalaciones de la empresa.
5	Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo.
6	Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo y de protección personal, así como de los dispositivos de control asignados por la empresa para el desarrollo de sus labores.
7	No introducir bebidas o sustancias no autorizadas en los lugares de trabajo.
8	Participar activamente en la elección del Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST, Comité de Convivencia, Brigadas, y los Comités que defina la empresa en función de la seguridad y la salud de los trabajadores.
9	Participar en la prevención de los riesgos laborales a través del Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST.

10	Comportarse en forma responsable en la ejecución de sus labores y hacer uso adecuado de las instalaciones de trabajo.
11	Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
12	Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

<b>Responsabilidades Corporativas</b>	
1	Asistir a las capacitaciones y/o entrenamientos desarrollados por el jefe inmediato o la compañía en general. Así como cumplir con los compromisos establecidos en las reuniones de seguimiento y coaching con su supervisor inmediato.
2	Cumplir con las políticas, procedimientos, normas y estándares, referentes a la confidencialidad de la información y de comunicación definidos por la empresa.
3	Atender al cliente interno y externo cumpliendo con los estándares de calidad y óptimo servicio (Presencial, telefónica y/o por los medios de comunicación que establezca la compañía)
4	Asegurar un buen clima laboral dentro del equipo de trabajo.
5	Promover la misión, visión y los valores corporativos, así como la imagen de la compañía.
6	Cumplir con las demás funciones que indique el superior jerárquico.

*Nota.* Leidy Triana (2020)

## **Anexo B**

### **Proceso de programación.**

#### **1. Objetivo**

Garantizar la programación del 100% de lecciones de los programas activos en la Plataforma Cosmos incluyendo novedades y cambios dentro del Schedule board.

Asegurar una adecuada asignación y entregar un número equitativo de lecciones por cada instructor de acuerdo con la disponibilidad contratada.

#### **2. Alcance**

El proceso inicia desde la recepción de los entregables de programación (POOL, Novedades, RDC, etc.) para la posterior asignación de lecciones en Cosmos de programas activos diariamente y finaliza con el envío de los horarios en PDF a las sedes con la cantidad de lecciones programadas.

#### **3. Responsable**

Analista de Programación.

#### **4. Desarrollo de la actividad**

##### **4.1 Programación de grupos nuevos**

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
--------------------------	--------------------	--------------------	--

<b>1) Recepción Horarios</b>	Recibe RDC por parte de <a href="mailto:Horario@berlitz.me">Horario@berlitz.me</a> .	Analista de Programación	RDC
<b>2) Programación</b>	Ingresa a la Plataforma Cosmos y ubica el programa al cual se le realizara la programación de lecciones a futuro.	Analista de Programación	Plataforma Cosmos.
<b>3) Validar Programa</b>	Revisar las condiciones del programa, si este tiene horario fijo, se debe montar programación del 100% de las lecciones contratadas.	Analista de Programación	Plataforma Cosmos.
<b>4) Asignar Instructor</b>	Asignar POOL de instructores, teniendo en cuenta nivel, competencias, promedio de lecciones de un instructor, etc.	Analista de Programación	Plataforma Cosmos.

#### 4.2 Novedades de Escuela

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Validación Novedades.</b>	Validar las novedades de horario generadas del día hábil anterior por cada recepción.	Analista de Programación	Informe de Novedades.
<b>2) Aplicación Novedades.</b>	Aplicar las novedades recibidas en la Plataforma Cosmos.	Analista de Programación.	Plataforma Cosmos.
<b>3) Confirmar Horarios.</b>	Envío de horarios confirmados en su totalidad en formato PDF al área de Posteo mediante correo electrónico.	Analista de Programación.	Correo Electrónico.

#### 4.3 Revisión de POOL de instructores

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Actualización de POOL.</b>	El líder de servicio envía formato de POOL con las modificaciones necesarias (cambio de pool, ingreso o retiro del pool) entre otras novedades.	Analista de Programación.	Archivo de POOL / Plataforma Cosmos.
<b>2) Ejecución de Pool.</b>	Asegurar la correcta ejecución del pool en la Plataforma Cosmos.	Analista de Programación.	Plataforma Cosmos.

#### 4.4 Revisión y ejecución de RDC

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Recepción RDC.</b>	Se recibe y aplica en Cosmos la RDC que es enviada por parte de <a href="mailto:horario@berlitz.me">horario@berlitz.me</a> en la que se relacionan programaciones o cancelaciones de cada Estudiante y/o Grupo.	Analista de Programación	RDC
<b>2) Revisión Programas.</b>	Se realiza la respectiva validación al reporte de Cosmos “Schedule Cosmos ePed difference” para identificar que programas de horario fijo no se encuentran programados (por finalización de lecciones o reprogramación).	Analista de Programación.	Plataforma Cosmos.

#### 4.5 Revisión de estatus de lecciones en COSMOS (Lesson status in EPED)

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Confirmación de interfaz entre COSMOS y ePed.</b>	Asegurar la correcta sincronización de clases entre ePed y Cosmos mediante el reporte “Lesson estatus in EPED” que arroja la plataforma de Cosmos.	Analista de Programación.	Plataforma Cosmos.

#### 4.6 Revisión de saldos

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Programar Privado Consumidor</b>	Generar la programación de los clientes privado consumidor de acuerdo con el saldo o balance prepago que se encuentre en la Plataforma Cosmos.	Analista de Programación.	Plataforma Cosmos.

#### 4.7 Rotación de instructores

<b>Actividad / Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos y Registros relacionados</b>
<b>1) Rotación Instructores</b>	Validar en ePed la rotación de instructores recomendada por método a fin de garantizar la calidad del servicio dentro de los programas ofrecidos por parte de la compañía.	Analista de Programación.	EPed.

#### 5. Puntos de control

- Se ingresa al sistema Cosmos diariamente y se revisan sedes asegurando que el 100% de las lecciones están asignadas.
- El área de posteo reporta al supervisor de programación en caso de no recibir horarios para posteo con novedades aplicadas diariamente. El supervisor debe tomar acciones correctivas para garantizar que el 100% de los horarios se envíen al área de posteo chequeados en sistema.
- El POOL de instructores es un archivo de Excel enviado por el Líder de Servicio. Se debe controlar que la información ingresada por él en cuanto a la asignación de clientes con instructores especiales sea coherente y se pueda cumplir en el corto plazo. el programador a su vez generará las alertas respectivas a su supervisor y el supervisor deberá generar las alertas para la revisión del POOL por parte del centro.
- Se genera reporte de la Plataforma Cosmos (Schedule COSMOS - EPED Difference) para garantizar que el 100% de los clientes sean programados de acuerdo con su horario.
- Se controla revisando diariamente saldos para privados consumidor, los estudiantes en privado consumidor no pueden tener saldo negativo, salvo aprobación por escrito del líder de servicio en el que asume la responsabilidad de la cartera, en caso de que el estudiante no genere el pago.
- Se revisan semanalmente PEDCARD de manera aleatoria para asegurar que el programador cumple con la rotación recomendada por el área de método. La sede por su parte genera alertas en caso de incumplimiento que permiten tomar acciones correctivas.

## 6. Servicios y periodicidad

Servicios que proveemos	Tiempo de respuesta	Canal
Aplicación de novedades de programación	Diario	Email
Envío de horarios PDF a posteo	Diario	Email
Asignación de clases	Diario	Cosmos
Aplicación cambios RDC en COSMOS	Diario	Email

Revisión de POOL y competencias	Diario	Email
Análisis y distribución de lecciones	Semanal	Cosmos
Validación de contratos con saldo prepago para programación	Diario	Cosmos
Envío de horarios PDF a sedes	Diario	Email

## 7. Áreas de interacción interna

- Disponibilidad Ventas
- Disponibilidad instructores.
- Matriculas.
- Memos.
- RDC.
- Posteo.

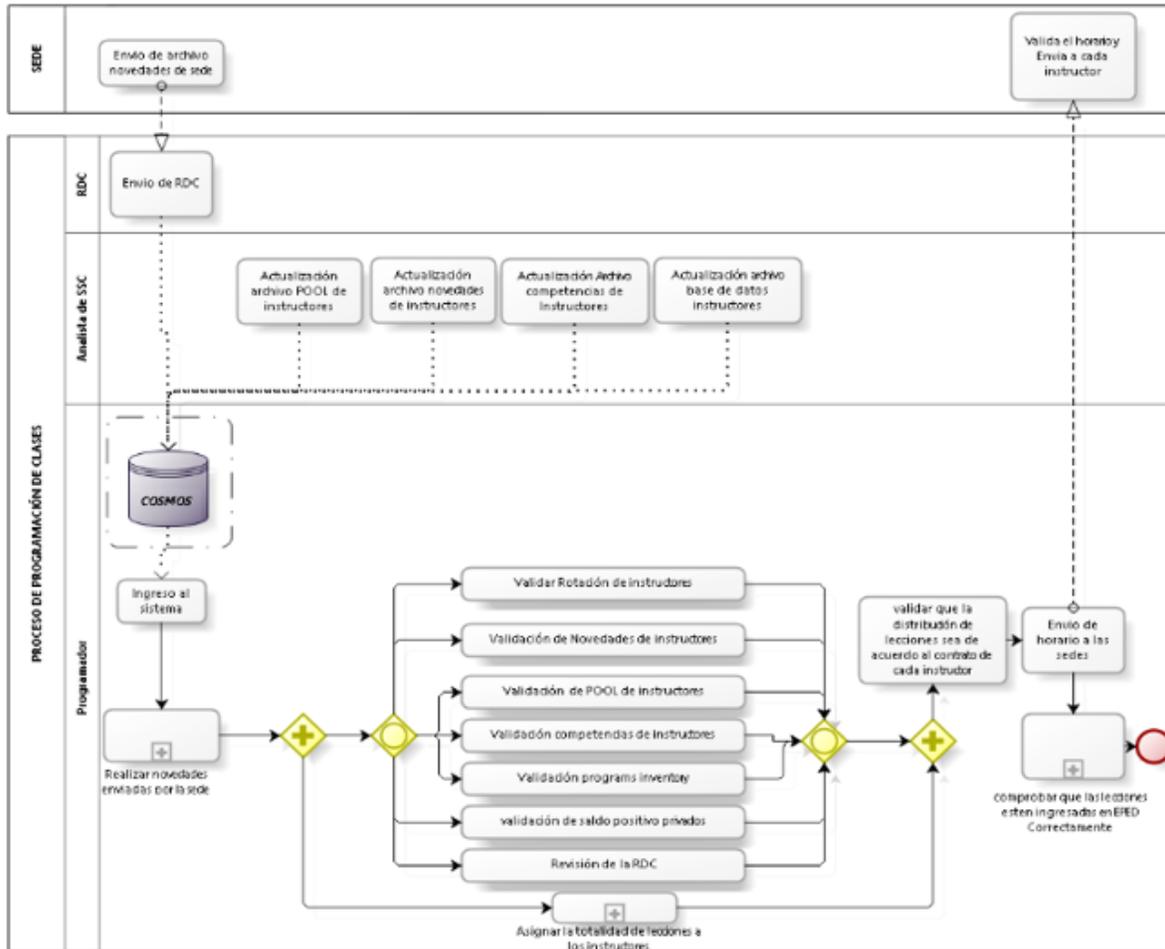
## 8. Áreas de interacción externa

- Instructores.
- Estudiantes.
- Método.
- Ventas Consumidor.
- Ventas Corporativas.
- RRHH.
- Centros (Recepcion y líderes).

## 9. Entregables

- Horario de Clases PDF.
- Novedades de horario.

### 10. Flujoograma proceso de programación



### Anexo C

Formato de Focus Group del área de programación.

Fecha:

El presente Focus Group se realiza con el propósito de recolectar información sobre el proceso operativo de programación de lecciones en la empresa Berlitz S.A, dicha información será utilizada para el desarrollo del proyecto de grado de la estudiante Leidy Tatiana Ladino Sainea. Es importante aclarar que la información obtenida será utilizada para fines netamente académicos, por la estudiante. Adicional a ello se tomará registro fotográfico y de grabación para evidencia sustentada de la realización de este Focus Group.

1. **¿Por favor mencione su nombre?**
2. **¿Qué cargo desempeña actualmente en la compañía?**
3. **¿Hace cuánto tiempo desempeña ese cargo?**
4. **¿Cómo califica la capacitación obtenida para desempeñar ese cargo? Satisfecho o insatisfecho ¿Por qué?**
5. **¿Cuántas sedes programa actualmente?**
6. **¿Alrededor de cuantas lecciones asigna usted en un día?**
7. **¿Califique de 1 a 10 que tan complejo es manejar el sistema de COSMOS siendo 10 muy difícil y 1 muy fácil? ¿Por qué?**
8. **¿Considera que el sistema COSMOS puede presentar inconsistencias las cuales pueden generar en consecuencia errores de programación? Por favor mencione cuales.**
9. **¿Cuál considera que son los principales factores que generan el crecimiento de Nptts?**
10. **¿Cuáles son las áreas o procedimientos externos a su proceso que pueden afectar la programación de lecciones?**
11. **¿Desde su punto de vista como mitigaría los Nptts?**
12. **¿La compañía, líder u otros subalternos han implementado estrategias que permitan mejorar el área de programación? ¿Mencione que estrategias y que beneficios ha generado?**
13. **¿Qué cambios en el entorno o en su puesto de trabajo considera que puedan afectar el desarrollo de sus actividades diarias?**
14. **¿Considera que la compañía o sus subalternos toman acciones pertinentes para disminuir los Nptts? Si ¿Menciones cuáles? No ¿Por qué?**

**15. ¿Considera que la propuesta de nuevas estrategias ayudaría a disminuir los Nptts? ¿Por qué?**

#### **Anexo D**

##### **Respuesta y tabulación de Focus Group.**

**1) ¿Por favor mencione su nombre?**

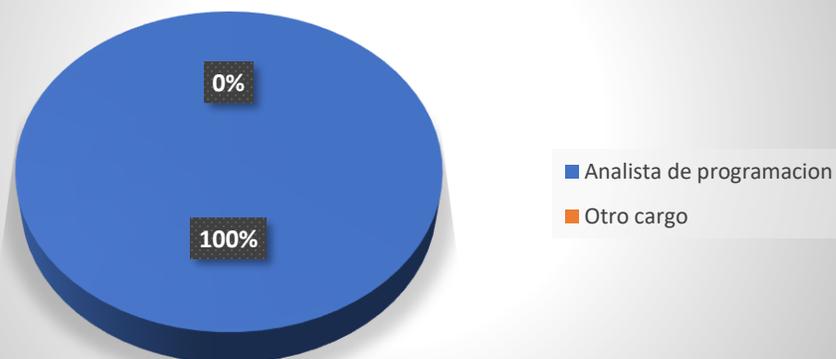
**Grupo 1**

#	Participante
1	Maricel Restrepo
2	Julián Muñoz
3	Carolein Doncel
4	Alejandro Ochoa
5	Paola Caicedo
6	Deisy Fonseca
7	Mariana Lozano

### Grupo 2

#	Participante
1	Yefferson Aponte
2	Karen Arias
3	Estefanía Bonilla
4	Paola Castellanos
5	Evelyn Ayala

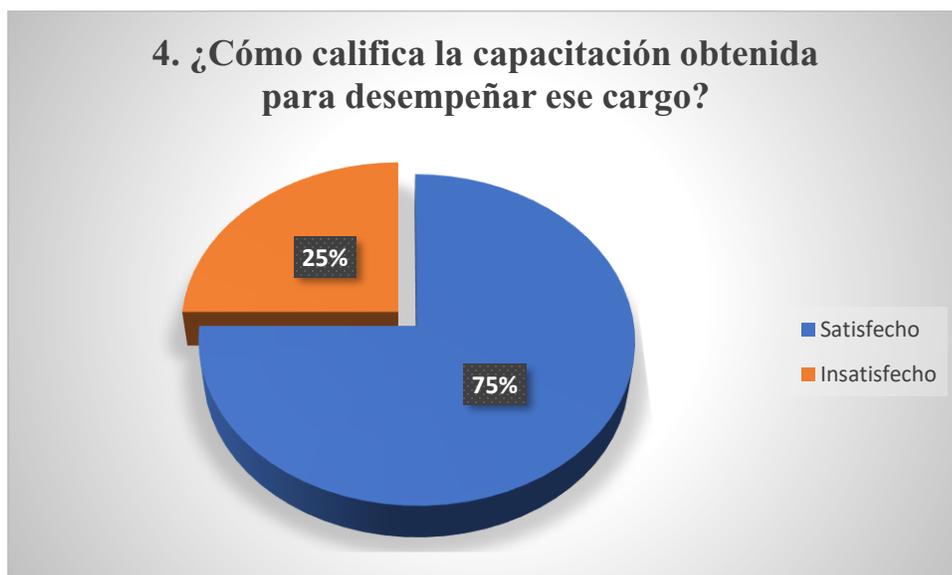
## 2. ¿Qué cargo desempeña actualmente en la compañía?



De acuerdo con la realización del Focus Group podemos identificar que todos los participantes son analistas de programación, por lo tanto, se puede identificar que es un personal altamente calificado para desempeñar esta labor.

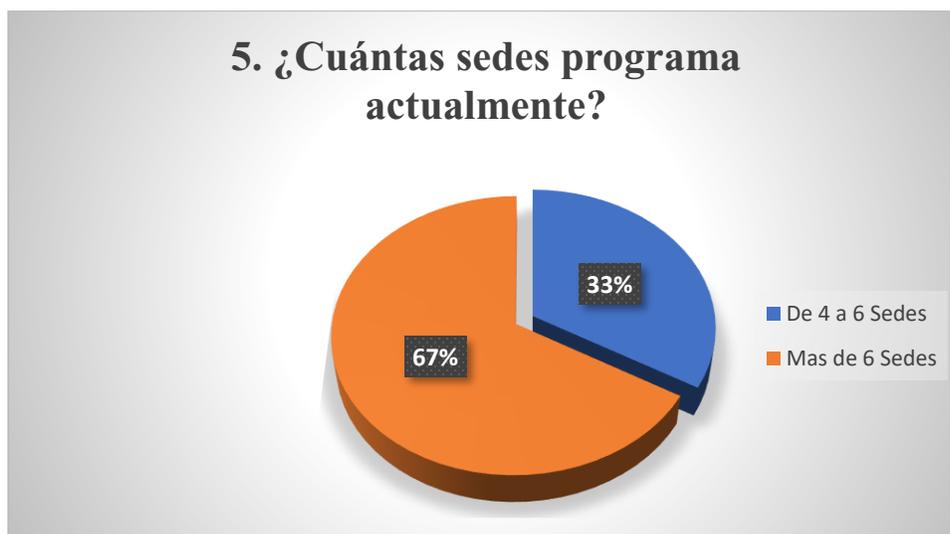


Podemos identificar que el 50% de los participantes desempeñan este cargo desde hace más de 3 años lo cual les permite tener un amplio conocimiento y experiencia referente a todo el proceso operativo de la compañía.

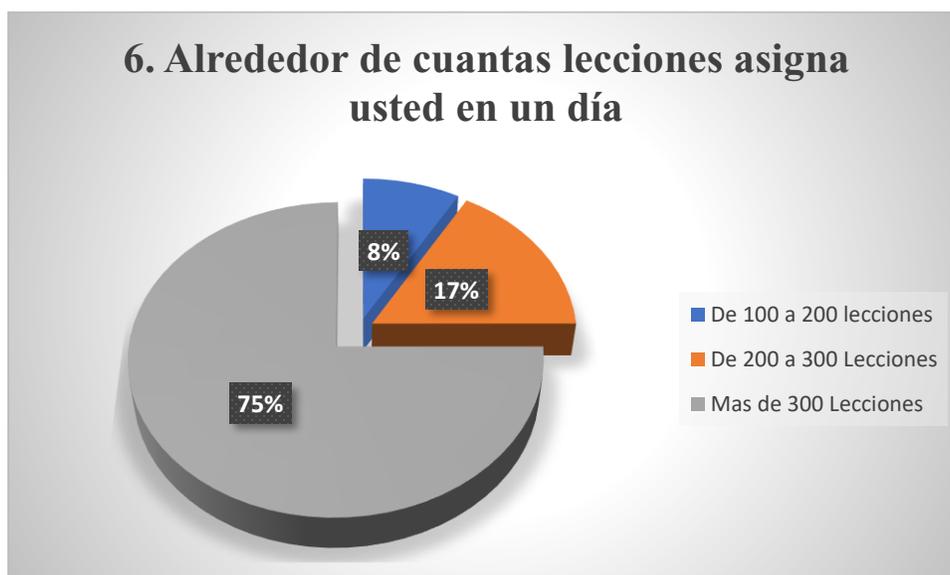


Esta pregunta permitió identificar que el 75% de los participantes se encontraban insatisfechos con la capacitación que habían recibido para poder desempeñar este cargo, tras la argumentación de cada participante frente a su respuesta se identificaron diversos factores

como, falta de tiempos para tomar la capacitación, hay temas que quedan inconclusos y no son resueltos durante la capacitación, falta de seguimiento, no cuentan con una capacitación permanente lo que en principio genera confusiones para desempeñar el cargo y el aumento de inconsistencias en la programación de las lecciones.



De acuerdo con esta pregunta se puede identificar que más del 60% de los participantes programan más de 6 sedes lo que puede generar sobrecargar laboral ya que de acuerdo con la compañía los programadores deberán tener a cargo un máximo de 6 sedes para programar.



La pregunta número seis hace referencia a que un 75% de los participantes programa más de 300 lecciones diarias lo cual permite identificar la alta complejidad del cargo y como esto

puede generar estrés en el mismo ya que el programador necesita de una alta sincronización y concentración para realizar sus labores.

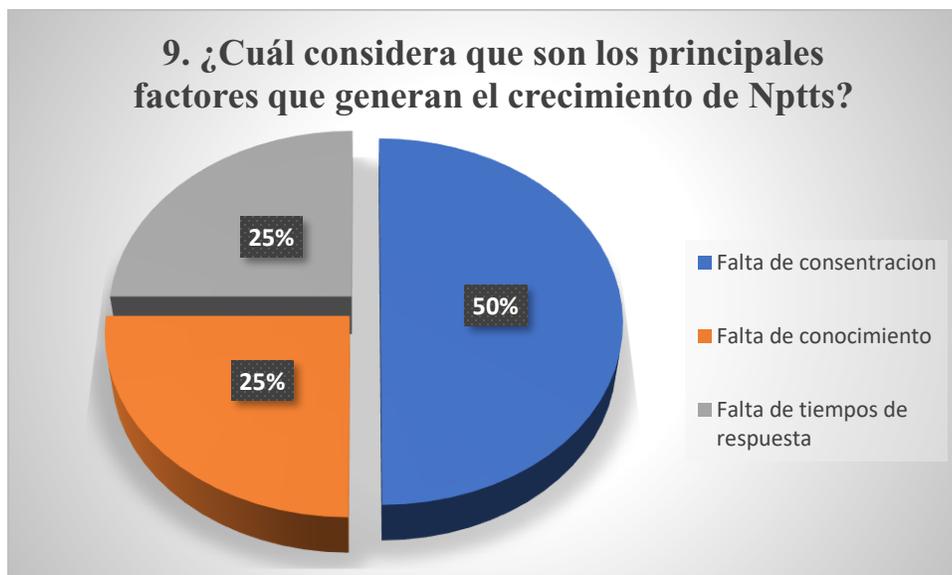


El 42% de los participantes que en su totalidad son los programadores que llevan menos tiempo en la compañía manifiestan que es bastante difícil manejar la plataforma de COSMOS se puede deducir que el otro 58% son los programadores más antiguos los cuales ya cuenta con la experiencia por lo tanto el manejo de la plataforma lo consideran fácil.



Esta pregunta esta relaciona con las principales falencias que pueda presentar el sistema de COSMOS en donde se identifica que el 46% de los participantes manifiestan que se puede

presentar lecciones remanentes lo cual con lleva a que un grupo o un estudiante quede programado dos veces con diferente instructor generando Nptts por parte del área.

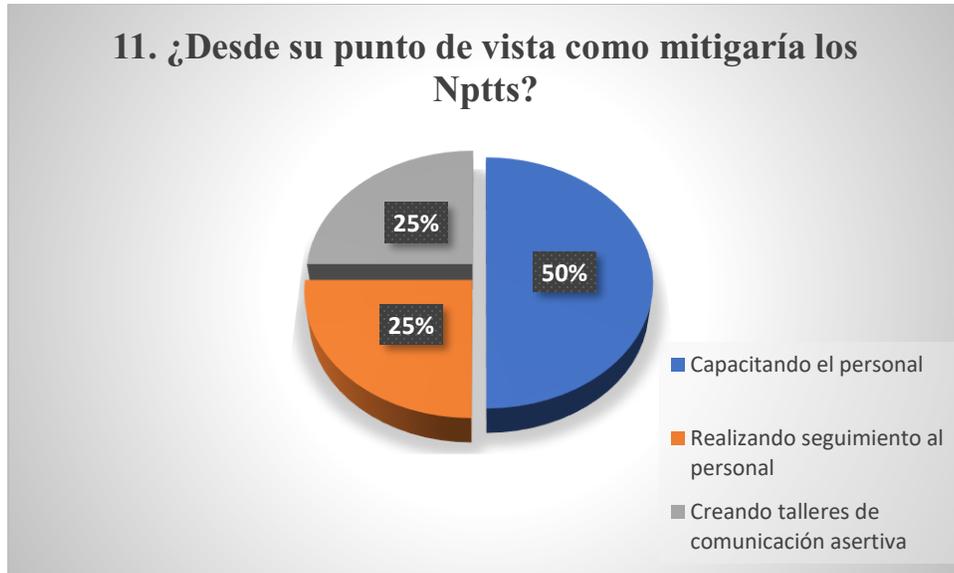


Esta pregunta permite identificar el principal factor que general el aumento de Nptts en el área de programación y de acuerdo con los participantes mencionan que el 50% de los errores que se pueden generar es por falta de concentración al momento de realizar sus labores diarias.

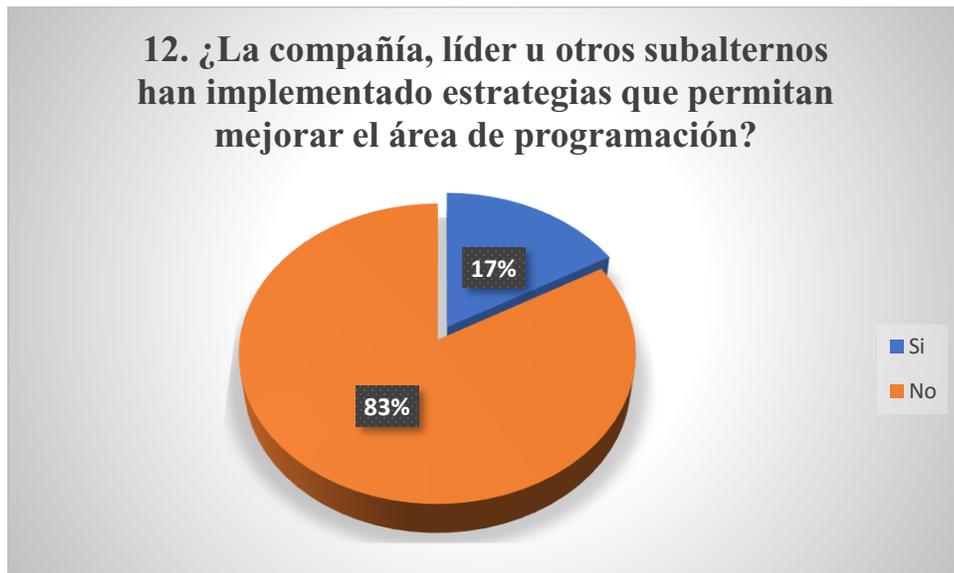


De acuerdo con los participantes las áreas externas que pueden afectar el área de programación son las áreas de RDC y Matriculas ya que dependen de ellas para poder cumplir con el buen funcionamiento del proceso de programación, por lo tanto, el 67% de los

participantes mencionan RDC es la principal área que puede afectar su proceso debido a que son los que reciben todas las solicitudes de los clientes tales como cambios de horarios, cancelaciones, entre otras.

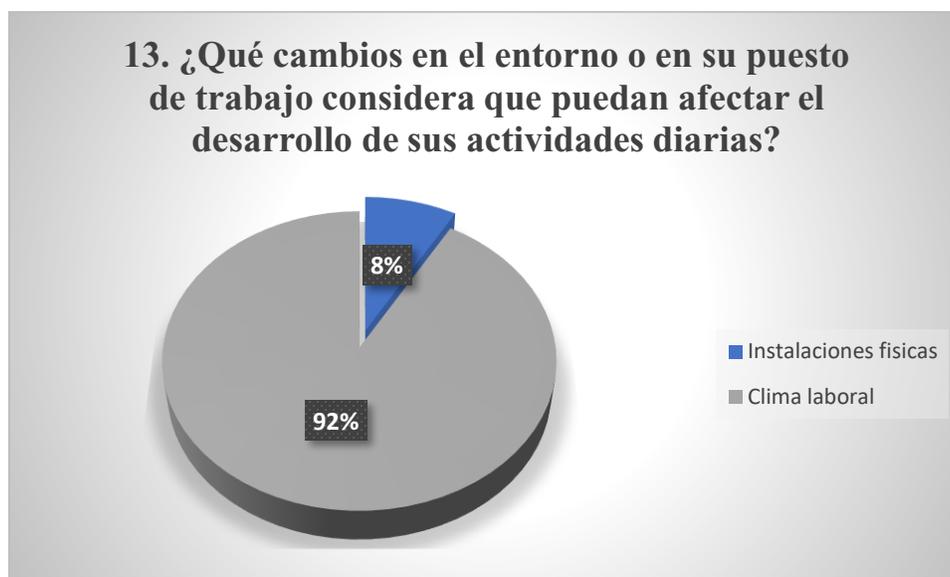


En esta pregunta podemos evidenciar que el 50% de los participantes ven relevante la capacitación del personal del área de programación ya que esto les permite tener las bases suficientes para desempeñarse en el cargo.

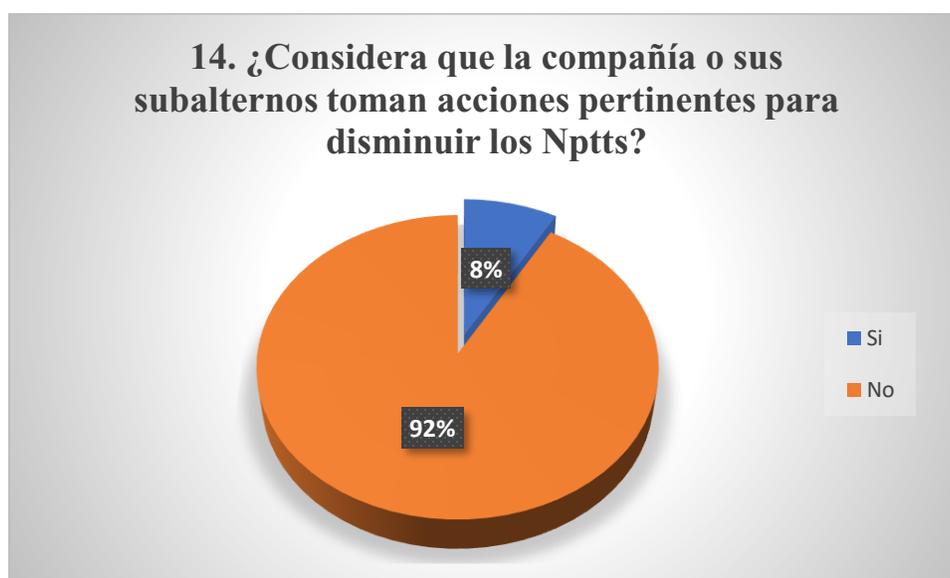


Podemos identificar que el 80% de los participantes manifiestan que la compañía, líderes y subalternos no han implementado estrategias en lo largo del tiempo que permitan mitigar

los Nptts, por lo tanto, se observa relevante realizar una propuesta que permita disminuir estas inconsistencias y tener un control mejor en ellas.



Se realizó esta pregunta con el fin de identificar factores en el entorno laboral que puedan afectar el desempeño de los trabajadores y de acuerdo con el 92% de los participantes el clima laboral en el área de programación no es el adecuado y es uno de los principales factores que actualmente está interviniendo con el buen funcionamiento del proceso operativo de la compañía.



Esta pregunta se realizó con el fin de identificar si la compañía y los subalternos toman acciones frente al incremento de Nptts en el área, el 92% de los participantes mencionan que

las acciones tomadas hasta el momento no han sido las adecuadas y además no han intervenido en disminuir ni quitar esta problemática que actualmente afecta el área de programación.



El 92% de los participantes del área de programación se ven bastantes óptimos con la implementación de una propuesta de mejora que les permita disminuir el índice de Nptts, ya que esto es uno de los principales factores que actualmente afectan al área y el desempeño de cada uno de ellos.

## **Anexo E**

### **Entrevista a líder del área de programación y supervisor de SSC.**

#### **Fecha:**

La presente entrevista se realiza con el propósito de recolectar información sobre el proceso operativo de programación de lecciones en la empresa Berlitz S.A, dicha

información será utilizada para el desarrollo del proyecto de grado de la estudiante Leidy Tatiana Ladino Sainea. Es importante aclarar que la información obtenida será utilizada para fines netamente académicos, por la estudiante. Adicional a ello se tomará registro de audio para evidencia sustentada de la realización de esta entrevista.

- 1. ¿Por favor mencione su nombre?**
- 2. ¿Qué cargo desempeña?**
- 3. ¿Cuál es el principal objetivo del área de programación?**
- 4. ¿Qué competencias debe tener un programador?**
- 5. ¿Por favor mencione cuales son los subprocesos del área de programación?**
- 6. ¿Por favor mencione el paso a paso de cada uno de los subprocesos mencionados anteriormente?**
- 7. ¿Considera que algunos de estos subprocesos pueden afectar el área de programación de lecciones? ¿Por qué?**
- 8. ¿Cómo manejan el proceso de capacitación para cada área?**
- 9. ¿Manejan indicadores de gestión que muestren el nivel en que queda cada trabajador después de una capacitación? ¿Cuáles?**
- 10. ¿Realizan pruebas piloto para un trabajador antes de desempeñar se en el área de programación? Si ¿Esto que les permite identificar?**
- 11. ¿Considera que el sistema de COSMOS puede presentar inconsistencias que conlleven a errores en la programación de lecciones? ¿Mencione cuáles?**
- 12. ¿Cuáles son las debilidades que actualmente presenta el área de programación?**
- 13. ¿Qué estrategias han implementado para intervenir esas debilidades?**
- 14. ¿Cuáles son los principales factores que generan el crecimiento de Nptts?**
- 15. ¿Qué estrategias han implementado para disminuir los Nptts?**
- 16. ¿Qué resultados han arrojado esas estrategias?**
- 17. ¿Qué áreas o procedimiento externos al área de programación pueden afectar la programación de lecciones?**
- 18. ¿Por qué el área de programación es el proceso con más alto índice inconsistencias generadas año tras año?**
- 19. ¿Cómo intervienen ustedes en cada proceso para disminuir el índice de Nptts?**

- 20. Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el año con mayores inconsistencias generadas fue el año 2019. ¿Qué factores considera que generaron el crecimiento de Nptts en este año?**
- 21. Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el mes en que más se cometen inconsistencias es el mes de noviembre. ¿Qué aspectos considera que generan el crecimiento de Nptts en este mes?**

## **Anexo F**

### **Respuestas entrevista a líder del área de programación y supervisor de SSC.**

- 1. ¿Por favor mencione su nombre?**

**Entrevistado 1:** Karen Martínez

**Entrevistado 2:** Alexander Ripe Martínez

- 2. ¿Qué cargo desempeña?**

**Entrevistado 1:** Líder de programación SSC

**Entrevistado 2:** Supervisor de SSC

- 3. ¿Cuál es el principal objetivo del área de programación?**

**Entrevistado 1:** Garantizar la entrega del 100% de las clases teniendo en cuenta los lineamientos y políticas de la empresa.

**Entrevistado 2:** Gestionar la realización de los horarios de clase a nivel regional, de acuerdo con la disponibilidad y competencias de los instructores, garantizando la adecuada entrega el servicio

**4. ¿Qué competencias debe tener un programador?**

**Entrevistado 1:** Debe contar con el conocimiento de los sistemas que designó la empresa para tal fin, reconocer todo el proceso de programación (antes, durante y después) y sobre todo tener habilidad de resolución de problemas que se presenten.

**Entrevistado 2:** Persona Analítica, resolutiva, con alto sentido de responsabilidad y un profesional en todos los aspectos, los instructores devengan un salario con base en las lecciones que dictan, así que el programador debe garantizar una equidad en lecciones que permite generar ingresos adecuados al total de los instructores.

**5. ¿Por favor mencione cuales son los subprocesos del área de programación?**

**Entrevistado 1:**

**Scheduler:** En este subproceso operativo se realiza diariamente la programación de lecciones en el sistema operativo, validando y garantizando la efectiva gestión y entrega de los horarios a cada una de las sedes, las áreas encargadas de realizar este procedimiento son recepción y líder de cada una de las sedes y el área programación.

**Customer Asistant:** En este subproceso operativo se recibe, consolida y se validan las solicitudes de clientes internos y externos ya sea vía telefónica o a través de correo electrónico, asegurando el cumplimiento de las necesidades del cliente, este subproceso se encuentra a cargo del área de RDC.

**Data base:** subproceso operativo de SSC encargado de la actualización oportuna de todas las herramientas involucradas en el proceso de programación de clases, validando y analizando las mismas para tomar decisiones que no afecten la operación diaria y generando respuestas oportunas a las necesidades del cliente interno (Departamento de Método, RRHH, Ventas, Sedes, SSC, Etc.) los procesos encargados de este subproceso es disponibilidad de instructores, disponibilidad de ventas:

**Programming supervisor:** subproceso operativo del área de programación de lecciones en el SSC es la persona encargada de dirigir a todos el recurso humano

designado para la correcta gestión del proceso, así mismo es responsable de diseñar las estrategias necesarias para la mejora continua de todas las funciones que intervienen en la elaboración de un horario de clases, mejorando tiempos y minimizando las inconsistencias que puedan presentarse diariamente.

**Entrevistado 2:**

- Scheduler
- Customer Asistant
- Data base
- Programming supervisor

**6. ¿Por favor mencione el paso a paso de cada uno de los subprocesos mencionados anteriormente?**

**Entrevistado 1:**

**Scheduler:**

1. Validación de Weekly.
2. Consulta de bases de datos instructores en carpeta archivos compartidos.
3. Validación de novedades de instructores en carpeta archivos compartidos.
4. Validación POOL de instructores en carpeta archivos compartidos.
5. Validación de competencias de instructores en carpeta archivos compartidos.
6. Revisión de la RDC y registro de la información en LCMS (Lenguaje Center Management Schedule).
7. Validación de saldo cliente privado en LCMS.
8. Búsqueda de instructores para cubrir lecciones.
9. Envío de correo a cliente privado para inicio de programa.
10. Verificación de horarios finales en la intranet.
11. Novedades de horario del día anterior

**Customer Asistant:**

1. Recepción y validación de correos cliente activo para programación y/o cancelación de clases.
2. Registro de información en la RDC de la programación y/o cancelación de clases

3. Envío de correos electrónicos de confirmación de programación y/o cancelación de clases.
4. Verificación de las inconsistencias presentadas en la programación y/o cancelación de clases.

**Data base:**

1. Recepción de validación de coaching y/o sesión de activación.
  2. Análisis y diseño de cronograma de entretenimiento de instructores.
  3. Recepción y validación de la terminación de contrato de un instructor.
  4. Recepción y análisis de disponibilidad para programar nivelación de estudiante activo.
  5. Recepción y análisis de disponibilidad para cambio de horario definitivo
  6. Solicitud al departamento de Recursos Humanos de un nuevo instructor.
  7. Recepción y análisis de disponibilidad para venta de programas nuevos.
  8. Actualización archivo control de lecciones de instructores.
  9. Actualización archivo cuadro de disponibilidad de instructores.
  10. Actualización archivo POOL de instructores.
  11. Recepción y validación cambio de disponibilidad de instructores.
  12. Recepción y validación y cambio de sede y/o ciudad de instructores.
  13. Actualización archivo bases de datos de instructores.
  14. Actualización archivo novedades de instructores.
- 7. ¿Considera que algunos de estos subprocesos pueden afectar el área de programación de lecciones? ¿Por qué?**

**Entrevistado 1:** Si, estos subprocesos pueden afectar el área de programación debido que varias de estas actividades dan paso para que un programador pueda asignar, modificar o cancelar una clase.

**Entrevistado 2:** Por completo estos subprocesos pueden afectar el área de programación debido a que se depende en la totalidad del cumplimiento de estos procedimientos para el buen funcionamiento del área de programación.

**8. ¿Cómo manejan el proceso de capacitación para cada área?**

**Entrevistado 1:** Se designa un recurso de cada área para abarcar las generalidades del proceso que se esté explicando, en adición el líder del área también cubre parte

de la capacitación, luego se designan labores para validar si todo se comprendió y se hace el respectivo seguimiento.

**Entrevistado 2:** El proceso de programación es uno de los muchos procesos que componen el centro de servicios compartidos. Generalmente las personas que hacen esta labor han tenido experiencia previa en otros procesos del departamento, conocen la metodología de trabajo y son entrenados en el uso de la plataforma COSMOS para gestionar la programación. El equipo cuenta con un líder de proceso que genera acompañamiento al personal nuevo, a fin de garantizar su curva de aprendizaje, es un proceso de alta complejidad pues un error afecta directamente al cliente externo.

**9. ¿Manejan indicadores de gestión que muestren el nivel en que queda cada trabajador después de una capacitación? ¿Cuáles?**

**Entrevistado 1:** Esto se evalúa durante el periodo de prueba, por ejemplo, la cantidad de inconsistencias o Nptts del cargo de programador afecta sus indicadores de gestión.

**Entrevistado 2:** Si un trabajador asume un nuevo proceso o rol dentro del departamento, tiene un periodo de prueba para evaluar al final de este, si cumple o no con los objetivos del cargo. La compañía tiene implementado como parte del cumplimiento del sistema de gestión de calidad, una evaluación de desempeño en periodo de prueba para medir la evolución del empleado durante sus primeros meses es la única medición que la compañía adopta actualmente.

**10. ¿Realizan pruebas piloto para un trabajador antes de desempeñarse en el área de programación? Si ¿Esto que les permite identificar?**

**Entrevistado 1:** La manera viable de identificar si un programador puede ejercer sus labores es asignando un número pequeño de sedes para evaluar si la capacitación es suficiente y se va haciendo seguimiento de los procesos.

**Entrevistado 2:** Las personas que se desempeñan en programación tienen ya una previa experiencia en la compañía, adicional al acompañamiento por parte de su líder, inicialmente reciben una carga laboral baja o menos significativa en proporción a los demás integrantes del equipo. Es decir, les asignamos sedes que cuentan con un menor volumen de lecciones e instructores para asegurar que no tendremos inconvenientes respecto a la productividad y adecuada entrega de los horarios de

clase. Una vez el empleado finaliza su periodo de prueba adquiere una carga de trabajo que es acorde al cargo.

**11. ¿Considera que el sistema de COSMOS puede presentar inconsistencias que conlleven a errores en la programación de lecciones? ¿Mencione cuáles?**

**Entrevistado 1:** Si, el sistema dentro de su manualidad tiene falencias que no permiten a un programador evaluar o identificar detalles, ejem: lecciones remanentes, inactivación de contratos, competencias y niveles de los instructores, entre otras.

**Entrevistado 2:** El sistema en líneas generales cumple con el objetivo para el cual fue creado, las inconsistencias que el sistema presenta obedecen más a caídas de la plataforma o errores al generar alguna transacción, el proceso cuenta con una alta prioridad para nuestro departamento de tecnología que al identificar los errores los resuelve a la brevedad, entendiendo lo que implica para nuestro negocio el no entregar los horarios de clase para el siguiente día.

**12. ¿Cuáles son las debilidades que actualmente presenta el área de programación?**

**Entrevistado 1:** No contar con el staff suficiente para realizar Back up en caso de contingencia y que esto a su vez permita capacitar a todos en todos los procesos para que tengan un mayor alcance, en adición que el sistema no permite desarrollos necesarios para mejorar el área, adicional a ello el adaptarse al sistema de COSMOS y tener una planificación de las labores que se realizan a diario.

**Entrevistado 2:** El área no cuenta con un back up, es decir las personas que conforman el equipo deben garantizar el 100% del proceso, en caso de incapacidad de un colaborador el resto del personal debe recargarse en actividades para cumplir las labores y poco trabajo en equipo.

Al ser el último proceso en la cadena del negocio. Es el área que recibe la mayor cantidad de inconformidades, de los instructores, sedes y clientes. Los instructores suelen no estar de acuerdo si reciben muchas clases o si reciben pocas clases. Es complejo mantener al staff satisfecho

Aunque se cuenta con un sistema COSMOS, el proceso no es automático 100% se depende mucho de la experticia del trabajador, los errores pueden presentarse con regularidad

**13. ¿Qué estrategias han implementado para intervenir esas debilidades?**

**Entrevistado 1:** En varias oportunidades la misma contingencia nos ha permitido mover a las personas del equipo para que puedan aprender y entender los demás procesos, a futuro la idea es contar con un back up que conozca todos los procesos y pueda cubrir todas las necesidades.

**Entrevistado 2:** Se propuso a la compañía la contratación de un supernumerario o back up para el proceso de programación, sin embargo, pro la situación actual la propuesta aun no es aprobada

Se está sensibilizando al personal para que entienda el proceso de programación, sus variables y la complejidad de este. No todos los colaboradores en Berlitz entienden las variables del proceso.

#### 14. ¿Cuáles son los principales factores que generan el crecimiento de Nptts?

**Entrevistado 1:** La falta de concentración es un factor importante a la hora de generar Nptts, sin embargo, la falta de claridad por parte de clientes tanto internos como externos aumenta las posibilidades de fallar una programación.

**Entrevistado 2:**

- Rotación de personal
- Incumpliendo el proceso por parte del personal
- Desconcentración
- Alta carga de trabajo en momentos en que el equipo se encuentra reducido (vacaciones, incapacidades, etc.)
- Flexibilidad otorgada a los clientes.

#### 15. ¿Qué estrategias han implementado para disminuir los Nptts?

**Entrevistado 1:** Identificar en cada error la oportunidad de mejora, realizar reentrenamientos y retroalimentaciones dentro del área.

**Entrevistado 2:** De acuerdo con el sistema de gestión de calidad, contamos con una matriz de riesgos para identificar aquellos que aumentan el índice de error y periódicamente hacemos reentrenamientos al personal.

Somos el único departamento de la compañía que tuvo un crecimiento significativo durante 2019, lo que nos permitió mejorar los salarios de los trabajadores. Al ser un

proceso manual fue vital gracias a este logro reducir la rotación de personal para que no crezca el número de inconsistencias.

**16. ¿Qué resultados han arrojado esas estrategias?**

**Entrevistado 1:** Notable mejora en los procesos ejecutados de varias personas dentro del área.

**Entrevistado 2:** De acuerdo con el sistema de gestión de calidad generamos cumplimiento en el primer mes del año 2020 y hemos mantenido esto para el segundo mes, actualmente contamos con un equipo sólido en el que todos los colaboradores son especialistas en su labor.

**17. ¿Qué áreas o procedimiento externos al área de programación pueden afectar la programación de lecciones?**

**Entrevistado 1:** Ventas, RDC, Matriculas & Memos.

**Entrevistado 2:** RDC y Matriculas & Memos.

**18. ¿Por qué el área de programación es el proceso con más alto índice inconsistencias generadas año tras año?**

**Entrevistado 1:** Es un área delicada que va de cara al cliente directamente, en cada respuesta o entrega de clase no hay manera de impedir una inconsistencia después de generarla.

**Entrevistado 2:** Esto obedece a que el área de programación es el último eslabón en la cadena de proceso y su labor afecta directamente al cliente externo. Si olvidas cancelar o programar una clase comprometes la estabilidad del cliente y sus intereses por continuar con la compañía.

**19. ¿Cómo intervienen ustedes en cada proceso para disminuir el índice de Nptts?**

**Entrevistado 1:** Las retroalimentaciones, llamados de atención y descargos son una de las mayores herramientas que permiten dar a conocer las afectaciones al proceso y se este modo cada empleado trabaja en la disminución, adicionalmente permitir que todo el equipo tenga conocimiento de los demás procesos, amplía el conocimiento y da una mejor visión del proceso.

**Entrevistado 2:** Siempre aseguramos contar con personas multitarea para no depender de resultados individuales que ante una eventualidad genere una caída en

nuestro proceso. Revisión del proceso para identificar oportunidades de mejora y optimización.

**20. Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el año con mayores inconsistencias generadas fue el año 2019. ¿Qué factores considera que generaron el crecimiento de Nptts en este año?**

**Entrevistado 1:** La rotación de sedes y del equipo, nuevos integrantes y funciones aumentaron a posibilidad de fallar.

**Entrevistado 2:** El 2019 fue un año lleno de retos, no solo para el área de programación, si no para el departamento de centro de servicios compartidos en general, tomamos la programación de México un país y una cultura totalmente nueva para nosotros, esto genero sobre carga laboral, el descontento de los trabajadores y el rendimiento de ellos en un 100%. Cambiamos nuestra estructura y pasamos de un esquema de 2 supervisores en el centro de servicios compartidos a uno de 5 líderes de proceso, dentro del equipo de programación pasamos de un equipo de 7 personas a uno de 13 con un jefe o líder con excelentes competencias, pero sin experiencia en manejo de personal, fue una apuesta fuerte pero actualmente el equipo se ha hecho más sólido.

**21. Según el reporte de Nptts de los últimos 5 años (2014 al 2019) el mes en que más se cometen inconsistencias es el mes de noviembre. ¿Qué aspectos considera que generan el crecimiento de Nptts en este mes?**

**Entrevistado 1:** Las reprogramaciones de vacaciones del mes de diciembre son un factor de inconsistencia alto, sumado al número de correos que aumenta al finalizar el año.

**Entrevistado 2:** Dentro del proceso muchas variables intervienen en el aumento de Nptts en noviembre, el amento de lecciones, movimientos internos en los que el titular del proceso no labora y buscamos un reemplazo para ejecutar la labor. En la víspera de diciembre donde todas las lecciones caen la compañía busca programar lo máximo posible en noviembre e invita a los estudiantes a cancelar en diciembre y aumentar su intensidad de clases en noviembre, esto aumenta la transaccionalidad en el equipo de programación y la probabilidad de errores.

**Anexo G**

**Consolidado de reportes de Nptts de los últimos 5 años (2014 a 2019).**

Anexo adjunto en Excel.

**Anexo H****Propuesta de formato. Evaluación de satisfacción del proceso de capacitación.**

Tabla 18.

*Propuesta de evaluación de desempeño del proceso de capacitación para la empresa Berlitz S.A.*

		<b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL PROCESO DE CAPACITACION</b>			CODIGO: 00001 VERSION: 1 FECHA DE ELABORACION:				
<b>Objetivo</b>									
Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores sobre el proceso de capacitación aplicado durante la sección									
Marque con una X la opción que más se acerque a su criterio, recuerde que debe ser diligenciada con esfero tinta negra tenga en cuenta los siguientes factores:									
1. Muy malo		2. Malo		3. Regular		4. Bueno		5. Muy bueno	
<b>Factores para calificar</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El capacitador dio a conocer el cronograma de la capacitación									
2. Se observo una adecuada preparación y organización del proceso de capacitación									
3. Se cumplió con los tiempos establecido en el cronograma de capacitación									
4. El capacitador llevo a cabo todos los temas incluidos en el cronograma de capacitación									
5. El capacitador inicio puntal el proceso de capacitación									
6. Se dieron a conocer todos los temas propuestos en el cronograma de capacitación									
7. Se demostró dominio de los temas propuestos en el cronograma por parte del capacitador									

8. El capacitador dio a conocer las herramientas, recursos físicos y digitales para desarrollar el cronograma de capacitación					
9. El capacitador aclaró todas las dudas referentes a los temas mencionados en la capacitación					
10. El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas propuestos por el cronograma					
11. El capacitador usó un tono de voz claro y adecuado en el proceso de capacitación					
12. El capacitador incorporó actividades de aprendizaje para la comprensión de los temas					
13. El capacitador brindó los tiempos de break para los asistentes					
14. Los recursos tecnológicos utilizados en el proceso de capacitación le permitieron una mejor comprensión de los temas					
15. Como califica el desempeño del trabajador durante la capacitación					
16. Considera que el proceso de capacitación fue el adecuado para el desarrollo de sus actividades diarias					
17. En general como califica el proceso de capacitación					
Describa lo mejor del proceso de capacitación:					
Describa los aspectos a mejorar del proceso de capacitación:					

*Nota.* Autoría propia (2020)